

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Madre De Dios

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Rodolfo Javier Acuña Bocanegra

Sergio Adolfo Casquero Rojas

Stephany Carolina Chiu Castro

Gloria de Jesús Díaz Hinostroza

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Surco, septiembre 2018

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los profesores de CENTRUM Católica, por su constante apoyo brindado durante el desarrollo del trabajo.

A nuestros profesores por haber compartido con nosotros su conocimiento y experiencia. Lo aprendido nos ha permitido crecer y nos servirá para afrontar nuevos retos que emprenderemos.



Dedicatorias

Dedico este trabajo a mi familia, a mi esposa María, quien supo apoyarme durante estos años de estudio, a mis hijas, Sofí y Ari, quienes son mi motor para seguir creciendo, y a mis padres, Carmen y Elmer, porque ellos son mi ejemplo a seguir y a quienes debo lo que soy. Finalmente, a todos aquellos que de alguna forma con su apoyo contribuyeron a mi aprendizaje y desarrollo.

Rodolfo Acuña

Este trabajo está dedicado principalmente a mis padres Walter y Tula por su incansable apoyo y por ser el ejemplo de perseverancia, integridad y sacrificio que siempre llevaré conmigo; a José, Johana, Juan Pablo, Veronika y Manfred mis hermanos en Cristo quienes siempre han estado allí acompañando mis pasos y a mis compañeros de trabajo por su apoyo incondicional, especialmente a Claudia por apostar siempre por mí y por su respaldo durante estos largos dos años.

Sergio Casquero

Este trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mis padres por haberme brindado los valores y consejos necesarios para siempre alcanzar los objetivos que me propongo, a mi esposo que siempre me ha brindado su apoyo en cada momento demostrándome su paciencia y amor incondicional, a mi hermano por sus consejos y motivación de siempre salir adelante y a todas las personas que me permitieron crecer a nivel personal y profesional.

Stephany Chiu

Dedico esta Tesis a Dios por guiar mis pasos, a mis padres que los amo y a todas las personas que contribuyeron a fortalecer mi aprendizaje y al mismo tiempo que me valoran como profesional y como persona íntegra y auténtica.

Gloria Díaz

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en la aplicación del Planeamiento Estratégico como modelo de análisis de la situación actual de la región Madre de Dios teniendo como premisas iniciales la misión, visión y el código de ética del mismo para de esta forma, luego del respectivo análisis interno y externo, se pueda tener una interpretación de las condiciones integrales actuales para que en función a ello y al entorno en el que se encuentra, se diseñen objetivos a largo plazo que permitan construir diferentes estrategias, en complemento con las políticas previamente fijadas.

Madre de Dios es una región de la Selva que actualmente basa su desarrollo económico en actividades como la minería, la agroforestería, la silvicultura y el comercio. Sin embargo, uno de los elementos claves que aún no ha sido explotado en su real dimensión lo encontramos en el turismo. Frente a este aspecto, la región Madre de Dios tiene un enorme potencial de desarrollo el cual, debidamente implementado y promocionado, en función al valor competitivo que radica en el turismo sostenible – o también conocido como el Ecoturismo – puede generar ingresos determinantes que posicionen la región dentro de la zona en la que se encuentra cumpliendo de esta forma con su lema: Madre de Dios, capital peruana de la biodiversidad.

Abstract

The present work consists in the application of Strategic Planning as a model of analysis of the current situation of the Madre de Dios region having as initial premises the mission, vision and the code of ethics of it, in this way, after the respective internal analysis and external, you can have an interpretation of the current comprehensive conditions so that depending on it and the environment in which it is located, long-term objectives are designed to build different strategies, in addition to the previously set policies.

Madre de Dios is a region of the Selva that currently bases its economic development on activities such as mining, agroforestry, forestry and commerce. However, one of the key elements that has not yet been exploited in its real dimension is found in tourism. Faced with this aspect, the Madre de Dios region has an enormous development potential which, duly implemented and promoted, based on the competitive value that lies in sustainable tourism - or also known as Ecotourism - can generate determining income that positions the region within the area in which it is fulfilling in this way with its motto: Madre de Dios, Peruvian capital of biodiversity.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de Madre de Dios.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	12
2.3 Misión	13
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.2 Potencial nacional.....	16
3.1.3 Principios cardinales.....	34
3.2 Análisis competitivo del Perú.....	38
3.2.1 Condiciones de los factores	38
3.2.2 Condiciones de la demanda	41
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	42
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	44
3.2.5 Influencia del análisis en la región de Madre de Dios.....	45

3.3 Análisis PESTE.....	46
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	46
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	61
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	64
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	65
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	67
3.5 La Región Madre de Dios y sus Competidores.....	68
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	69
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	73
3.5.3 Poder de negociación de los sustitutos	77
3.5.4 Amenaza de los nuevos entrantes.....	79
3.5.5 Poder de negociación de los competidores.....	80
3.6 La Región de Madre de Dios y sus Referentes	83
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	84
3.8 Conclusiones	86
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	88
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	88
4.1.1 Administración y gerencia (A)	88
4.1.2 Marketing y ventas (M)	89
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	102
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	107
4.1.5 Recursos humanos (H)	109
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	113
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	114

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	115
4.3 Conclusiones	115
Capítulo V: Intereses de Madre de Dios y Objetivos de Largo Plazo.....	117
5.1 Intereses de Madre de Dios	117
5.2 Potencial de Madre de Dios	117
5.3 Principios Cardinales de Madre de Dios	125
5.4 Matriz de Intereses de Madre de Dios (MIO)	127
5.5 Objetivos de Largo Plazo	127
5.6 Conclusiones	129
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	130
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	130
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	132
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	133
6.4 Matriz InternaExterna (MIE)	134
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	135
6.6Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	136
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	136
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	140
6.9 Matriz de Ética (ME)	141
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	141
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	144
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	144
6.13. Conclusiones	145
Capítulo VII: Implementación Estratégica	149
7.1 Objetivos de Corto Plazo	149

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	152
7.3 Políticas de cada Estrategia	156
7.4 Estructura Organizacional de la Región de Madre de Dios	157
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	157
7.6. Recursos Humanos y Motivación	157
7.7 Gestión del Cambio.....	157
7.8. Conclusiones	158
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	163
8.1 Perspectivas de Control.....	163
8.1.1 Perspectiva Financiera.....	163
8.1.2 Perspectiva Cliente	163
8.1.3 Perspectiva Procesos Internos	164
8.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la Organización	164
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	164
8.3 Conclusiones	164
Capítulo IX: Competitividad de la Región Madre de Dios	167
9.1 Análisis Competitivo de Madre de Dios	167
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Madre de Dios	167
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Madre de Dios	169
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	175
9.5. Conclusiones	176
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	177
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	177
10.2 Conclusiones Finales.....	177
10.3 Recomendaciones Finales	179

10.4 Futuro de Madre de Dios.....	180
Referencias.....	182
Apéndice A: Entrevistas Autoridades de Madre de Dios.....	204
A.1 Jefe PYME de la Dirección Regional Producción de Madre de Dios.....	204
A.2 Directora General DIRCETUR de Madre de Dios.....	205
A.3 Gerente General Regional de Madre de Dios.....	206
A.4 Gobernador Regional de Madre de Dios.....	207



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Demarcación Política de Madre de Dios a Nivel De Distrito</i>	2
Tabla 2 <i>Distribución de la Población de Madre de Dios</i>	4
Tabla 3 <i>Distribución de la Población de Madre de Dios</i>	5
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	17
Tabla 5 <i>PBI del Perú para los Periodos 2016 y 2017</i>	24
Tabla 6 <i>Exportaciones del Perú por Sector para los Periodos 2016 y 2017</i>	25
Tabla 7 <i>Exportación e Importación: 2016-2017</i>	40
Tabla 8 <i>Visitantes – Reserva Nacional Tambopata 2015-2016</i>	42
Tabla 9 <i>Conflictos Sociales según Región, por Estado (Número de Casos)</i>	49
Tabla 10 <i>PBI por Región del Perú</i>	54
Tabla 11 <i>Exportación e Importación: 2016-2017</i>	55
Tabla 12 <i>Exportación FOB, Según Sector Económico: 2016-2017 (Millones de USD)</i>	56
Tabla 13 <i>Posición del Perú en el Ranking de Reservas Metálicas (Miles de Toneladas Métricas)</i>	57
Tabla 14 <i>Exportaciones Nueces de Brasil sin Cascara</i>	60
Tabla 15 <i>Arribo de Ciudadanos a Establecimientos de Hospedaje, 2003-2016</i>	63
Tabla 16 <i>Visitantes de la Reserva de Tambopata en el 2016</i>	63
Tabla 17 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	68
Tabla 18 <i>Madre de Dios: Valor Agregado Bruto 2015</i>	69
Tabla 19 <i>Países Destino Exportación Nueces de Brasil 2017</i>	77
Tabla 20 <i>Países Destino Exportación Nueces de Brasil 2016</i>	77
Tabla 21 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	85
Tabla 22 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	86
Tabla 23 <i>Cultivos de Madre de Dios</i>	93

Tabla 24 <i>Sector Pesca</i>	95
Tabla 25 <i>Principales mercados de exportación de oro de Madre de Dios</i>	96
Tabla 26 <i>Sector Minería</i>	97
Tabla 27 <i>PBI Madre de Dios</i>	98
Tabla 28 <i>Concesiones Mineras en Madre de Dios</i>	100
Tabla 29 <i>Cantidad de Mineros Informales por Región</i>	102
Tabla 30 <i>PBI Madre de Dios</i>	104
Tabla 31 <i>Depósitos– Hipotecario</i>	107
Tabla 32 <i>Depósitos</i>	108
Tabla 33 <i>Ley N° 30693 del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018</i>	110
Tabla 34 <i>Ley N° 30693 del Presupuesto del Sector Público Para El Año Fiscal 2018</i>	111
Tabla 35 <i>Ley N° 30693 del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018</i>	112
Tabla 36 <i>Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más Trabajadores por Rama de Actividad Económica</i>	113
Tabla 37 <i>Población de 15 y más Años de Edad, Víctima de algún Hecho Delictivo, según la Región Natural y Madre de Dios</i>	113
Tabla 38 <i>Líneas telefónicas en Madre de Dios</i>	114
Tabla 39 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	115
Tabla 40 <i>Tasa de Crecimiento Promedio Anual de Madre de Dios</i>	117
Tabla 41 <i>Distribución de la Población de Madre de Dios</i>	118
Tabla 42 <i>Habitantes por Provincia de Madre de Dios</i>	118
Tabla 43 <i>Demarcación Política de Madre de Dios a Nivel De Distrito</i>	120
Tabla 44 <i>PBI por Departamento</i>	122
Tabla 45 <i>Matriz de Intereses de Madre de Dios (MIO)</i>	128
Tabla 46 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	131

Tabla 47 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	132
Tabla 48 <i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG.)</i>	134
Tabla 49 <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	135
Tabla 50 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	138
Tabla 51 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	139
Tabla 52 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	140
Tabla 53 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	142
Tabla 54 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	143
Tabla 55 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	147
Tabla 56 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	148
Tabla 57 <i>Recursos para las OCPs</i>	160
Tabla 58 <i>Matriz de Políticas vs Estrategias</i>	161
Tabla 59 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	166
Tabla 60 <i>Índice de Competitividad Regional de Madre de Dios</i>	167
Tabla 61 <i>Resumen de Hospedajes en Madre de Dios a mayo del 2018</i>	173
Tabla 62 <i>Agencias de viajes de Madre de Dios a mayo del 2018</i>	174
Tabla 63 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	181

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	vii
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica del departamento de Madre de Dios.	1
<i>Figura 2.</i> Demarcación políticas de la región de Madre de Dios.	3
<i>Figura 3.</i> Población económicamente activa 2004 – 2014 (Miles de personas).	5
<i>Figura 4.</i> Nivel de deforestación alrededor del río Madre de Dios.	10
<i>Figura 5.</i> Población del Perú del 2000 al 2050.	18
<i>Figura 6.</i> Distribución de la población de Madre de Dios.	19
<i>Figura 7.</i> Regiones Naturales del Perú.	20
<i>Figura 8.</i> Evolución de la pobreza en el Perú.....	23
<i>Figura 9.</i> PBI turístico.	27
<i>Figura 10.</i> Saldo de Inversión Extranjera Directa por País	36
<i>Figura 11.</i> Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico	36
<i>Figura 12.</i> Acuerdos por país miembro de la Alianza del Pacífico y su contraparte.	37
<i>Figura 13.</i> Tratados referidos al comercio por país miembro de la Alianza del Pacífico.	37
<i>Figura 14.</i> Mapa de Áreas Protegidas	39
<i>Figura 15.</i> Comparación Flujo de Viajes Internacionales.	42
<i>Figura 16.</i> Principales factores problemáticos para la realización de negocios	43
<i>Figura 17.</i> Pilares de la competitividad global Perú vs América Latina	44
<i>Figura 18.</i> Desafíos de la Competitividad.	45
<i>Figura 19.</i> Mapa de conflictos a nivel nacional	50
<i>Figura 20.</i> Resultados de nueva estrategia hacia la minería ilegal.....	52
<i>Figura 21.</i> Exportación FOB, según país de destino: 2016-2017.....	57
<i>Figura 22.</i> Variación porcentual de la Inflación y Meta de Inflación.	58
<i>Figura 23.</i> Cuadro histórico del canon minero de Madre de Dios.	59

<i>Figura 24.</i> Países miembros del CPTPP.....	61
<i>Figura 25.</i> Mapa Base Hotspots Zonas afectadas por Deforestación.....	67
<i>Figura 26.</i> Mapa de concesiones mineras a noviembre del 2017.....	70
<i>Figura 27.</i> Principales mercados de turistas del Perú 2016.....	74
<i>Figura 28.</i> ¿Cómo viaja el turista al Perú?	75
<i>Figura 29.</i> La Plata en el Perú	78
<i>Figura 30.</i> Mapa de las principales minas y complejos metalúrgicos en el Perú.....	81
<i>Figura 31.</i> Evolución de la producción agropecuaria.....	92
<i>Figura 32.</i> Nuez de Brasil.....	94
<i>Figura 33.</i> Evolución de la producción minera	97
<i>Figura 34.</i> Producción de oro	98
<i>Figura 35.</i> Actividad minera en Madre de Dios.....	99
<i>Figura 36.</i> Porcentaje de superficie departamental ocupada por concesiones mineras.....	101
<i>Figura 37.</i> Evolución de arribos a establecimientos de hospedaje.....	103
<i>Figura 38.</i> Indicadores de desempeño en turismo	105
<i>Figura 39.</i> Vías de comunicación de Madre de Dios.....	106
<i>Figura 40.</i> Ubicación geográfica del departamento de Madre de Dios.....	119
<i>Figura 41.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Madre de Dios.....	124
<i>Figura 42.</i> Modelo de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	133
<i>Figura 43.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).....	136
<i>Figura 44.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Madre de Dios.....	162
<i>Figura 45.</i> Modelo de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	168
<i>Figura 46.</i> Mapa de Clústeres del Perú	170
<i>Figura 47.</i> Índice de competitividad viajes y turismo.....	172

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, y finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

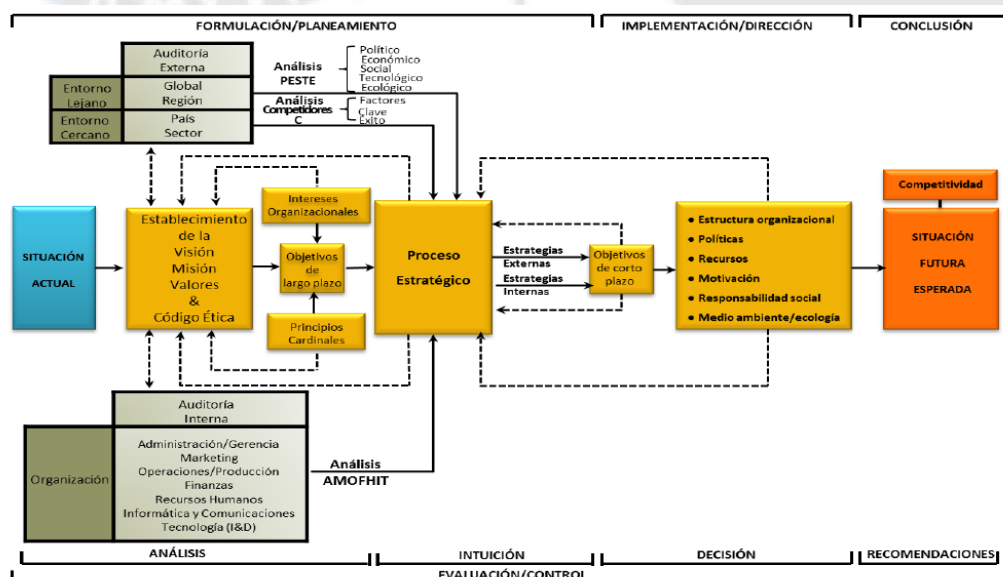


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA); (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la matriz interna-externa (MIE); y (e) la matriz de la gran estrategia (MGE).

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de Madre de Dios

1.1 Situación General

Madre de Dios es uno de las 26 regiones de la República del Perú y se ubica en la región sur oriental del territorio del país, entre las coordenadas geográficas 9°57' y 13°20', latitud sur, 68°39' y 72°31', longitud oeste. Esta región tiene una superficie total de 85,182.63 km². La extensión del territorio de Madre de Dios representa 6.6% del territorio del Perú y a nivel de la región selva, su territorio corresponde al 15.3 % de dicha región (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2012; "Ubicación, División Política, y Fisiografía," 2016). El perímetro del departamento tiene una longitud de 1,446.96 km de los cuales el 40.4% corresponde a la frontera internacional: 314.5 km con la República de Bolivia y 270.1 km con la República Federativa de Brasil. Este departamento limita con el departamento de Ucayali y la República Federativa del Brasil por el norte, con la República de Bolivia por el este, con los departamentos de Puno y Cusco por el sur, y nuevamente con Cusco y Ucayali por el oeste (BCRP, 2016; "Ubicación, División Política," 2016) (ver Figura 1).

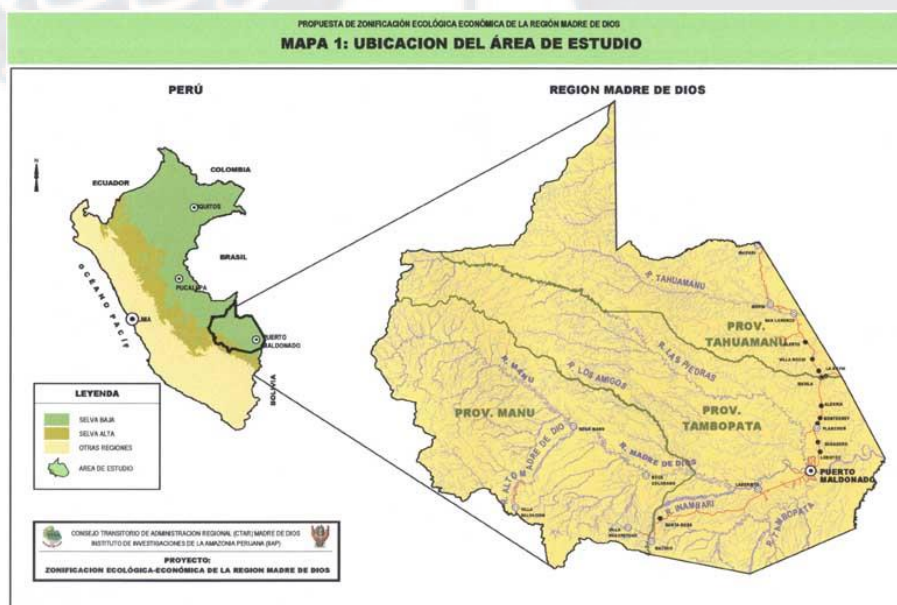


Figura 1. Ubicación geográfica del departamento de Madre de Dios. Tomado de "Madre de Dios, camino al desarrollo sostenible: Propuesta de Zonificación Ecológica Económica como base para el Ordenamiento Territorial," por Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2001 (<http://www.iiap.org.pe/upload/publicacion/zonificacion/mapa1.htm>).

Madre de Dios goza de un clima tipo tropical, es decir, es cálido, húmedo y con abundantes precipitaciones pluviales. La temperatura media anual del departamento es de 26° C, con máximas de 38° C en los meses de agosto y septiembre, y mínimas por debajo de los 8° C. Entre los meses de junio y agosto hay escasas de lluvias, mientras entre diciembre y marzo se presentan las mayores épocas de lluvias (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a).

En relación a su demarcación política, el departamento de Madre de Dios está dividido en tres provincias: la provincia de Tambopata, que es la más grande de las tres, con su 36,099.38 km² corresponde al 42.38% del territorio del departamento, además, su capital, la ciudad de Puerto Maldonado, es la capital del departamento de Madre de Dios; la provincia del Manu con 28,484.47 km² (33.44%) y la provincia de Tahuamanu con 20,446.85 km² (24%), cuyas capitales son Villa Salvación e Iñapari, respectivamente (ver Tabla 1) (Dirección Regional de Salud de Madre de Dios [DIRESAMDD], 2016).

Tabla 1

Demarcación Política de Madre de Dios a Nivel De Distrito

PROVINCIA	CAPITAL	SUPERFICIE (km ²)	DISTRITO	CAPITAL	ALTITUD (m.s.n.m)	SUPERFICIE (km ²)
Tambopata	Puerto Maldonado	36,099.38	Tambopata	Puerto Maldonado	186	20,801.92
			Inambari	Mazuko	305	4,911.78
			Las Piedras	Planchón	260	7,551.99
			Laberinto	Puerto Rosario de Laberinto	200	2,833.70
Manu	Villa Salvación	28,484.47	Manu	Villa Salvación	383	8,633.25
			Fitzcarrald	Boca Manu	393	10,552.95
			Madre de Dios	Boca Colorado	404	7,790.83
			Huepetuche	Huepetue	414	1,507.44
Tahuamanu	Iñapari	20,446.85	Iñapari	Iñapari	365	14,415.08
			Iberia	Iberia	348	2,574.77
			Tahuamanu	San Lorenzo	320	3,457.06

Nota. Tomado de “Análisis de Situación de Salud 2016,” por Dirección Regional de Salud de Madre de Dios [DIRESAMDD], 2016 (http://dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_madrededios.pdf).

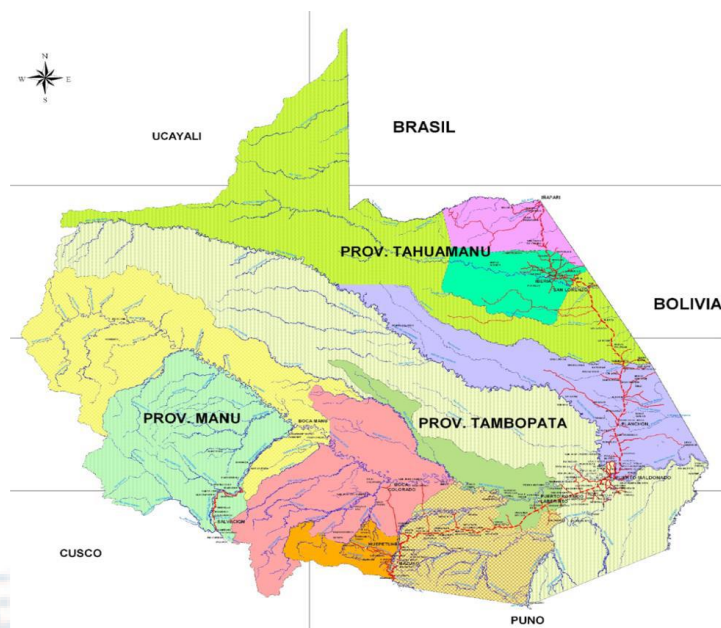


Figura 2. Demarcación política de la región de Madre de Dios. Tomado de “Análisis de Situación de Salud 2016,” por Dirección Regional de Salud de Madre de Dios [DIRESAMDD], 2016 (http://dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_madrededios.pdf).

Según el censo nacional de población y vivienda del 2007 desarrollado por el (INEI, 2018c) en Madre de Dios habitaban un total de 109,555 habitantes, cifra que, según estimaciones de Instituto Nacional de Estadística e Informática, se incrementó a 140,508 habitantes en el año 2016 y posteriormente a 143,687 habitantes en el 2017 (INEI, 2018a), en este sentido, en un lapso de 10 años la población de Madre de Dios se ha incrementado en un 31%. La provincia de Tambopata concentra un 72.5% de la población de Madre de Dios, mientras que el Manu y Tahuamanu, representa el 17.4% y 10.1%, respectivamente (ver Tabla 2).

Dentro del territorio del departamento de Madre de Dios se estima que se encuentra unos 20,000 habitantes correspondiente a diversas etnias selváticas entre la cuales se tienen a los machiguengas, los campas, los piros, los amahuacas, los yaminahuas, los chamas, los casinahuas, los yushes y los culinas, como etnias provenientes de otros departamento, y a los huarayos (o essejas), los mashcos, los arasiris, los hachipairis, los shireris, los ñanparis, los toyeris y los amaracairis, como etnias propias de Madre de Dios (Etnias, 2016).

Tabla 2

Distribución de la Población de Madre de Dios

PROVINCIA	HABITANTES	DENSIDAD (hab/km ²)	DISTRITO	HABITANTES	DENSIDAD (hab/km ²)
Tambopata	104,158	2.89	Tambopata	82,390	3.96
			Inambari	10,585	2.16
			Las Piedras	5,969	0.79
			Laberinto	5,214	1.84
Manu	25,046	0.88	Manu	3,249	0.38
			Fitzcarrald	1,606	0.15
			Madre de Dios	13,536	1.74
			Huepetuche	6,655	4.41
Tahuamani	14,483	0.71	Iñapari	1,623	0.11
			Iberia	9,281	3.60
			Tahuamani	3,579	1.04

Nota. Adaptado del “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>).

Dentro del territorio del departamento de Madre de Dios se estima que se encuentra unos 20,000 habitantes correspondiente a diversas etnias selváticas entre la cuales se tienen a los machiguengas, los campos, los piros, los amahuacas, los yaminahuas, los chamas, los casinahuas, los yushes y los culinas, como etnias provenientes de otros departamento, y a los huarayos (o essejas), los mashcos, los arasiris, los hachipairis, los shireris, los ñaparis, los toyeris y los amaracairis, como etnias propias de Madre de Dios (Etnias, 2016).

Según la información de CENTRUM Católica (2018b) y del Congreso de República (2016), la PEA de Madre de Dios desde el 2004 ha presentado una tendencia creciente (ver Figura 2), sin embargo, considerando el factor de población en edad para trabajar, esta ha mantenido alrededor del 80%. Por su parte la PEI (Población económica inactiva) presentó una caída Por el otro lado, el nivel de personas económicamente inactivas (personas en capacidad de trabajar pero que no están integradas al mercado laboral) ha ido incrementado a nivel de 1% anual (ver Figura 3). El nivel de PEA Ocupada de la región, es decir, aquellas personas que tiene una ocupación que requiere al menos una hora a la semana de trabajo, fue del 98.5% de la PEA en el 2017, sin embargo, sólo un 63% poseía un empleo adecuado,

mientras que el 35.5% se encontraba en situación de subempleo (ver Tabla 3) (INEI, 2018n).

Madre de Dios presenta una tasa importante de personas ocupadas de manera informal, valor que asciende a 76.2% (85.1% se da en el sector informal), superior al 73% del nivel nacional (ver Tabla 3) (INEI, 2018n; IPE, 2018).

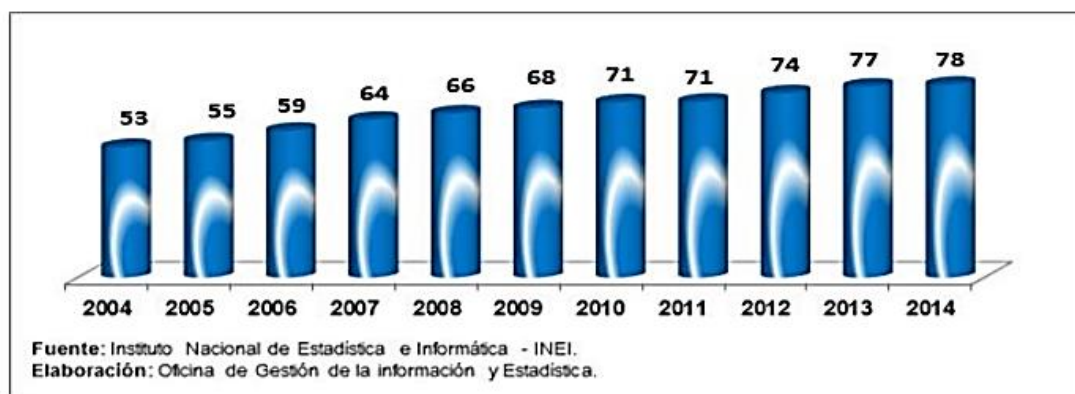


Figura 3. Población económicamente activa 2004 – 2014 (Miles de personas). Tomado de “Carpeta Georeferencial Región Madre de Dios Perú,” por Congreso de la República, 2016 (<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/2.trimestre.17.madrededios.pdf>).

Tabla 3

Distribución de la Población de Madre de Dios

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PEA (en miles)	66.1	68.2	70.6	70.9	74.3	76.9	77.7	80.6	80.1	83.2
PEA Ocupada (en miles)	64.5	66.9	69.3	68.7	72.3	75.0	75.9	79.0	77.8	81.9
PEA Ocupada	97.6%	98.1%	98.2%	96.9%	97.4%	97.5%	97.7%	98.0%	97.1%	98.5%
Empleo adecuado	56.6%	61.9%	64.1%	63.4%	68.4%	70.0%	68.7%	64.6%	65.9%	62.8%
Subempleo	41.0%	36.2%	34.1%	33.5%	29.0%	27.5%	29.0%	33.4%	31.2%	35.7%
Por horas	2.1%	1.3%	3.2%	3.1%	3.7%	1.8%	2.6%	2.3%	1.5%	1.3%
Por ingresos	38.9%	34.9%	30.9%	30.4%	25.3%	25.7%	26.4%	31.1%	29.7%	34.4%
PEA Desocupada	2.4%	1.9%	1.8%	3.1%	2.6%	2.5%	2.3%	2.0%	2.9%	1.5%
PEA Ocupada Formal	20.2%	24.4%	20.9%	20.8%	25.3%	25.3%	24.2%	23.9%	21.8%	23.8%
PEA Ocupada Informal	79.8%	75.6%	79.1%	79.2%	74.7%	74.7%	75.8%	76.1%	78.2%	76.2%
En el sector informal	68.1%	66.0%	68.8%	68.6%	62.1%	63.4%	64.7%	63.7%	66.5%	63.3%
Fuera del sector informal	11.8%	9.7%	10.3%	10.6%	12.6%	11.3%	11.0%	12.4%	11.7%	12.8%

Nota. Adaptado del “Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007 – 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018n (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf).

Para el 2016, el sueldo promedio de un trabajador dependiente era de aproximadamente de S/1633 (IPE, 2017), mientras que los empleadores percibían un monto de S/4000 (CENTRUM Católica, 2018b). A pesar de que este valor durante el 2016 se encontraba entre los primeros lugares a nivel regional (IPE, 2017), aún era insuficiente, especialmente si para ese mismo año el costo de la canasta básica familiar mensual para una familia de 4 miembros era de S/1312 (“Solo el costo,” 2016).

El nivel de competitividad de Madre de Dios, según el Índice de Competitividad Regional – INCORE, ubicó a esta región en la posición diez en el 2018, una posición por debajo en comparación al 2017 y cuatro posiciones en comparación al 2016 (IPE, 2017; IPE, 2018). Este índice evalúa un total de 45 factores agrupados en seis grandes pilares que son: Entorno Económico, Laboral, Educación, Salud, Infraestructura, Instituciones (IPE, 2018). El pilar donde más destacó Madre de Dios fue en Laboral con 6.2, seguido de Salud con 5.7, Infraestructura con 5.6 e Instituciones con 5.5. Los dos aspectos más bajo corresponden a Entorno Económico con 4.1 y Educación con 3.6. Este último es el que ha presentado la mayor caída dado que según el INCORE del 2015, Madre de Dios tenía un valor de 4.8.

Madre de Dios presentó para el 2017 un nivel de analfabetismo de 4.3%, menor al 6% nacional. Sin embargo, presentó valores bajos en cuanto a los niveles de asistencia escolar, un 78.8% en asistencia escolar inicial (el más bajo entre las 25 regiones) y 88.5% en asistencia escolar primaria y secundaria (IPE, 2018). El nivel de rendimiento de los estudiantes de segundo de primaria de Madre de Dios en temas de comprensión lectora y matemáticas presentó valores bajo en comparación al resto de regiones al obtener 21.6% de alumno con rendimiento satisfactorio, muy por debajo del 60% que presentan regiones como Tacna (IPE, 2018).

La infraestructura educativa de Madre de Dios presenta carencias que el Gobierno Regional viene trabajando. Hacia el 2014, sólo el 19.6% de los locales educativos de la

región presentaban los tres servicios básicos (32.5% Tambopata, 21.3% Tahuamanu y 9.8% Manu) muy por debajo del 41.5% nacional (MINEDU, 2015). En el 2017, únicamente un 35% de los colegios disponía de servicio de internet, en comparación 47% nacional (IPE, 2017). La gestión del actual Gobernador Regional, Luis Otsuka, indicó que como parte de las prioridades de su administración la mejora de la infraestructura educativo en lo que se ha denominado Colegios Siglo XXI (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2018d). Durante el 2017, se inauguraron una serie de colegios en aras de beneficiar a la población de Madre de Dios (“Madre de Dios: Inauguran,” 2017; “Madre de Dios: Comunidad,” 2017).

Madre Dios ostenta el tercer lugar en cobertura hospitalaria por cada 100,000 habitantes (IPE, 2017), a su disposición cuenta con dos hospitales del MINSA, el Hospital “Santa Rosa” de Nivel II en Puerto Maldonado y el Hospital “San Martín de Porres” de Nivel I en Iñapari, y uno de ESSALUD en Puerto Maldonado, el Hospital “” de Nivel I (DIRESAMDD, 2016). Sin embargo, debido a la carencia de vías de acceso departamentales en región, los distritos de la provincia del Manu, especialmente Fitzcarrald, difícilmente pueden acceder a alguno de estos nosocomios. Según la evaluación epidemiológica de la DIRESA de Madre de Dios, por el momento no se ve necesario elevar los niveles de los hospitales.

En aspectos de seguridad ciudadana, Madre de Dios tiene una deficiencia de personal policial e infraestructura que no permite dar cobertura suficiente a la población. Para el 2015 en la región estaban destacados sólo 248 policías lo que significaba que cada uno de ellos velaba por más de medio millar de habitantes. Además, las 14 comisarías existentes en Madre de Dios, no son suficientes para la atención de la población, 10 de ellas particularmente deben estar en capacidad de dar atención entre 10 mil y 14 mil habitantes (INEI, 2015d).

La minería ilegal presente en Madre de Dios ha generado no sólo problemas que afectan la biodiversidad de la región, sino que, además, ha generado un mercado de trata de

personas especialmente en las localidades de Delta 1, Mazuko y La Pampa (García, 2018). García (2018) también indicó que la policía nacional a diciembre del 2017 rescató un total de 258 víctimas de trata de personas y prostitución en las localidades previamente mencionadas mediante la ejecución de operativos donde se detuvieron a 82 personas responsable de este negocio.

Como actividades económicas que se desarrollan en Madre de Dios tenemos en primer lugar a la producción agrícola. Esta se basa principalmente en una explotación tradicional y rotativa, es decir que tras la cosecha se siembra pastizales y se siembra en otro lugar aledaño. Los suelos de la selva tienen una limitada fertilidad debido a su acidez y frágil textura lo que los hace adecuados a ciertos tipos de cultivos como arroz, maíz, plátano, yuca, frijol, cítricos y en menor medida, hortalizas, verduras y soya.

Madre de Dios dispone de un nivel importante de recursos forestales, pero las características edáficas y topográficas propias de la región, no permiten una remoción total de las mismas para dedicar los terrenos a cultivos anuales o perennes, por lo que estos son usados para la producción de diversos tipos de maderas (cedro, caoba o ishpingo) y otros no madereros tales como la castaña y la siringa (“Actividades Socio-económicas,” 2016).

La región Madre de Dios concentra la mayor cantidad de castañales en el país y es junto con el oro, los principales productos que esta región exporta. Solo para el 2015, Madre de Dios exportó en oro USD 147,613 mil FOB y en nueces del Brasil USD 12,562 FOB, lo que correspondió a 98.1% de su exportación de ese año (Ministerio de la Producción [MP], 2016). Esta región dispuso para 1998, según estudios realizados por el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, alrededor de dos millones y medio de hectáreas en castañales, de las cuales al 2016, han sido concesionadas 1,150 mil millones de hectáreas. Sin embargo, ser titular de castañales implica un gran riesgo debido a que los terrenos deben ser defendidos de la práctica de tala y minería ilegal (“La castaña, el verdadero,” 2016).

Dentro de Madre de Dios se viene desarrollando una actividad pecuaria, es decir la crianza de animales mayores, principalmente ganado, pero que, a pesar de tener un tiempo amplio de desarrollo dentro del departamento, aún se puede decir que es incipiente. También se desarrolla una actividad pesquera, pero es principalmente del tipo artesanal y está destinada al auto-consumo. Esta actividad sigue un modelo extractivista y a la fecha no se ha realizado estudios de análisis de la riqueza ictiológica de Madre de Dios que permita el desarrollo de un plan de ordenamiento y de regulación sobre la población íctica. La producción está compuesta principalmente del boquichico, doncella, dorado, zungaro, entre otros; además, una parte mínima de la producción se comercializa con la región Cusco, especialmente en los meses de septiembre y octubre (“Actividades Socio-económicas,” 2016).

La principal actividad productiva del departamento corresponde a la explotación de los depósitos aluviales donde se encuentra el oro, y en menor medida, la explotación del mineral no metálico como arena, grava y arcilla. La minería aurífera es la principal generadora de ingresos (VBP estimado en cerca de US\$ 83 millones al año) y brinda la oportunidad de empleo, siendo la mayor inversión de capital y contratación de mano de obra estacional, procedente de la región andina. Sin embargo, esta actividad produce un efecto negativo sobre el ambiente debido a que los movimientos de tierra no se realizan con criterios de conservación, además, se produce la contaminación de aire y del agua por mercurio, sedimentos en suspensión en ríos (afectando la fauna marina), deterioro por petróleo y la agricultura complementaria sin criterios adecuados (“Actividades Socio-económicas,” 2016).

Madre de Dios dispone de una amplia variedad de paisajes naturales llenos de bosques infinitos y ríos sinuosos, dentro de los cuales se alberga una abundante vida natural, tanto en flora como en fauna. Dentro de estas áreas se albergan especies en peligro de extinción como el lobo de crin y el ciervo de los pantanos. Madre de Dios goza de muchos atractivos

turísticos como la Reserva Nacional de Tambopata, lago Sandoval, lago Valencia, el Santuario Nacional de Pampas del Heath, el Parque del Manú, la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja-Sonen, los cuales, junto a las comunidades nativas de la región, son un gran activo para promover el ecoturismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018a; BCRP, 2016). Según Guidi (2016), Madre de Dios es el epicentro de la minería ilegal de oro peruana, donde hay presencia de unas 30,000 mineras de oro artesanales o informales cuyas actividades han causado problemas ambientales, tales como tala indiscriminada, la degradación de los suelos, la contaminación por mercurio y la destrucción de áreas protegidas o de amortiguamiento (ver Figura 4).

Guidi en el 2016 indicó que imágenes obtenidas por satélite habían demostrado que entre el 2013 y el 2015 alrededor de 2,518 hectáreas habían sido desforestadas principalmente por efecto de la minería ilegal, por su parte García en el 2018 indicó que esta actividad ilegal había afectado 759 hectáreas de bosques naturales de la Reserva Nacional de Tambopata. Proyectos para frenar la minería ilegal ha sido ejecutados; sin embargo, las mafias en esta región tienen tal poder económico y políticos que han sido capaces de paralizar la ciudad para revocar dichos proyectos (Guidi, 2016).

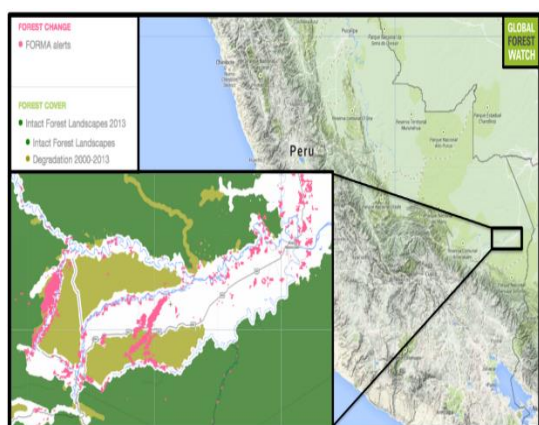


Figura 4. Nivel de deforestación alrededor del río Madre de Dios.

Tomado de “Una nueva base militar combatirá la minería ilegal en Madre de Dios, Perú,” por Guidi, 2016 (<https://es.mongabay.com/2016/01/una-nueva-base-militar-combatira-la-mineria-ilegal-en-madre-de-dios-peru/>).

1.2 Conclusiones

El departamento de Madre de Dios tiene un enorme potencial en tres sectores que puede traerle beneficios, dichos sectores corresponden al sector minero, particularmente en la extracción de oro, el sector agroindustrial, ya que a la fecha es uno de los principales productos de nueces del Brasil, y finalmente, el sector turismo, por la variedad de reservas naturales que pueden explotarse para propuesta de ecoturismo. Sin embargo, la minería artesanal y actividades ilegales de la minería y tala, tiene un impacto muy importante en los recursos naturales, afectando el medio ambiente. Lamentablemente, el magno interés que presenta el Gobierno Central hacia esta región, no le ayuda a combatir efectivamente los problemas que la aquejan ni apoya a que reciba una promoción para vender su oferta de turismo o que pueda conseguir una mayor cantidad de inversionistas.

Madre de Dios requiere de un plan estratégico donde se hayan establecido objetivos a largo plazo, junto con las estrategias que le permitan lograr esos objetivos y así poder obtener los recursos económicos necesarios para poder mejorar la infraestructura de su población. Es importante hacer partícipe de este plan al Gobierno Central para que tenga mayor presencia en Madre de Dios, lo que beneficia en generar actividades mineras más responsables con el ambiente y ala vez mejorar aspectos de calidad de vida como es un empleo digno, salud y seguridad.

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

En Madre de Dios tiene el potencial para convertirse en un gran referente económico del oriente peruano. Requiere de un diseño estratégico para poder establecer una mejora sustancial sobre sus procesos extractivos auríferos, tal que le permita ser responsable con los recursos naturales de la región, que a la fecha no se aprovechan en todo su potencial. La diversidad de la flora y la fauna de Madre de Dios, junto con la cultura de las poblaciones indígenas, pueden ayudarla a convertirse en uno de los principales actores ecoturísticos del país. Además, mediante la tecnificación es posible posicionar mejor a la región en su principal producto agroindustrial, que vienen a ser las nueces del Brasil, especialmente al considerar que los tratados del país que a la fecha se están gestionando, puede abrir nuevos mercados rentables a este producto.

2.1 Antecedentes

Madre de Dios tiene un potencial para ser un referente de desarrollo en el Perú, pero no existe una presencia del Gobierno Central de manera suficiente que permita el desarrollo de una actividad económica sostenible en el tiempo. La poca presencia de capital público y privado afecta la calidad de vida de la población, además, da cabida a un descontrol de las actividades extractivas que finalmente afectan el medio ambiente.

2.2 Visión

Madre de Dios será en el 2027 la región con los mejores indicadores de competitividad del oriente peruano con una industria sostenible en los sectores agroindustrial, turístico y minero, y una institucionalidad sólida que garantice un alto nivel de empleabilidad de sus ciudadanos con ingresos que les permitan acceder a mejores servicios en educación, salud y seguridad.

2.3 Misión

Promover la inversión pública y privada, para incrementar el desarrollo de actividades económicas sostenibles en la región, mediante la oferta de productos y servicios, tradicionales y no tradicionales, atractivos al mercado nacional e internacional, y asegurar la reinversión de capital para mejorar el nivel de empleabilidad. Ser efectivos en la administración del gasto público para mejorar la calidad de los servicios de educación, salud, seguridad e infraestructura vial. Defender el medio ambiente para mantener la biodiversidad de la región y garantizar un futuro sostenible.

2.4 Valores

Los valores que se han definido para la cultura y que debe regir en Madre de Dios para encaminar las políticas y planes son:

1. Efectividad: en los procesos productivos públicos y privados, tal que no solo se asegure el logro de los resultados deseado, sino que también se utilice de forma eficiente los recursos naturales de la región.
2. Respeto por el medio ambiente: tener siempre presente al medio ambiente, administrando de manera responsable los recursos naturales disponibles, asegurando el respeto de la fauna y la flora de la región.
3. Sostenibilidad: cada actividad que se realice debe considerar el impacto que tienen sobre el futuro, asegurando el bienestar futuro.

2.5 Código de Ética

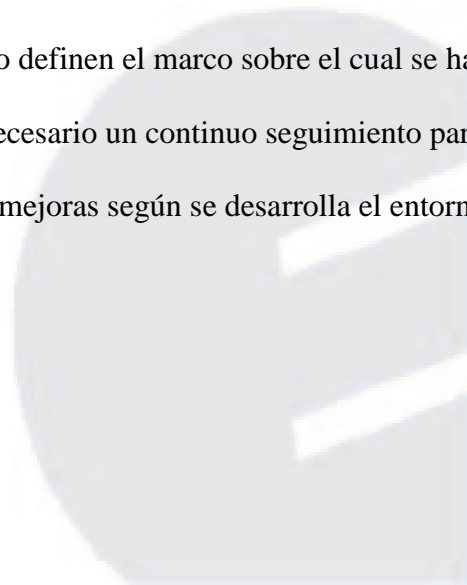
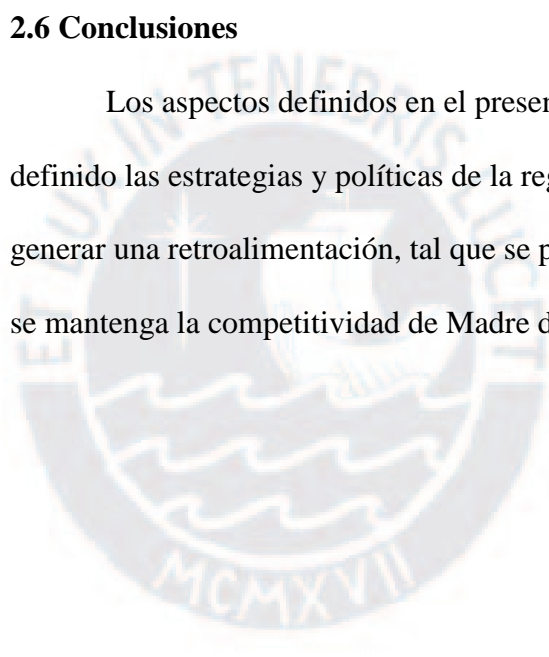
El Código de Ética para Madre de Dios es el que determina los lineamientos a seguir por los actores que participen en las actividades de la región. Este código consiste en:

1. Pensamiento verde: para considerar la sostenibilidad de las actividades al momento de su diseño, tal que a futuro los recursos naturales continúen siendo disponibles.

2. Respeto por el otro: para guiar las acciones a llevarse a cabo. Esto permite a las personas considerar un beneficio no solo personal sino de la comunidad.
3. Respeto por las leyes: para guiar el accionar de los actores, todo dentro del marco normativo que se proponga.
4. Promover la participación de la ciudadanía: para asegurar que los líderes de la región se encuentren comprometidos con los actos de mejora del bienestar de la población y el ambiente a corto, mediano y largo plazo.

2.6 Conclusiones

Los aspectos definidos en el presente capítulo definen el marco sobre el cual se han definido las estrategias y políticas de la región. Es necesario un continuo seguimiento para generar una retroalimentación, tal que se produzcan mejoras según se desarrolla el entorno y se mantenga la competitividad de Madre de Dios.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la gestión estratégica está orientada en revisar y entender la influencia de los aspectos político, económico, social, tecnológico y ecológico a nivel nacional y regional, en la región de Madre de Dios, considerando la perspectiva de esta influencia a futuro.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Las amenazas y oportunidades que enfrenta un país a nivel global se pueden enfocar y revisar a partir de tres grandes aspectos genéricos como lo mencionó D'Alessio (2015) y hace referencia a la obra de Hartmann (1957/1983): (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Todo ello en el marco del análisis de la situación del país en el marco internacional, y para el caso de estudio de la región en particular, la influencia de las regiones colindantes.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Perú como país desarrolla diferentes iniciativas relacionadas al establecimiento de un plan y un programa de visión a mediano y largo plazo que considere cuáles son los intereses que persigue el Estado en función a los recursos con los que cuenta y los probables cambios que se produzcan en el entorno. En esta sección se busca identificar los retos y expectativas de crecimiento y desarrollo encontrados en la región Madre de Dios en función a sus ventajas comparativas dada la ubicación en la que se encuentra y el grado de influencia de las organizaciones y elementos del entorno.

En base a ello, el 19 de octubre de 1962 se creó el Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo económico y social junto con el Instituto Nacional de Planificación [INP], a través del Decreto Ley 14220. Este fue el inicio formal de una propuesta de estudio y aplicabilidad de la planificación en el país. Años más tarde en 1981, se publicó la Ley de Organización y Funciones del Sistema Nacional de Planificación a través del Decreto

Legislativo 177. En el año 1992 a través del Decreto Ley 25548 se disuelve el Instituto Nacional e Planificación. Posterior a ello, la problemática de la planificación dejó de ser abordada con la relevancia del caso. Fue en el año 2002 a través del Acuerdo Nacional que la discusión y el interés por una verdadera institución responsable de la planificación sostenible en el país vuelve al primer plano y luego de varios años de revisión en el año 2005 se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico gracias al Decreto Ley 28522 y tres años más tarde en el 2008 se formaliza la creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] a través del Decreto Legislativo N°1088.

Como consecuencia de los últimos esfuerzos realizados en torno al establecimiento de una política nacional que englobe todo lo revisado años atrás y enmarque la visión del país de cara al futuro tanto a nivel nacional como empresarial, se plantea establecer como marcos de referencia el Acuerdo Nacional, el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021 propuesto por el Ceplan. Para efectos de un análisis integral, se han considerado los seis ejes estratégicos del Plan actualizado en el 2016 los cuales contemplan lo siguiente: (a) Estado y gobernabilidad, (b) economía, competitividad y empleo, (c) derechos humanos e inclusión social, (d) oportunidades y acceso a los servicios, (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. En base a ello, se establece la Matriz de Intereses Nacionales teniendo en cuenta la intensidad de cada uno de los intereses definidos y de esta forma tener presente el grado de prioridad bajo el cual el plan estratégico se determina, desde la perspectiva del análisis externo (ver Tabla 4).

3.1.2 Potencial nacional

Para analizar el potencial nacional, se han considerado los siete dominios representativos del país, los cuales son demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional y militar.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Garantizar el acceso a los servicios básicos (salud, educación) de la población	Loreto, Ucayali	Lima, Cuzco	
2 Desarrollar actividades que garanticen mayor acceso a empleos a la población.	Ucayali, Loreto, San Martín, Amazonas, Acre (Brasil)	Cuzco, Puno	
3 Erradicar la informalidad e ilegalidad en la actividad minera.	*Ucayali, *Puno	Lima	
4 Promover las inversiones para el desarrollo de actividades sostenibles en la agroindustria.		Lima, *Ucayali, *Acre (Brasil)	*Loreto, *San Martín
5 Mantener la biodiversidad y protección de la flora y fauna a través del desarrollo de actividades económicas sostenibles.	*Pando (Bolivia), *Acre (Brasil)	Lima, *Loreto, *San Martín, *Cuzco	

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

Demográfico. Según el Censo XI de Población y VI de Vivienda del 2007, realizado por el INEI (2018c), la población del Perú fue de 27' 412,157 habitantes. Según las proyecciones del INEI (2018a) y la ONU (2018), el Perú para el 2017 alcanzaba alrededor de 32 millones de habitantes, con una densidad aproximada de 25 personas por metro cuadrado posicionándose en el puesto número 47 del ranking poblacional a nivel global y cuarto a nivel de América del Sur. La tasa de crecimiento poblacional del país para finales del 2017 fue de un 1.1% de acuerdo con el INEI (2018a), la cual de mantenerse hasta el 2050 puede hacer que el Perú supere los 40 millones de habitantes, ubicándolo posiblemente, dentro de los 25 países más poblados del mundo (ONU, 2018) (ver Figura 5).

La población del Perú, según el INEI (2018a) está dividida de manera equitativa entre hombres y mujeres, y está concentrada principalmente en la Costa en donde habita un 52% de

la población del territorio peruano, seguida por la Sierra con un 36% y finalmente la Selva con un 12% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018b).

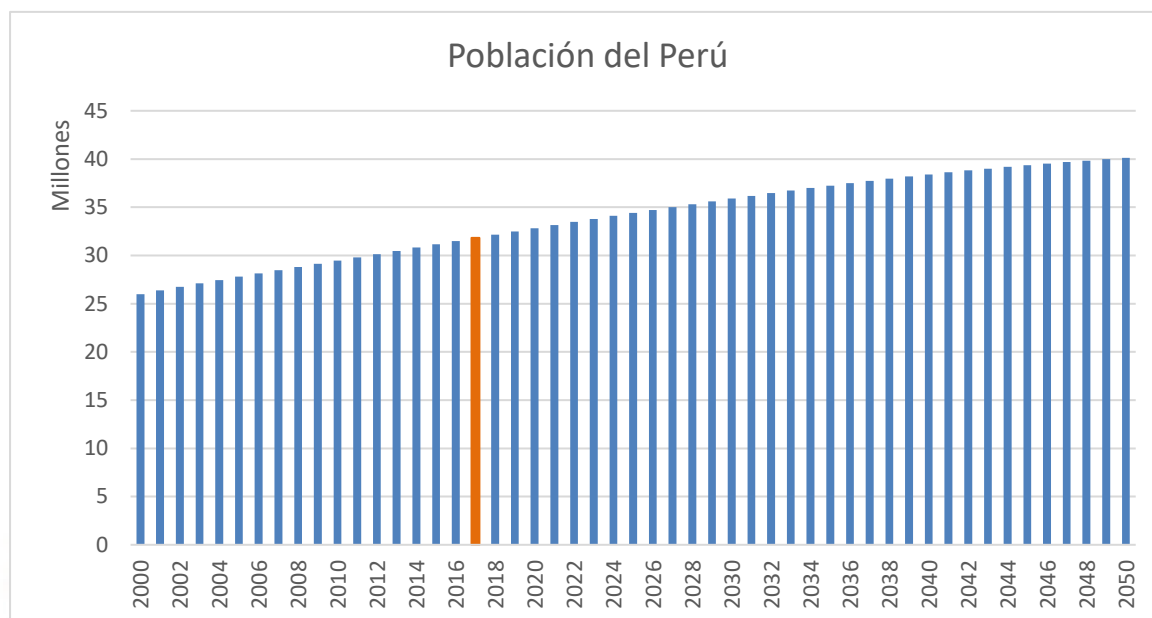


Figura 5. Población del Perú del 2000 al 2050.

Adaptado del “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>).

Según el INEI (2018a) los dos principales grupos de población peruana fueron la población infantil, que corresponde a las personas entre los cero y 14 años, con un 27.1%, y la población joven, de 15 a 25 años, con un 26.5%. Los otros tres grupos poblacionales lo componen las personas entre 26 y 44 años (población adulta-joven), entre 44 y 59 (población adulta), y de 60 a 80 (población adulta mayor), cuyos porcentajes fueron 21.6%, 14.6% y 10.2%, respectivamente. Sin embargo, al observar la tendencia de la población a partir del 2007, la población infantil ha tenido una disminución anual de 1.3% en promedio, mientras que la población joven disminuyó en 0.5%. Por el otro lado, la población de adultos mayores fue la que ha tenido un crecimiento positivo a lo largo de la última década, alcanzando un crecimiento del 2.5% anual en el último año (ver Figura 6).

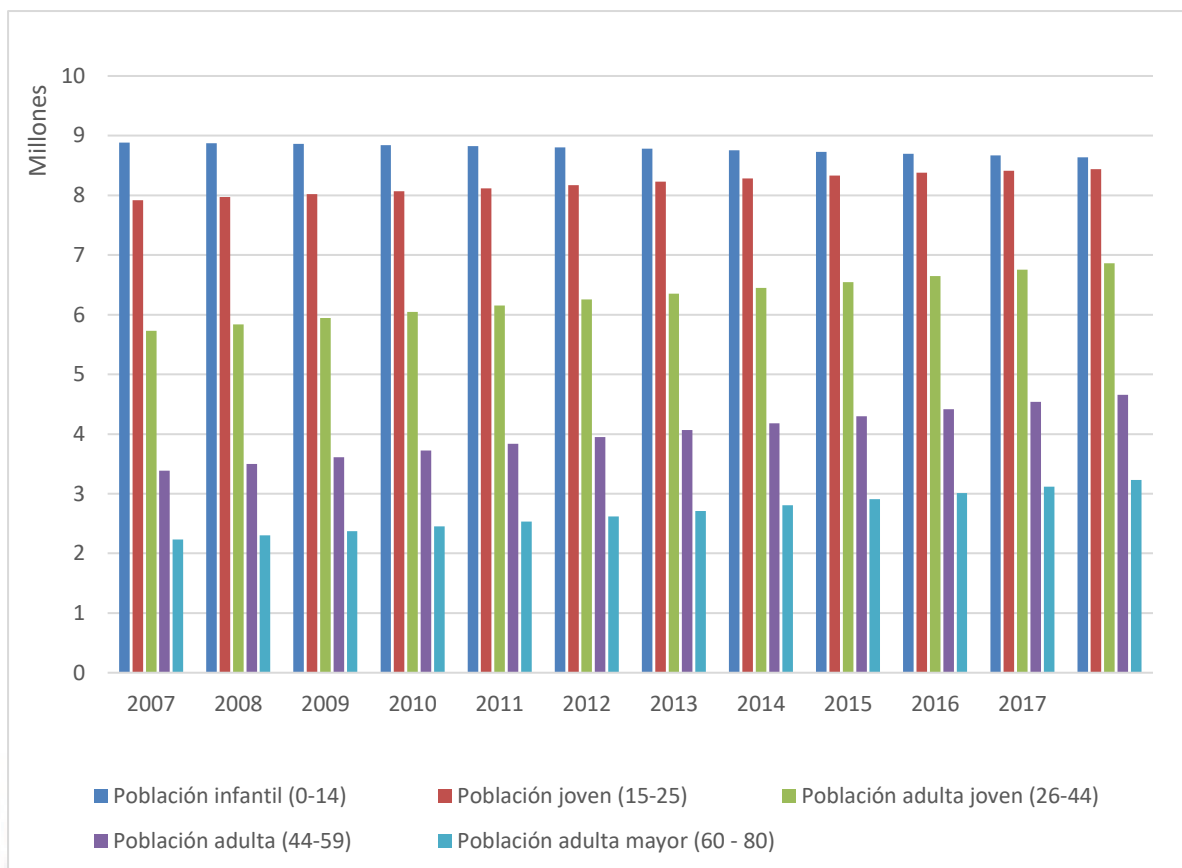


Figura 6. Distribución de la población de Madre de Dios.

Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>).

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado sobre el margen occidental de América de Sur entre la Línea Ecuatorial y el Trópico de Capricornio. Por su ubicación, el país tiene al Océano Pacífico por el oeste y limita al norte con Ecuador, al noreste con Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. La superficie total del Perú es de 1,285,215.6 km² ubicándolo como el tercer país más grande de América del Sur después de Brasil y Argentina, y en la posición número 20 a nivel mundial (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018b). Además de su extensión de terreno, el Perú ostenta soberanía sobre 200 millas marinas mar adentro en el Océano Pacífico y 60 millones de hectáreas en la Antártida. En el territorio peruano se identifican tres grandes regiones tradicionales en base a sus altitudes: la Costa (11% del territorio), la Sierra (30% del territorio) y la Selva (59% del territorio) (MINCETUR, 2018b)(ver Figura 7).

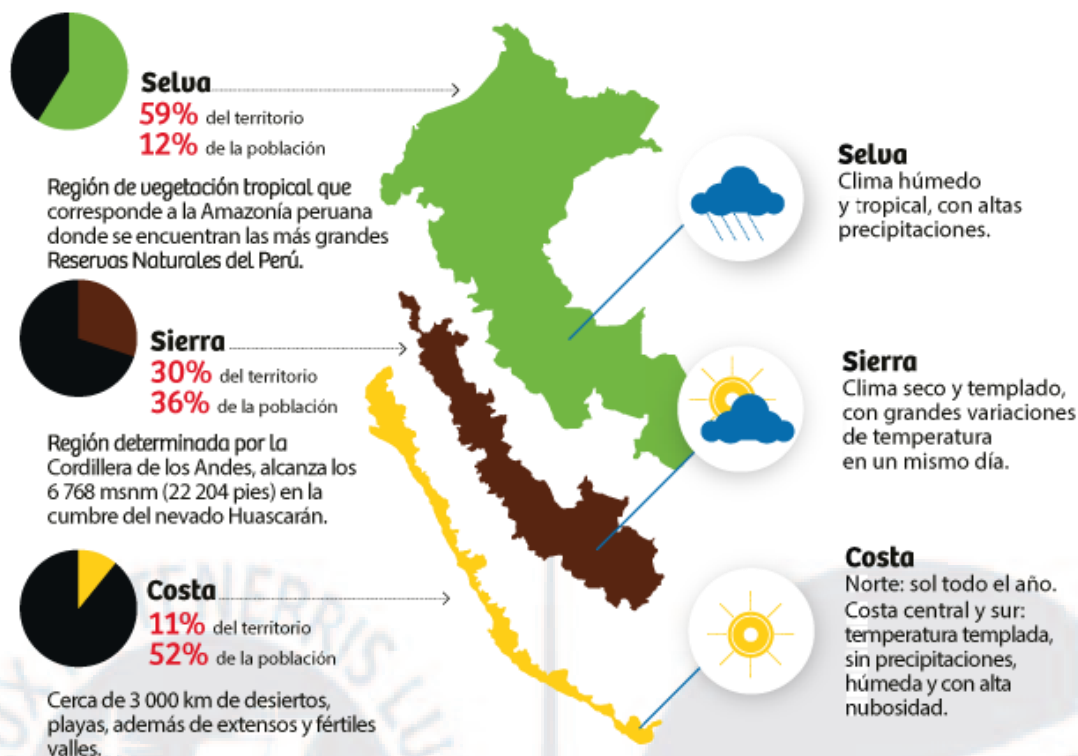


Figura 7. Regiones Naturales del Perú.

Tomado de "Ubicación, Geografía y Clima de Perú," por MINCETUR, 2018b (<https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018b) describió a la Costa como una franja desértica con presencia de valles fértiles que se forman gracias a los 53 ríos que bajan desde la Cordillera de los Andes hasta desembocar en el Océano Pacífico. La Costa posee un clima templado cálido, sin extremo frío o calor sofocante, con un alto nivel humedad y densas neblinas que acentúan la sensación de frío durante el invierno, mientras que en verano las neblinas son escasa y las temperaturas pueden llegar a los 30°C. En la Costa hay poca presencia de lluvias, característica que se debe a la presencia de la corriente fría del Humboldt y a los Andes, quienes no permiten el pase de las nubes desde la Amazonía.

El paisaje de la Sierra está ocupado principalmente por la Cordillera de los Andes, los cuales, debido a los diversos niveles de altitud, le brindan a la Sierra una amplia gama de ecorregiones (MINCETUR, 2018b). La Sierra posee un clima árido a lo largo de su límite con la Costa, mientras que en su margen oriental, el cual colinda con la Selva Amazónica,

presenta un clima sub-tropical (MINCETUR, 2018b). El clima de la Sierra presenta ciertos extremos dado que de día la temperatura puede alcanzar los 24° C mientras que en las noches esta puede caer por debajo de los -3° C. Una fuerte presencia de lluvias se da durante los meses de noviembre a marzo debido a las bajas temperaturas (MINCETUR, 2018b).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo describió a los Andes del norte como la parte de la cordillera de menor altitud, mientras que los Andes del centro son de mayor altitud. Es aquí donde se presentan los picos más altos y empinados del Perú, especialmente el Huascarán – el más alto – con 6,768 msnm. Los Andes del sur es donde la Sierra tiene su mayor espesor y se caracterizan por ser una extensa planicie a aproximadamente 3,880 msnm, conocida también como el altiplano (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018b).

La Selva es la región más extensa del territorio peruano, es un área llana que se ubica al este del Perú que está cubierta en la mayor parte de su extensión por vegetación, principalmente en la cuenca del río Amazonas, y presenta una enorme cantidad de biodiversidad, siendo una de las mayores áreas de endemismo en el planeta.

La Selva se divide en Selva Baja o selva primaria, que se encuentra por debajo de los 700 msnm y tiene un clima cálido con un alto nivel de humedad. La Selva Alta es la sección de la Selva que está por encima de los 700 msnm y tiene un clima más fresco en relación a la Selva Baja, además, esta parte de la Selva se caracteriza por sus bosques nubosos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018b). De manera general, la Selva tiene dos estaciones muy diferenciadas: una de ellas comprende los meses de noviembre a marzo y se caracteriza por presentar abundantes lluvias, mientras que en el resto de los meses (abril a octubre) las lluvias se hacen más escasas. Ocasionalmente entre mayo y agosto la temperatura desciende alrededor de los 10° C efecto de vientos provenientes de la parte sur del continente Sudamericano (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018b).

Pulgar (2014) rescató el conocimiento ancestral de los moradores peruanos e indicó que el Perú tiene ocho regiones naturales según su altitud, flora y fauna:

Se llama Chala a las tierras que lindan con el mar en el lado Occidental del declive andino; Yunga, a las tierras de clima cálido de los valles y quebradas que trepan al Ande inmediatamente después de la Chala, y a los valles y quebradas de igual clima que se extienden en el declive oriental andino; Quechua, a las tierras templadas que se extienden en ambos declives; Suni o Jalca, a las tierras frías; Puna, a los altiplanos y riscos muy fríos; Janca, a las cumbres nevadas o regiones blancas del país; Rupa-Rupa a la porción de cerros y valles andinos cubiertos de vegetación boscosa, ubicados en el declive oriental de los Andes; y Omagua, a la inmensa llanura selvática por donde discurren el Amazonas y sus afluentes, cuyas aguas van a desembocar al Atlántico.

(Pulgar, 2014, pp.5-6)

Finalmente, estas regiones naturales a su vez se dividen en tres zonas (Hurin o zona baja, Chaupi o zona intermedia, y Hanan o zona alta), y una segunda división en Chaqui (zona occidental) y Miqui (zona oriental), lo que finalmente da como resultado que el Perú dispone de un total de 48 zonas naturales (Pulgar, 2014).

Económico. El Perú ha sido uno de los países de mayor crecimiento económico durante la década pasada. Un entorno internacional favorable junto con una política económica prudente permitió una tasa de crecimiento promedio de 5.9 dentro de un entorno de bajo nivel inflacionario (un nivel promedio de 2.9) (The World Bank, 2017a). Durante dicha década, el incremento de los ingresos laborales fue uno de los principales factores que permitieron que la pobreza moderada descendiese en más del 50% (se pasó de un 58% a un 22%) mientras que la pobreza extrema descendió de un 16% a un 4%; asimismo, se generó un crecimiento en la clase media expandiéndose en un 18% (The World Bank, 2017b) (ver Figura 8). Según informó el INEI (2018f) el PBI del Perú a precios constantes tuvo un

crecimiento del 2.2% en el cuarto trimestre del 2017, hecho que se explicaba por la evolución favorable de la demanda interna, que presentó un crecimiento del 5%, además, el contexto internacional fue favorable debido a la tendencia positiva de los precios de las materias primas, especialmente los minerales, efecto de la recuperación de las grandes economías luego de la crisis del 2008.

Figure 1: Extreme and Moderate Poverty Rates 2004-2015

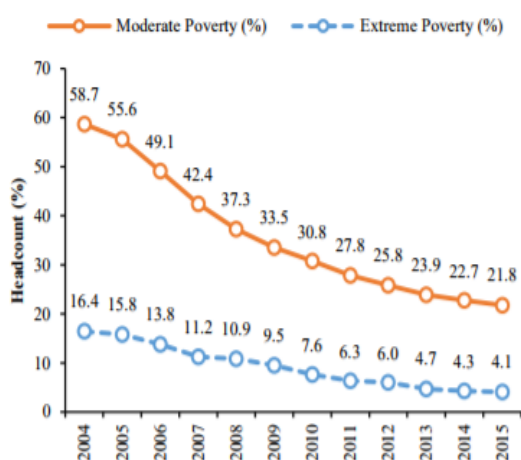


Figure 2: Moderate Poverty Rates per Region 2015

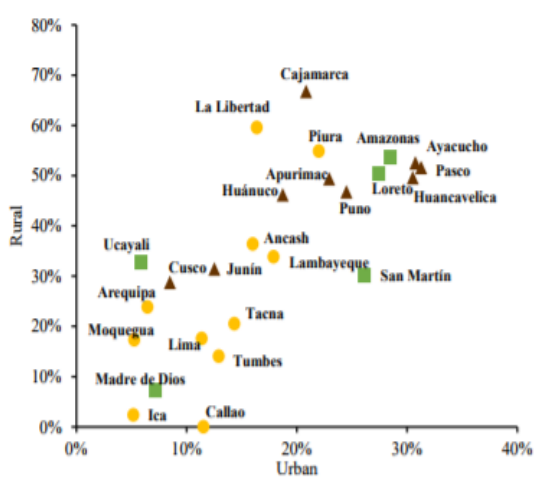


Figura 8. Evolución de la pobreza en el Perú.

Tomado de "Peru - Country partnership framework for the period FY17-FY21," por The World Bank, 2017b (<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/522711493949637279/Peru-Country-partnership-framework-for-the-period-FY17-FY21>).

La economía del Perú depende de forma importante del comercio: las importaciones y exportaciones corresponden a un 45% del PBI, con una tasa arancelaria promedio de 1.4% (The Heritage Foundation, 2018). La actividad económica durante los gobiernos de Alan García (2006-2011) y Ollanta Humala (2011-2016) se vio beneficiada por un contexto internacional favorable especialmente para los acuerdos comerciales, firmándose múltiples tratados bilaterales y multilaterales (MERCOSUR, Alianza de Pacífico, Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica) con otros países de Latinoamérica, el Caribe, Estados Unidos y Asia, los cuales abrieron nuevos mercados para la exportación (FocusEconomics, 2018) (ver Tabla 5).

Tabla 5

PBI del Perú para los Periodos 2016 y 2017

Oferta y Demana Global	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	4.5	4.0	4.4	3.0	4.0	2.3	2.6	2.9	2.2	2.5
Extractivas	9.0	10.4	10.4	6.7	9.1	3.4	3.2	4.1	1.5	3.0
Transformación	0.0	-3.4	0.5	-1.6	-1.1	0.0	2.3	0.6	-0.9	0.5
Servicios	5.0	4.6	4.0	3.4	4.2	2.5	2.5	2.9	3.2	2.8
Importaciones	0.2	-1.7	3.3	4.1	1.5	2.9	7.1	6.4	8.3	6.2
Oferta y Demanda Global	3.6	2.8	4.2	3.2	3.4	2.5	3.5	3.7	3.5	3.3
Demanda Interna	3.6	0.6	1.1	0.9	1.5	-0.1	1.0	3.4	5.0	2.3
Consumo Final Privado	3.5	2.9	3.7	3.0	3.3	2.2	2.5	2.7	2.6	2.5
Consumo de Gobierno	13.2	10.0	2.7	-2.8	5.2	-3.3	2.0	6.5	11.5	4.4
Formación Bruta de Capital	-0.2	-8.6	-6.3	-2.3	-4.4	-4.5	-3.6	3.4	7.5	0.6
Formación Bruta de Capital Fijo	-3.3	-4.0	-4.5	-5.8	-4.4	-4.2	-2.1	4.5	5.8	1.1
Público	26.2	0.9	-0.7	-17.0	0.1	-16.9	-5.0	4.7	4.3	-3.3
Privado	-9.9	-5.7	-5.5	-2.2	-5.8	-0.3	-1.0	4.5	6.2	2.5
Exportaciones	3.4	12.8	16.6	12.2	11.4	13.9	14.1	4.8	-1.5	7.2

Tomado de “Producto Bruto Interno Trimestral: Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018f (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf).

Las exportaciones del Perú están compuestas en su mayoría por productos tradicionales especialmente productos minerales. Según el INEI (2018) la exportación de productos tradicionales significó casi el 75% de todo lo exportado en el 2017, y solo el sector minero significó el 60% de las exportaciones del país (ver Tabla 5). La minería en el Perú, en el 2011 significó el principal aportante en impuestos, “con más del 15% del total de recursos tributarios recaudados y 30% el Impuesto a la Renta corporativa” (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2012, p.1), lo que equivalió a más del 21% de la inversión privada. Según lo indicó Rachovides (2015) los recursos minerales representan la base de los procesos industriales, estos son relevantes en el desarrollo de nuevas infraestructuras y tecnologías. El incremento de la población y la mejora en los estándares de vida continúan

impulsando la demanda de los minerales y otras materias primas. Si bien se viene desarrollando nuevas técnicas que hacen más eficiente el uso de los recursos, mediante un reúso y reciclado optimizado, así como, un mayor tiempo de vida de los productos, no se espera que el déficit de materias primas pueda ser cubierto antes del 2050 (Rachovides, 2015).

Tabla 6

Exportaciones del Perú por Sector para los Periodos 2016 y 2017

Sector económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Nov.16	Nov.17	Nov.17 / Nov.16	Ene-Nov.17 / Ene-Nov.16
Total	3,541.0	3,989.6	12.7	11.7
Productos tradicionales	2,573.0	2,939.9	14.3	11.1
Pesquero	8.9	12.7	42.4	80.2
Agrícola	86.3	95.5	10.7	1.4
Mínero	2,085.0	2,379.2	14.1	6.6
Petróleo y gas natural	392.7	452.5	15.2	29.7
Productos no tradicionales	958.8	1,041.9	8.7	13.6
Agropecuario	456.2	405.6	-11.1	6.5
Textil	74.9	79.6	6.2	4.9
Pesquero	109.8	209.8	91.1	71.5
Químico	91.5	101.8	11.2	3.3
Metalmecánico	36.2	52.1	43.8	15.7
Siderometalúrgico	99.4	96.9	-2.5	0.0
Minería no metálica	45.3	48.7	7.4	4.0
Resto	45.5	47.5	4.4	11.1

Tomado de "Informe Técnico No 01 – Enero 2018: Evolución de la Exportaciones Importaciones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018g (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf).

Las exportaciones no tradicionales representaron el 25% de las exportaciones totales generadas en el año 2017, de acuerdo con el INEI (2018g), sin embargo, dichas exportaciones están alineadas con la producción de productos con valor agregado, lo que le permite entrar a diferentes mercados incorporando al valor del producto un valor por costos complementarios. Además, por su propia naturaleza requieren de un mayor uso de recursos económicos, lo que permite una mayor generación de puestos de trabajos directos e indirectos (Sociedad Nacional de Industrias, 2008). El sector agropecuario es según la información del INEI

(2018g), el de mayor porcentaje en la exportación de productos no tradicionales. De enero a noviembre del 2017 el sector agropecuario exportó en total USD 5,488 millones, en comparación al año anterior, cuyo resultado fue de USD 5,048 millones, el resultado representó un incremento del 9% en valor FOB. Los productos que presentaron un mayor crecimiento fueron “paltas frescas (+45%), arándanos frescos (+48%), preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales (+45%), mangos frescos (+2%), quinua (+16%), demás cítricos (+69%), alcachofas preparadas (+15%), leche evaporada sin azúcar (+7%), entre otros” (MINAGRI, 2017, p.6).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2016), el consumo de productos básicos agrícolas está determinado por dos factores: el primero corresponde al nivel de población de los países en desarrollo y el ingreso per cápita. Se estimó un incremento de la población mundial, pasando de 7.4 mil millones en el 2016 a 8.1 mil millones para el 2025, y que el 95% de este crecimiento se presentara en los países en desarrollo, especialmente en África Subsahariana se esperaba un índice de crecimiento anual del 2.7%. Esto prevé un alto potencial para la producción y exportación de productos agropecuarios.

El turismo en el Perú ha sido una industria que ha contribuido en el crecimiento y desarrollo de economía, dado que incrementa los ingresos de las personas que están cerca a los lugares turísticos, lo que finalmente lo constituye como una herramienta para luchar contra la pobreza (MINCETUR, 2016b). El Portal Oficial del Turismo del Perú indica lo siguiente sobre la oferta del país en el sector:

Viajar al Perú es despertar sueños pendientes, es conectarse con uno mismo, es adentrarse en cinco mil años de historia viva. Prepárate para dominar olas sobre caballitos de totora, tablas de surf y disfrutar de puestas del sol en oasis con

protectoras dunas. En la sierra, con el sonido de quenenas en el viento, respirarás el aire puro de los Andes y contemplarás con devoción la armonía del hombre con la naturaleza en Machu Picchu. En la selva, el río Amazonas te dará la bienvenida con delfines rosados y te invitará a bailar, a ser libre. Recorrer las regiones del Perú es disfrutar de una gastronomía mestiza, única y reconocida en el mundo. Si el corazón te dice que sí, atrévete a visitarlo. (MINCETUR, 2016c)

El MINCETUR (2016c) indicó que el aporte del PBI turístico se incrementó de 3.6% a 3.9% y que el aporte del consumo turístico interior al PBI pasó de 6.4% a 6.9%, ambos indicadores en el periodo del 2011 al 2015 (ver Figura 9). Además, que el turismo receptivo es el sector que aporta más divisas al país en comparación a las exportaciones no tradicionales.

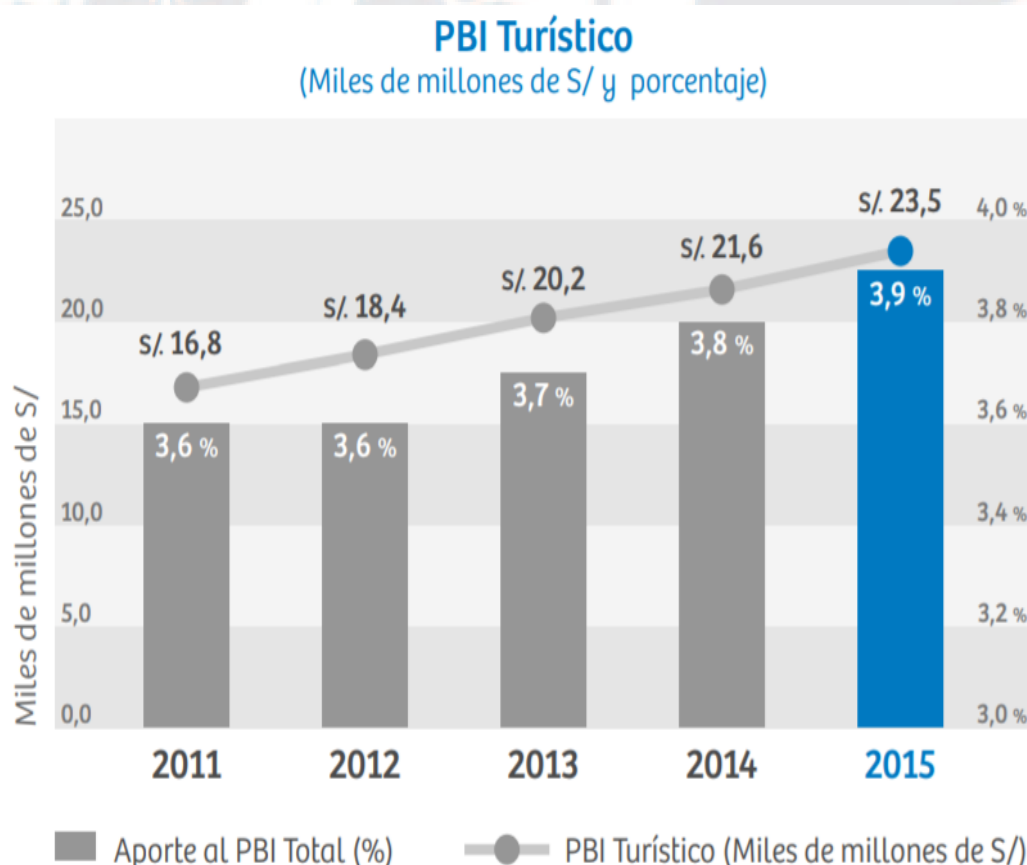


Figura 9. PBI turístico.

Tomado de “Medición Económica del Turismo,” de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016c (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

Tecnológico-científico. El Perú cuenta con instituciones que buscan impulsar la inversión en el desarrollo de innovación tecnológica. Una de las principales instituciones en esta materia es el CONCYTEC, que es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología [SINACYT], y cuyo objetivo es:

Normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT. (CONCYTEC, 2014, p.2)

Para la realización de su labor, el CONCYTEC utiliza las leyes establecidas por el gobierno, especialmente las que se encuentran dentro del marco del “Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021”. Esta labor es crucial para el desarrollo del país dado que la gestación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, a través de la ejecución de proyectos de investigación, pueden ser incorporados en los procesos productivos que finalmente deriva en bienes y servicios con un valor agregado que los hace atractivos a los mercados externos (CONCYTEC, 2014).

El Estado peruano en busca de incentivar la innovación y desarrollo en el Perú a través de la legislación, por ejemplo, se promulgó la Ley N° 30309 según la cual el Estado peruano concede deducciones tributarias sobre gastos incurridos en proyectos de investigación y desarrollo. Según esta ley, vigente hasta el 2019, cuando los proyectos son realizados en el Perú, las empresas pueden tener una deducción de hasta un 175% del gasto incurrido, mientras que, si fuese un proyecto desarrollado a través de centros de investigación científica, desarrollo tecnológico o innovación tecnológica fuera del país, la deducción puede

llegar a ser del 150% (CONCYTEC, 2017). Para la Dra. León-Velarde este tipo de incentivo se ha implementado en países que forman parte de la OCDE de manera exitosa y se espera que tenga un impacto importante en el Perú. Para el 2017 el Perú estableció como límite de deducción tributaria el monto de S/114.8 millones, monto que se va incrementado sucesivamente en el 2018 y 2019, llegando a S/155.2 millones y S/207.2 millones, respectivamente (CONCYTEC, 2017). El Índice Global de Innovación o GII (por sus siglas en inglés) es una publicación donde se califica a los diversos países del mundo en relación a la innovación, la cual analiza cinco pilares los cuales son: las instituciones, el capital humano, la infraestructura, la sofisticación del mercado y la sofisticación de los negocios; además, evalúa también, el conocimiento y tecnología generado por el país, así como las ideas creativas generadas (Cornell University, INSEAD & WIPO, 2017). El Perú se encuentra en la posición número 70 con un índice de 32.9, y son sus principales fortalezas la reglamentación para promover la I&D, su infraestructura y la sofisticación del mercado, pero, por otro lado, su principal debilidad radica en el nivel educativo que finalmente afecta a la calidad de su recurso humano. En comparación al resto de países de Latinoamérica y el Caribe, el Perú se encuentra por debajo de Chile (46), Costa Rica (53), México (58), Panamá (63), Colombia (65), Uruguay (67) y Brasil (68). Lamentablemente, durante el año 2017 la región en general no presentó mejoras, sin embargo, existe un alto potencial que puede ser aprovechado, especialmente en la tendencia de innovación que se prevé puede presentarse en el tema agrícola. Si bien este sector se ha considerado por lo general un ambiente de baja tecnología, es una fuente importante para el cambio tecnológico, la innovación y el desarrollo (Cornell University, INSEAD & WIPO, 2017).

En el Perú, el Instituto Nacional de Innovación Agraria o INIA es el organismo público responsable del diseño y ejecución de la estrategia nacional de innovación agraria. Este organismo, que se encuentra adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, tiene como

objetivo:

Promover y ejecutar diversas actividades que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional para la seguridad alimentaria e incremento de los niveles de competitividad de la producción agraria orientada, especialmente, a la inclusión social de los pequeños y medianos productores.

(Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2018a, p.5)

El INIA tiene a la fecha 15 Programas Nacionales que buscan desarrollar soluciones de innovación y tecnología ante determinadas problemáticas del sector agrícola. Estos programas buscan generar tecnologías y transferencias de información hasta llegar a la adopción de nuevas tecnologías por los productores y así estos puedan tener mayores herramientas que les permitan ser competitivos en sus mercados (INIA, 2018b).

Histórico-psicológico-sociológico. Según el Portal Oficial de Turismo, en los últimos años, un sentimiento de orgullo por la riqueza histórica y cultural, pasada y presente, ha venido creciendo en los peruanos, quienes han dejado de dar la espalda a sus orígenes andinos, y es aquí donde los emprendedores han encontrado una oportunidad para crear un mayor valor al ofrecer nuevos productos y servicios. El Perú es la cuna de las civilizaciones Sudamericanas, sus 10,000 años de historia lo hacen acreedor de una gran riqueza multicultural, que incluye un amplio número de celebraciones llenas de misticismo que resultó de la fusión de la religión Católica – principal religión en el Perú – con las tradiciones andinas de la región: “cerca de 3,000 fiestas populares al año, entre patronales, procesiones, carnavales y rituales, expresión de la fe en un Dios, el respeto a la naturaleza y la celebración de la libertad” (MINCETUR, 2018d, p.9).

La gastronomía peruana es una de las actividades económicas que goza de ventajas comparativas debido a la variedad y diversidad en insumos producidos netamente de manera local. Las diversas culturas presentes en el país han ampliado la oferta de platillos que forman

parte de cada una de las diversas regiones del país, se destaca principalmente las inmigraciones españolas, africanas, chinas, japonesas e italianas. La calidez del peruano junto con los deliciosos sabores, ha llevado a que la gastronomía peruana se gane el reconocimiento a nivel mundial (MINCETUR, 2018d; MINCETUR, 2018e). El Perú ostenta diversos reconocimientos al respecto: ha sido elegido por seis años consecutivo como el Principal Destino Gastronómico por el World Travel Award (Forbes, 2017). Y en Lima se encuentran tres de los 50 mejores restaurantes del mundo y 10 de los 50 mejores a nivel latinoamericano, con el restaurant Central como el máximo representante (The World's 50Best Restaurants, 2018; Forbes, 2017). El impulso que se ha venido dando a la gastronomía la ha posicionado como uno de los factores claves en el desarrollo económico del país, además, de ser uno de los factores más relacionados con la identidad nacional. Al igual que en otras culturas, la música y la danza han tenido un rol importante en la sociedad peruana desde épocas precolombinas:

Los antiguos peruanos utilizaron los caracoles de mar, las cañas y hasta los huesos de animales para emitir sonidos. Se dice que los peruanos de la cultura Nasca fueron los músicos precolombinos más importantes del continente. Antaras o zampoñas, trompetas de terracota, pututos, constituyeron parte de los instrumentos musicales más importantes del antiguo Perú. Las piezas musicales tenían carácter religioso, guerrero o profano. (MINCETUR, 2018d, p.1).

Las diversas culturas que confluyeron en el Perú han generado un folklore variado y rico, de múltiples expresiones musicales y bailes donde se combinaron el espíritu indígena y la influencia hispana (MINCETUR, 2018d).

Organizacional. El nombre oficial del Perú, según la Constitución Política del 1993, es República del Perú y es una república democrática, social, independiente y soberana, con un Estado único y un Gobierno unitario, representativo y descentralizado, organizado según

el principio de separación de poderes (Portal del Estado Peruano, 2018). 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, con el fin de evitar el poder absoluto y se ejerza el control entre ellos (“solo el poder detiene al poder”). El Estado se compone del Poder Legislativo, que es el órgano encargado de hacer y reformar las leyes y normas, el Poder Ejecutivo, quien se encarga de que las leyes y normas se cumplan, y es quién conduce la acción del gobierno, finalmente, el Poder Judicial cuyo fin es administrar la justicia al resolver conflictos entre los individuos o los individuos con el Estado (IDEA& Transparencia, 2008). Esta división de poderes en el Estado peruano es una división del tipo horizontal, además, estos pueden disponer de tres niveles: Central, Regional y Municipal (IDEA& Transparencia, 2008).

IDEA y Transparencia (2008) indicaron que, junto a estos tres poderes se incorporan a la organización estructural del Estado organizado constitucionalmente autónomo, que deben cumplir diversas funciones y que ejercen control en forma recíproca. Estos organismos son: el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Consejo Nacional de la Magistratura, el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y el Banco Central de Reserva del Perú (Portal del Estado Peruano, 2018).

El Poder Ejecutivo se compone de:

La Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, proyectos, programas y empresas de propiedad del gobierno nacional. (IDEA &Transparencia, 2008, p.15)

Y complementan la estructura organismos constitucionalmente autónomos y los reguladores. El Presidente de la República es el Jefe de Estado y representa a la Nación, es

elegido vía sufragio directo por un periodo de cinco años, tiempo durante el cual tiene atribuciones y funciones establecidas en la Constitución y la ley. El Consejo de Ministros lo conforman los titulares de cada uno de los 18 Ministerios del Perú, los cuales son nombrados por el Presidente según se estipula en la Constitución. Finalmente, los organismos públicos son entidades con personalidad jurídica pública autónoma y tienen competencias de alcance nacional, a la fecha son 19 distribuidos en cuatro organismos reguladores (OSITRAN, OSINERGMIN, OSIPTEL y SUNASS) y 15 especializados (IDEA &Transparencia, 2008).El Congreso de la República es la personalización del Poder Legislativo. Este es un órgano político colegiado que consta de una Cámara Única donde se reúnen 120 personas elegidas de forma democrática por un periodo de cinco años (IDEA &Transparencia, 2008). En el Congreso se llevan a cabo los debates políticos donde se vierten diversas opiniones y se establecen posiciones, que finalmente se implementan y llevan a la sociedad en forma de leyes o normas. El último de los tres poderes es el encargado de la administración de la justicia:

El Poder Judicial está integrado por órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación y por órganos que ejercen su gobierno y administración. Los órganos jurisdiccionales son: la Corte Suprema de Justicia y las demás cortes y juzgados que determine su ley orgánica. (IDEA & Transparencia, 2008, p. 22)

El Perú se encuentra dividido en 24 departamentos y una Provincia Constitucional – Callao –, que están gobernados por 26 gobiernos regionales (el departamento de Lima tiene un gobierno regional para Lima Metropolitana y otro para Lima Provincias). La autoridad del gobierno regional la ejerce la presidencia regional representada por el presidente regional, quien cuenta con autonomía política, económica y administrativa dentro de las competencias otorgadas por ley de bases de descentralización y la ley orgánica de gobiernos regionales. Los otros dos órganos que componen el gobierno regional son Consejo Regional y el Consejo de

Coordinación Regional. Los departamentos del Perú se subdividen a su vez en 195 provincias y 1,634 distritos, donde cada uno cuenta con un gobierno local denominado Municipalidad Provincial o Municipalidad Distrital, según corresponda, y que, gracias a la Ley Orgánica de Municipalidades, cuenta con el mismo nivel de autonomía que los gobiernos regionales. Dentro de las Municipalidades están presentes el Consejo Municipal, las Empresas Municipales y la Alcaldía, en este último órgano reside la figura del alcalde, quién es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa (Portal del Estado Peruano, 2018; IDEA & Transparencia, 2008).

Militar. En el capítulo XII de la Constitución Política del Perú (1993) se detalla la organización de la seguridad y defensa nacional. El presidente de la República es quien dirige el sistema de defensa nacional, cuya organización y funciones son determinadas por la ley. La defensa externa busca garantizar la independencia, la soberanía y la integridad del territorio del Perú, la cual se encuentra a cargo de las fuerzas armadas, un organismo constituido por el ejército, la marina de guerra y la fuerza aérea. El orden interno es garantizado por la policía nacional, entre sus funciones se encuentran el mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y la comunidad, garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado. Es también responsabilidad de la policía nacional el cuidado y control de las fronteras del Perú. Según el ranking de capacidad militar para el 2017 realizado por Global Fire Power (2018), el Perú se encuentra en la posición número 39 a nivel mundial.

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. La firma del Acuerdo Transpacífico de Asociación Económica Estratégica (TPP), la cual se realizó el 4 de febrero del 2016 en Nueva Zelanda tuvo acceso al 40% de la economía mundial. Este acuerdo permite tener una asociación con alrededor de 12 economías que son miembros de APEC, las cuales se encuentran

conformadas por Canadá, Chile, Australia, Estados Unidos, Japón, Brunéi Darussalam, Vietnam, Singapur, Nueva Zelanda, Malasia, México y Perú; sin embargo, si bien en un inicio Estados Unidos estuvo dentro del acuerdo, Donald Trump, actual presidente de Estados Unidos, decidió retirar a su país de dicho acuerdo (Gracie, 2017).

Dentro de los atractivos por los cuales el Perú tomó la decisión de participar del acuerdo, fue con el objetivo de lograr tener un incremento en el comercio con los países que conforman el acuerdo, es decir, con Vietnam, Australia y Nueva Zelanda. A su vez el hecho de que Estados Unidos era un país que integraba el acuerdo comercial, generaba altas expectativas de negociación e intercambio para lograr mayores intercambios comerciales para el país (Posada, 2017).

Lazos pasados y presentes. El bloque económico que se formó en Sudamérica, el cual fue denominado Comunidad Andina de Naciones [CAN], estuvo conformado por los países de Ecuador, Chile, Colombia, Bolivia y Perú. Al ingresar Perú a este acuerdo le ha permitido acceder a mejorar el desarrollo del sector económico con el fin de reducir los índices de pobreza generando inclusión social (Andina, 1999). Dentro de los registros de aporte de capital que se obtienen de las inversiones extranjeras, según PROINVERSIÓN al 2004 los aportes ascendieron a USD 14,043 millones logrando un incremento del 44% al 30 de junio de 2017 logrando obtener USD 25,203 millones, lo cual resultó beneficioso para el Perú. Respecto a los principales países que realizaron los principales aportes de capital hacia el país lo realizaron con un porcentaje del 18% el país de España, seguido por el Reino Unido el cual se encuentra representado por un 17% de los aportes, luego se encuentra Estados Unidos con un aporte del 13%, lo cual ha originado que los demás países como Chile, Países Bajos, Brasil, Colombia, Canadá, Panamá y otros conformen el 14% (PROINVERSIÓN, 2017) (ver Figura 10). Dentro de los sectores a los cuales se destinan los aportes destaca el sector minería con un 22%, seguido de los sectores de comunicaciones y finanzas con un 19%

(PROINVERSIÓN, 2017)(ver Figura 11).

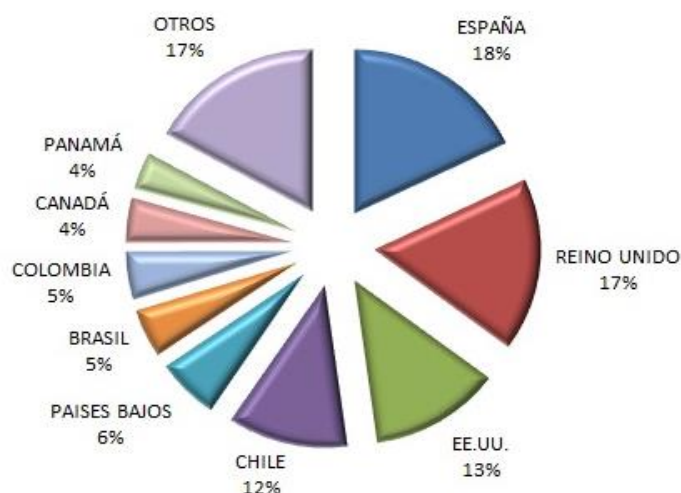


Figura 10. Saldo de Inversión Extranjera Directa por País
Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], 2017
(www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1)

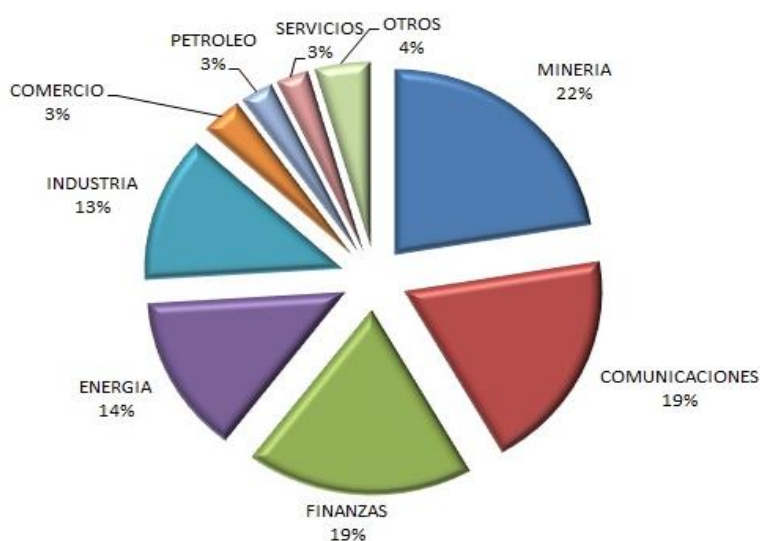


Figura 11. Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico
Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], 2017
(www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1)

Contrabalance de intereses. Según Coutina y Terán (2016), dentro de los países que conforman el acuerdo de Asia Pacífico, el Perú posee alrededor de 197 acuerdos, donde el 55% de estos contratos se realizaron con Japón, seguido de China con 68 acuerdos y con

Corea 20 acuerdos. En la Figura 12 se aprecia que el Perú se encuentra dentro de los países que poseen una gran cantidad de acuerdos. Sin embargo, Chile se posiciona como un país que cuenta con una cantidad de instrumentos que lo respaldan debido a la antigüedad, lo cual le brinda una ventaja frente a los demás países que se encuentran dentro del acuerdo, haciendo que Chile alcance una posición diferenciada implicando un posible conflicto de interés para Perú.

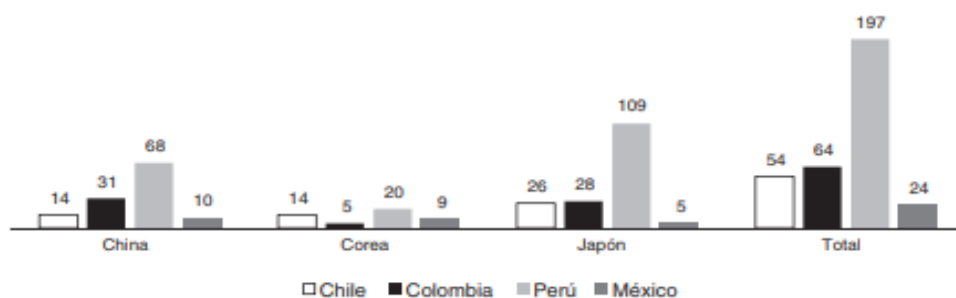


Figura 12. Acuerdos por país miembro de la Alianza del Pacífico y su contraparte. Tomado de “La Alianza del Pacífico: ¿apuesta estratégica de la política exterior colombiana?, Estudios Gerenciales,” por R. Coutina, y M. J. Terán, 2016, 32(141), 346-357, doi:10.1016/j.estger.2016.10.008 (<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e8e9ba37-144b-488b-8a1e-01b8e625afc9@sessionmgr103>).

Respecto a la cantidad de Tratados de Libre Comercio, Chile cuenta con tres tratados al igual que Perú; sin embargo, en base a la cooperación tributaria y aduanera, México es el país que tiene el mejor factor entre los países de Chile, Colombia, Perú y México (Coutina & Terán, 2016) (ver Figura 13).

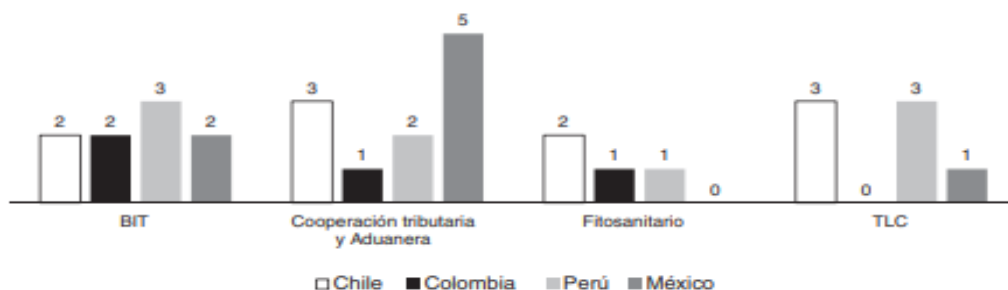


Figura 13. Tratados referidos al comercio por país miembro de la Alianza del Pacífico. Tomado de “La Alianza del Pacífico: ¿apuesta estratégica de la política exterior colombiana?, Estudios Gerenciales,” por R. Coutina, y M. J. Terán, 2016, 32(141), 346-357, doi:10.1016/j.estger.2016.10.008 (<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e8e9ba37-144b-488b-8a1e-01b8e625afc9@sessionmgr103>).

Conservación de enemigos. Uno de los países con los cuales el Perú ha tenido una mayor cantidad de enfrentamientos, ha sido con Chile debido a diversos factores que han desencadenado en una constante lucha por querer demostrar que un país es mejor que el otro. En enero 2008, el Perú interpuso ante la corte Internacional de Justicia una demanda, donde solicitaba que se realice la definición de los límites marítimos que le correspondía respetar a cada país. Para ello se realizaron una serie de coordinaciones que permitieron que la Corte brinde su fallo el 27 de enero del 2014, para que luego de semanas surja otra situación el cual fue denominado el triángulo terrestre (Arenas & Rivas, 2017).

3.2 Análisis competitivo del Perú

En esta sección se ha analizado los sectores económicos del país, vinculados con aquellos sectores con proyección de desarrollo y crecimiento en la región de Madre de Dios, a través del esquema de Diamante de Porter.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú posee 11 ecorregiones y 28 microclimas (MINAM, 2011). El Perú cuenta con Áreas Naturales Protegidas o ANPs que son protegidas legalmente por el Estado debido a su “importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país” (SERNANP, 2018, p.1).

El Perú tiene un total de 76 ANPs con una extensión total de 19'456,485.59 hectáreas, entre los que destacan 15 parques nacionales (10'394,366.70 hectáreas), 15 reservas nacionales (4'652,851.63 hectáreas) y 10 reservas comunales (2'166,588.44 hectáreas) como las de mayor extensión (MINAM, 2018; SERNANP, 2018). La distribución de las áreas naturales protegidas del Perú se puede apreciar en la Figura 14.

El Perú es considerado uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, por ejemplo, en relación a la fauna dentro de las áreas naturales protegidas se pueden ver una amplia

variedad de especies al punto que el Perú ostenta el primer puesto con el 10% de especies de peces marinos y continentales del mundo, el primer puesto en especies de mariposas (4 mil especies), el segundo lugar de aves, el tercero en cantidad de especies de anfibios y el tercero en especies de mamíferos.



Figura 14. Mapa de Áreas Protegidas Tomado de “Mapa de Áreas Protegidas – 2010,” por Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA], Ministerio del Ambiente [MINAM], 2010 (<http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/767.jpg>).

Asimismo, 36 de las 83 especies de cetáceos del mundo habitan en los mares del Perú (SERNANP, 2018a). El Perú también tiene una buena posición en relación a la fauna: el 10% de especies del planeta se encuentran en el territorio peruano, inclusive, de las 25 mil especies presentes 30% de ellas son endémicas. El Perú ostenta el primer lugar de plantas con propiedades conocidas (unas 4,400): el primer lugar en especies nativas domesticas (128 ejemplares); el primer puesto en variedades de papas, ajíes y maíz, y primer lugar de

variedades de orquídeas (1,816 variedades) (SERNANP, 2018b). La gran cantidad de ecosistemas y diversidad de climas que existen en Perú ha permitido la biodiversidad en fauna y flora. Estudios científicos se vienen realizando en el Perú y año tras año se descubren nuevas especies de animales y plantas, principalmente en las áreas naturales protegidas (SERNANP, 2018a). Según el INEI, el 2017 presentó un incremento del 11.3% en el volumen total exportado en comparación al año previo, el cual se debió tanto al crecimiento en exportaciones tradicionales como no tradicionales. En términos nominales, las exportaciones alcanzaron un valor FOB de USD 44,024 millones, superando en USD 7,778 millones al año 2016, valor obtenido principalmente al alza de los productos tradicionales tales como el cobre, hierro, oro, gas natural, petróleo crudo y sus derivados. Si bien también hubo un incremento en las importaciones, finalmente, el saldo comercial en valores reales y nominales fue superado en USD 7,686 millones y USD 6,246 millones, respectivamente (INEI, 2017) (ver Tabla 7).

Tabla 7

Exportación e Importación: 2016-2017

Variables FOB	Millones de USD de 2007			Millones de USD			Índice de precios promedio FOB		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Exportación	40,427.2	44,983.4	11.3	36,246.3	44,024.9	21.5	89.7	97.9	9.2
I Productos tradicionales	30,318.4	33,594.3	10.8	25,361.4	32,223.0	27.1	83.7	95.9	14.7
II Productos no tradicionales	10,022.4	11,297.4	12.7	10,794.9	11,682.2	8.2	107.7	103.4	-0.4
Importación (Uso y destino) 1/	34,221.5	37,297.5	9.0	34,338.3	37,778.8	10.0	100.3	101.3	0.9
I Bienes de Consumo	8,012.5	8,802.8	9.9	8,281.9	8,983.0	8.5	103.4	102.0	-1.3
II Materias Primas y Productos Intermedios	15,615.4	17,782.7	13.9	14,837.0	17,478.0	17.8	95.0	98.3	3.4
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	10,544.1	10,656.1	1.1	11,175.1	11,264.4	0.8	106.0	105.7	-0.3
IV Diversos	8.4	20.3	140.8	3.2	17.3	439.6	38.2	85.5	124.1
Saldo comercial	6,205.8	7,685.9		1,908.0	6,246.1				

Nota. Tomado de "Exportaciones e Importaciones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018i (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Con respecto a la demanda del oro, siendo el principal mineral producido en el país, a nivel mundial mantuvo un nivel de demanda significativa durante el año 2017 con un total de 4,071 toneladas. Lo que representa una disminución de alrededor del 7% con respecto al valor obtenido en el 2016. Por otro lado, la demanda en joyería se mantuvo aún por debajo de los reportes históricos, aunque dicho sector experimentó el primer aumento anual desde el año 2013, aumentando en un 4% el valor en el 2017 comparado con el 2016, esto debido especialmente al aumento de la demanda por parte de economías como la China y la India (Sahin, 2018). Las exportaciones de oro durante el 2017 fueron de 151 toneladas y ascendieron a USD 7,979 millones, representando así el 29% del total de las exportaciones de minerales a nivel nacional en dicho periodo. Este nivel de exportación ha experimentado un aumento sostenido significativo en los últimos años y representa una mejora del 8% a comparación de los resultados del 2016.

Los principales mercados meta en cuanto a exportación de oro en el 2017 correspondieron a: (a) Suiza, (b) Canadá, (c) USA, (d) India, y (f) Reino Unido (Secco, 2018). Considerando que otra de las actividades estratégicas a considerar en el presente estudio es la relacionada al turismo sostenible, es importante mencionar que según la Organización Mundial del Turismo [OMT] en el 2016 los viajes a nivel mundial fueron de 1,190 millones de personas, de los cuales cerca del 8.2% fueron realizados principalmente para realizar turismo ecológico (Promperú, 2016a) (ver Figura 15). A nivel Perú, el sector turismo ha experimentado un crecimiento sostenido del 7% y esta tendencia supera ampliamente al promedio de crecimiento encontrado a nivel mundial (4%). Analizando el aspecto turístico de la región Madre de Dios, es oportuno indicar que, siendo la Reserva Nacional de Tambopata el atractivo turístico más conocido de la región, en el 2016 se registró un total de 51,542 visitantes lo cual representa una mejora de 13.4% (ver Tabla 8).

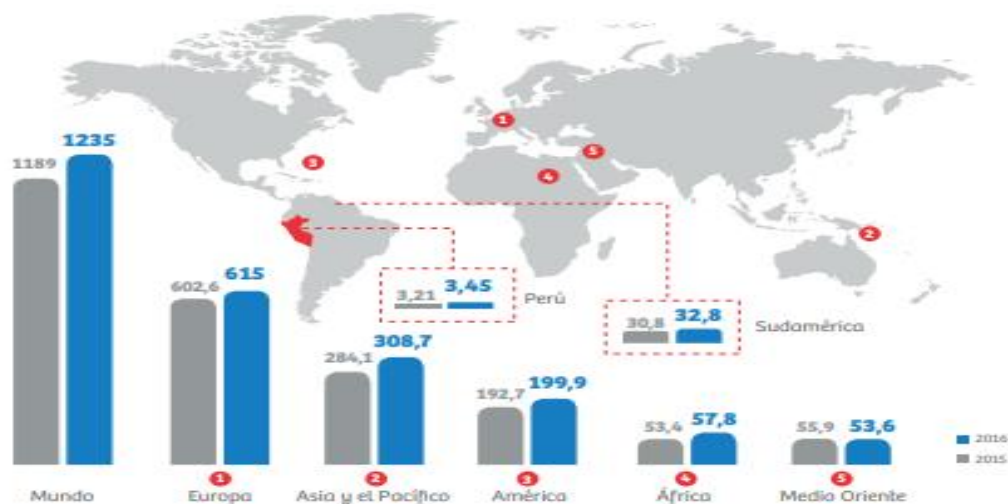


Figura 15. Comparación Flujo de Viajes Internacionales.

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero – Turismo en cifras,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2016a (https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202016&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_publicacion.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuid=).

Tabla 8

Visitantes – Reserva Nacional Tambopata 2015-2016

Mes	2015			2016		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	513	1,754	2,267	462	1,903	2,365
Febrero	456	1,077	1,533	414	1,470	1,884
Marzo	252	2,102	2,354	556	2,373	2,929
Abril	401	3,399	3,800	253	2,428	2,681
Mayo	557	3,897	4,454	784	5,747	6,531
Junio	382	3,484	3,866	372	3,766	4,138
Julio	1,209	6,046	7,255	1,138	5,218	6,356
Agosto	663	4,511	5,174	1,181	7,058	8,239
Septiembre	334	4,618	4,952	527	4,651	5,178
Octubre	639	4,512	5,151	818	4,500	5,318
Noviembre	271	1,952	2,223	470	2,828	3,298
Diciembre	428	1,983	2,411	591	2,034	2,625
Total	6,105	39,335	45,440	7,566	43,976	51,542

Nota. Tomado de “Información Ampliada del Reporte Regional de la Macro Región Sur – Edición N°238 Arribo de turistas nacionales y extranjeros en el 2016,” por Perucámaras, 2017 (http://www.perucam.com/perucam_new/informe-semanal_2.html).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de empresas

En el Informe Global de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial [World Economic Forum] (2017) el Perú ocupó el puesto 72 a nivel mundial, retrocediendo cinco posiciones en comparación con los resultados obtenidos en el 2016. Sin embargo, se

presentan mejoras en cuatro de los 12 aspectos evaluados: (a) en infraestructura donde sube tres posiciones hasta la número 86, (b) en salud y educación básica donde sube cinco posiciones hasta la 93, (c) en preparación tecnológica donde sube dos posiciones hasta 86, y finalmente, (d) en innovación donde escala seis posiciones llegando al número 113. Sin embargo, dentro de los retrocesos, hay dos muy marcados: Institucionalidad, donde se descende 10 posiciones llegando al puesto 116 y eficiencia del mercado de bienes donde también descende 10 posiciones para ubicarse en el puesto 75. Es oportuno recordar que este ranking parte del modelo de competitividad del WEF el cual parte de la premisa de establecer tres fases de desarrollo económico en un país: (a) economía soportada en factores productivos primarios, (b) economía basada en eficiencia, y (c) economía basada en la innovación. Además, como reporte en este informe se obtiene que los grandes impedimentos para desarrollar negocios en el país radican en la incertidumbre institucional de inversión por problemas de corrupción, la excesiva burocracia gubernamental, los impuestos, la inadecuada infraestructura, las regulaciones laborales restrictivas, la inseguridad, entre otros (ver Figura 16).

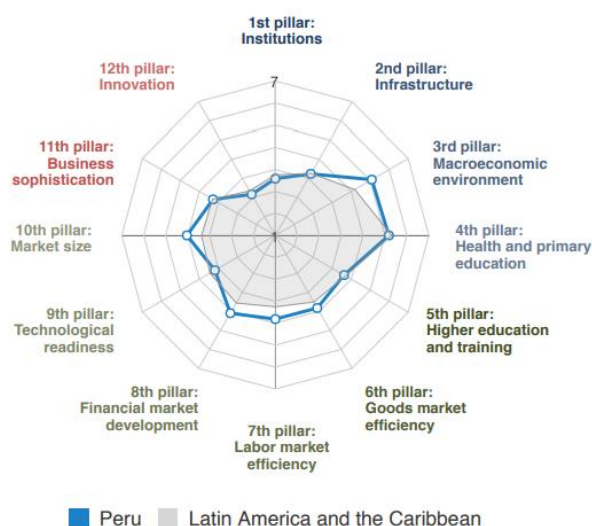


Figura 16. Principales factores problemáticos para la realización de negocios Tomado de “The Global Competitiveness Index 2017-2018,” por World Economic Forum, 2018(http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Peru.pdf).

A modo de resumen se verifica en la distribución gráfica de los 12 aspectos considerados dentro de esta medición cómo es que el Perú a pesar de no tener un lugar dentro de los 50 primeros, ha mostrado un avance en el indicador relacionado con la salud y la educación primaria y su mejor performance lo siguen teniendo en el manejo macroeconómico, versus los puntos más flacos por mejorar los cuales son las Instituciones y la innovación (ver Figura 17).

Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017

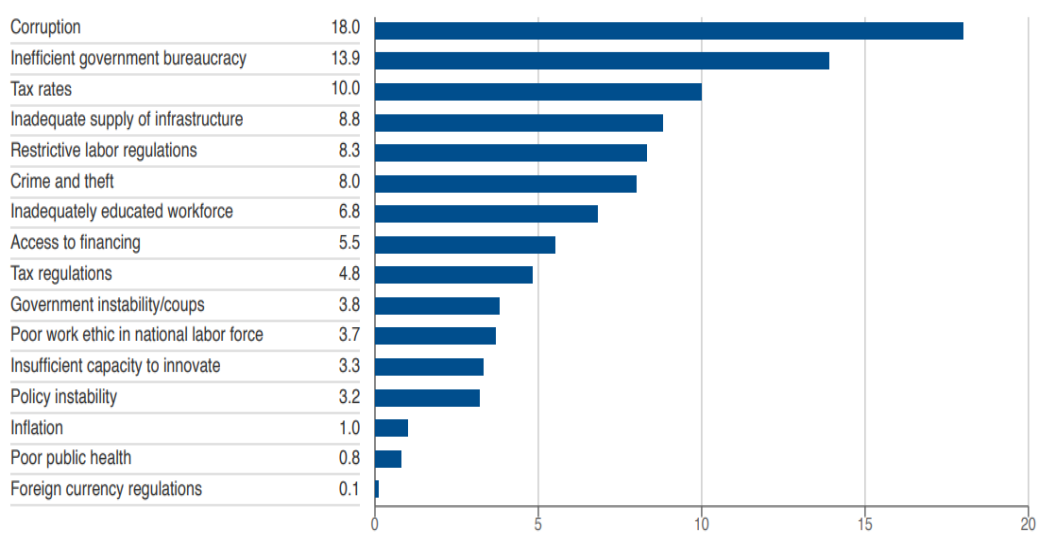


Figura 17. Pilares de la competitividad global Perú vs América Latina
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017–2018,” por World Economic Forum, 2017 (<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La industria gastronómica es un elemento esencial de apoyo hacia el turismo, en el cual se puede exhibir los productos nativos, que producen las regiones del Perú, que hoy en día ha evolucionado significativamente hacia la exposición del mundo, logrando alcanzar reconocimiento internacional, por el sabor, calidad y propiedades oriundas del producto (MINCETUR, 2016b).

En cuanto al sector agroindustrial, en definitiva, conecta mucho con el sector turismo, ya que fomenta las bondades de los productos nacionales, mediante ferias internacionales,

donde concurren los turistas para degustar los productos autóctonos de las diferentes regiones del país. No obstante, en época de mayor demanda turística se debe brindar al turista guías, folletos para difundir los productos agroindustriales principales que tiene cada región (CEPAL, 2016).

De acuerdo con la agenda de competitividad enmarcada entre los años 2014-2018, el Perú basa su competitividad a través de las industrias, desarrollo y progreso, generando una competitividad equilibrada en el territorio peruano, como también en su infraestructura, en la gestión de intercambio de información y gestión de inversión en el Perú, mostrando desafíos embarcados en tres aspectos (ver Figura 18).

Productividad	Conectividad	Eficiencia
1 Sistema de formación para el trabajo	4 Costos logísticos	7 Planificación y gestión urbana
2 Cultura de calidad	5 Estrategia para la informalidad del transporte	8 Agencia digital: gobierno y empresas digitales
3 Plataforma intersectorial de apoyo productivo e innovación	6 Provisión de energía no convencional en el territorio	9 Calidad regulatoria: Análisis de Impacto Regulatorio

Figura 18. Desafíos de la Competitividad.

Tomado de “Agenda de Competitividad 2014 – 2018 Avances y desafíos a Junio del 2016,” por Alonso Segura, 2016 (<https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/avances/tercera-rendicion>).

3.2.5 Influencia del análisis en la región de Madre de Dios

Dentro de la evaluación del diamante de Porter, se determina que Madre de Dios cuenta con una ventaja nacional que le permite competir en base a las fortalezas analizadas. El sector minero en la región cuenta con importantes alternativas de comunicación y redes internas las cuales pueden ser de gran utilidad para el transporte de productos minerales hacia los mercados intermediarios a nivel nacional, sin embargo, el gran reto pendiente en este sector radica en los altísimos niveles de ilegalidad e informalidad los cuales no permiten que el proceso productivo se realice conforme a los estándares mínimos tanto de calidad como

financieros. Además, la informalidad genera un entorno de inseguridad dado que en las zonas alejadas donde existe producción minera rudimentaria los niveles de control por parte de los diferentes agentes de seguridad tanto a nivel local como regional, brillan por su ausencia dejando estos terrenos a libertad y albedrío de los mineros comunales de la zona. El sector turismo presenta una tendencia creciente a nivel internacional y una preferencia por actividades de turismo sostenible por lo que en este caso esto se presenta como una oportunidad transversal de desarrollo para la región tomando como fortaleza la posición de Madre de Dios como capital de la biodiversidad del Perú. El sector agroindustrial se ve fortalecido por el alto potencial de tierras para el desarrollo del sector agroindustrial y maderero y porque a nivel internacional existe una fuerte demanda que mantiene una tendencia de crecimiento positivo y una tendencia de aumento del valor del producto en el mercado cercano al 50% con respecto al valor del año anterior.

3.3 Análisis PESTE

El análisis PESTE considera la influencia de las cinco fuerzas establecidas como factores exógenos influyentes y determinantes para el desarrollo de la región Madre de Dios, las cuales se describen a continuación: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas Económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La Ley general que regula el desarrollo de la región es la Ley Orgánica de Regiones. El Estado se encuentra organizado en tres niveles: (a) gobierno central, (b) gobiernos regionales, y (c) gobiernos locales. Una de las normativas principales que rige el desarrollo de dichos gobiernos es la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972 en la cual se precisa claramente los fines que debe perseguir una municipalidad, los cuales son: (a) representar al vecindario, (b) promover la prestación de servicios locales públicos, y (c) promover el

desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Asimismo, los gobiernos regionales deben coordinar esfuerzos en conjunto y establecer políticas, directivas y acciones integrales con el gobierno central y los gobiernos locales de tal forma que las acciones implementadas se complementen, se eviten duplicidad de funciones o posibles contradicciones y se utilice el presupuesto público de la forma más eficiente posible. Para el caso de los gobiernos regionales, el Estado peruano ha establecido una Ley Orgánica para gobiernos regionales.

Según la Ley 27867 (2002) con la finalidad de promocionar el desarrollo sostenible mediante la inversión, lo cual redunde en la mejora de la tasa de empleabilidad, todo ello a través de la implementación de planes y programas regionales. Adicionalmente en el 2008, se promulgó la Ley de Promoción de la Inversión Pública Regional y Local con la participación del sector privado, la cual busca establecer lineamientos orientados a la promoción de la inversión pública en la región. A nivel jurídico, el turismo es una de las actividades de interés nacional y prioridad para el gobierno, para ello se establece el marco legal a partir de la Ley General de Turismo, Ley 29408 promulgada en setiembre del 2009 en la cual, la actividad turística al amparo de una cultura de desarrollo sostenible es de obligatorio cumplimiento a nivel de todos los órganos que constituyen el aparato estatal.

Asimismo, a través de la Resolución Ministerial N° 141-2015-MINCETUR se establecen los lineamientos para la calificación y aprobación de los proyectos turísticos de interés nacional o regional, los cuales deben ser presentados y sustentados ante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo o a los Gobiernos Regionales según corresponda. A través de esta resolución se busca estandarizar las condiciones mínimas que deben cumplirse al momento de gestionar solicitudes de admisión y calificación de proyectos relacionados al sector turístico ya sea a nivel nacional o regional. El transporte turístico terrestre se encuentra bajo la normativa establecida en el Decreto Supremo N° 017-2009-MTC, reglamento

nacional de transporte turístico terrestre bajo el cual se deja en claro que las facultades relacionadas a las autorizaciones y modificaciones se deben tramitar directamente con el ministerio quedando de lado posibles modificatorias o trámites regionales con respecto a esta actividad. Las guías de turismo se encuentran reglamentadas a través del Decreto Supremo N° 010-2017-MINCETUR el cual establece los reglamentos aplicables a la actividad relacionada a guías turísticas.

El Decreto Supremo N°009-2017-MINCETUR brinda los alcances y reglamentación general que norma los rubros relacionados con los reglamentos de hospedajes y restaurantes. Finalmente se tiene el Decreto Supremo N°004-2016-MINCETUR el cual establece el reglamento para las disposiciones administrativas que brindan adecuadas pautas para la prestación eficiente del servicio de agencia de viajes y turismo que opera en el país, así como la supervisión. También es oportuno señalar como parte de los incentivos a la inversión privada el Decreto Legislativo N°973-2007 y su modificatoria a través del Decreto Supremo N°096-2011-EF los cuales establecen un régimen especial de recuperación anticipada del impuesto general a las ventas, aplicable a la ejecución de proyectos de inversión hoteleros. A nivel de planificación en julio del 2016 se aprobó el “Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025” a través de la resolución ministerial N°231-2016-MINCETUR el cual define las estrategias a implementar en una región en función a las ventajas comparativas existentes dentro del territorio nacional.

Con respecto a la diversidad biológica se cuenta con la ley sobre conservación y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad mediante Decreto Supremo N° 068-2001-PCM la cual regula los aspectos relacionados a la conservación biológica, promoviendo el desarrollo sostenible de los diferentes ecosistemas, el mantenimiento de los procesos ecológicos, la participación equitativa de los beneficios generados por la industria turística. En base a los informes recogidos de los reportes emitidos por la Defensoría del Pueblo en su

reporte sobre conflictos sociales acumulados, actualmente el Perú presentó un total de 176 conflictos existentes a enero del 2018 siendo Ancash la región más crítica con un total de 28 conflictos abiertos lo cual representaba un 15.9% del total de conflictos (ver Tabla 9).

Tabla 9

Conflictos Sociales según Región, por Estado (Número de Casos)

Región	Total	%	Activo	Latente
TOTAL	176	100.0	124	52
Áncash	28	15.9	17	11
Puno	15	8.5	10	5
Apurímac	13	7.4	9	4
Cusco	13	7.4	10	3
Cajamarca	13	7.4	13	0
Loreto	11	6.3	10	1
Ayacucho	11	6.3	3	8
Piura	11	6.3	8	3
Junín	7	4.0	5	2
Multiregión	6	3.4	5	1
Moquegua	6	3.4	5	1
La Libertad	5	2.8	4	1
Lima Provincias	5	2.8	3	2
Arequipa	5	2.8	4	1
Lambayeque	4	2.3	3	1
Huánuco	3	1.7	2	1
Amazonas	3	1.7	2	1
Nacional	3	1.7	3	0
Pasco	3	1.7	2	1
San Martín	3	1.7	3	0
Ica	2	1.1	0	2
Madre de Dios	2	1.1	1	1
Ucayali	2	1.1	2	0
Huancavelica	1	0.6	0	1
Lima Metropolitana	1	0.6	0	1
Callao	0	0.0	0	0
Tacna	0	0.0	0	0
Tumbes	0	0.0	0	0

Nota. Tomado de "Reporte de conflictos sociales Nro. 167," por Defensoría del Pueblo, 2018 (<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-167---Enero-2018.pdf>).

Según la Defensoría del Pueblo (2018), en Madre de Dios existe un conflicto abierto y otro latente, ambos corresponden al 1.1% del total a nivel nacional y se han generado por reclamos socioambientales de la población. El conflicto activo de la región se debe al reclamo realizado por la población de las comunidades Boca Manu, Diamante, Isla de los Valles quienes exigen la ejecución de la obra: Rehabilitación camino vecinal Nuevo Edén-Shipetiari (ver Figura 19).

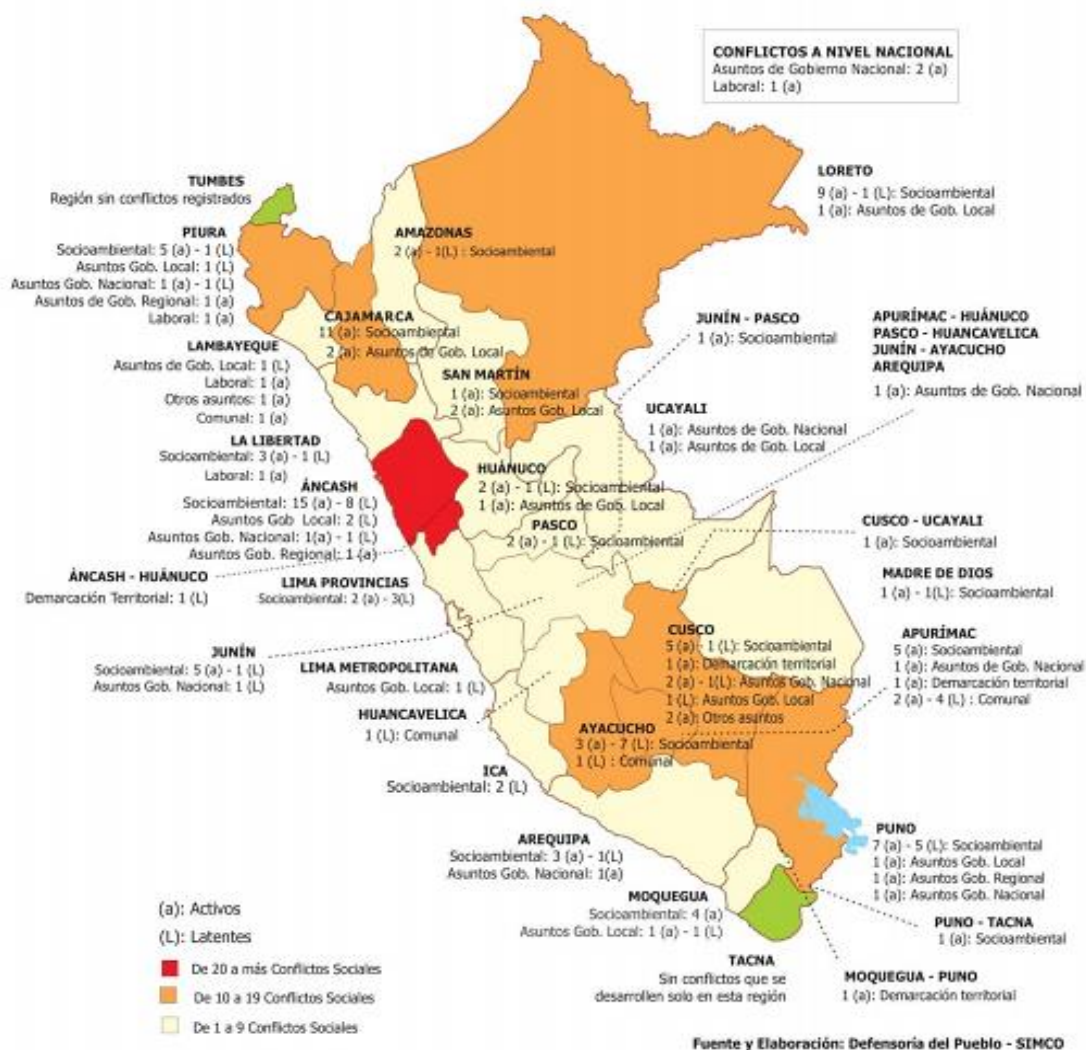


Figura 19. Mapa de conflictos a nivel nacional Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 167,” por Defensoría del Pueblo, 2018 (<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-167---Enero-2018.pdf>).

El conflicto latente el cual puede tener serias implicancias a futuro encuentra su origen en el reclamo de mineros artesanales pequeños quienes sostienen que existe trabas y observaciones en el proceso de formalización regulado por el Decreto Legislativo N° 1105 y solicitan la derogatoria del artículo 5° del Decreto Legislativo N° 1100 el cual establece normativa para la prohibición del uso de drogas, del Decreto Supremo N° 015-2013-IN el cual establece a Madre de Dios como una región sujeta al régimen especial de control de bienes fiscalizados y del Decreto Supremo N° 013-2015-EM el cual asignó cuotas para el sector hidrocarburos en la región.

En paralelo la Federación Agraria de Madre de Dios y gremios comunales exigen la derogatoria del Decreto Legislativo N°1220 el cual establece medidas para combatir la tala ilegal en la región (Defensoría del Pueblo, 2018). A nivel de lucha contra la corrupción, durante el año 2016, la Contraloría General de la República recibió 2,768 denuncias sobre casos de hechos ilegales cometidos por instituciones públicas sujetas al control y supervisión de este organismo. En 599 denuncias se confirmó una irregularidad o ilegalidad y se procedió con admitir a trámite. De éstas, se produjeron 189 denuncias penales por delitos contra la administración pública, las cuales arrojaron 44 sentencias condenatorias para un total de 97 personas. El perjuicio económico que se produjo por estos delitos contra el Estado asciende a S/516' 420,398.76. La deforestación sigue siendo un problema latente dentro del territorio nacional.

Como consecuencia de la deforestación intensiva provocada en mayor grado por las actividades mineras ilegales en la zona de amortiguamiento de la reserva nacional de Tambopata durante el 2017 se ha llegado a un nivel de deforestación en la región Madre de Dios de 517 hectáreas en la zona La Pampa, 74 hectáreas en la zona Guacamayo y 435 hectáreas en la zona Iberia (Defensoría del Pueblo, 2018).

La minería informal en el Perú ha sido y continúa siendo un problema crítico tanto a nivel político como legal. Las estrategias implementadas por el gobierno, en los últimos años no alcanzaron los resultados esperados. Sin embargo, en febrero del 2017 se implementó una nueva estrategia enfocada en los siguientes cambios: mejora de los trámites legales, liderazgo en el proceso de formalización, enfoque en la gestión por procesos y planificación basada en la gestión por resultados. Todo ellos orientado en brindarles las facilidades a los mineros informales para su ingreso en el sistema financiero. Dentro de ello, se establecen incentivos, como la extensión del pago del derecho de vigencia y la condonación del pago de la penalidad por no producción; asimismo se establecen facilidades como la simplificación de

trámites para la acreditación de terrenos superficiales, como la presenta del personal técnico descentralizado en cada región y la simplificación de trámites administrativos, a través de la aplicación y exigencia de instrumentos de gestión ambiental únicamente en los casos que amerite (“Minería informal: 27,208,” 2017). Los resultados obtenidos han sido mejores que los procesos previos llevados a cabo (ver Figura 20).



Figura 20. Resultados de nueva estrategia hacia la minería ilegal Tomado de “Proceso de formalización de mineros artesanales continuará, señala el ministerio de Energía y Minas,” por Perú21, 2018 (<https://peru21.pe/peru/ministerio-energia-minas-proceso-formalizacion-mineros-artesanales-continuara-393114>).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La PEA es de 16,142 millones de personas, de la cual, en el rubro de agroindustria, pesca y minería se encontró a 4,042 millones de personas. El ingreso promedio mensual del hogar asciende a S/1,141.00. La población en situación de pobreza es de 25.8% en promedio y en extrema pobreza de 6%. El PBI per cápita en el 2017 fue de S/17,852.69 (INEI, 2018b). Las actividades económicas principales de desarrollo dentro de la región de Madre de Dios se encuentran en las actividades extractivas relacionadas a los minerales, específicamente el oro,

seguido por la agroindustria, la industria maderera y con enorme potencial el desarrollo de la actividad turística la cual viene experimentando un crecimiento sostenido durante la última década.

A nivel estadístico, el Producto Bruto Interno (PBI) en el país en los últimos 10 años ha experimentado un aumento del 100% pasando de S/319,693 millones en el 2007 a S/646,803 millones en el 2016. A nivel de la región Madre de Dios, el PBI que aporta la región al valor nacional es del 0.6% ocupando el penúltimo lugar a nivel de país (INEI, 2017b).

A nivel de la región Madre de Dios, el crecimiento en su PBI ha sido relativamente similar al crecimiento nacional ya que pasaron de S/1,864 millones en el 2007 a S/3,934 millones en el 2016 (ver Tabla 10). La principal actividad económica en la región se encuentra en el rubro de la minería la cual se encuentra mayoritariamente destinada a la extracción de oro. Este sector representa el 52.4% del PBI de la región, seguido por un 12.4% en actividades agrícolas, ganadería y silvicultura con un 6.9% y construcción con un 6.5%. La actividad turística aún se encuentra en valores por debajo de éstos, pero presenta un importante potencial de desarrollo.

A nivel de exportación e importación, en el año 2017 el Perú alcanzó los USD 44,983 millones lo cual representa un incremento del 11.3% con respecto al reporte de exportación obtenido en el año 2016. En cuanto a importaciones, alcanzó la cifra de USD 37,297 millones lo cual representa un incremento del 9% con respecto al reporte de importación del 2016. Esto implica que el país presenta una balanza comercial bastante positiva, lo que le otorga un sentido de estabilidad a nivel macroeconómico (ver Tabla 11).

Tabla 10

PBI por Región del Perú

Departamentos	2007	2016
Amazonas	1,778,775	3,984,315
Ancash	15,672,771	20,326,119
Apurímac	1,824,181	7,662,120
Arequipa	16,991,831	34,096,547
Ayacucho	2,975,676	7,161,140
Cajamarca	8,159,499	14,651,503
Cusco	10,913,725	20,821,460
Huancavelica	2,475,279	4,535,264
Huánuco	3,200,861	7,418,310
Ica	8,793,956	20,906,777
Junín	9,240,435	17,181,257
La Libertad	14,615,612	29,121,008
Lambayeque	6,880,024	15,265,418
Lima	136,238,703	301,453,781
Callao	13,386,423	30,596,465
Lima Provincias	11,404,858	21,846,398
Lima Metropolitana	111,447,422	249,010,918
Loreto	6,910,964	9,209,805
Madre de Dios	1,864,543	3,934,719
Moquegua	7,525,100	7,327,503
Pasco	5,486,459	5,627,726
Piura	12,651,720	25,801,492
Puno	5,888,474	13,842,503
San Martín	3,266,254	7,660,899
Tacna	5,143,137	6,874,533
Tumbes	1,637,185	3,223,732
Ucayali	3,054,659	5,658,567
Valor Agregado Bruto	293,189,823	593,746,498
Impuestos a los Productos	23,672,020	51,469,516
Derechos de Importación	2,831,473	1,587,359
Producto Bruto Interno	319,693,316	646,803,373

Nota. Tomado de "Producto Bruto Interno por Departamentos," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

Tabla 11

Exportación e Importación: 2016-2017

Variables FOB	Millones de USD de 2007			Millones de USD			Índice de precios promedio FOB		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Exportación	40,427.2	44,983.4	11.3	36,246.3	44,024.9	21.5	89.7	97.9	9.2
I Productos tradicionales	30,318.4	33,594.3	10.8	25,361.4	32,223.0	27.1	83.7	95.9	14.7
II Productos no tradicionales	10,022.4	11,297.4	12.7	10,794.9	11,682.2	8.2	107.7	103.4	-0.4
Importación (Uso y destino)									
1/	34,221.5	37,297.5	9.0	34,338.3	37,778.8	10.0	100.3	101.3	0.9
I Bienes de Consumo	8,012.5	8,802.8	9.9	8,281.9	8,983.0	8.5	103.4	102.0	-1.3
II Materias Primas y Productos Intermedios	15,615.4	17,782.7	13.9	14,837.0	17,478.0	17.8	95.0	98.3	3.4
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	10,544.1	10,656.1	1.1	11,175.1	11,264.4	0.8	106.0	105.7	-0.3
IV Diversos	8.4	20.3	140.8	3.2	17.3	439.6	38.2	85.5	124.1
Saldo comercial	6,205.8	7,685.9		1,908.0	6,246.1				

Nota. Tomado de "Exportaciones e Importaciones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018; (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03-exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf>).

De las exportaciones realizadas en el 2017, dentro del sector de exportaciones de productos tradicionales el 79.6% lo ocupa la exportación de minerales con un total de USD 26,729 millones, con lo que se consolida la posición del país como un país minero. De dicho monto exportado, el cobre es el principal metal con un total de USD 16,340 millones y en segundo lugar está el oro con un total de USD 3,944 millones.

En segundo lugar, se encuentra el rubro de petróleo y gas natural con un 14.6%.

Dentro de las exportaciones de productos no tradicionales el sector con mayor aporte al nivel de ventas es el sector agropecuario el cual llega a la suma de USD 4,130 millones, representando el 36.5% del total de productos no tradicionales. Un sector a tener en cuenta es el sector pesquero el cual si bien en el 2017 solo representó un 18.5% del total, presenta un aumento del 69.6% con respecto a los valores del año 2016 (ver Tabla 12).

Tabla 12

Exportación FOB, Según Sector Económico: 2016-2017 (Millones de USD)

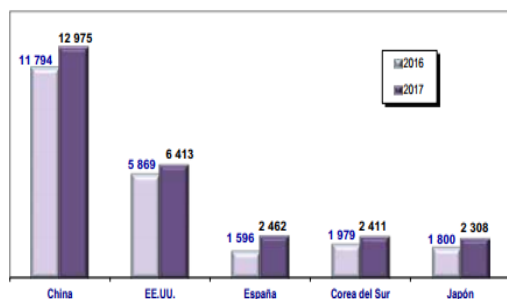
Sector económico	2016	2017	Var. %
Total 1/	40,427.2	44,983.4	11.3
I Productos tradicionales	30,318.4	33,594.3	10.8
Pesquero	761.4	1,243.5	63.3
Agrícola	698.6	702.3	0.5
Mínero	25,076.0	26,729.0	6.6
Petróleo y gas natural	3,782.4	4,919.5	30.1
II Productos no tradicionales	10,022.4	11,297.4	12.7
Agropecuario	3,953.0	4,130.6	4.5
Textil	942.8	990.7	5.1
Pesquero	1,233.2	2,091.7	69.6
Químico	1,133.1	1,172.7	3.5
Metalmecánico	482.8	567.6	17.6
Siderometalúrgico	1,267.9	1,270.0	0.2
Minería no metálica	534.0	548.2	2.7
Resto	415.6	526.0	10.6

Tomado de “Informe Técnico No 02 – Febrero 2018: Evolución de la Exportaciones Importaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018h (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf).

El principal destino de los productos de exportación es el mercado chino al cual el Perú ha exportado un total de USD 12,975 millones en el año 2017, seguido por EEUU con un total de USD 6,413 millones (ver Figura 21). Un caso a tener en cuenta es que de los cinco primeros destinos de exportación tres de ellos pertenecen al continente asiático, lo cual obedece principalmente a los tratados y acuerdos comerciales vigentes existentes con los países de China, Japón, Corea del Sur, Singapur y Tailandia. A nivel de reservas metálicas,

actualmente el Perú ocupa el primer lugar a nivel mundial en reservas de Plata y en sexto lugar en reservas de Oro (“Nuestras reservas de,” 2016) (ver Tabla 13).

(Millones de US dólares de 2007)



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.
Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Figura 21. Exportación FOB, según país de destino: 2016-2017.

Tomado de “Exportaciones e Importaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018i (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf).

Tabla 13

Posición del Perú en el Ranking de Reservas Metálicas (Miles de Toneladas Métricas).

MINERAL	LATINOAMÉRICA	MUNDO	RESERVA	%
PLATA*	1	1	4,485,258	24.47
ORO*	1	6	84,457	4.60
COBRE	2	3	80,745	11.20
ZINC	1	3	24,997	12.70
PLOMO	1	4	6,294	7.10
MOLIBDENO	2	2	2,856	21.60

*En este caso las cifras están en miles de onzas finas.

Nota. Tomado de “Perú es el país con más reservas de oro y plata en la región,” por El Comercio, 2016 (<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pais-reservas-oro-plata-region-221690>).

Con respecto al nivel de inflación en el Perú, es preciso tener en cuenta que a nivel mundial se ha experimentado un escenario de crecimiento económico debido al desarrollo de economías emergentes, dinamismo de la demanda interna, condiciones monetarias expansivas y especialmente el aumento sostenido de los principales *commodities* con lo que se presenta un aumento en los términos de intercambio de 7.0% a 8.2% con una proyección de crecimiento para el 2018 de 2.8%. Con respecto a la tasa de crecimiento a nivel país se ha cerrado el 2017 con un 2.7% y se prevé un crecimiento en el PBI de 4.2% para los próximos

dos años. La tasa de inflación en noviembre del 2017 fue de 1.54% por lo que se encuentra dentro del rango esperado para este año el cual va de 1% a 3%; asimismo, se pronostica que la tasa de inflación para el 2018 se mantendrá por debajo del 2% gracias al efecto normalizador proveniente al autoajuste entre la excesiva oferta presentada a fines del 2016 y la normalización de precios en el primer semestre del 2017 (BCR, 2017f) (ver Figura 22).

Con respecto al comportamiento del tipo de cambio, se encontró que el mismo se ha mantenido a un nivel casi constante durante todo el 2017, pasando de 3.342 en enero a 3.252 en octubre. Con relación a la inyección económica que recibe el país gracias a los proyectos de inversión desarrollados se encuentra como fuente de financiamiento principal el canon el cual representó un total de S/603,743.00 en el 2017 (ver Figura 23).

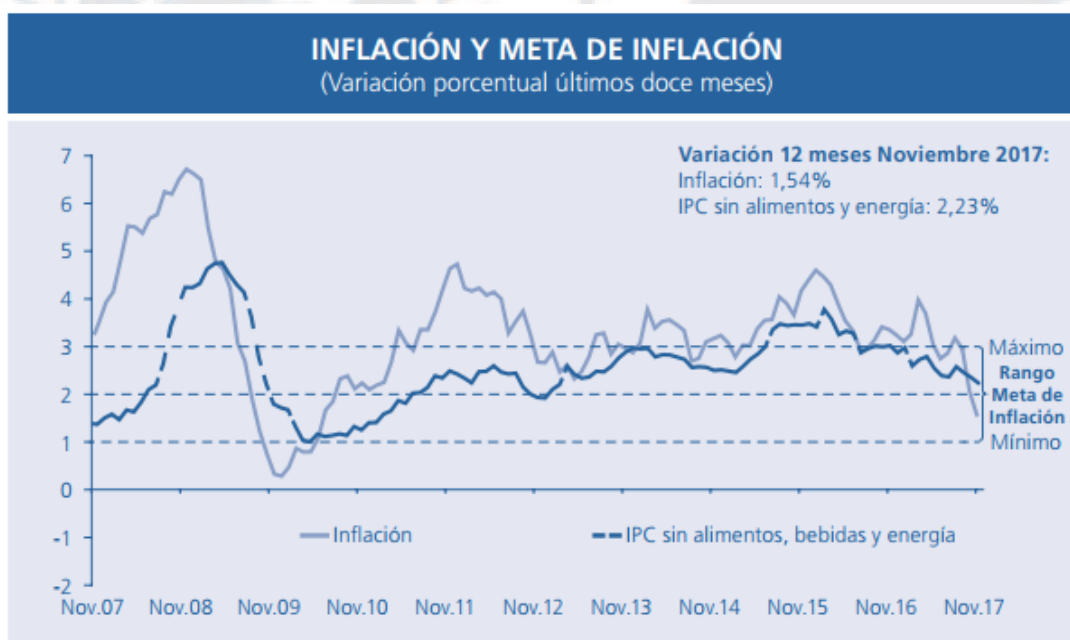


Figura 22. Variación porcentual de la Inflación y Meta de Inflación. Tomado de “ Síntesis. Reporte de Inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017f (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2017-sintesis.pdf>).

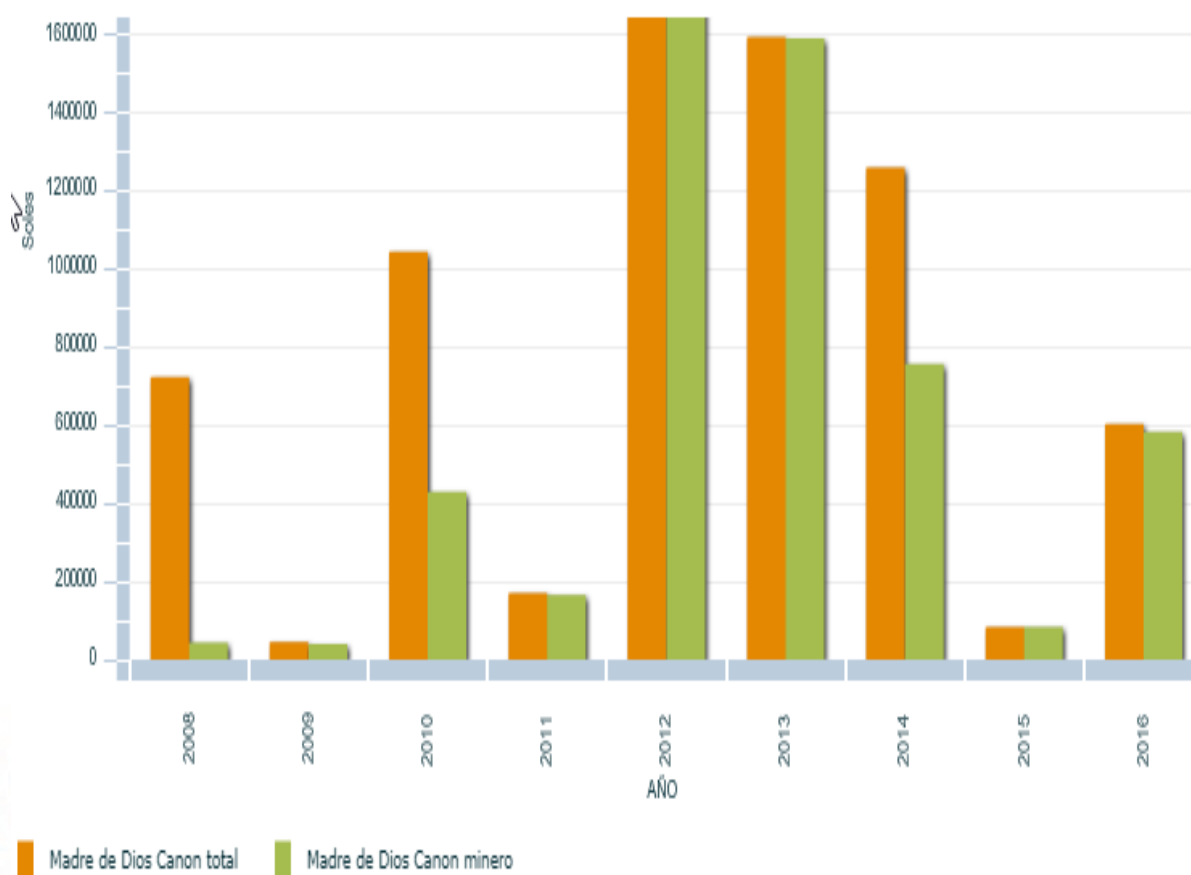


Figura 23. Cuadro histórico del canon minero de Madre de Dios. Tomado de “Cuadros Históricos,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017g (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-trimestrales-historicos.html>).

Con referencia a la exportación agroindustrial, en el año 2017 se obtuvo un total de USD 5,709 millones lo cual representó una mejora del 2.7% con respecto al año 2016. A nivel producción, se obtuvo un total de 2,936 millones de toneladas producidas lo cual representó una mejora del 0.7% con respecto al año 2016.

De los principales productos agropecuarios exportados, los tres primeros lugares son ocupados por el café en grano que representa el 12.2% del total de ingresos por exportación a nivel nacional seguido de las uvas (11.4%) y de las paltas frescas (10.1%). Las nueces de Brasil, las cuales son el principal producto exportado por la región Madre de Dios representan un 0.8% del total de productos exportados.

De las nueces de Brasil, la exportación en el año 2017 alcanzó los niveles de USD 45,828 millones superando ampliamente los USD 40,092 millones obtenidos en el 2016

presentándose con una proyección muy grande de crecimiento para los próximos años, principalmente gracias a que el precio promedio del producto en el mercado aumentó en un 97% en el 2017 con respecto al precio del 2016 esto debido principalmente a la falta de productos de calidad en el mercado y al ingreso en nuevos mercados donde si bien existen mayores exigencias en cuanto a certificados de calidad y alta demanda en volumen, los precios no son los factores determinantes de la compra, tal es el caso de los mercados asiáticos quienes priorizan la confianza en el producto y en los plazos en los cuales los necesitan por encima de una posible exigencia de precio bajo (ver Tabla 14).

Tabla 14

Exportaciones Nueces de Brasil sin Cascara

MES	2,017			2,016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
TOTALES	45,828,980	3,132,387	14.63	40,092,874	5,407,508	7.41
PROMEDIO	3,819,082	261,032		3,341,073	450,626	
CRECIMIENTO ANUAL	14%	-42%	97%	24%	34%	-8%

Nota. Tomado de “Nueces de Brasil sin cascara Perú Exportación 2017,” por Agrodata Perú, 2018a (<https://www.agrodataperu.com/2018/02/nueces-brasil-sin-cascara-peru-exportacion-2017-diciembre.html>).

A nivel de acuerdos comerciales, actualmente el Perú mantiene acuerdos y tratados comerciales con los siguientes países: México, Estados Unidos, Canadá, Chile, China, Singapur, Costa Rica, Corea del Sur, Cuba, Tailandia, Japón, Panamá, Costa Rica, Honduras, Venezuela. Además, mantiene acuerdos comerciales con las siguientes organizaciones multigubernamentales: (a) EFTA “Estados de Asociación Europea de Libre Comercio”, y (b) “Unión Europea” y “APEC”, acuerdos que permiten establecer líneas de acción comercial integrales con diferentes países y mercados con el objeto de buscar promoción articulada de productos exportables y establecer lineamientos para la importación de productos a nivel nacional.

Uno de los acuerdos comerciales que está por entrar en vigencia en el 2018, es el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP), el cual fue firmado el 17 de marzo del 2017 y comprende a 11 países de América, Asia y Oceanía. Para que entre en vigencia se necesita que al menos seis de los 11 países ratifiquen el tratado en sus respectivos países. A finales del 2017 solo México y Japón estaban a puertas de culminar esta gestión en el 2018 (ver Figura 24).



Figura 24. Países miembros del CPTPP.

Tomado de “Nuevo Tratado de Asociación Transpacífico se firmará el próximo 8 de marzo,” por Publimetro México, 2018(<https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2018/02/21/nuevo-tratado-asociacion-transpacifico-se-firmara-proximo-8-marzo.html>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el Perú para el 2018 se estima una población de 32,162,184 habitantes. La esperanza de vida es de 75.2 años. El crecimiento poblacional promedio experimentado es de 1.1%. A nivel educación, la tasa neta de asistencia escolar de niñas y niños de tres a cinco años de edad de educación inicial en el trimestre julio-agosto-setiembre 2017 fue de 82.4%. La tasa neta de asistencia escolar de niñas y niños de seis a 11 años de edad a educación primaria en el trimestre julio-agosto-setiembre 2017 fue de 92.5%, mientras que para el rango de 12 a 16 años la asistencia a la escuela secundaria es de 85.6%.

A nivel salud, en el periodo julio, agosto y setiembre 2017 el porcentaje de personas con algún problema de salud crónico fue de 34.3%, lo cual representó un aumento del 1.3% con respecto al valor del 2016. Con respecto al acceso a un servicio de seguro de salud en el mismo periodo se registró un total de 76.5% lo cual representa un aumento de 1.5% con respecto al mismo valor en el 2016. Con respecto al acceso a servicios básicos, en el mismo periodo señalado julio-agosto-setiembre 2017 el total de hogares que acceden al servicio de agua a través de una red pública a nivel nacional fue de 88.5%, siendo 94.2% en la zona urbana y 70.5% en la zona rural.

Con referencia al acceso al alcantarillado, el total de hogares que acceden al servicio de alcantarillado por red pública es de 69.5% y un 8.7% a través de pozo séptico (Gutiérrez & Romero, 2018). Con respecto al acceso a alumbrado eléctrico, el total de hogares con dicho acceso a energía eléctrica por red pública dentro de su vivienda es de 94.7% de los cuales, segmentando se obtiene que en la zona urbana corresponde al 98.8% del total y en la zona rural es de 83.0% (INEI, 2018m). A nivel turismo, en la región Madre de Dios se registró un total de 429,463 visitantes que arribaron a un hospedaje en la región lo cual representó un crecimiento del 15% con respecto al valor alcanzado en el 2016 (ver Tabla 15). Asimismo, considerando los turistas extranjeros, el 23.6% provienen de Estados Unidos. Con respecto a la reserva más importante de la región, la Reserva Nacional de Tambopata en el 2016 registró un total de 51,542 visitantes (ver Tabla 16). A nivel de conflictos acontecidos en el Perú se ha encontrado que, de la totalidad de los conflictos acontecidos en el Perú, el 65% se han desarrollado en las regiones de Cusco, Apurímac, Madre de Dios y Puno por lo tanto la región se encuentra dentro de una zona declarada en estado rojo dentro del índice de potencialidad de los conflictos.

Tabla 15

Arribo de Ciudadanos a Establecimientos de Hospedaje, 2003-2016

Año	Nacionales	Var. %	Extranjeros	Var. %	Total	Var. %
2016	345,749	22.1	83,714	-7.6	429,463	14.9
2015	283,251	19.3	90,573	-0.8	373,824	13.7
2014	237,409	-6.0	91,285	11.3	328,694	-1.7
2013	252,505	8.6	82,024	15.8	334,529	10.3
2012	232,486	9.8	70,847	6.7	303,333	9.0
2011	211,777	42.9	66,417	-3.1	278,194	28.4
2010	148,176	-1.1	68,561	6.3	216,737	1.1
2009	149,884	8.8	64,508	-7.4	214,392	3.3
2008	137,820	4.8	69,696	15.7	207,516	8.2
2007	131,546	17.1	60,214	15.8	191,760	16.7
2006	112,313	13.3	52,010	-11.4	164,323	4.1
2005	99,131	21.6	58,696	38.7	157,827	27.5
2004	81,499	27.2	42,309	12.6	123,808	21.8

Nota. Tomado de "Edición N°238 – Arribo de turistas nacionales y extranjeros a la Macro Región Sur – 2016," por Perucámaras, 2017 (http://www.perucam.com/perucam_new/informe-semanal_2.html).

Tabla 16

Visitantes de la Reserva de Tambopata en el 2016

Mes	2015			2016		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	513	1,754	2,267	462	1,903	2,365
Febrero	456	1,077	1,533	414	1,470	1,884
Marzo	252	2,102	2,354	556	2,373	2,929
Abril	401	3,399	3,800	253	2,428	2,681
Mayo	557	3,897	4,454	784	5,747	6,531
Junio	382	3,484	3,866	372	3,766	4,138
Julio	1,209	6,046	7,255	1,138	5,218	6,356
Agosto	663	4,511	5,174	1,181	7,058	8,239
Septiembre	334	4,618	4,952	527	4,651	5,178
Octubre	639	4,512	5,151	818	4,500	5,318
Noviembre	271	1,952	2,223	470	2,828	3,298
Diciembre	428	1,983	2,411	591	2,034	2,625
Total	6,105	39,335	45,440	7,566	43,976	51,542

Nota. Tomado de "Edición N°238 – Arribo de turistas nacionales y extranjeros a la Macro Región Sur – 2016. Llegada de Visitantes a la Reserva Nacional de Tambopata," por Perucámaras, 2017 (http://www.perucam.com/perucam_new/informe-semanal_2.html).

Asimismo, las principales causas de dichos conflictos se encuentran especificadas como: (a) falta de inclusión social, (b) desigualdad en la distribución de los recursos económicos, (c) nivel deficiente de educación, (d) percepción de corrupción en los aparatos gubernamentales, y (e) disconformidad con el sistema económico vigente.

Un aspecto importante en relación a las condiciones de salud de la población de Madre de Dios es el nivel de desnutrición infantil. El índice de desnutrición del Perú se

encuentra alrededor del 4%, de los cuales, un 8.5% se encuentran en la región de Madre de Dios (Sánchez, 2015).

A nivel demográfico, los resultados del censo poblacional del 2007 indicaron que Madre de Dios se encontraba entre las principales regiones con mayor atractivo poblacional, especialmente la provincia de Tambopata. El saldo neto de migración interna de la Madre de Dios del 2002 al 2007 fue de 14.4 mil habitantes, colocándose por debajo de Lima y Callao, y Arequipa, sin embargo, a nivel porcentual la región ostentó el primer lugar con un crecimiento del 32.3% (Sánchez, 2015).

Con respecto al acceso a servicios de microfinanciamiento dentro de la región dirigido principalmente a la agroindustria, una iniciativa implementada en el periodo 1998-2002 fue la implementación de la Operadora de Crédito Social para el Desarrollo sostenible de Madre de Dios la cual permitió financiar a aquellos productores de zonas alejadas o marginales y con imposibilidad de acceder a fuentes de financiamiento clásicas. Esta institución nació con un fondo de USD 314 mil logrando, a través de capital canadiense, prestar por un periodo de cuatro años un aproximado de USD 2.4 millones a 1,850 productores de los cuales un promedio de 200 de ellos eran productores de nueces de Brasil. Lamentablemente, luego de dicho periodo el programa fracasó debido a la elevada proporción de préstamos cerca del 20% anual, lo cual se debió principalmente a una gestión y administración deficiente, y a la falta de control y supervisión sobre el mismo (FAO, 2007).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

A nivel nacional, la inversión en ciencia y tecnología no ha estado en el espectro de inversiones principales debido a la falta de visión con respecto al retorno de la misma. Actualmente se cuenta con el Plan Nacional Estratégico de Ciencias, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano [PNCTI] el cual establece los marcos y lineamientos en cuanto a transferencia e inversión tecnológica y las políticas

nacionales de adaptación de tecnología, promover el incremento de los diferentes productos y mercancías a nivel nacional y fomentar el ejercicio de los derechos relacionados al aspecto de propiedad intelectual (CONCYTEC, 2018).

A nivel regional, se tiene la Ley 30495 (2016) que amplía el ámbito de aplicación del Plan Sierra Exportadora a regiones de la Selva, la cual tiene dentro de sus ejes programáticos la transferencia tecnológica para mejorar la productividad a través de la integración entre las organizaciones gremiales y las comunidades, brindando todas las herramientas necesarias para mejorar la capacidad técnica de los procesos y mejorar las competencias tecnológicas de las herramientas necesarias para las principales actividades productivas. A nivel de Ciencia y Tecnología [CyT], el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) ha desarrollado un sistema de control y monitoreo a través de controles automatizados que permiten reportar actividades ilegales referentes a la tala y la minería ilegal. Adicionalmente, es importante indicar que la investigación en CyT es una actividad que no tiene mayor nivel de desarrollo ni presupuesto asignado por lo que representa una debilidad orgánica dentro de la región.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La biodiversidad es un aspecto en el cual no existe un control exhaustivo y que ha ido decreciendo en la región sostenidamente en los últimos años. Según los reportes del OCDE (2012) las causas de la pérdida de la biodiversidad obedecen a los siguientes factores: (a) expansión de la silvicultura, (b) desarrollo agresivo de la infraestructura, (c) fragmentación de hábitats naturales, y (d) contaminación y cambio climático. Bajo el marco del Plan de Acción ambiental, de acuerdo con MINAM (2011) el Perú cuenta con un capital en cuanto a recursos naturales y variedad biológica muy amplia y con un potencial de desarrollo muy superior con respecto a los demás países de Latinoamérica. Bajo la normativa de este Plan, se puede

establecer e implementar diferentes políticas aplicadas a la conservación de recursos y desarrollo sostenible de las diferentes industrias de la región.

Junto con estos parámetros se encuentra al Índice de desempeño ambiental (Environmental Performance Index) el cual permite cuantificar y clasificar el rendimiento ambiental en cuanto al cumplimiento de políticas y programas ecológicos. El Perú ocupa la posición Nro. 73 de un total de 180 países. Con respecto a la mega diversidad, es importante mencionar que el Perú está dentro de los 20 primeros países a nivel mundial gracias a las diferentes políticas supranacionales orientadas a la protección de la biodiversidad en flora y fauna, dado que las áreas protegidas han aumentado de 40 en el 2003 a 67 en el 2016.

Las principales causas de la deforestación son el aumento de la agricultura y ganadería no tecnificada, la minería ilegal y la expansión de las vías de interconexión terrestre dentro de la Amazonía (MINAM). La tala ilegal es una de las actividades críticas en toda la zona de la Amazonía Peruana. Durante el año 2017, según el Informe de Hotspots de Deforestación en la Amazonía Peruana preparado por Finer en el 2018, se estimó la pérdida de 143,425 hectáreas de bosques de las cuales las dos principales zonas afectadas se encontraban en la Amazonía Central (Ucayali/Huánuco) con un total de 23,240 hectáreas y en la zona de la Amazonía Sur (región Madre de Dios) con un total de 11,115 hectáreas (Finer, Mamani, García & Novoa, 2018) (ver Figura 25). La minería ilegal es una de las actividades más contaminantes en la región, ya que solamente en la provincia de Tambopata existe un total de 125 concesiones mineras de las cuales el 97% no cumplen con los lineamientos y reglamentos de protección al medio ambiente puesto que no existen los mecanismos de controles necesarios por parte del gobierno central a través del Ministerio del Ambiente y sus órganos suprarregionales orientados a la fiscalización y la protección del medio ambiente.

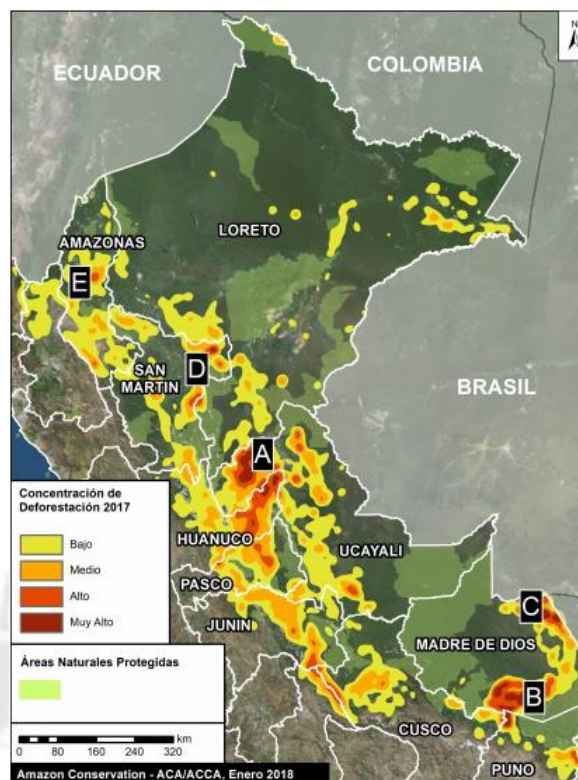


Figura 25. Mapa Base Hotspots Zonas afectadas por Deforestación. Tomado de “MAAP Proyecto de Monitoreo de la Amazonía Andina,” por M. Finer, N. Mamani, R. García, y S. Novoa, 2018 (<http://maaproject.org/2018/hotspots-peru-2017/>).

Asimismo, se ha verificado que existe un gran número de derechos mineros concedidos por el Ministerio de Energía y Minas en zonas que pertenecen a comunidades nativas, lo cual ha sido considerado como una afrenta y agresión a dichas comunidades, originando conflictos y levantamientos sociales.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base a lo revisado en el análisis externo, se puede encontrar las variables principales que intervienen directa y determinadamente en el éxito en cuanto a la obtención de la visión propuesta por la región. En base a ello se establecen los factores determinantes y se evalúa su nivel de influencia a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (ver Tabla 17). El resultado ponderado obtenido indica que la región está aprovechando de manera ligeramente menor al promedio establecido tanto a nivel de la gestión de oportunidades como de la mitigación de amenazas.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Demanda creciente de oro y mejora sostenida del precio en el mercado internacional	0.14	2	0.28
2 Creciente demanda de alimentos saludables en el mercado asiático y el Reino Unido por nuevas tendencias	0.10	2	0.20
3 Demanda creciente de turistas internacionales en busca de ofertas relacionadas al ecoturismo	0.12	2	0.24
4 Acuerdos comerciales del Perú con principales mercados del mundo que favorecen las exportaciones	0.10	1	0.10
5 Próxima entrada en vigencia del Tratado Integral y Progresista de Asociación TransPacífico (CPTPP)	0.08	1	0.08
6 Mayor facilidad de acceso a tecnologías de comunicación	0.07	2	0.14
Subtotal	0.61		1.04
Amenazas			
1 Inestabilidad política en el Gobierno Central	0.13	2	0.26
2 Alto potencial de desarrollo del ecoturismo en las diferentes regiones de la Selva y Sur del país	0.07	1	0.07
3 Ausencia de control y falta de fiscalización por parte del Gobierno Central en las actividades mineras	0.09	1	0.09
4 Bajo nivel de inversión por parte del Gobierno Central en educación y salud	0.10	1	0.10
Subtotal	0.39		0.52
Total	1.00		1.56

3.5 La Región Madre de Dios y sus Competidores

La región cuenta con diferentes actividades económicas las cuales le permiten aportar en el crecimiento y desarrollo a través de la generación de empleo, aumento en la recaudación tributaria y mejoramiento de los niveles de calidad de vida. Según el INEI (2017b), el valor agregado bruto de la región se debe principalmente a las siguientes actividades: (a) extracción de petróleo, gas y minerales, (b) comercio, (3) servicios turísticos, y (4) agricultura. En adición a ello como se ha podido revisar en este capítulo dichas actividades son las principales responsables de la generación de PBI dentro de la región y por ende son las que sustentan cualquier iniciativa de desarrollo. Considerando que la actividad relacionada al turismo deriva en las diferentes actividades complementarias como comercio, hotelería, restaurantes, etc., y que la intención en esta sección es entender el nivel de influencia de los principales agentes exógenos en cada una de las industrias señaladas, por esta razón es que se

ha evaluado dicho impacto a través de la Metodología de las cinco fuerzas de Porter a las industrias siguientes: (a) extracción de petróleo, gas y minerales; (b) agricultura, ganadería, caza, silvicultura; y (c) comercio, alojamiento y turismo (ver Tabla 18).

Tabla 18

Madre de Dios: Valor Agregado Bruto 2015

Actividades	VAB	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual (2008-2015)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	161,257	6.9	6.1
Pesca y acuicultura	1,679	0.1	1.6
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	947,696	40.80	-0.5
Manufactura	120,388	5.20	-0.1
Electricidad, gas y agua	11,873	0.50	-4.1
Construcción	151,039	6.50	8.7
Comercio	288,276	12.40	7
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	99,525	4.30	5.4
Alojamiento y restaurantes	62,512	2.70	4.9
Telecomunicación y otros servicios de información	41,425	1.80	11.9
Administración Pública y Defensa	97,780	4.20	7.8
Otros Servicios	341,272	14.70	6.1
Valor Agregado Bruto	2,324,722	100	

Nota. Tomado de “Caracterización del Departamento de Madre de Dios,” por BCRP Sucursal Cusco, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/madre-de-dios-caracterizacion.pdf>).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Minería. El proveedor de Madre de Dios es el Estado, quien a través del Ministerio de Energía y Minas otorga las concesiones mineras, las cuales otorgan a los titulares el derecho a la exploración y explotación de los recursos minerales concedidos que se encuentren dentro de un sólido de profundidad indefinida (MPFN, 2018). En algunas regiones del Perú, casi la mitad del subsuelo se encuentra concesionado a proyectos extractivos, aunque no implique una automática autorización para la explotación, ello representa un indicador de la manera como el Estado planifica el uso del territorio (CooperAcción, 2017). Según se observa en la Figura 26, las concesiones mineras a noviembre del 2017 correspondían al 14.7% de la superficie nacional, esto considerando la superposición de concesiones.

- Guías y asociaciones turísticas, incluidas las agencias.
- Habitantes que reciben a turistas.
- Comerciantes de la zona.

Entre el 2010 y 2015 se otorgaron 178 licencias de agencias de viaje en Madre de Dios, donde la mayor cantidad se concentró en la provincia de Tambopata con 162 licencias para agencias de viaje (INEI, 2018a). De acuerdo con las cifras del INEI (2018e), se identificó que al 2012 un total de 729,431 visitantes a nivel nacional se hospedaron en un hotel de 4 estrellas, lo cual solo conformaba el 2% del total de hospedajes, así como también se identificó que el 0.04% optaron por hospedarse en Ecolodge, lo cual correspondió a un total de 14,076 visitantes (INEI, 2018a).

En el 2016 se graduaron 31 estudiantes en la carrera de Ecoturismo en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (SUNEDU, 2018). Ello evidencia que existe un potencial de estudiantes egresados, que pueden hacer frente a la demanda creciente del turismo en el departamento de Madre de Dios, con el fin de poder contar con personal capacitado que pueda brindar un servicio de calidad.

La Cámara Nacional de Turismo [CANATUR] agrupa a los principales gremios relacionados con el turismo enfocándose en promover la actividad turística bajo los enfoques de la competitividad y el desarrollo sostenible, fortaleciendo los gremios y promoviendo en el desarrollo de un excelente clima para las actividades comerciales de los asociados. Bajo este enfoque los hoteles, restaurantes y afines en el Perú se encuentran unidos en la Asociación AHORA-PERÚ la cual agrupa a más de 2,000 afiliados y se encuentran en 28 sedes distribuidas en todo el país (Ahora-Perú, 2015). Los guías oficiales de turismo de Lima se encuentran asociados también en la asociación AGOTUR mientras que las agencias de viajes se encuentran agrupadas en la Asociación peruana de agencias de viajes y turismos – APAVIT. Asimismo, CANATUR se encarga de promover de manera integral las actividades

turísticas para lo cual desarrollan, entre otras actividades, el Perú Travel Mart en conjunto con PROMPERÚ. Como bien se sabe, el 2017 fue denominado el año del turismo sostenible y bajo dicho marco los esfuerzos institucionales fueron realizados apuntando a reforzar este enfoque, sobre todo teniendo en cuenta que parte de los compromisos del gobierno de turno en materia turística implica el duplicar la cifra de turistas internacionales, para en el 2021 llegar a los siete millones de turistas visitantes (CANATUR, 2017).

Para efectos de la región Madre de Dios, se tiene la Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo especializado de acuerdo con el Plan Estratégico de APTAE (2018) la cual cuenta con más de 26 años y tiene por función, el fomentar, difundir y promover el turismo de aventura, estableciendo condiciones para que se pueda masificar la práctica del mismo, todo ello bajo el respaldo del Plan Estratégico de APTAE (2018). Actualmente se encuentra un promedio de 16 agencias de viajes operativas y 63 alojamientos en la ciudad de Puerto Maldonado, capital de la Región, sin embargo, solo una cantidad mínima de las mismas forman parte de alguna de las agrupaciones o asociaciones anteriormente descritas por lo que su poder de negociación como grupo o comunidad es relativamente bajo. A eso se le debe sumar que existe una oferta bastante alta y diversa que supera a la demanda actual lo cual conlleva a que la capacidad de ejercer presión al momento de establecer condiciones sea bastante menor al promedio.

Agroindustria. Considerando el rubro de la agroindustria en la región Madre de Dios, el proveedor principal es el Estado peruano, a través del Ministerio de Agricultura quienes brindan las concesiones y permisos para el desarrollo de dicha actividad económica. Bajo este escenario, en la región de Madre de Dios se encuentra que los terrenos destinados para este tipo de producción han sido concesionados en el año 2000 por un espacio de 40 años, plazo renovable. Los datos obtenidos del 2012 indican que existían 1,121 concesionarios con un promedio de 400 hectáreas cada uno, lo que representa un total de 1'150,000 hectáreas

concesionadas. Considerando que el volumen actual de hectáreas disponibles para este tipo de desarrollo industrial llega a los 2'500,000 de hectáreas, actualmente las áreas concesionadas representan el 46% del total de los terrenos disponibles (“La castaña, el verdadero,” 2016). Por ello el poder de negociación del Estado bajo este análisis debe ser entendido en dos escenarios: (a) con relación a los terrenos ya concesionados, el poder de negociación es bajo dado que las condiciones ya se han establecido junto con los plazos, y (b) con relación a los terrenos que aún faltan por concesionar y considerando que este mercado viene experimentando una demanda creciente, el poder de negociación en este alcance es muy alto.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Minería. Entre las principales empresas que adquieren oro en Madre de Dios se encuentra Oro Fino y Metal del Perú, Los Poderosos y Mega La Red, sin embargo, al igual que el resto de compradores de la región, estas compran a los mineros que extraen el metal en las zonas intangibles inválidas. Asimismo, entre los compradores se tienen comerciantes menores, empresarios, autoridades, pobladores comunes y corrientes, todos ellos obtienen oro en su mayoría de mineros ilegales, por su bajo costo y por la fácil adquisición para obtenerlo (Hidalgo, 2012).

Turismo. A nivel de compradores, se encuentra a los turistas que anualmente viajan a la región Madre de Dios ya sea nacional o extranjero. En el 2016, llegaron al Perú 3,21 millones de turistas extranjeros lo cual representó un aumento del 7% con respecto al 2015, mientras que la tendencia en el mundo del crecimiento del turismo receptivo se mantiene alrededor del 4%. La edad promedio es de 40 años y el gasto promedio es de USD 994, considerando un promedio de nueve noches en promedio. Los países de los cuales viene la mayor cantidad de turistas extranjeros son Chile, EEUU y Ecuador (ver Figura 27). Del total

de visitantes extranjeros, en promedio solo el 2% tienen como destino Madre de Dios como se puede observar en la Figura 28.

Principales mercados*

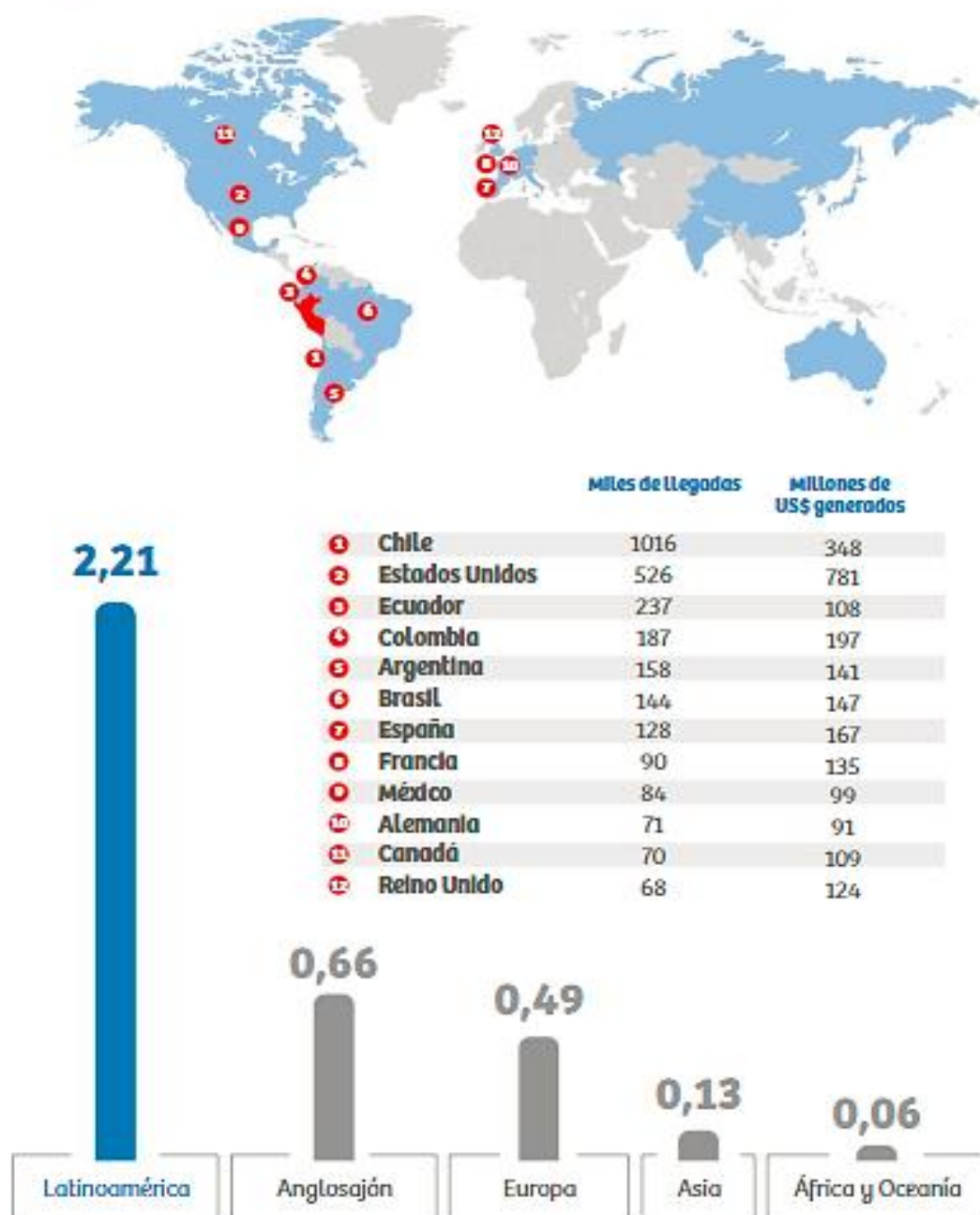


Figura 27. Principales mercados de turistas del Perú 2016.

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero – Turismo en cifras,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2016a

(https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202016&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_publicacion.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuoid=).

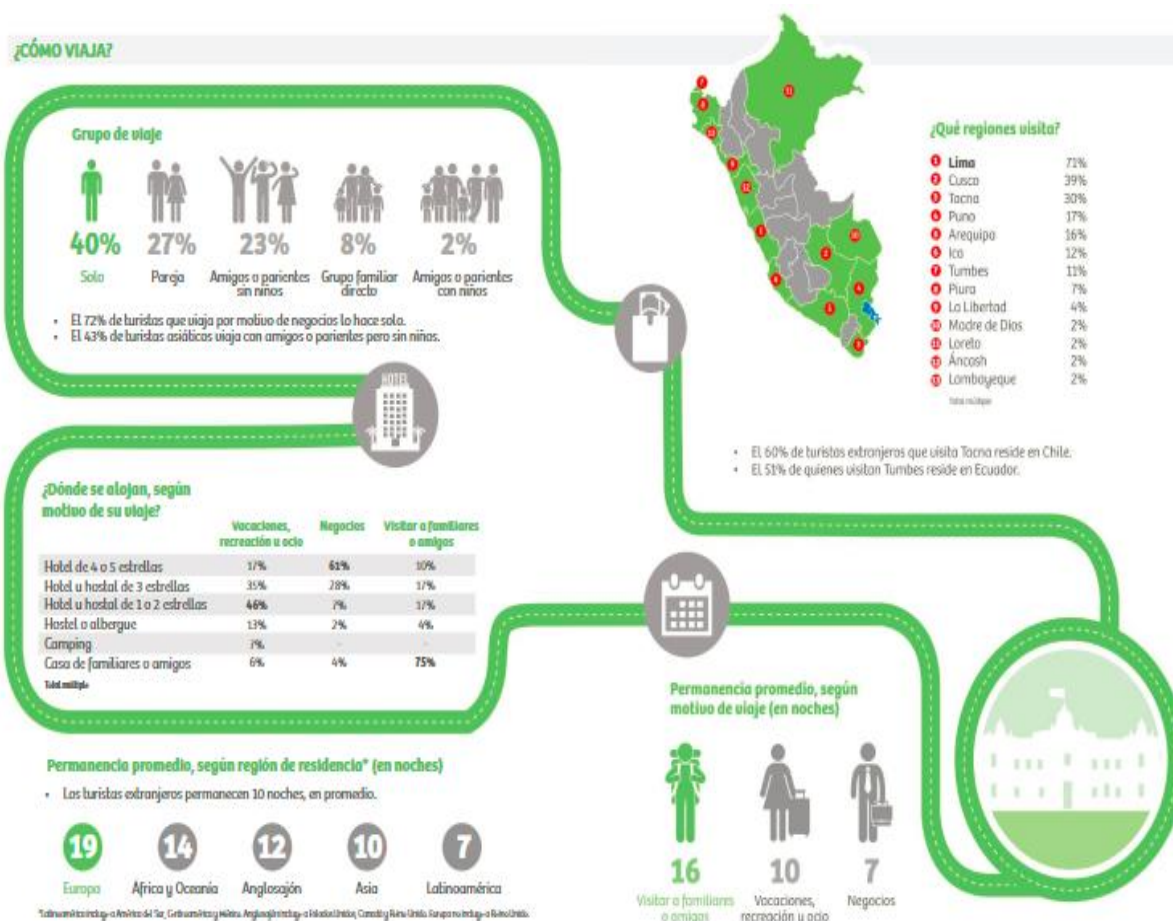


Figura 28. ¿Cómo viaja el turista al Perú?

Tomado de “Perfil del Turista Extranjero – Turismo en cifras,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2016a (https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202016&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_publicacion.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuud=))

Éste es un público potencialmente cautivo ya que dicho perfil de turista se encuentra principalmente en búsqueda de turismo de aventura, desarrollar una variedad de actividades y estar en contacto directo con espacios de naturaleza real. Esto representa una potencial oportunidad de desarrollo considerando que los visitantes extranjeros en muchos casos realizan viajes a circuitos cercanos que incluyen Cusco y Puno, regiones colindantes de Madre de Dios.

Considerando que la participación de turistas es vital para poder desarrollar diferentes industrias complementarias y que la participación de los mismos en la región es reducida, el poder de negociación de este elemento es muy alto y se debe tener en consideración

diferentes programas turísticos dirigidos a incrementar la afluencia de turistas a la región, mejorando la oferta integral. Para ello también se debe considerar el aspecto de la seguridad como elemento vital para poder lograr una oferta integral, por lo cual se identificó que al 2016 no se contaba con cámaras de seguridad que permitieran monitorear de manera más eficiente la seguridad de la población, lo cual se ha detectado como una necesidad dentro de la región (INEI, 2018d).

En el 2016 se registró un total de 40,301 visitas extranjeras a la Reserva Nacional de Tambopata, de los cuales 5,687 fueron visitantes nacionales y 34,614 del extranjero, lo cual refleja que existe un alto potencial debido a que en comparación con el 2015, se visualiza un incremento del 13% en el total de visitantes (MINCETUR, 2016a).

Agroindustria. El rubro de agroindustria está representado por la producción y comercialización de las nueces de Brasil y tiene como principales compradores a los países de Corea del Sur – quien representó el 67.30% del destino total de las exportaciones de nueces de Brasil durante el 2017 – y a Estados Unidos con un 23.90% del mercado de exportación (ver Tabla 19).

Es importante considerar que, a comparación de las exportaciones realizadas en el 2016, Corea del Sur ha ingresado de forma súbita dentro del mercado de exportación dado que en el 2016 no figuró dentro de los cinco primeros países destino de exportación de este producto (ver Tabla 20). Esto obedece principalmente a los acuerdos comerciales establecidos con dicho país a partir del 2017.

En función a esta información, se puede establecer que el poder de negociación de los compradores es muy alto, puesto que dos países representan cerca del 90% del total de la demanda internacional, por lo que se debe establecer estrategias orientadas a cumplir con los requisitos y exigencias que se establezcan por parte de dichos compradores tales como certificación de calidad, volúmenes garantizados de producción y flexibilidad en temas de

financiamiento.

Tabla 19

Países Destino Exportación Nueces de Brasil 2017.

País Destino	Valor FOB USD miles	% que representa
Corea del Sur	28,083	67.30
Estados Unidos	9,975	23.90
Brasil	1,159	2.78
Reino Unido	989	2.37
Nueva Zelanda	899	2.15
Australia	625	1.50
	41,730	100

Adaptado de "Nueces de Brasil sin Cáscara Perú Exportación 2017 Diciembre," por Agrodata Perú, 2018a (<https://www.agrodataperu.com/2018/02/nueces-brasil-sin-cascara-peru-exportacion-2017-diciembre.html>).

Tabla 20

Países Destino Exportación Nueces de Brasil 2016

País Destino	Valor FOB USD miles	% que representa
Estados Unidos	25,319	23.90
Australia	2,384	2.78
Nueva Zelanda	1,968	2.37
Brasil	1,597	2.15
Canadá	1,034	1.50
	41,730	100%

Adaptado de "Nueces de Brasil Perú Exportación 2017 Enero," por Agrodata Perú, 2018b (<https://www.agrodataperu.com/2017/02/nueces-de-brasil-peru-exportacion-2017-enero.html>).

3.5.3 Poder de negociación de los sustitutos

Minería. El principal sustituto del oro en el Perú es la plata, metal que también se extrae en gran medida en el país. Perú por su nivel de extracción de la plata es considerado el segundo productor en el mundo, después de México y antes de China. Entre las regiones que más explotan la plata están Junín, Lima y Ancash, que representan el 56% de producción nacional de plata (Antamina, 2016). En Figura 29 se muestran las principales regiones

productoras de plata en el Perú.

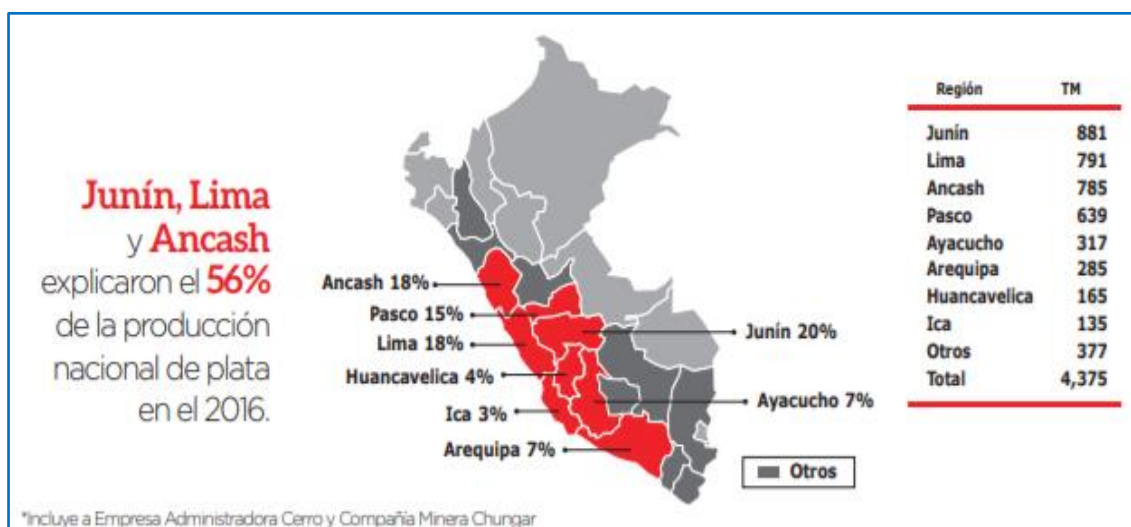


Figura 29. La Plata en el Perú
Tomado de “La Plata en el Perú 2016”, por Antamina, 2017 (<http://www.antamina.com/wp-content/uploads/2017/09/plata-antamina-peru.pdf>).

Turismo. La oferta turística en la región por las características que representa difícilmente encuentra un sustituto dado que si se considera como servicio requerido el turismo ecológico o también conocido como ecoturismo, el cliente que busca este tipo de turismo no está dispuesto a renunciar a esta experiencia a cambio de otro tipo de turismo (clásico, cultural, convencional) la alternativa más cercana a este tipo de turismo ofrecido se puede encontrar en el turismo de aventura el cual es ofrecido en regiones como Ica y Arequipa donde existe oferta de deportes de aventura, pero por la distancia no son alternativas que puedan competir con el turismo ecológico, por ello se considera que el poder de los sustitutos es bajo.

Agroindustria. A nivel de sustitutos existen ofertas de diferentes frutos secos tales como las almendras, las pecanas, las castañas, los pistachos y las avellanas. De dichos frutos secos, las castañas encuentran serias barreras de producción debido a las condiciones ambientales que se necesitan para garantizar su producción. Los árboles de pecanas tienen alturas superiores a los 20 metros lo que dificulta la realización de procesos fitosanitarios. Sin embargo, en términos climáticos, en el país actualmente existen condiciones como la baja

oscilación térmica al momento del cambio de estación y la ausencia de lluvias torrenciales no controladas, lo cual permite que se desarrollen frutos secos que pueden competir directamente con la industria de la nuez de Brasil tales como la almendra, las castañas y las avellanas. También es oportuno tener en cuenta ciertas características propias de los frutos secos que facilitan su comercialización tales como la no perecibilidad la cual facilita su distribución; las propiedades relacionadas al cuidado de la salud también juegan un rol determinante dado que este tipo de alimentos es percibido como un alimento saludable y de bajas calorías. Además, considerando el mercado de las almendras es oportuno mencionar que en muchos casos es similar al mercado de las nueces y que, para este caso de fruto seco, el mercado es mayor dado que el valor de la almendra es menor al de la nuez y puede ser usada en las diferentes industrias asociadas a la nuez tales como repostería, confitería, productos saborizados o caramelizados, harina y leche de almendra (León, 2016). Por todo lo indicado, el poder de negociación establecido por los sustitutos es medio y está relacionado a la capacidad que tengan las regiones cercanas a Madre de Dios en implementar este tipo de cultivos para competir palmo a palmo con la industria de nueces de Brasil.

3.5.4 Amenaza de los nuevos entrantes

Minería. En cuanto a los nuevos entrantes, Apurímac cuenta con explotación minera de oro, pero de oro fino, proveniente en su mayoría de lavaderos aluviales. Esto se da gracias a que los ríos que descienden de la cordillera acarrean en sus aguas pepitas de oro, las cuales han sido desgajadas de las montañas a consecuencia de la acción de la erosión fluvial. Cabe indicar que la mayoría de sus yacimientos son polimetálicos, esto quiere decir que de una misma mina se extraen diversos minerales (Plan de desarrollo, 2017).

Turismo. La barrera de entrada para nuevos entrantes es baja dado que el interés del gobierno es la de promover la industria turística y por ello se potencia al máximo cualquier iniciativa existente, sin embargo si se considera la oferta ofrecida por la región Madre de

Dios en cuanto a un tipo determinado de turismo, es complicado que una región pueda desarrollar una oferta similar si es que no cuenta con las ventajas competitivas que puedan apoyarla para ello, pues para poder plantear una oferta de turismo ecológico se debe contar con el ecosistema y la infraestructura determinada, algo que no se puede desarrollar si es que no se cuenta con ello. Bajo este enfoque la amenaza de nuevos entrantes es baja.

Agroindustria. A nivel de posibles entrantes a la agroindustria de la nuez de Brasil, si bien la producción está circunscrita principalmente a las regiones de Madre de Dios y Arequipa, existen diversas investigaciones realizadas como la planteada por el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], órgano adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego en la cual se logró desarrollar tecnología que introduce un tipo de nuez de Brasil en territorios diferentes a los clásicos ubicados en la selva de Pucallpa e Iquitos. Esto puede ser considerado como una oportunidad de desarrollo trascendental para aprovechar terrenos no explotados con este tipo de producción agrícola, sobre todo considerando que existe cerca de dos millones de hectáreas de suelo degradado en la Amazonía, terrenos que pueden servir para desarrollar esta industria. Este estudio forestal es denominado: Rendimiento Silvicultural y Financiera de Castaña *Bertholletia Excelsa* HBK en un sistema agroforestal – Región Ucayali y ha sido desarrollado gracias al Programa Nacional de Innovación agraria en Agroforestería (INIA, 2014). Por ello, este poder de negociación se establece como medio, y está ligado a la oportunidad de desarrollo que se establezca en las regiones de Ucayali y Loreto, conforme a la aplicación de tecnologías necesarias para garantizar niveles de producción acordes a la demanda internacional.

3.5.5 Poder de negociación de los competidores

Minería. A nivel de competidores con respecto a la explotación minera aurífera, las regiones más importantes son La Libertad, Cajamarca y Arequipa, las cuales mantienen la mayor explotación de oro en el Perú. La Libertad presenta un total acumulado de enero a

departamento de Ucayali, éste presentó un incremento de 1.3% a junio del 2017 (BCRP, 2017b; BCRP, 2017c; BCRP, 2017e). Por su parte, Cusco presentó una caída de 1.3% en los arribos de turistas, se visualiza la misma situación de decrecimiento en el departamento de Loreto en junio 2017, donde se registró un decremento del 9.7% debido a la menor afluencia de turistas nacionales (BCRP, 2017a; BCRP, 2017d). Cada una de estas regiones presenta una oferta selectiva y con alto potencial de desarrollo para competir de palmo a palmo con Madre de Dios principalmente por tener un ecosistema y microclimas similares. Ucayali e Iquitos son ciudades con un desarrollo consolidado en este tipo de industria, sin embargo, el mercado potencial es mucho más grande aún y la oportunidad de desarrollar este tipo de turismo, alcanzando el liderazgo en el país es muy alta. Hay que considerar que Madre de Dios es considerada la capital de la Biodiversidad del Perú y cuenta con dos de las principales reservas de atractivos naturales: el Parque Nacional del Manu y la Reserva de Tambopata; ello debe ser canalizado y explotado en favor de una oferta estratégica de turismo ecológico sostenible, incluyendo el mismo en rutas hacia destinos turísticos cercanos.

Agroindustria. A nivel de competidores actualmente Madre de Dios produce cerca del 65% del total de la producción de nueces de Brasil a nivel nacional. La única región que compite con ellos es Arequipa quien representa cerca del 34% de la producción. Por ello y considerando que actualmente no se desarrolla este tipo de producción en otras regiones por no contar con el entorno, el clima y el ambiente adecuado para ello y considerando que la industria de las nueces de Brasil no son las principales en la región de Arequipa quienes concentran esfuerzos en la producción de alcachofas, uvas y cebollas, se concluye que el poder de negociación de los competidores actuales es bajo, por lo que la región Madre de Dios tiene una excelente oportunidad de posicionarse como el líder absoluto en producción de nueces de Brasil a nivel nacional.

3.6 La Región de Madre de Dios y sus Referentes

Minería. China es el país número uno en producción de oro a nivel mundial, donde se ha descubierto el mayor yacimiento de oro con un valor potencial de CNY 150,000 millones (Yuan Chino), o EUR 20,183 millones, dado que en su interior alberga alrededor de 382.58 toneladas de reservas de oro con un alcance aproximado de 550 toneladas. Según estimaciones esta veta puede generar operaciones de explotación con una duración de 40 años. El yacimiento se localiza en la región de Laizhou – Zhaoyuan, en la provincia oriental de Shandong, donde se localizan las mayores reservas de oro en toda China (Arana, 2017).

Turismo. Uno de los referentes a ser considerado es la localidad de Puntarenas en Costa Rica y el Estado de Amazonas en Brasil, dado que ambos cuentan con un Parque Nacional el cual los consolida como destinos turísticos en cuanto a turismo ecológico sostenible. El Estado de Amazonas cuenta con el Parque Nacional de Jau el cual es considerado como la reserva más grande de todo Brasil dado que tiene una extensión de 2,272,000 hectáreas, donde existe un clima tropical húmedo. Presenta cerca de 440 especies de aves, 115 mamíferos y cerca de 400 especies diferentes de plantas.

El parque cuenta con la administración y manejo del Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los recursos naturales renovables y recibe por ello una importante inversión estatal para su mantenimiento y mejora en cuanto a infraestructura (“Parque Nacional de Jau,” 2017).

En cuanto a la localidad de Puntarenas, allí se encuentra el Parque Marino del Pacífico y la Reserva Nacional Absoluta Cabo Blanco, líderes en turismo de aventura y áreas protegidas a nivel nacional ubicadas en un bosque tropical húmedo la cual presenta una extensión de 1,172,000 hectáreas en la parte terrestre y 1,790,000 hectáreas en la parte marítima y cuenta con una flora y fauna diversa, con 119 tipos de árboles. Ambos lugares son referentes importantes dado que han alcanzado el liderazgo en sus regiones y en el Continente

por lo tanto Madre de Dios debe considerar las experiencias realizadas allí para poder aplicar aquellas iniciativas que hayan sido exitosas y aprender de los posibles errores que se hayan podido presentar, siempre teniendo en cuenta el entorno y la cultura bajo la cual se encuentran.

Agroindustria. Madre de Dios considera como su referente en cuanto a la producción de las nueces al departamento de Tarija en Bolivia, dado que este lugar es donde se constituyen los principales productores bolivianos. Solo la producción de Tarija significó en el 2015 el 40% de la producción americana (el resto se encontró cubierto principalmente por Argentina y Chile) (“Valles de Tarija,” 2015). Una evaluación realizada por el Instituto de Innovación Agropecuaria y Forestal [INIAF] determinó que el rendimiento de la nuez criolla es de alrededor de 1,000 kilogramos por hectárea, sin embargo, una nueva variedad, llamada nuez mejorada puede rendir 5,000 kilogramos por hectárea, lo que significa un fuerte incremento en la producción en un sector que había estado perdiendo vitalidad (“Valles de Tarija,” 2015).

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

Las matrices de perfil competitivo y de perfil referencial permite conocer cuál es la situación en cuanto al nivel de competitividad con el que cuenta la región ya sea en comparación con las regiones que se encuentran dentro de su espacio físico colindante, así como con aquellas regiones que se encuentran en su ámbito socio-geográfico, para lo cual en este caso se amplía el alcance hacia el continente americano. Como bien indicó D’Alessio, la finalidad de la matriz MPC es “señalar cómo se encuentra una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de dicha información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (2015, p.129). Bajo estos lineamientos, considerando que se está planteando una evaluación en función a las industrias donde Madre de Dios

presenta una mejor performance y teniendo en cuenta la potencialidad y el retorno obtenido por las mismas para un posterior análisis de rentabilidad se ha establecido un análisis comparativo con aquellas regiones que, en su conjunto presentan buenos resultados de rendimiento en dichas industrias: (a) minería, (c) agroindustria, y (d) turismo. En función a esta lectura, considerando las regiones líderes en cada una de las industrias, y la cercanía de las mismas se ha establecido la comparación con La Libertad, Arequipa y Cuzco. Del análisis obtenido en la matriz MPC se observa que la región Madre de Dios alcanza un puntaje de 2.13 frente a los 3.02 obtenidos por la región La Libertad; 3.26 obtenidos por la región Arequipa y 3.20 obtenidos por la región Cuzco. (ver Tabla 21). Los factores claves de éxito en los cuales la región Madre de Dios presenta valores fuertes son los relacionados con la disponibilidad de recursos naturales explotables y la conectividad territorial gracias a la presencia de la carretera interoceánica.

Tabla 21

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Madre de Dios		La Libertad		Arequipa		Cuzco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recursos naturales explotables	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2 Accesibilidad a servicios básicos	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39
3 Desarrollo tecnológico industrial	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22
4 Identidad de marca	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52
5 Gobernabilidad y estabilidad política	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
6 Conectividad intraterritorial	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
7 Nivel de inversión pública y privada	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	4	0.72
Total	1.00		2.13		3.02		3.26		3.20

Es oportuno señalar que en el sector agroindustria en el primer semestre del 2017 la región Madre de Dios presentó una exportación de USD 8.1 millones mientras que su principal rival a nivel nacional, Arequipa generó USD 3.6 millones (PeruCámaras, 2017). En el sector minero, Madre de Dios se queda atrás en comparación a sus competidores, sin embargo, esta región tiene un alto potencial para poder crecer.

En cuanto a lo relacionado con los referentes es importante indicar que se ha considerado al estado federado de Amazonas ubicado en el país limítrofe Brasil como líder sudamericano en el turismo sostenible, a la región de Shengdong ubicada en China, como líder regional en la producción del mineral aurífero y a la región de Pando, ubicada en el país limítrofe de Bolivia posicionada como la región de mayor producción de nuez de Brasil a nivel mundial. Estas tres regiones son las que se han considerado para la elaboración de la Tabla 22.

Tabla 22

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Madre de Dios		Amazonas (Brasil)		Shengdong (China)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recursos naturales explotables	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2 Accesibilidad a servicios básicos	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52
3 Desarrollo tecnológico industrial	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
4 Identidad de marca	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
5 Gobernabilidad y estabilidad política	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
6 Conectividad intraterritorial	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
7 Nivel de inversión pública y privada	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54
Total	1.00		2.13		3.41		3.54

3.8 Conclusiones

En base a lo analizado a nivel externo se concluye que las industrias estudiadas presentan un alto potencial de desarrollo en una región como Madre de Dios, principalmente gracias a la alta demanda internacional de los productos más representativos de la región como son el oro y las nueces de Brasil las cuales han mantenido una tendencia de demanda creciente, y a eso hay que sumarle el hecho de que los precios de dichos productos en el mercado mundial también han experimentado en los últimos cinco años un crecimiento sostenido por lo que se hace doblemente atractiva cualquier intención de inversión en ambas

industrias. En función al sector de la industria minera, el reto existente en la región consiste en erradicar la minería ilegal y promover la formalización de la minería dados los niveles alarmantes de informalidad que existen, los cuales no permiten incorporar dicha producción a una cadena sostenible de visión a largo plazo y generan daño y contaminación al medio ambiente irreparable. En función al sector agroindustrial, el escenario se presenta con una demanda en crecimiento sostenido en los últimos cinco años y un aumento en el precio del producto en el mercado asiático, si es que se considera que la región Madre de Dios representa cerca del 80% de la producción nacional, entonces la apuesta debe estar orientada a masificar la producción e incluir diferentes herramientas tecnológicas como se ve en el capítulo siguiente, en el análisis interno de la región. Con respecto al sector turismo en los últimos años se ha presentado un crecimiento de alrededor del 10% de los visitantes que llegan del extranjero al Perú principalmente debido al posicionamiento a nivel mundial de la maravilla mundial Macchu Picchu, y a la diversidad de ofertas turísticas multiculturales, lo cual ha generado por decantación un aumento en la cantidad de turistas a la microrregión sur donde se encuentra Madre de Dios. Madre de Dios cuenta con un aeropuerto en buenas condiciones con conexiones a Lima y Cusco, además, también dispone de vías de conexión terrestre directa con Bolivia y Brasil lo que le permite mantener una posición de conectividad importante. Sin embargo, el turismo en zonas como la región Madre de Dios aún tiene una capacidad no aprovechada mayor al promedio; por ello, la orientación hacia una gestión integral y corporativa del turismo sostenible como actividad transversal de la región, permitirá consolidar a la misma como la capital de la biodiversidad y el ecoturismo, generando un aumento en los ingresos económicos contribuyendo al desarrollo de la población.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La estructura organizacional de la región de Madre de Dios, según el Portal del Gobierno Regional de Madre de Dios (2018c), tiene como máximo órgano al Consejo Regional que tiene representantes de cada una de las tres provincias de la región, además de una secretaria técnica que conforma la Secretaría del Consejo Regional.

La Gobernatura y Vicegobernatura Regional, que es el órgano que representa al Gobierno Regional y es el encargado de dirigir la entidad, supervisar las actividades de sus Órganos Ejecutivos, Administrativos y Técnicos, reglamentar y aprobar políticas públicas. A la fecha el Gobernador Regional es el Sr. Luis Otsuka Salazar y el Vicegobernador es la magister Juana Melina Medrano Vásquez. Apoyando a la Gobernatura y Vicegobernatura Regional se encuentra la Gerencia General Regional, a cargo del abogado Enrique Leonidas Andrés Muñoz Paredes, y demás gerencias: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (Econ. Flor de María Cano Alarcón), Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente (Ing. Francisco Milán Balarezo Yabar), Gerencia Regional de Infraestructura (Ing. Juan Felipe Rodríguez Pasco), Gerencia Regional de Desarrollo Social (Sr. Rondón Palomino Rolan Florencio), Gerencia Regional de Desarrollo Económico (Juvenal Mallea Rodríguez) y la Gerencia Regional de la Juventud (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2018c; Gobierno Regional de Madre de Dios, 2018a). Junto con los organismos mencionados existen un conjunto de direcciones y oficinas para ejecutar las responsabilidades propias del Gobierno Regional de Madre de Dios. En las regiones del Perú, existen Comités Regionales de Seguridad Ciudadana [CORESEC], el cual está conformado por la policía nacional, ministerio público, poder judicial y los alcaldes y que, a inicios del 2018, el gobernador Luis Otuka Salazar juramentó como presidente de la

CORESEC). Madre Dios cuenta con este comité, y es de gran ayuda para contrarrestar la inseguridad ciudadana, pero en definitiva es necesario el despliegue de más efectivos policiales en zonas rurales y el compromiso de las autoridades regionales para gestionar la solicitud de los mismos (“Juramenta Comité Regional,” 2018).

La región de Madre de Dios es un lugar donde subyace la flora y fauna del Perú, con reservas nacionales de preservación de las diversas especies que ahí habitan, por lo que las regulaciones y controles en el cuidado del medio ambiente natural es un punto indispensable y responsable al mismo tiempo. En la región Madre de Dios existe potencial hacia la inversión privada y pública, mediante el ecoturismo, estudios de desarrollo e investigación medicinal, minería y la agro-forestería, el cual involucra árboles, ganado y follaje.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Mediante PROMPERÚ, se impulsa la región de Madre de Dios para el turismo tanto interno como externo, otorgando todas las facilidades que el turista debe tener en cuenta para un viaje fructífero y placentero. Por otro lado, la población de Tambopata brinda un servicio turístico que debe ser mejorado debido a la baja calidad por los insuficientes recursos que cuenta. Mediante el gobierno regional de Madre de Dios, se desarrollan proyectos que permiten elevar el turismo en la región.

Turismo. Según el BCR (2017h), el departamento de Madre de Dios, posee atractivos turísticos naturales que deslumbran a los turistas, tanto nacionales como extranjeros. A continuación, algunos atractivos turísticos importantes:

Parque nacional del Manu. Ubicado entre las provincias de Paucartambo – La Convención del departamento de Cusco, y las de Manu – Fitzcarrald del departamento de Madre de Dios, con una extensión de 1’844,200 hectáreas. Abarca las biorregiones de: selva baja, selva alta alto andes y puna, siendo la más extensa la Selva Baja. El Parque Nacional del Manu, presenta gran diversidad de especies animales, existiendo 860 especies de aves,

también felinos, 13 especies de monos murciélagos entre otros. Asimismo, está habitado por 30 comunidades campesinas y diversas poblaciones nativas amazónicas (BCR, 2017h).

Santuario nacional de las pampas del heat. Comprende un total de 102,109 hectáreas que se prolongan hacia la república fronteriza de Bolivia. Este santuario fue creado para la preservación del ciervo de los pantanos, así como también para la conservación de la flora y fauna de la zona del río Heath, y la preservación del lobo de crin que vive en solitario entre las yerbas de la pampa (BCR, 2017h).

Zona reservada del Tambopata Candamo. Abarca un total de 1,400,000 hectáreas, presentando una enorme biodiversidad de flora y fauna nativas con 165 especies y 41 familias de árboles, 103 especies y mamíferos y 90 especies de anfibios. Así también, se encuentra la población Esse eja o Huarayos, que son nativos amazónicos junto con quechuas y aimaras (BCR, 2017h).

La cascada de Baltimore. Ubicada a 85 km de Puerto Maldonado, presenta una cascada de tres metros de altura, siendo la época de lluvias donde mayormente se incrementa el caudal presentando una vista impresionante (BCR, 2017h).

Lago Sandoval. Se encuentra ubicado en el margen derecho que está a ocho km de la ciudad de Puerto Maldonado. Tiene una gran variedad de especies vegetales como orquídeas, platanillos, ungurahuis y homiceas, y en el interior del lago, islotes llenos de gramíneas existiendo zonas pantanosas donde crece el aguaje árbol. Así también presenta especies de animales silvestres, como charapas, tucanes, tapires, entre otros (BCR, 2017h).

Lago Valencia. Ubicado a 60 km de Puerto Maldonado aguas abajo del río de Madre de Dios, con flora y fauna variada. Los aficionados a la pesca encuentran el lugar propicio para dichas actividades en la cual pueden pescar corvina, el dorado, entre otros (BCR, 2017h). Otros de los atractivos turísticos es la gastronomía, con platos turísticos como la patarasca, los juanes de gallina, el inchicapi, el tacacho, el suri, el munchaguem, entre otros.

No se puede dejar de mencionar al folklor, con sus respectivos bailes típicos, como son, la chacuycaza, la cual es una danza que escenifica la caza del tigre, los guerreros, convertida en danza de los antiguos, con sus vivencias de hechos anteriores, escenificados en danza (BCR, 2017h).

Agropecuaria. Con respecto a dicho sector, en Madre de Dios destacan el pasto brachiaria, maíz amarillo duro, plátano, arroz y yuca, y el producto principal: la castaña o nuez de Brasil. Este sector tuvo su expansión en 19.5% interanual en el mes de mayo, debido a la mayor producción de plátano, yuca y cacao (ver Figura 31) (BCR, 2017i). En cuanto a la avicultura y la ganadería recientemente vienen tomando impulso debido a la fácil adaptación al medio. Adicionalmente como rubro complementario dentro de esta actividad, existe una potencialidad alta de desarrollo de la actividad agroindustrial de los frutos exóticos oriundos de la región tales como el Copoazú, el Wasai, el Ungurahui, frutos que vienen siendo desarrollados en los últimos años y que necesitan de una mayor inversión en cuanto a la industrialización y el aumento en el nivel de producción que le permita ingresar a mejores mercados.

El principal producto de exportación agropecuario es la castaña o nuez de Brasil, dado que actualmente la región Madre de Dios es la que lidera la producción de este tipo de producto agroindustrial gracias al clima propicio para su cultivo y al terreno fértil propio de la región. En esta región la zona destinada para la producción de castañas ocupa cerca de 350,000 hectáreas y cerca del 22% del total de la población de la región participa directa o indirectamente en esta actividad económica. El árbol de castaña puede producir hasta 120 kilos de semillas por año considerando que el tiempo de formación del fruto de la castaña oscila entre los 10 a 13 meses, por ello es que actualmente se cuenta con una sola cosecha al año. (Centro de Promoción de la BioDiversidad Amazónica [ProAmazonía], 2018).

Actualmente el bosque de castañas se encuentra concesionado en un 50% en promedio. A las concesiones actuales se les conoce como: concesiones forestales con fines no maderables, título otorgado directamente por el Estado peruano. Mediante esta concesión, se adquieren derechos sobre las áreas en cuestión para extraer las semillas de las castañas, así como la extracción de madera, producción agrícola, entre otras actividades. La legislación actual señala que el otorgamiento se realiza sobre una infraestructura máxima de 10,000 hectáreas y el plazo promedio al cual se acuerda brindar esta concesión s de 30 a 40 años.

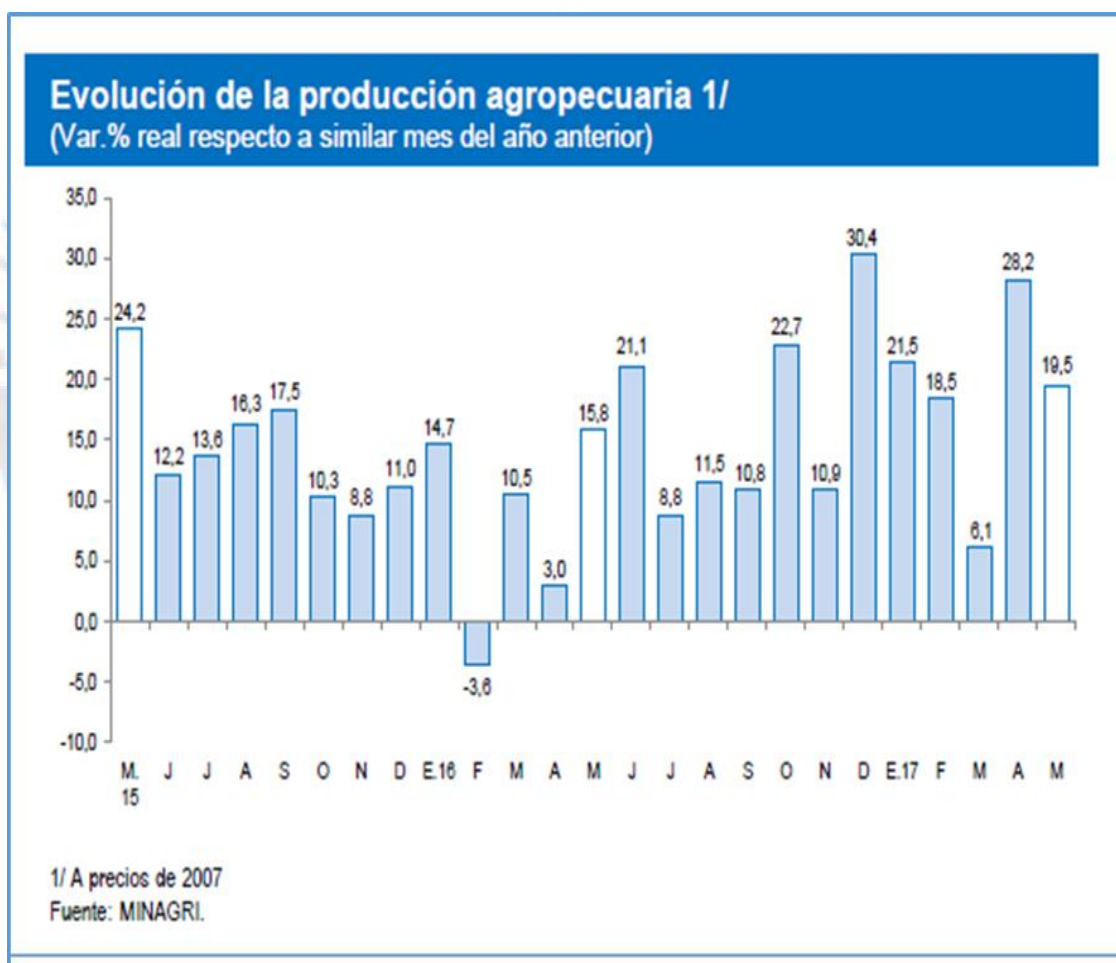


Figura 31. Evolución de la producción agropecuaria.

Tomado de “Síntesis de Actividad Económica – Mayo 2017,” por BCRP, 2017i (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/presentacion-madre-de-dios-05-2017.pdf>).

Tabla 23

Cultivos de Madre de Dios

Cultivos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Total	74,029	77,794	79,266	72,022	75,573	75,919	61,698	68,716	79,427	72,715	73,309	0	810,467
Achiote	0	0	0	0	0	0	0	0.34	0.27	0	0		0.61
Araza	0	0	1.2	0	0.28	8	6.2	0	4.1	6	1.7		27.48
Arroz Cascara	975	1,724.2	1,621.4	369.9	0	0	122	246	126	189	0		5,374.1
Brachiaria	62,880	62,750	64,310	60,194	64,625	64,639	53,137	58,112	69,558	62,791	64,679		687,675
Cacao	13.5	18.15	28.77	94.8	128	145.5	137.18	187.5	110.13	32.85	25.3		921.63
Café	0	0	3.58	7.43	3.38	0	0	0	0	0	0		14.39
Caiga	0	0	0	0	0	1.6	1.4	1.2	0	0.88	0.7		5.78
Caimito	0	0	0	0	0	4.3	10.1	16.2	0	0	0		30.6
Camote	22.2	18.9	24.9	22.9	27.6	20.9	16.3	19.2	9.4	28.6	17.7		228.6
Caña de azúcar	91.8	93.5	105	100.9	105	100.5	81.5	108	91.75	112	120		1,109.95
Carambola	10.6	7.7	12.6	12.4	14.7	13.4	9.3	11.15	10.55	12	8.15		122.55
Cocona	19.6	23.16	29.3	22.3	24.55	19.2	14.9	16.35	28.7	16.6	11.65		226.31
Cocotero	31.6	39.2	50.4	36.2	34.1	34.2	20.8	36.9	35.8	54.3	50.5		424
Col o Repollo	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0		5
Copuazu	67.9	126.6	124.3	77.9	44.65	27.9	20.1	14.2	19.8	0	0		523.35
Frijol G Seco	0	0	0	0	0	76.05	72.55	174.7	0	0	0		323.3
Lechuga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Lima	0	0	0	39.6	75.2	72.4	62.1	43	26	0	0		318.3
Limón	37.4	33.7	43.6	32.7	30.2	30.2	23.2	32.9	29.98	43.2	40.6		377.68
Maíz A. Duro	2,415.5	5,587.7	4,596	1,219.4	0	312.1	533	42	0	0	0		14,705.7
Maíz Choclo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Mandarina	0	0	0	41.2	83.7	103.6	76.5	47.9	4.1	0	0		357
Mango	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5	93.6	73.2		174.3
Mani Fruta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Marañón	0	0	0	0	0	0	0	0	2.9	12.3	0		15.2
Naranja	0	0	79.4	112.5	156.9	172.1	117.2	95	63.4	18.1	7		822.1
Palta	0	0	0	0	0	0	0	0	52.95	155.8	126.9		335.65
Papaya	3,233.5	3,273	3,813.5	4,726	4,763	4,615	3,450.5	3,965.5	3,837.5	3,593	3,266		42,536.5
Pasto Yaragua	1,307	1,049	1,046	1,201	1,387	1,398	5.11	1,739	1,552	1,709	1,394		14,292.5
Pepinillo	2.3	2.2	0	0	0	2	2.4	6.2	2.9	7	4.1		29.1
Pijuayo	55.7	101.9	88.7	37.85	0	0	0	0	0	0	0		284.15
Pimienta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Piña	172	239.5	298.5	373.1	399	362	347.1	398.5	570.95	564	447.4		4,172.65
Plátano	1,717	1,782	1,923	2,129	2,423	2,411	1,894	2,155	2,567.5	2,182	2,069		23,251.5
Rábano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Sandía	0	0	0	0	0	28.7	38.3	41.7	64.5	40	52.5		265.85
Soya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Tomate	0	0	0	0	0	0	0	8	8.49	0	0		16.49
Uncucha	46	31.7	33.6	36.87	30.5	25.6	32.6	24.5	22.48	45.6	38.9		368.35
Yuca	929	892	1,032	1,135	1,217	1,281	948	1,162	610.9	986	859		11,051.9
Zapallo	0	0	0	0	0	14	12	6.5	8.5	22.5	16		79.5

Nota. Tomado de "Producción Agrícola y Siembra – Diciembre 2017," por Dirección Regional de Agricultura de Madre de Dios [DRAMDD], 2017. (http://www.dramdd.gob.pe/Docgestion/infomacion-agricola-2017/Produccion_Principales_Cultivos_Diciembre_2017.pdf).

A nivel organizacional, existen 14 asociaciones de castañeros ubicadas en los centros poblados de cada distrito. Dichas asociaciones de castañeros están agrupadas bajo una macro-organización denominada Federación de Castañeros de Madre de Dios (FEPROCAMD), organización que les permite sostener una posición y demandas válidas tanto con la Municipalidad. Sin embargo, aún existen asociaciones que no se han formalizado. Hubo en el 2009 una intención por promover una empresa que pueda representar los intereses de la Federación y que les permita obtener y administra de una mejor forma sus ingresos económicos. Es así como nace el proyecto REDD CASTAÑERO el cual incluía la constitución de una planta de producción y una línea de distribución. .que les permita mejorar la cadena de abastecimiento. (Bam, 2017)

En la región de Madre de Dios debe incentivar la inversión para la exportación de las nueces, generando las condiciones necesarias, recuperando dichas áreas de suelos que sean productivos mediante las nueces. No obstante, el productor puede invertir S/4 mil por hectáreas y con una mano de obra inicial familiar de S/2 mil por hectárea. Asimismo, lo que se espera es fomentar la inversión de las nueces para su exportación, a los países que demandan como son: Estados unidos, Inglaterra, Alemania, Italia, Holanda, Rusia, y China (INIA, 2014).



*Figura 32.*Nuez de Brasil.

Tomado de “INIA reproduce castañas de Madre de Dios en otras regiones del país del 2014,” por Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2014(<http://www.inia.gob.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/697-inia-reproduce-castanas-de-madre-de-dios-en-otras-regiones-del-pais>).

La nuez de Brasil se produce en Perú, Bolivia y Brasil, sin embargo, la producida en el Perú tiene propiedades que se diferencian con respecto a las demás. En cuanto a las exportaciones, entre enero a junio del 2017 alcanzó un total de USD 23,490,000, lo que representó un crecimiento de 58% en comparación al año anterior 2016 (SENASA, 2017). Según ADEX, el principal mercado destino de la nuez de Brasil es Corea del Sur, el cual demandó este producto por USD 10,477,000. Cabe indicar que los efectos del cliente influyen negativamente en la producción de la nuez de Brasil, pero gracias a la alta demanda internacional, el precio generó un aumento de 64%; asimismo, cabe precisar que en el primer trimestre del 2017 la nuez de Brasil de Perú llegó a 20 mercados, en el cual EE.UU. y Corea del Sur tuvieron una participación del 74% en total (SENASA, 2017).

Pesca. Esta actividad es considerada como una de las potencialidades del crecimiento de la región, debido al crecimiento del recurso ictiológico, mostrando así una ventaja comparativa que ofrecen otros ecosistemas amazónicos y mediante el consumo per cápita del pescado, se asegura la sostenibilidad de la acuicultura (ver Tabla 24). En la actualidad, la actividad pesquera carece de sistemas de refrigeración en zonas alejadas (BCR, 2017i).

Tabla 24

Sector Pesca

	Sector Pesca 1/ (En toneladas)					
	Mayo			Enero - Mayo		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Consumo Humano Directo						
Fresco 2/	41	36	-12.3	275	175	-36.4
SECTOR PESCA			-12.5			-35.7

Tomado de “Síntesis de Actividad Económica – Mayo 2017,” por BCRP, 2017i (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-05-2017.pdf>).

Minería. En la región, esta actividad es una de las más dinámicas y una parte importante de la población económicamente activa (PEA), la cual se dedica a la extracción de

oro en polvo y pepitas en los ríos, playas y antiguos causes de los ríos. El oro se ubica al sureste del departamento, debido que los ríos nacen en las alturas andinas. Asimismo, en el distrito de Laberinto, se encuentra el centro del comercio del oro (BCR, 2017j). Sin embargo, Madre Dios figura en el cuarto lugar de extracción minera con respecto a solo 14 regiones del Perú, con un 10.20% de producción aurífera (MINEM, 2018).

En el 2017, los principales mercados de Madre de Dios, en relación a la exportación de oro, fueron India (USD 48.4 millones) y Emiratos Árabes (USD 14.5 millones), como se puede ver en la Tabla 25.

Tabla 25

Principales mercados de exportación de oro de Madre de Dios

Mercado	Producto	Monto Exportado (MM USD)	Monto Exportado (MM USD)	Monto Exportado (MM USD)
		2015	2016	2017
Región		163,4	48,5	80,7
1 India		32,7	7,7	48,4
Oro (incluye oro platinado)		32,7	7,7	48,4
2 Emiratos Árabes		0,4	10,1	14,5
Oro (incluye oro platinado)		0,4	10,1	14,5
3 Corea del Sur			0,8	9,2
Nueces del Brasil			0,8	9,0
Nueces de areca				0,1
4 China		0,5	0,9	1,4
Demás maderas tropicales				
Tablillas y frisos		0,3	0,5	0,4
5 Otros		129,8	28,9	7,2

Tomado de “Reporte Regional de Comercio de Madre de Dios,” por MINCETUR, 2017b (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reportes_reporte_regional/RRC_Madre_de_Dios_2017.pdf).

La minería se redujo en un 18.1% interanual, en términos acumulados durante enero – mayo 2017, reportando una caída de 32.1%, respecto a igual periodo 2016 (ver Tabla 26 y Figura 33). La producción de oro el noveno mes del 2017 se redujo en un 19.6% con respecto

al año anterior, dichas variaciones son de 1,061 kg respecto de 1,320 kg, ambos de contenido fino (ver Figura 34).

Tabla 26

Sector Minería.

Mineral	Estructura Porcentual 2015 2/	Mayo			Contribución 3/	Enero - Mayo			Contribución 3/	
		2016	2017	Var. %		2016	2017	Var. %		
Oro (Onzas Trocy)	100,0	43,062	35,267	-18.1	-18.1	268	581	182,343	-32.1	-32.1

Nota. Tomado de "Síntesis de Actividad Económica – Mayo 2017," por BCRP, 2017j (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-05-2017.pdf>).

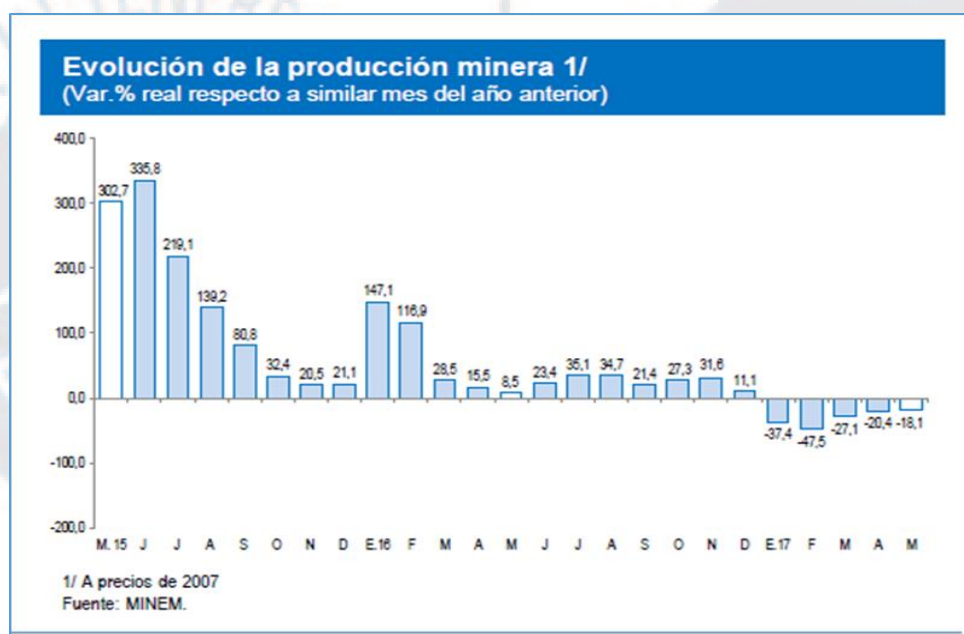


Figura 33. Evolución de la producción minera

Tomado de "Síntesis de Actividad Económica – Mayo 2017," por BCRP, 2017i (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/presentacion-madre-de-dios-05-2017.pdf>).

A lo que se refiere con el PBI del sector minero, extracción de petróleo y gas, Madre de Dios ha obtenido en promedio un crecimiento progresivo, llegando en el 2016 con S/.2065 millones en PBI. En el siguiente cuadro se detallan las actividades que genera Madre de Dios, en cuanto, agricultura, manufactura, comercio, transporte, alojamientos y restaurantes, entre otros (INEI, 2017).

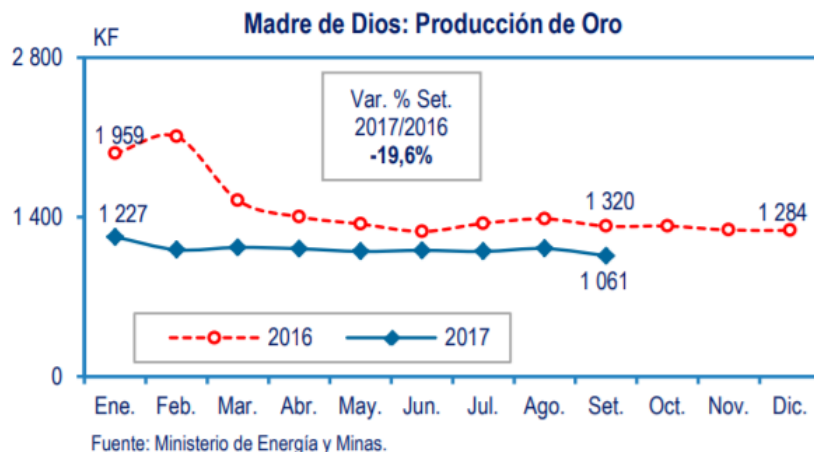


Figura 34. Producción de oro

Tomado de “Panorama Económico Departamental, Setiembre 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1480/cuadros/madros/2_16_1.pdf).

Tabla 27

PBI Madre de Dios.

Actividades	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	135.820	178.952	195.220	211.308	234.047
Pesca y Acuicultura	1.911	2.193	2.167	2.656	2.132
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1.475.697	1.628.853	860.957	1.403.283	2.064.948
Manufactura	148.686	147.884	145.959	142.582	148.503
Electricidad, Gas y Agua	15.183	17.176	19.388	22.343	25.415
Construcción	155.087	164.719	202.879	215.342	261.764
Comercio	291.916	309.049	314.031	326.626	340.069
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	99.221	110.071	117.186	138.644	147.847
Alojamiento y Restaurantes	72.305	82.321	87.864	91.263	99.848
Telecom. y Otros Serv. de Información	24.568	25.867	26.439	27.099	28.784
Administración PúblMad y Defensa	93.597	100.717	112.029	120.754	132.448
Otros Servicios	322.423	348.118	384.648	418.578	448.914
VaMad Agregado Bruto	2.836.414	3.115.920	2.468.767	3.120.478	3.934.719

Nota. Tomado de “Economía,” por INEI, 2018o

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf).

En cuanto a los yacimientos auríferos de la región de Madre de Dios, se tiene que la zona aurífera, comprende las cuencas y las subcuencas de los ríos Madre de Dios, Inambari, Colorado, Tambopata, y Malinowski (ver Figura 35). En cuanto a las concesiones mineras en

Madre de Dios, entre la cuenca del río Malinowski y la parte baja del río Tambopata se distribuyen 122 concesiones mineras, que alcanza 24,500 hectáreas. Asimismo, también existen concesiones en las cuatro cuencas de los siguientes ríos, que se presentan en la Tabla 28.

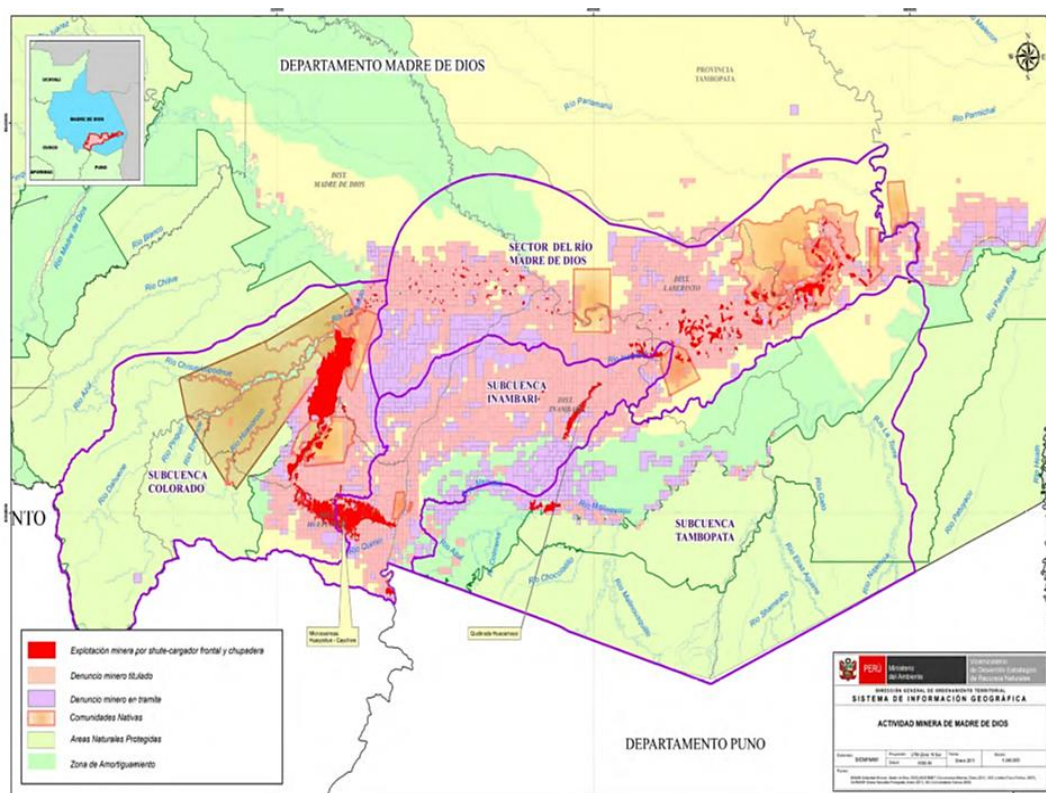


Figura 35. Actividad minera en Madre de Dios.

Tomado de “Minería aurífera en Madre de Dios y contaminación con mercurio: Una bomba de tiempo,” por Brack, A., Ipenza, C., Álvarez, J., Sotero, V., 2011 (<http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39523>).

En cuanto a la atracción de inversiones mineras, el Perú en el 2017 ha alcanzado el 19° puesto, con respecto al 2013 en cual obtuvo el puesto 28°. Según el estudio realizado en el ranking de Fraser Institute 2017, en el cual participaron 104 países, el Perú se consolidó como el segundo país más atractivo de América Latina para invertir en minería (“Perú es atractivo,” 2018).

Tabla 28

Concesiones Mineras en Madre de Dios

Cuenca del río Colorado	424 concesiones tituladas (18.5% de la subcuenca, 235 concesiones en trámite (54% de la subcuenca); 24% fuera de concesiones tituladas.
Cuenca del río Inambari	534 concesiones tituladas (63% de la subcuenca); 342 concesiones en trámite (25% de la subcuenca); 7,457.81 hectáreas de explotación minera; 7% fuera de concesiones tituladas.
Cuenca del río Tambopata	69 concesiones tituladas (2% de la subcuenca); 136 concesiones en trámite (5% de la subcuenca); 897.36 hectáreas de explotación minera; 75% fuera de las concesiones tituladas.
Cuenca del río Madre de Dios	967 concesiones tituladas (47del área); 293 concesiones en trámite (11% del área); 9,203.32 hectáreas de explotación minera; 9% fuera de concesiones tituladas.

Nota. de “Minería aurífera en Madre de Dios y contaminación con mercurio: Una bomba de tiempo,” por Brack, A., Ipenza, C., Álvarez, J., Sotero, V., 2011 (<http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39523>).

En consecuencia, a lo que se refiere al porcentaje de superficie de concesiones ocupadas en noviembre 2017, Madre de Dios, presenta el sexto lugar con menor crecimiento en cuanto a la superficie, en comparación con las demás regiones, como se muestra en la Figura 36.

Un problema latente es la minería ilegal e informal que existe en Madre de Dios, en el cual varios gobiernos han tratado de poder solución, mediante una comisión conjunta conformada por la Presidencia del Consejo de Ministros, y las distintas instituciones públicas, como son los ministerios del interior, exteriores, energía y minas, cultura, economía, del ambiente agricultura y defensa, como también SUNAT, y la asamblea Nacional de Gobiernos Regionales. Sin embargo, estos denodados esfuerzos se vieron frustrados, debido que continúa la minería ilegal. Por lo tanto, las acciones que los gobiernos venideros deben tomar deben estar basados es actos concretos, firmes y claros, dentro del marco jurídico, generando seguridad y salud ocupacional respectivo, ya que no solo involucra combatir con los que delinquen, sino con la población de Madre de Dios, que a lo largo del tiempo pagan las

consecuencias acortando sus vidas. Por otra parte, es importante generar expectativas de crecimiento para motivar a los mineros artesanales a formalizarse, brindándoles fuentes de financiamiento, asesorías entre otros (Valencia, 2016).

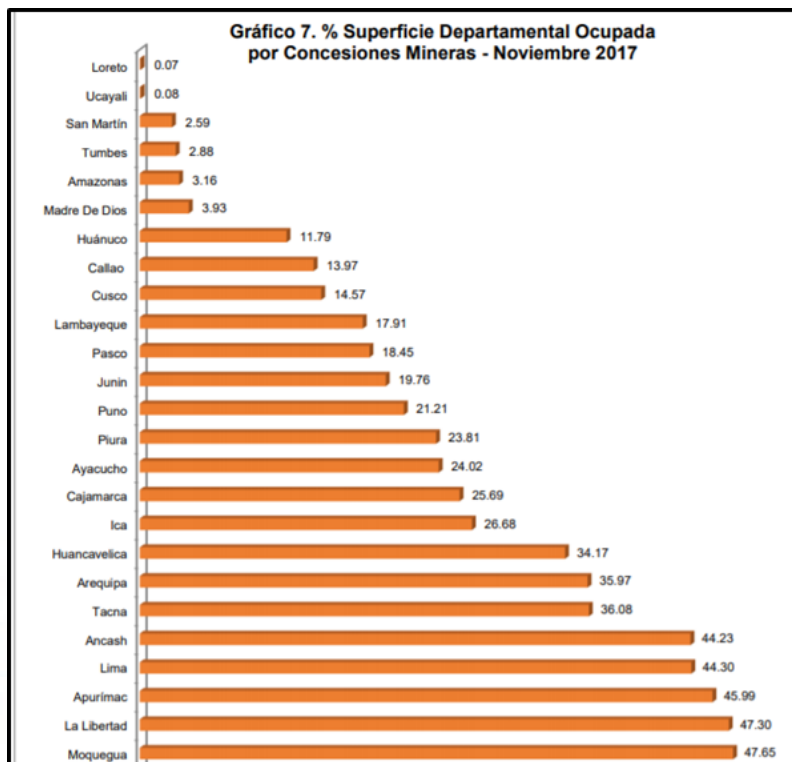


Figura 36. Porcentaje de superficie departamental ocupada por concesiones mineras. Tomado de “Área de Geografía y Ambiente – CooperAcción,” por INGEMMET, 2017 (<http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/INFORME%20DE%20CONCESIONES%20MINERAS%202017.pdf>)

La minería informal en Madre de Dios representa el 6.8% de la minería informal del Perú, acumulando un total de 4,436 mineros informales en la región en el reporte del año 2017 realizado por el Ministerio de Energía y Minas como se puede ver en la Tabla 29.

Existen consecuencias sociales y de medio ambientales que causa la minería ilegal, como causar 70 mil hectáreas de tierras desforestadas, en las cuales la policía destruye los campamentos, sin embargo, en poco tiempo los mineros ilegales vuelven a reanudar el trabajo ilegal. Por otra parte, 60 mil personas encuentran en la minería ilegal una fuente de ingreso, ilegal e informal, que en su mayoría, dichas personas no tienen una educación ya que existe ausentismo educativo de los pobladores, como también poco acceso a los sistemas de

salud que son desfavorable en la región. En muchos casos, esta actividad lo usan para salir de la pobreza extrema, asimismo les da cierto status social, como una mejora de crecimiento económico, sin embargo a un costo muy alto en cuanto al deterioro de la salud, así también genera al mismo tiempo corrupción y trata de personas generando un mal social, ya que existen mafias que con engaños captan menores de edad para que pueden salir de la pobreza, lo cual causa un problema social para región de Madre de Dios (Perú 21, 2017).

Tabla 29

Cantidad de Mineros Informales por Región

N°	Región	Cantidad de mineros informales	Subtotal
1	Arequipa	16,839	19,203
	Ica	2,364	
2	Ayacucho	10,535	20,458
	Apurímac	7,841	
	Cusco	2,082	
3	Ancash	3,646	9,362
	La Libertad	5,716	
4	Puno	7,005	7,005
5	Madre de Dios	4,436	4,436
6	Piura	2,165	2,165
7	Lima Metropolitana	743	2,347
	Lima Provincias	1,604	
8	Pasco	1,253	1,707
	Huánuco	454	
9	Junín	613	1,173
	Huancavelica	560	
Total			64,856

Nota. de “Minería informal: 27,208 mineros quedan rezagados y no logran inscribirse ante Sunat,” por Gestión, 2017 (<https://gestion.pe/economia/mineria-informal-27-208-mineros-quedan-rezagados-logran-inscribirse-sunat-136321><http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39523>).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En cuanto a las operaciones de Madre de Dios, estas se sustentan en las actividades económicas propias de la región, como el impulso del ecoturismo para generar las condiciones adecuadas de modo que el turista obtenga un servicio de calidad; así como

también la ejecución de los proyectos de infraestructura, mediante las carreteras de conexión hacia los distintos lugares que conectan con Madre de Dios. Por otro lado, es necesario buscar alianzas estratégicas que ayuden a fortalecer la inversión privada en la industria turística, empezando, por ejemplo, con la ampliación del aeropuerto de Madre de Dios de modo que permita mayores llegadas directas de extranjeros, y así asegurar un incremento del turismo en la región. Con referencia a la minería el gobierno regional de Madre de Dios está trabajando en la formalización de la minería informal, buscando de este modo no solo proteger el medio ambiente de la región, sino que, además, prolongar la explotación futura del mineral aurífero con los cuidados y reglamentaciones pertinentes.

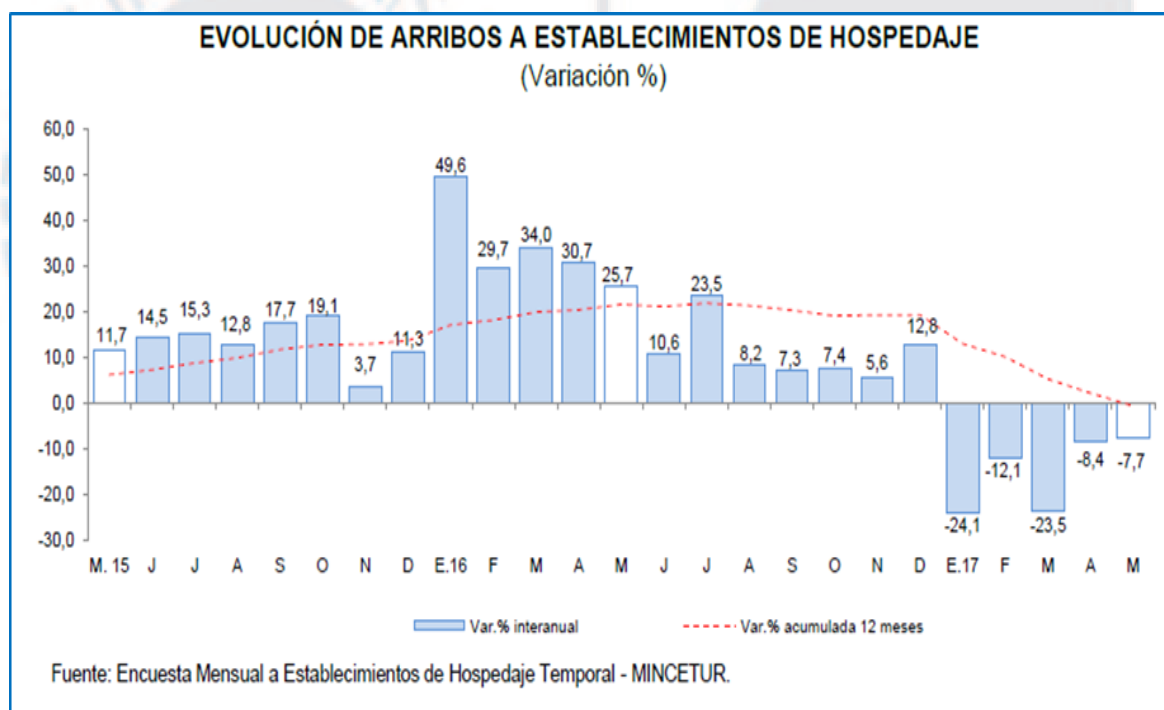


Figura 37. Evolución de arribos a establecimientos de hospedaje Tomado de “Síntesis de Actividad Económica – Mayo 2017,” por BCRP, 2017j(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-05-2017.pdf>).

Madre de Dios, posee una variedad de ambientes paisajísticos, que permite un turismo vivencial y distinto al convencional. Entre sus principales atractivos turísticos se tienen, la reserva nacional de Tambopata, el santuario nacional pampas del Heath y el Parque Nacional

del Manu (BCR, 2017j). La región cuenta con hospedajes para el turista local y extranjero cuya evolución está en relación a la cantidad de arribos (ver Figura 37).

El PBI que se generó en la región de Madre de Dios por la actividad económica de Alojamiento y Restaurantes en el 2016 fue de S/. 99,848 millones, el cual tuvo un crecimiento del 9% respecto al año 2015, cuyo PBI fue de S/. 91,263 millones, mostrando una tendencia de crecimiento desde el 2007 y donde se evidencia que en el año 2011 presentó uno de los mayores crecimientos llegando a obtener un 13% de crecimiento respecto al 2010. A su vez también se puede identificar que el PBI que se generó por la actividad en mención representa alrededor del 3% del total del PBI que se generó en la región de Madre de Dios. El PBI de Madre de Dios de la actividad económica de Alojamiento y Restaurantes representa un 0.34% respecto al PBI que se generó por dicha actividad a nivel Perú en el 2016 (INEI, 2017).

Tabla 30

PBI Madre de Dios.

Actividades	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	135.820	178.952	195.220	211.308	234.047
Pesca y Acuicultura	1.911	2.193	2.167	2.656	2.132
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1.475.697	1.628.853	860.957	1.403.283	2.064.948
Manufactura	148.686	147.884	145.959	142.582	148.503
Electricidad, Gas y Agua	15.183	17.176	19.388	22.343	25.415
Construcción	155.087	164.719	202.879	215.342	261.764
Comercio	291.916	309.049	314.031	326.626	340.069
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	99.221	110.071	117.186	138.644	147.847
Alojamiento y Restaurantes	72.305	82.321	87.864	91.263	99.848
Telecom. y Otros Serv. de Información	24.568	25.867	26.439	27.099	28.784
Administración PúblMad y Defensa	93.597	100.717	112.029	120.754	132.448
Otros Servicios	322.423	348.118	384.648	418.578	448.914
VaMad Agregado Bruto	2.836.414	3.115.920	2.468.767	3.120.478	3.934.719

Nota. Tomado de "Economía," por INEI, 2018o

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf).

Como indicadores de desempeño del turismo de Madre de Dios, estos se han definido por la cantidad de turistas que arriban a la región, los ingresos por la actividad, los flujos de viajes por concepto de turismo y el empleo generado por esta actividad. Según se observa, del 2015 al 2017 se ha presentado un crecimiento constante en cada uno de los indicadores mencionados (ver Figura 38).

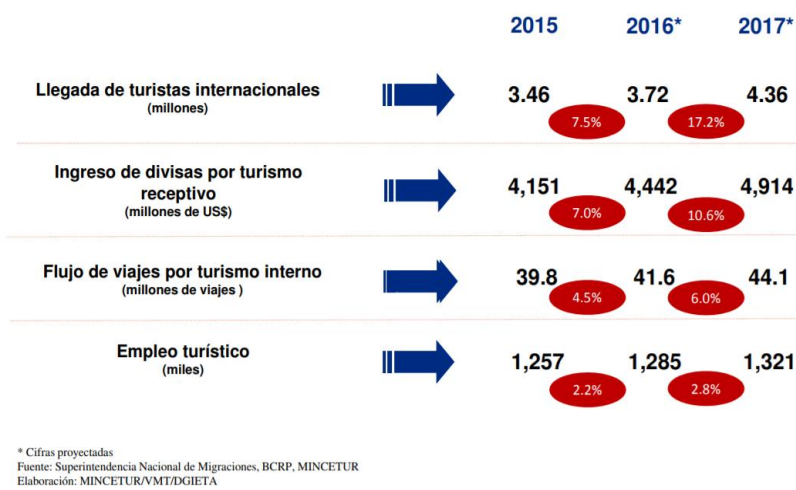


Figura 38. Indicadores de desempeño en turismo
Tomado de “Sustentación del Presupuesto 2017,” por MINCETUR, 2017a
(http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/mincetur_ppto_2017.pdf).

Madre de Dios, por sus características geográficas dispone de varios medios de comunicación, no solo nacional, sino internacional, en parte por su característica de ser bifronterizo al limitar con los países de Brasil y Bolivia. La vía terrestre más resaltante de esta región es la carretera Interoceánica, cuyo tramo en territorio peruano inició su construcción en el 2005 y concluyó en el 2010; complementan esta vía terrestre un conjunto de vías departamentales y vecinales (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2016). Al respecto de la infraestructura aérea, se destaca el Aeropuerto Internacional “Padre Aldamiz” en Puerto Maldonado, administrado por Corpac y que cuenta con oficina de aduanas y de la policía nacional. Junto con este aeropuerto, Madre de Dios tiene ocho aeródromos menores, de los cuales solo los de Iberia, Mazuco, Huetpetuhe y Choque se encuentran en condiciones operativas (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2016). Según lo indicó el Gobierno

Regional (2016), el principal puerto de Madre de Dios es el Puerto Fluvial Capitanía que se ubica en la ciudad de Puerto Maldonado sobre la ribera del río Madre de Dios. 16 puertos menores que no cuentan con la infraestructura adecuada para el embarque y desembarque de carga y pasajeros complementan la infraestructura portuaria de Madre de Dios. El transporte fluvial en Madre de Dios hace uso de cuatro vías fluviales: (a) a través del río Madre de Dios para la ruta Puerto Maldonado – Puerto Pardo – Heath – Riveralta; (b) río Tahuamanu para la ruta Iberia – San Lorenzo – Porvenir; (c) río Manuripe, para la ruta Alerta – Porvenir; y (d) río Acre para la ruta Iñapari – Cobija – Brasilia (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2016) (ver Figura 39).

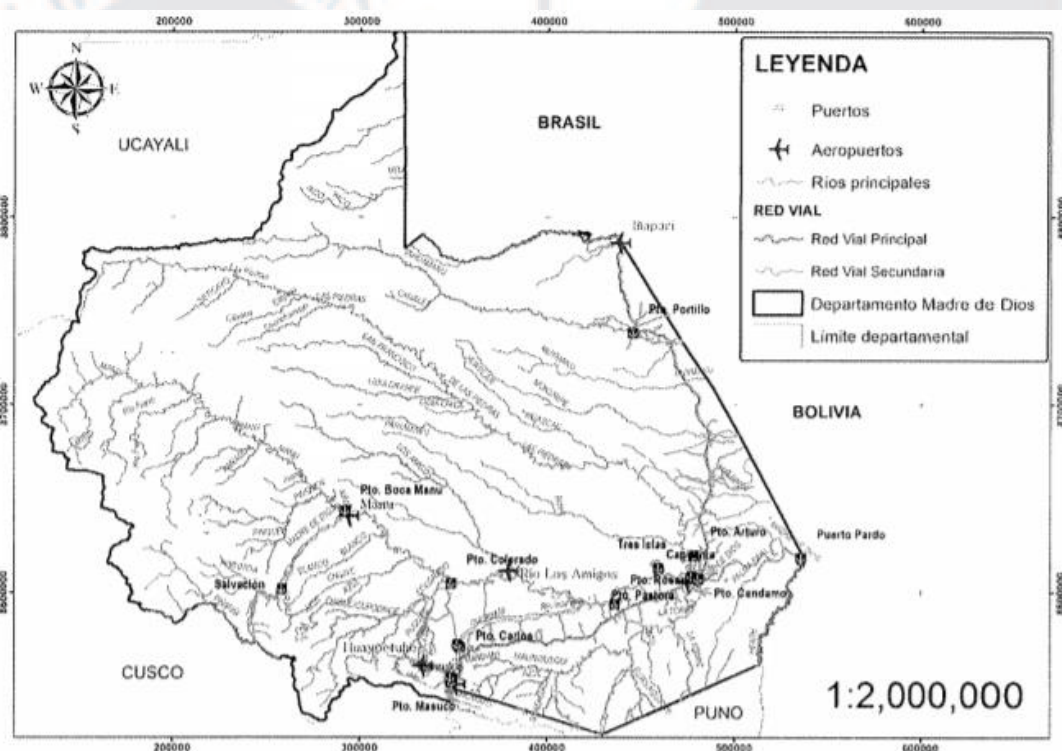


Figura 39. Vías de comunicación de Madre de Dios.

Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado de Madre de Dios,” por Gobierno Regional de Madre de Dios, 2016

(http://regionmadrededios.gob.pe/monitor/vista/archivos/GOREMAD_949_PDRC-2017.pdf).

La red eléctrica de Madre de Dios al 2016 abastecía a los poblados que se encontraban principalmente a lo largo de la Carretera Interoceánica Sur y era abastecida por el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) y las centrales térmicas de Puerto Maldonado,

Iberia e Iñapari. Esta infraestructura al 2013 produjo un total de 64 millones de kilowatts por hora cuyo principal generador fue el SEIN con 60 millones de kilowatts por hora.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La región de Madre de Dios percibe ingresos del canon minero, como también del Fondo de Compensación Regional [FONCOR], y el Fondo Intergubernamental para la Descentralización [FIDE]. Asimismo, el grueso de los ingresos de la región proviene compartido entre los distintos niveles de gobierno que son recursos que pertenecen a los gobiernos regionales en el cual solo el gobierno central actúa como recaudador, y de los recursos generales del tesoro público, donde están sujetos a discreción de las autoridades del Poder Ejecutivo o el Congreso de la República, el cual depende del presupuesto del sector público.

Tabla 31

Depósitos– Hipotecario

	DEPÓSITOS		A MAYO	
	2016	2017	Estruct.% 2017	Var. Nom. 2017/2016
	(Saldos en millones de soles)			
Banco de la Nación 1/	26	31	16.6	21.1
Agrobanco 2/	19	15	46.6	-19.5
Banca múltiple	159	176	36.8	10.4
Instituciones no bancarias	296	328	35.6	10.7
Cajas municipales	254	279	50.8	9.7
Financieras	41	48	8.8	16.9
Total	499	549	100.0	10.0
Empresas	348	375	68.2	7.5
Personas	151	175	31.8	15.8
Consumo	138	161	29.4	17.3
Hipotecario	13	13	2.4	0,5
En MN	491	543	98.8	10.6
En ME	9	6	1,2	-25.3

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica – Mayo 2017,” por BCRP, 2017j. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-05-2017.pdf>)

Con respecto a los costos del mejoramiento en la infraestructura y servicios educativos de las provincias que están circunscritas en la región de Madre de Dios, como

también del mejoramiento de los servicios de salud de la región, y el mejoramiento del área ganadera, en total para el 2016 los costos fueron de S/113,366,545 millones aproximadamente (BCR, 2017j). En cuanto a los créditos se tiene la siguiente información detallada en la Tabla 31, que muestra el comparativo del año 2016 con la información del 2017, y con valor nominal por cada ítem.

En cuanto a los depósitos, en el departamento de Madre de Dios (S/ 308 millones), se incrementaron en 6,2 por ciento, con relación a mayo 2016. Este comportamiento se dio, debido a una mayor captación de depósitos a plazo (13.1 por ciento) y de ahorro (12,6 por ciento) (BCR, 2017j) (ver Tabla 32).

Tabla 32

Depósitos

	DEPÓSITOS		A MAYO	
	2016	2017	Estruct.% 2017	Var. Nom. 2017/2016
	(Saldos en millones de soles)			
Banco de la Nación	56	51	16.6	-8.8
Banca múltiple	137	144	46.6	4.5
Instituciones no bancarias	97	114	36.8	17.3
Cajas municipales	95	110	35.6	15.7
Financieras	2	4	1.3	88.5
Total	290	308	100.0	6.2
Vista	77	68	22.1	-11.7
Ahorro	150	169	54.8	12.6
A plazo	63	71	23.0	13,1
En MN	252	266	86.4	5.7
En ME	38	42	13.6	9.5

Nota. Tomado de "Síntesis de Actividad Económica – Mayo 2017," por BCRP, 2017j (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-05-2017.pdf>).

Con respecto al presupuesto para el 2018, se tiene proyectado un monto total de S/57,393,888 en total para la región de Madre de Dios, de la cual proviene de los recursos ordinarios por S/2,452,328, recursos directamente recaudados por la suma de S/12,391,142 y recursos determinados por S/42,550,418. Los presupuestos consignados a la provincia de Madre de Dios se presentan por cada una de las tres provincias de la región, las cuales son: Tampobata, Manu y Tahuamanu. Además, el presupuesto presentado para cada provincia se

subdivide en cada una de sus respectivas municipalidades distritales. Tambopata cuenta con tres municipalidades distritales (Inambari, Las Piedras y Laberinto) (ver Tabla 33); Manu con otras tres (Fitzcarrald, Madre de Dios y Huepetuhe) (ver Tabla 34), y Tahuamanu con dos (Iberia y Tahuamanu) (ver Tabla 35).

4.1.5 Recursos humanos (H)

La población de Madre de Dios se encontró conformada aproximadamente en el 2017 por 143,687 habitantes (INEI, 2018a), distribuidos en las tres provincias del departamento, como son Tambopata, que representa el 72.4% de la población de la región; la provincia del Manú con el 17.5%, y, por último, Tahuamanu con 10.1% de la población de la región.

Por otro lado, según el INEI (2018a), la población que está empleada corresponde al 96.3%, y el 3.7% está en situación de desempleada. Otro punto importante, el ingreso promedio de la población es de S/1,780 (CENTRUM Católica, 2018b), el cual lo ubica en el segundo puesto del total de las regiones, cuya mayor actividad está en la minera, extracción del petróleo, gas y minerales (INEI, 2017b).

Con respecto al índice de empleo formal, de 10 trabajadores se contrató el 9.8% interanual, esto se dio debido a la baja demanda en los sectores industrial – manufacturero, comercio, transporte – almacenes, comunicaciones y servicios (ver Tabla 36).

Por otro lado, en Madre de Dios, existe población víctima de algún determinado hecho delictivo, la cual se presenta desde los 15 años a más, esto enmarcado en la seguridad ciudadana que brinda la región, el cual no se abasteca para atacar este mal. En la Tabla 37 se muestra el registro de la población víctima de hecho delictivo.

La inseguridad ciudadana en Madre de Dios se encuentra latente y se presenta mayormente en las zonas rurales donde hay poca presencia de policías, esto porque no se destaca una cantidad de policías que sea suficiente para fortalecer la presencia de los elementos de orden y brindar mayor seguridad a los ciudadanos.

Tabla 33

Ley N° 30693 del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018

Departamento Provincia Pliego	Fuentes de Financiamiento					Total
	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos de Operaciones Oficiales de Crédito	Donaciones y Transferencias	Recursos Determinados	
Madre de Dios	2,452,328	12,391,142			42,550,418	57,393,888
Tambopata	1,469,419	8,711,368			29,781,030	39,961,817
Municipalidad Provincial de Tambopata	1,176,909	6,053,046			23,703,197	30,933,152
Gastos						
Corrientes	1,176,909	5,710,717			16,754,218	23,641,844
Personal y obligaciones sociales		2,518,858			7,362,852	9,881,710
Pensiones y otras prestaciones sociales	1,037,799	35,000			366,691	1,439,490
Bienes y servicios	139,110	3,141,859			8,729,675	12,010,644
Donaciones y transferencias		15,000				15,000
Otros Gastos					29,500	29,500
Gastos de Capital		342,329			6,948,979	7,291,308
Adquisición de activos no financieros		342,329			6,948,979	7,291,308
Municipalidad Distrital de Inambari	125,455	1,608,774			2,826,208	4,560,437
Gastos						
Corrientes	125,455	995,740			1,813,728	2,934,923
Personal y obligaciones sociales					442,379	442,379
Pensiones y otras prestaciones sociales	125,455					125,455
Bienes y servicios		995,740			1,371,349	2,367,089
Gastos de Capital		613,034			1,012,480	1,625,514
Adquisición de activos no financieros		613,034			1,012,480	1,625,514
Municipalidad Distrital de Las Piedras	81,480	275,348			1,851,130	2,207,958
Gastos						
Corrientes	81,480	209,450			1,641,886	1,932,816
Personal y obligaciones sociales					362,112	362,112
Pensiones y otras prestaciones sociales	81,480					81,480
Bienes y servicios		209,450			1,227,616	1,437,066
Otros gastos					52,158	52,158
Gastos de Capital		65,898			209,244	275,142
Adquisición de activos no financieros		65,898			209,244	275,142
Municipalidad Distrital de Laberinto	85,575	774,200			1,400,495	2,260,270
Gastos						
Corrientes	85,575	685,700			769,906	1,541,181
Personal y obligaciones sociales		50,000			470,360	520,360
Pensiones y otras prestaciones sociales	85,575					85,575
Bienes y servicios		632,700			299,546	932,246
Otros gastos		3,000				3,000
Gastos de Capital		88,500			630,589	719,089
Adquisición de activos no financieros		88,500			630,589	719,089

Tomado de "Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público por Gobiernos Locales y Genéricas del Gasto, 2018," por MEF, 2018 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/anexos/anexo7_Ley30693.pdf).

Tabla 34

Ley N° 30693 del Presupuesto del Sector Público Para El Año Fiscal 2018

Departamento Provincia Pliego	Fuentes de Financiamiento					Total
	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos de Operaciones Oficiales de Crédito	Donaciones y Transferencias	Recursos Determinados	
Madre de Dios	2,452,328	12,391,142			42,550,418	57,393,888
Manu	662,516	2,638,074			8,161,869	11,462,459
Municipalidad Provincial de Manu	317,534	250,000			2,541,400	3,108,934
Gastos Corrientes		250,000			1,519,544	2,087,078
Personal y obligaciones sociales		6,000			325,470	331,470
Pensiones y otras prestaciones sociales	260,746				6,336	267,082
Bienes y servicios	56,788	244,000			1,187,738	1,488,526
Gastos de Capital					1,021,856	1,021,856
Adquisición de activos no financieros					1,021,856	1,021,856
Municipalidad Distrital de Fitzcarrald	17,560	30,500			612,803	660,683
Gastos Corrientes	17,560	30,500			400,041	448,101
Personal y obligaciones sociales					101,904	101,904
Pensiones y otras prestaciones sociales	17,560					17,560
Bienes y servicios		30,500			298,137	328,637
Gastos de Capital					212,762	212,762
Adquisición de activos no financieros					212,762	212,762
Municipalidad Distrital de Madre de Dios	254,495	805,200			3,523,616	4,583,311
Gastos Corrientes	254,495	340,200			1,781,553	2,376,248
Personal y obligaciones sociales		7,000			389,200	396,200
Pensiones y otras prestaciones sociales	254,495	3,000				257,495
Bienes y servicios		330,200			1,392,353	1,722,553
Gastos de Capital		465,000			1,742,063	2,207,063
Adquisición de activos no financieros		465,000			1,742,063	2,207,063
Municipalidad Distrital de Huepetuhe	72,927	1 552,374			1,484,050	3,109,351
Gastos Corrientes	72,927	1,047,064			695,485	1,816,055
Personal y obligaciones sociales		11,600			220,413	232,013
Pensiones y otras prestaciones sociales	72,927					72,927
Bienes y servicios		1,031,043			475,072	1,506,115
Otros Gastos		5,000				5,000
Gastos de Capital		504,731			788,565	1,293,296
Adquisición de activos no financieros		504,731			788 565	1,293,296

Nota. Tomado de "Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público por Gobiernos Locales y Genéricas del Gasto, 2018," por MEF, 2018(https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo7_Ley30693.pdf).

Tabla 35

Ley N° 30693 del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018

Departamento Provincia Pliego	Fuentes de Financiamiento					Total
	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos de Operaciones Oficiales de Crédito	Donaciones y Transferencias	Recursos Determinados	
Madre de Dios	2,452,328	12,391,142			42,550,418	57,393,888
Tahuamanu	320,393	1,041,700			4,607,519	5,969,613
Municipalidad Provincial de Tahuamanu - Iñapari	218,859	443,000			1,751,653	2,413,512
Gastos Corrientes	218,859	443,000			1,070,000	1,731,859
Personal y obligaciones sociales		303,332			563,991	867,323
Pensiones y otras prestaciones sociales	57,699				11,336	69,035
Bienes y servicios	161,160	139,668			427,629	728,457
Otros Gastos					67,044	67,044
Gastos de Capital					681,653	681,653
Adquisición de activos no financieros					681,653	681,653
Municipalidad Distrital de Iberia	64,742	555,272			1,848,536	2,468,550
Gastos Corrientes	64,742	445,272			1,089,536	1,599,550
Personal y obligaciones sociales		68,010			736,286	804,296
Pensiones y otras prestaciones sociales	64,742					64,742
Bienes y servicios		377,262			353,250	730,512
Gastos de Capital		110,000			759,000	869,000
Adquisición de activos no financieros		110,000			759,000	869,000
Municipalidad Distrital de Tahuamanu	36,792	43,428			1,007,330	1,087,550
Gastos Corrientes	36,792	43,428			584,521	664,741
Personal y obligaciones sociales		3,000			160,603	163,603
Pensiones y otras prestaciones sociales	36,792					36,792
Bienes y servicios		40,428			423,918	464,346
Gastos de Capital					422,809	422,809
Adquisición de activos no financieros					422,809	422,809

Nota. Tomado de "Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público por Gobiernos Locales y Genéricas del Gasto, 2018," por MEF, 2018 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/anexos/anexo7_Ley30693.pdf).

Tabla 36

Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y Más Trabajadores por Rama de Actividad Económica

Sector	Octubre			Enero – Octubre		
	2016	2017	Var %	2016	2017	Var %
Extractiva	92.4	99.5	7.7	88.3	96.9	-9.8
Industria manufacturera	42.0	28.0	-33.3	42.6	22.6	-47.1
Comercio	155.1	105.9	-31.7	142.1	116.2	-18.2
Transporte, almacenes y comunicaciones	80.9	71.5	-11.6	74.0	70.8	-4.3
Servicios	104.0	101.12	-2.7	95.9	94.0	-1.8
Total	88.8	80.0	-9.8	82.5	76.6	-7.1

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica – Octubre 2017,” por BCRP, 2017k. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-10-2017.pdf>).

Tabla 37

Población de 15 y más Años de Edad, Víctima de algún Hecho Delictivo, según la Región Natural y Madre de Dios

Región natural y Madre de Dios	Sep 2016 - Feb 2017	Sep 2017 - Feb 2018	Variación porcentual (Sep 2016 - Feb 2017 / Sep 2017 - Feb 2018)
Nacional Urbano	26.5	25.3	-1.2
Costa	26.2	24.7	-1.5
Sierra	30.0	29.8	-0.2
Selva	20.7	20.8	0.1
Madre de Dios	32.0	29.0	-3.0

Nota. Adaptado de “Estadística de Seguridad Ciudadana Septiembre 2017- Febrero 2018,” por INEI, 2018j (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_estadisticas-seguridad-ciudadana-set2017-feb2018.pdf).

Según el INEI (2015d) la región contaba con apenas 248 policías, lo cual significaba que cada efectivo policial debía atender 554 habitantes aproximadamente. Además, en Madre de Dios se encontraban ubicadas solo 14 de las 1470 comisarías a nivel nacional, inclusive, 10 de estas debían atender entre 10,000 y 80,000 habitantes.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En relación a la infraestructura de comunicación en Madre de Dios, hacia el año 2014 la región presentaba un total de 6,391 líneas fijas (0.2% del total nacional); 155,237 líneas

móviles (0.5%), y 486 teléfonos públicos (0.2%) (INEI, 2015a; INEI 2015b; INEI, 2015c). Al considerar los 134,105 habitantes del 2014, la densidad de líneas fijas en Madre de Dios era de aproximadamente cinco líneas por cada 100 habitantes, mientras que la densidad de líneas móviles era superior a uno (ver Tabla 38).

Tabla 38

Líneas telefónicas en Madre de Dios

	2010	2011	2012	2013	2014
Líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados					
Total	2,949,990	2,951,144	3,083,990	3,084,040	3,031,495
Madre de Dios	7,061	5,210	7,113	6,790	6,391
Líneas de servicio de teléfonos móviles					
Total	29,002,791	32,305,455	29,370,402	29,953,848	31,876,989
Madre de Dios	132,396	162,190	151,199	153,884	155,237
Líneas en servicio de teléfonos públicos					
Total	201,426	208,838	225,349	213,707	207,035
Madre de Dios	455	454	657	523	486

Nota. Adaptado de “Líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados, según departamento, 2010-2014, Líneas en servicio de teléfonos móviles, según departamento, 2010-2014, Líneas en servicio de teléfonos públicos, según departamento, 2010-2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap19/ind19.htm).

En cuanto a la infraestructura está directamente relacionada con la producción, lo cual estimula el crecimiento económico, mejora la productividad del capital en el sector privado, y esta es más importante mientras más compleja sea la complementariedad y la inversión productiva de las empresas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En cuanto a la tecnología, la región de Madre de Dios la utiliza de forma básica en sus actividades económicas principales, sin embargo es necesario que haya mayor inversión en la implementación de tecnología de punta para el desarrollo del ecoturismo, así como en infraestructura y en instalación de centros de investigación y desarrollo; es necesario también que se desarrollen proyectos basados en generar productos de modo que contribuyan a la inversión privada de la región, como en el área de la medicina, creando medicinas curativas

para el abastecimiento en los centros de salud de la región. Si bien el Gobierno Regional, invierte en infraestructura de servicios educativos y de salud, es importante la implementación de personal humano capacitado y tecnología de punta que facilite el quehacer de los médicos y el grupo humano médico en general.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI desarrollada permite medir e identificar el nivel de intensidad que tienen las fortalezas y debilidades, que presenta la región de Madre de Dios, dándose a conocer los atributos de los recursos naturales inherentes a la región básicamente. Por otra parte, la generación ingresos a través del desarrollo las actividades económicas de la región contribuyen al crecimiento económico del mismo (ver Tabla 39).

Tabla 39

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Reservas de yacimientos auríferos	0.10	3	0.30
2 Carretera InterOceánica y Aeropuerto Internacional "Padre Aldamiz"	0.08	3	0.24
3 Presencia de los 2 Parques Nacionales más grandes del Perú	0.07	4	0.28
4 Capital de la Biodiversidad en el Perú	0.07	3	0.21
5 Terrenos para el desarrollo del sector agroindustrial	0.07	3	0.21
6 Presencia de comunidades nativas.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.44		1.39
Debilidades			
1 Alto nivel de informalidad e ilegalidad en la industria minera	0.11	1	0.11
2 Falta de gobernanza en las zonas alejadas de Madre de Dios	0.09	1	0.09
3 Corrupción generada por poder político y económico de los actores de la minería ilegal	0.08	1	0.08
4 Deficiencia en infraestructura en locales educativos y de salud	0.08	2	0.16
5 Vías de comunicación internas deficientes	0.07	1	0.07
6 Tecnología industrial y de comunicaciones deficiente	0.07	2	0.14
7 Falta de seguridad ciudadana	0.06	2	0.12
Subtotal	0.56		0.77
Total	1.00		2.16

4.3 Conclusiones

La región de Madre de Dios, tiene mucho en qué mejorar, en cuanto a sus actividades económicas principales, sobre todo en erradicar la minería informal y la tala de bosques

informales, que tanto daño hacen a la población y al medio ambiente. También, como una de sus fortalezas está en contar con un medio ambiente natural que favorece la vida de quienes habitan en la región. Sin embargo, para que esto perdure el gobierno regional debe establecer políticas radicales en cuanto a seguridad de la región en las zonas urbanas y alejadas, generando alianzas con los demás departamentos y con un sistema de cooperación entre ellos.



Capítulo V: Intereses de Madre de Dios y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Madre de Dios

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que conjuntamente con la visión y misión de la organización contribuirán en la formulación de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). De acuerdo con la visión, donde los intereses de Madre de Dios se enfocan en mejorar la educación en la asistencia escolar y el incremento de disponibilidad de servicios financieros para reducir el empleo informal (IPE, 2017).

5.2 Potencial de Madre de Dios

El potencial organizacional permitirá determinar los factores de fortaleza y debilidad que distinguen a la región. De acuerdo con los siete elementos de Hatmann (1957/1983) se establecieron siete elementos del poder nacional (D'Alessio, 2015).

Demográfico. La región de Madre de Dios, según la información del INEI es una de las regiones del Perú que mayor crecimiento ha reportado desde mediado del siglo pasado. En el último censo nacional realizado en el 2007, según el Censo XI de Población y VI de Vivienda, su tasa fue de 3.5%; por encima de la tasa promedio nacional (1.5%) (INEI, 2018a) (ver Tabla 40).

Tabla 40

Tasa de Crecimiento Promedio Anual de Madre de Dios

Departamento	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)				
	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007
Perú	2.2	2.9	2.5	2.2	1.5
Madre de Dios	5.4	3.3	4.9	6.1	3.5
Provincia de Lima	5.2	5.7	3.7	2.7	2.0
Región Lima	2.0	1.9	1.9	1.3	1.5

Nota. Adaptado de "Tasa de Crecimiento Promedio Anual de Madre de Dios," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018k (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/growth-and-size-of-population/>).

A pesar de su alta tasa de crecimiento, Madre de Dios tiene una población relativamente pequeña; su población para el 2017 ascendió a 143,687 habitantes con una densidad poblacional de 1.7 habitantes por kilómetro cuadrado. La cantidad de habitantes de

la región corresponden a 0.45% de la población nacional (INEI, 2018b). La población de Madre de Dios se compone principalmente de la población infantil (de 0 a 14 años) la cual corresponde al 30% de la región. Los dos mayores grupos se encuentran en la población joven (personas de 15 a 25 años) y la población adulta joven (de 26 a 44), con 26% y con 25% de la población, respectivamente (ver Tabla 41).

Tabla 41

Distribución de la Población de Madre de Dios

Indicador	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población infantil (0-14)	38,734	39,067	39,328	39,528	39,644	39,664
Población joven (15-25)	34,182	34,674	35,213	35,795	36,422	37,098
Población adulta joven (26-44)	32,128	33,066	33,970	34,827	35,662	36,479
Población adulta (44-59)	16,719	17,746	18,790	19,839	20,899	21,974
Población adulta mayor (60 - 80)	5,876	6,323	6,804	7,327	7,881	8,472
	127,639	130,876	134,105	137,316	140,508	143,687

Nota. Adaptado del “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>).

La provincia de Madre de Dios que concentra la mayor población es la de Tambopata (provincia donde se encuentra la capital de la región), con aproximadamente el 71% de los habitantes. Por otro lado, la provincia de Tahuamanu es la que tiene menor población, sin embargo, no es la que tiene menor extensión de territorio, ya que ocupa cerca de un tercio de Madre de Dios. Para el 2017, Tambopata tenía una densidad poblacional de 2.58 habitantes por km², seguida por Manu con 1.19 y Tahuamanu con 0.54 (INEI, 2018b) (ver Tabla 42).

Tabla 42

Habitantes por Provincia de Madre de Dios

Provincia	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Manu	22,705	23,096	23,478	23,855	24,700	25,258
Tahuamanu	13,297	13,657	14,018	14,378	14,675	15,007
Tambopata	91,637	94,123	96,609	99,083	101,133	103,422
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316	140,508	143,687

Nota. Adaptado del “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a. (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>).

Geográfico. La región de Madre de Dios se ubica en la región sur oriental del territorio del país, entre las coordenadas geográficas 9°57' y 13°20', latitud sur, 68°39' y 72°31', longitud oeste. La región ocupa 85,182.63 km² de superficie del territorio peruano, lo que equivale a aproximadamente al 6.6% de todo el Perú. Madre de Dios se encuentra dentro de la región natural de la Selva y su territorio cubre el 15.5% de esta región (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2012; “Ubicación, División Política,” 2016).

El perímetro de Madre de Dios tiene una longitud de 1,446.96 km de los cuales, el 40.4% corresponde a la frontera internacional: 314 km con la República de Bolivia y 270 km con la República Federativa de Brasil. En cuanto a otras regiones del Perú y países vecinos, Madre de Dios limita con el departamento de Ucayali y la República Federativa del Brasil por el norte, con la República de Bolivia por el este, con los departamentos de Puno y Cusco por el sur, y nuevamente con Cusco y Ucayali por el oeste (BCRP, 2016; “Ubicación, División Política,” 2016) (ver Figura 40).

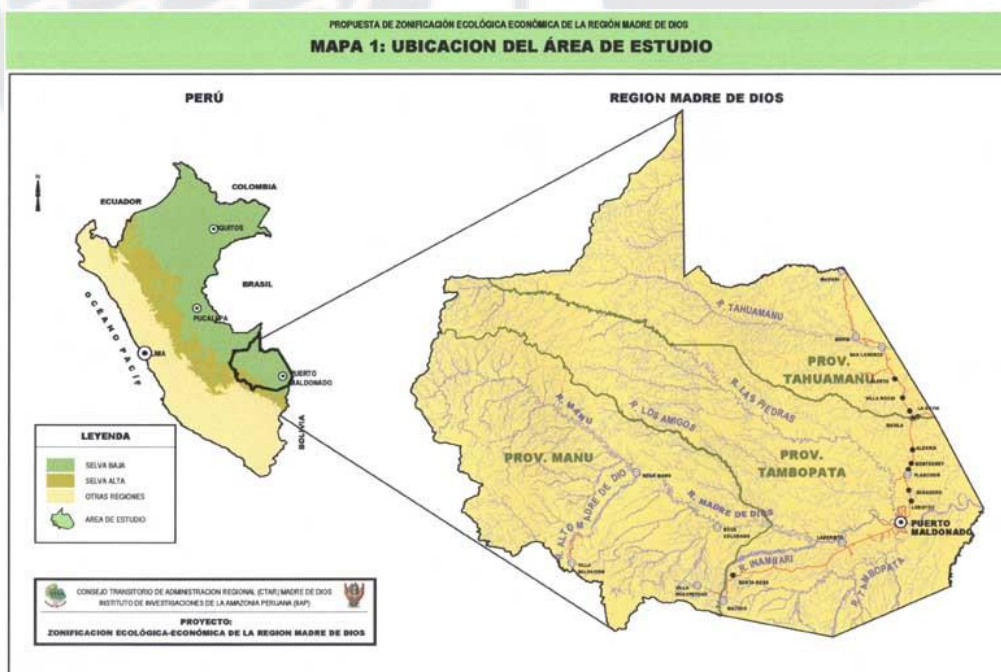


Figura 40. Ubicación geográfica del departamento de Madre de Dios Tomado “Madre de Dios, camino al desarrollo sostenible: Propuesta de Zonificación Ecológica Económica como base para el Ordenamiento Territorial,” por Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2001 (<http://www.iiap.org.pe/upload/publicacion/zonificacion/mapa1.htm>).

La región de Madre de Dios está dividida en tres provincias: la provincia de Tambopata, que es la más grande, con sus 36,099.38 km² ocupa el 42.38% del territorio del departamento, además, su capital, la ciudad de Puerto Maldonado es a su vez la capital del departamento de Madre de Dios. La otra provincia es la del Manu y tiene una extensión de 28,484.47 km² que corresponde al 33.44% del territorio de Madre de Dios, y finalmente, la provincia de Tahuamanu que con 20,446.85 km² ocupa el 24% del territorio de la región. La ciudad de Salvación es la capital de la provincia de Manu, mientras que Iñapari es la capital de Tahuamanu. Las provincias de Madre de Dios a su vez se dividen en 11 distritos en total: cuatro en Tambopata, tres en Tahuamanu y cuatro en Manu (Dirección Regional de Salud de Madre de Dios [DIRESAMDD], 2016).

Tabla 43

Demarcación Política de Madre de Dios a Nivel De Distrito

PROVINCIA	CAPITAL	SUPERFICIE (km ²)	DISTRITO	CAPITAL	ALTITUD (m.s.n.m)	SUPERFICIE (km ²)
Tambopata	Puerto Maldonado	36,099.38	Tambopata	Puerto Maldonado	186	20,801.92
			Inambari	Mazuko	305	4,911.78
			Las Piedras	Planchón	260	7,551.99
			Laberinto	Puerto Rosario de Laberinto	200	2,833.70
Manu	Villa Salvación	28,484.47	Manu	Villa Salvación	383	8,633.25
			Fitzcarrald	Boca Manu	393	10,552.95
			Madre de Dios	Boca Colorado	404	7,790.83
			Huepetuche	Huepetue	414	1,507.44
Tahuamanu	Iñapari	20,446.85	Iñapari	Iñapari	365	14,415.08
			Iberia	Iberia	348	2,574.77
			Tahuamanu	San Lorenzo	320	3,457.06

Nota. Tomado de "Análisis de Situación de Salud 2016," por Dirección Regional de Salud de Madre de Dios [DIRESAMDD], 2016 (http://dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_madrededios.pdf).

El territorio de Madre de Dios se encuentra ubicado entre los 186 msnm y los 500 msnm. Los contrafuertes de la cordillera de Carabaya (conocida como Sandía en Puno) son los responsables de la forma accidentada del territorio de Madre de Dios en su sector meridional. Las zonas norte y central, dominadas por la Selva Baja, presentan un paisaje de llanuras aluviales formadas por tres y cuatro niveles de terrazas. Las lluvias de la región

generan inundaciones anuales en las partes más bajas de estas llanuras y por ese motivo su apariencia es más pantanosa. Al oeste de Madre de Dios, se presentan colinas de poca elevación que dividen las caídas de agua que forman los afluentes de los ríos Madre de Dios y Urubamba. Particularmente, es aquí donde se aprecia el Istmo o Varadero de Fitzcarrald que separa las nacientes de los ríos Cashpajalí y Serjalí, afluentes de los ríos Manú y Urubamba (INEI, 2017a).

Madre de Dios tiene una enorme red de ríos caudalosos que los atraviesan de oeste a este la cual es aprovechada como un medio de comunicación y transporte, además, la población la utiliza como fuente de alimentación dado que en los ríos existe una enorme cantidad de fauna constituida de peces y nutrias. El eje principal de esta red fluvial es el río Madre de Dios (conocido desde épocas prehispánicas como Amarumayo o Río Serpiente) y tiene su nacimiento más alejado en el Nevado Pucará en el Cusco con el río Pilcopata. Este río tiene una cuenca que es navegable desde su confluencia con el río Manú y que se caracteriza por ser muy rica en recursos forestales, además, dada la poca presencia del hombre se tiene una zona donde predominan los paisajes naturales (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2012; INEI, 2017a).

Económico. Según el BCRP (2016), la aportación de Madre de Dios al Valor Agregado Bruto (VAB) del Perú fue de 0.5% lo que lo ubicó en la penúltima posición a nivel regional. El principal rubro sectorial de Madre de Dios fue la minería, ya que aportó el 40.8% de VAB, seguido por comercio (12.4%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (6.9%), y manufactura (5.2%). El crecimiento del PBI de Madre de Dios ha seguido la misma tendencia del crecimiento del Perú, dado que ambos en el periodo del 2007 al 2016 prácticamente duplicaron su PBI. Madre de Dios en el periodo mencionado pasó de S/1,864 millones a S/3,934 millones (ver Tabla 44).

Tabla 44

PBI por Departamento

Departamentos	2007	2016
Amazonas	1,778,775	3,984,315
Ancash	15,672,771	20,326,119
Apurímac	1,824,181	7,662,120
Arequipa	16,991,831	34,096,547
Ayacucho	2,975,676	7,161,140
Cajamarca	8,159,499	14,651,503
Cusco	10,913,725	20,821,460
Huancavelica	2,475,279	4,535,264
Huánuco	3,200,861	7,418,310
Ica	8,793,956	20,906,777
Junín	9,240,435	17,181,257
La Libertad	14,615,612	29,121,008
Lambayeque	6,880,024	15,265,418
Lima	136,238,703	301,453,781
Callao	13,386,423	30,596,465
Lima Provincias	11,404,858	21,846,398
Lima Metropolitana	111,447,422	249,010,918
Loreto	6,910,964	9,209,805
Madre de Dios	1,864,543	3,934,719
Moquegua	7,525,100	7,327,503
Pasco	5,486,459	5,627,726
Piura	12,651,720	25,801,492
Puno	5,888,474	13,842,503
San Martín	3,266,254	7,660,899
Tacna	5,143,137	6,874,533
Tumbes	1,637,185	3,223,732
Ucayali	3,054,659	5,658,567
Valor Agregado Bruto	293,189,823	593,746,498
Impuestos a los Productos	23,672,020	51,469,516
Derechos de Importación	2,831,473	1,587,359
Producto Bruto Interno	319,693,316	646,803,373

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno según Departamento,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018I (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>).

Según el INEI (2018a), esta región tuvo en el 2015 una Población Económicamente Activa de 80,586 personas, compuesta por un 98.1% de PEA ocupada y un 1.9% de PEA desocupada. La minería en Madre de Dios es del tipo extractivo, encontrándose el mineral en pepitas, en las inmediaciones de los ríos, playas y antiguos cauces de ríos, o en polvo. La extracción de este mineral se presenta principalmente en la sección sureste de Madre de Dios debido a la que es en esta zona donde nacen los diversos ríos que abundan en la región. Las reservas de oro de esta región, probables y probadas, fueron de 155 y 138 miles de onzas finas respectivamente (BCRP, 2016). Este sector en particular representa el 52.4% del PBI de

Madre de Dios. Madre de Dios es la región que dispone de la mayor cantidad de castañales en el Perú, es el principal exportador de este producto a nivel Perú, quién a su vez es el segundo exportador a nivel mundial. La región goza de alrededor de dos millones y medio de terrenos donde se encuentran los árboles de las nueces, sin embargo, menos del 50% han sido concedidos a agricultores para la recolección del fruto. A pesar de disponer de los terrenos para poder ser entregados, existe un riesgo debido a la minería y tala ilegal (“La castaña, el verdadero,” 2016).

Madre de Dios goza de una variedad de paisajes naturales y biodiversidad de flora y fauna, además tiene una amplia variedad de atractivos ecoturísticos como lo son la Reserva Nacional de Tambopata, el Santuario Nacional de Pampas del Heath y el Parque del Manú (BCRP, 2016). Es por estas características que Madre de Dios ha logrado ser declarada como la Capital de la Biodiversidad del Perú, según el BCRP (2016), lo que es un fuerte activo que atrae a turistas en busca de ecoturismo.

Histórico-psicológico-sociológico. La cultura de Madre de Dios está caracterizada por la fuerte presencia de tribus presentes en la región, además de los bellos paisajes que ahí están presentes. Lo principal que se puede observar como parte del folklore de estas tribus, es la danza, no simples bailes, sino que son actos rituales que se realizan honrando a la tierra, y tienen como fin solicitar, por ejemplo, un buen año agrícola (“Madre de Dios y su,” 2014).

Organizacional. La estructura actual de Gobierno Regional de Madre de Dios fue aprobada por la Ordenanza Regional Nro. 007-2021-GRMDD/CR el 18 de abril del 2012. La creación del Gobierno se hizo según el marco definido por las disposiciones legales y vigentes, en amparo del artículo 9 inciso A de la Ley 27867 (2002), Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; por tanto, el Gobierno Regional de Madre de Dios tiene la competencia necesaria para poder definir y aprobar su estructura interna (Gobierno Regional de Madre de Dios,” 2018a) (ver Figura 41).

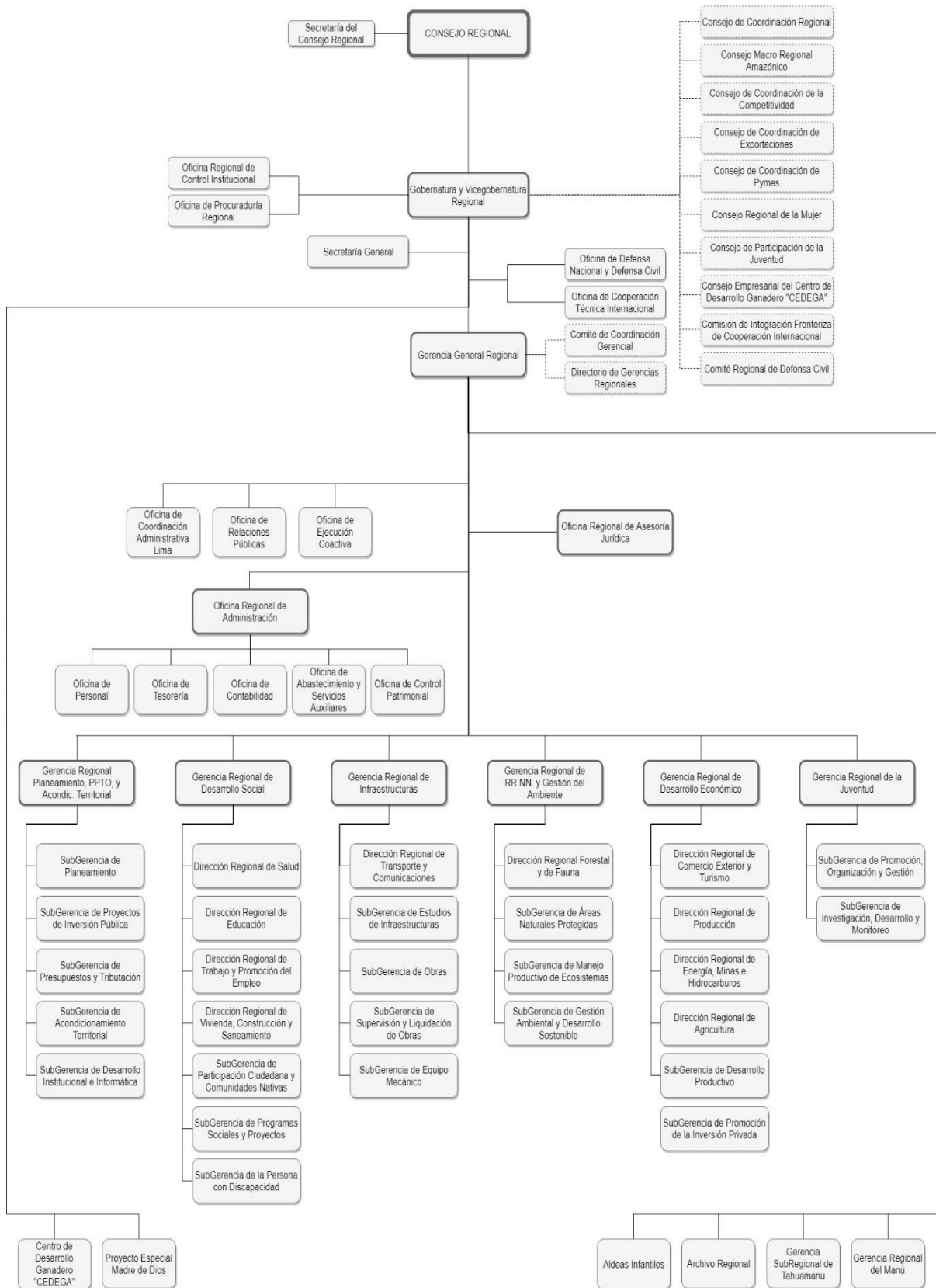


Figura 41. Organigrama del Gobierno Regional de Madre de Dios. Adaptado de "Organigrama," por Gobierno Regional de Madre de Dios, 2018a (<http://regionmadrededios.gob.pe/portal/organigrama>).

La visión del Gobierno Regional de Madre de Dios sigue como marco lo estipulado en el Plan de Desarrollo Concertado 2007 al 2021, también denominado Madre de Dios al 2021, el cual fue aprobado mediante Ordenanza Regional Nro. 019-2007-GRMDD/CR por el Consejo Regional (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2018b).

Militar. Según el Ministerio de Interior en el 2017, se encuentra entre las ocho regiones del Perú con altos índices de percepción de inseguridad. Al 2015 Madre de Dios contaba con 14 de las 1,470 comisarías a nivel nacional, lo que representa el 1% del total nacional, además, en base a su ubicación y densidad poblacional de la zona, 10 de estas comisarías debían atender entre 0 a 10,000 habitantes, mientras que el resto debía atender entre 10,000 y 80,000 habitantes (INEI, 2015d). En relación a la cantidad de efectivos policiales disponibles, Madre de Dios, para el 2015, es la que tuvo la menor cantidad de personal, con alrededor de 248 policías; lo que representa el 0.7% del total (36,380), por lo que, según la población de ese año, significaba que cada efectivo policial debía atender alrededor de 554 habitantes de Madre de Dios (INEI, 2015d). Finalmente, la Policial Nacional es apoyada por la Policía Local o Serenazgo.

En Madre de Dios, al igual que en otras regiones, existe un Comité Regional de Seguridad Ciudadana [CORESEC], que es un grupo de trabajo formado por representantes de la policía nacional, el ministerio público, el poder judicial y los alcaldes de Madre de Dios y tienen como fin establecer políticas en aras de la seguridad ciudadana. A inicios del 2018, el gobernador Luis Otsuka Salazar juramentó como presidente del CORESEC y se encargó juramentar a los demás miembros. La primera autoridad de la región resaltó el compromiso de los miembros de dicho comité para mitigar la inseguridad ciudadana que vive la región (“Juramenta Comité Regional,” 2018).

5.3 Principios Cardinales de Madre de Dios

Los principios cardinales son elementos claves que permiten identificar de forma

genérica las amenazas y oportunidades de desarrollo que existen en una organización, en este caso en el Perú y en particular la región de Madre de Dios con su entorno. Para ello se han considerado los siguientes aspectos en las principales actividades de la región.

Influencia de terceras partes. Dentro de la minería se puede detectar como primer principio la influencia de las terceras partes en la informalidad que existe en la extracción de los minerales, así como también en la tala de árboles, lo cual desacelera el crecimiento de la región a través de la generación de ingresos que no son regulados de manera formal, manteniendo un alto grado de ilegalidad latente en la región (D'Alessio, O'Brien, Bustamante, Segura, & Wetzell, 2012).

La ley de Formalización del 2002 buscó incorporar en su accionar a los gremios que estaban conformados por un grupo reducido de mineros que formaban parte de las zonas mineras más importantes del Perú, donde se encontraban las provincias de Madre de Dios, Puno, Arequipa, La Libertad. Sin embargo, el no contar con políticas que sean más favorables o flexibles dentro del sector, no logró contribuir a la problemática de la minería informal, lo cual generó que el problema siga en crecimiento (Valencia, 2016).

Lazos pasados y presentes. En segundo lugar, dentro de los lazos pasados y presentes se ha identificado que debido a que cada región cuenta con sus propios minerales y las empresas extractivas no están constituidas por ninguna de las regiones, no se presenta mayor grado de rivalidad entre las regiones (D'Alessio et al., 2012). La actividad minera no se encuentra formalizada, lo cual decanta en un proceso empírico al largo de todo su proceso que va desde la extracción hasta la explotación, impactando directamente en el medio ambiente y generando altos costos al tener mermas o desperdicios que se generan por una falta de formalización del proceso (Brack, Ipenza, Álvarez & Sotero, 2011).

Contrabalance de intereses. Como tercer aspecto al analizar el contra balance de intereses al comparar Madre de Dios con las regiones de Ancash, Moquegua y Arequipa se

identifica que no existe conflicto de intereses debido a que Madre de Dios se encuentra en un menor grado de ingresos por minería (D'Alessio et al., 2012). Otro de los factores que pueden beneficiar a otros sectores, es el aprovechamiento de las castañas que se encuentran dentro de la región de Madre de Dios y que se realiza dando prioridad a los sectores de los ríos Briolo, Jorge Chávez, Heath, Palma Real Chico, entre otros. El aprovechamiento de este fruto al 2016, ha permitido el desarrollo de un trabajo en equipo de los castañeros y el SERNANP, logrando suscribir 88 contratos de aprovechamiento de castañas (MINAM, 2011).

Conservación de los enemigos. Como último punto, la conservación de los enemigos dentro del sector minero permite identificar a las regiones que se encuentran formalizadas como Anchas, Moquegua y Arequipa, donde buscan promover el cuidado ambiental y la extracción de minerales de forma legal. Este tipo de acciones que promueven el crecimiento de las regiones deben de influenciar a la región de Madre de Dios para poder lograr su desarrollo (D'Alessio et al., 2012). Según Herrera (2017) en el Perú, el mercado turístico cuenta con una variedad de componentes como el arte, la arqueología, etc, lo cual genera un atractivo para que los turistas extranjeros deseen visitar al país; sin embargo, dentro de los destinos que se consideran como eje para la industria es Machu Picchu, que se encuentra en la provincia de Cusco, considerando también que el aeropuerto de Cusco es uno de los más concurridos por los turistas que vienen del exterior.

5.4 Matriz de Intereses de Madre de Dios (MIO)

En la Tabla 45 se muestra los intereses de la región de Madre de Dios, donde se consideran los fines que la organización requiere alcanzar (D'Alessio, 2015).

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los OLP son objetivos estratégicos, los cuales serán implementados luego de determinar las estrategias externas las cuales se encuentran alineadas a la visión (D'Alessio, 2015). El departamento de Madre de Dios tiene los siguientes OLP:

- OLP 1: Para el 2027, Madre de Dios alcanzará los puntajes de 7 y 6.5 en Salud y Educación, respectivamente, en el Índice de Competitividad Regional (INCORE) del IPE. En el 2016, se obtuvo 5.9 y 5.1 en Salud y Educación, respectivamente.
- OLP 2: Para el 2027, el porcentaje de empleo informal será de 66% de la PEA ocupada. En el 2016 el porcentaje de empleo informal era de 78%.
- OLP 3: Para el 2027, la industria minera generará un PBI en la región de S/5,300 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/2,065 millones.
- OLP 4: Para el 2027 la industria agrícola generará un PBI en la región de S/570 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/234 millones.
- OLP 5: Para el 2027, la industria turística (alojamientos y restaurantes) generará un PBI en la región de S/215 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/99 millones.

Tabla 45

Matriz de Intereses de Madre de Dios (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Garantizar el acceso a los servicios básicos (salud, educación) de la población	Loreto, Ucayali	Lima, Cuzco	
2 Desarrollar actividades que garanticen mayor acceso a empleos a la población.	Ucayali, Loreto, San Martín, Amazonas, Acre (Brasil)	Cuzco, Puno	
3 Erradicar la informalidad e ilegalidad en la actividad minera.	*Ucayali, *Puno	Lima	
4 Promover las inversiones para el desarrollo de actividades sostenibles en la agroindustria.		Lima, *Ucayali, *Acre (Brasil)	*Loreto, *San Martín
5 Mantener la biodiversidad y protección de la flora y fauna a través del desarrollo de actividades económicas sostenibles.	*Pando (Bolivia), *Acre (Brasil)	Lima, *Loreto, *San Martín, *Cuzco	

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

5.6 Conclusiones

En este capítulo se busca identificar los objetivos de largo plazo que se espera alcanzar en un periodo de diez años en la región de Madre de Dios, los cuales han sido establecidos en función a los intereses organizacionales en concordancia con la visión que se espera alcanzar en dicho periodo de tiempo.

Para ello, se ha establecido un objetivo transversal orientado al fortalecimiento y mejora de los indicadores sociales a través de sus dos grandes ejes como lo son la educación y la salud, ello acompañado del objetivo orientado a una reducción de la informalidad laboral permitirán que la región alcance los resultados esperados.

Asimismo, se ha establecido tres objetivos, uno por cada una de las industrias más representativas de la región como son la minería, la agroindustria y el turismo sostenible. Se ha fijado un crecimiento del PBI para lo cual se ha tomado como sustento el crecimiento histórico que cada uno de dichos sectores ha experimentado, el nivel de crecimiento potencial que existe en cada rubro y el aporte específico que las diversas estrategias podrán imprimirle a fin de mejorar sostenidamente dicho sector, aprovechando para ello la coyuntura nacional e internacional que se ha podido diagnosticar en las evaluaciones realizadas del entorno.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A través de la matriz MFODA, se establecen los factores internos de la organización (fortalezas y debilidades), así como también los factores externos (oportunidades y amenazas) (D'Alessio, 2015). Las ventajas se potencian a través de las fortalezas que posee la región entre las cuales se encuentra que la Carretera Interoceánica atraviesa la región, también cuenta con altas reservas de yacimiento auríferas lo que le permite poder tener un mayor desarrollo en la minería, y posee un alto potencial de tierras para el sector agroindustrial y maderero.

Las fortalezas de la región deben ser emparejadas con las amenazas que se constituyen como un factor externo a la región, entre las cuales se puede identificar el bloqueo arancelario a los productos agroindustriales en nuevos mercados internacionales e impactos ambientales como consecuencia del fenómeno del cambio climático que afecta a la región.

Dentro de las debilidades que se han identificado en la región se determina que son menores a las fortalezas, por lo que se deben aplicar estrategias intensivas que permita reducirlas y a su vez mitigar las implicancias que se puedan dar por las amenazas. Las debilidades se relacionan con una de las carencias más importantes de la región que es la falta de gobernanza en las zonas alejadas de Madre de Dios, lo cual también desencadena un alto nivel de informalidad en la industria minera.

Las oportunidades que posee la región están enfocadas la creciente demanda de los principales factores como lo es el oro, los frutos secos, ecoturismo, aceite de castaña, productos derivados de la madera, así como también la entrada en vigencia del TLC con India (ver Tabla 46).

Tabla 46

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1 Reservas de yacimientos auríferos 2 Carretera InterOceánica y Aeropuerto Internacional "Padre Aldamiz" 3 Presencia de los 2 Parques Nacionales más grandes del Perú 4 Capital de la Biodiversidad en el Perú 5 Terrenos para el desarrollo del sector agroindustrial 6 Presencia de comunidades nativas.	1 Alto nivel de informalidad e ilegalidad en la industria minera 2 Falta de gobernanza en las zonas alejadas de Madre de Dios 3 Corrupción generada por poder político y económico de los actores de la minería ilegal 4 Deficiencia en infraestructura en locales educativos y de salud 5 Vías de comunicación internas deficientes 6 Tecnología industrial y de comunicaciones deficiente 7 Falta de seguridad ciudadana
Oportunidades	FO. Explote		DO. Busque
1 Demanda creciente de oro y mejora sostenida del precio en el mercado internacional	FO1 Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).		DO1 Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).
2 Creciente demanda de alimentos saludables en el mercado asiático y el Reino Unido por nuevas tendencias	FO2 Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (CPTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).		DO2 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).
3 Demanda creciente de turistas internacionales en busca de ofertas relacionadas al ecoturismo	FO3 Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promocióne la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3,F4,F6,O3,O6).		DO3 Crear proyectos a ser ejecutados con la empresa privada (APP) para la mejora de las vías de comunicación internas, así como, la infraestructura que soporta las comunicaciones de la región. (D5, D6, O6).
4 Acuerdos comerciales del Perú con principales mercados del mundo que favorecen las exportaciones	FO4 Desarrollar un plan estratégico junto con Cuzco para aprovechar el Aeropuerto "Padre Aldamiz" y la Carretera InterOceánica como un punto alternativo de ingreso de turistas, nacionales e internacionales, a la zona SurOriental del Perú. (F2,O3).		DO4 Fortalecer la presencia del Gobierno Regional a través de sus subdirecciones en las provincias de Manu y Tahuamanu, con mayores recursos, mejor infraestructura y tecnología. (D1,D2,D3,O6).
5 Próxima entrada en vigencia del Tratado Integral y Progresista de Asociación TransPacífico (CPTPP)	FO5 Aumentar los terrenos disponibles para el desarrollo de la actividad agroindustrial mediante el incremento de forma gradual de las concesiones en la región. (F5,O2,O4,O5).		
6 Mayor facilidad de acceso a tecnologías de comunicación	FO6 Establecer un plan para el desarrollo de las Pymes que elaboran productos agroindustriales derivados de frutos que se cultivan en la región (castañas, copoazú, azaí, cacao, etc.) para atender la demanda de productos saludables en mercados con acuerdos comerciales con el Perú. (F5,O2,O4,O5).		
Amenazas	FA. Confronte		DA. Evite
1 Inestabilidad política en el Gobierno Central	FA1 Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).		DA1 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).
2 Alto potencial de desarrollo del ecoturismo en las diferentes regiones de la Selva y Sur del país	FA2 Implementar un fondo social a partir del ingreso por canon minero destinado exclusivamente a obras de infraestructura en educación y salud, acompañado de un plan de desarrollo de inversión pública que permita agilizar las gestiones administrativas relacionadas. (F1,A4).		DA2 Desarrollar un plan de inversión de las fuerzas del orden locales para complementar la labor de la Policía Nacional orientado a fortalecer la gobernanza en la región. (D1,D2,D3,D7,A1,A3).
3 Ausencia de control y falta de fiscalización por parte del Gobierno Central en las actividades mineras			DA3 Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).
4 Bajo nivel de inversión por parte del Gobierno Central en educación y salud			DA4 Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).

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

La matriz MPEYEA demuestra la postura estratégica de la región de Madre de Dios, donde en base a los resultados se define que la postura adoptada es la Defensiva, debido a que la región carece del factor de competitividad (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 47).

Tabla 47

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	3	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	3.00	Promedio - 6 =	-3.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barrera de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-2.50	Promedio =	3.38
X = FI + VC	-0.44	Y = EE + FF	0.88

La matriz MPEYEA demuestra la postura estratégica de la región de Madre de Dios, donde en base a los resultados se define que la postura adoptada es la conservadora, debido a que la región posee una alta fortaleza financiera y una baja ventaja competitiva en la industria (D'Alessio, 2015). Debe enfocarse en la entrada de nuevos competidores para poder generar

estrategias de diversificación, integración y/o liderazgo en costos, con el fin de mitigar el ingreso de nuevos competidores y reduzcan la participación en el mercado que posee la región a través del desarrollo de la ventaja competitiva y buscando alianzas estratégicas con entidades que le permitan seguir incrementando su posición favorable (D'Alessio, 2015) (ver Figura 42).

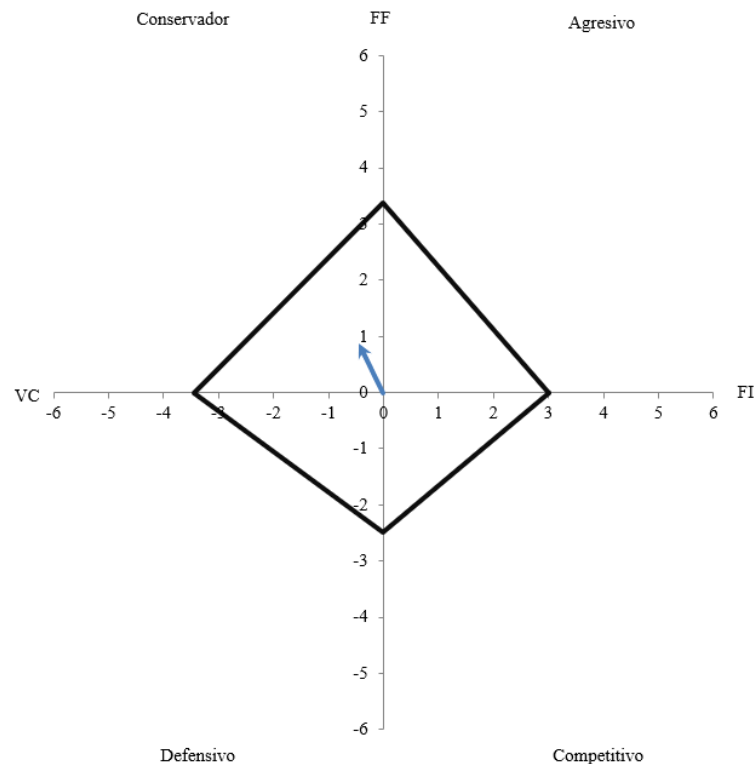


Figura 42. Modelo de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

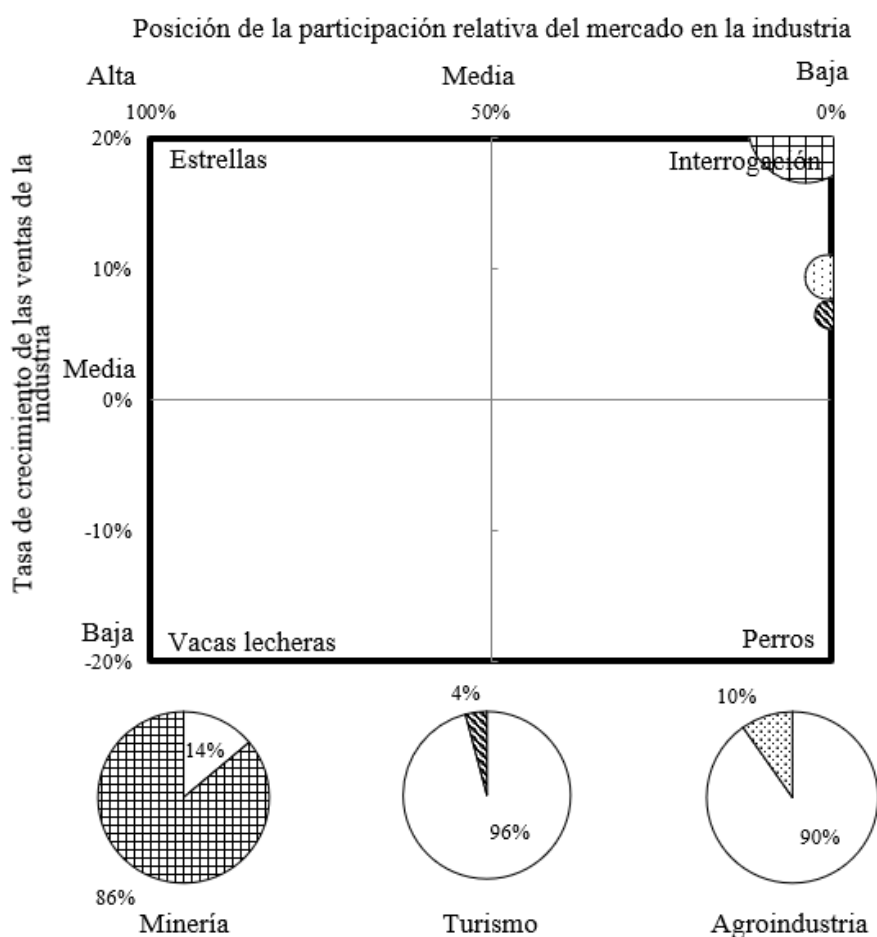
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la matriz demuestra la participación del mercado de la región, donde los resultados indican que la región de Madre de Dios mantiene una posición de interrogante en los tres sectores económicos conformados por la minería, agricultura y turismo, demostrando que presenta una baja participación en el mercado; sin embargo, se encuentran compitiendo en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo son altas por lo que requiere conseguir desarrollar los principales sectores a través del uso de estrategias intensivas. La región Madre de Dios debe conseguir pasar al cuadrante de las

estrellas o vacas lecheras con el fin de incrementar la participación en el mercado (ver Tabla 48).

Tabla 48

Matriz Boston Consulting Group (MBCG.)



6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz MIE se observa que la región de Madre de Dios se encuentra ubicada en una mayor proporción en el cuadrante VIII, considerando una porción del cuadrante V y en menor proporción se encuentra en el cuadrante VII, donde se deben aplicar estrategias defensivas (D'Alessio, 2015). Esta matriz permite analizar a través de los resultados obtenidos de la matriz EFI que se encuentra en un nivel promedio para poder capitalizar sus fortalezas y poder neutralizar sus debilidades. A través de la matriz EFE se considera que la

región Madre de Dios se encuentra en una posición estratégica baja, lo cual demuestra que no tiene la capacidad para poder capitalizar las oportunidades ni evitar amenazas que se encuentran fuera de la organización. Se puede identificar a través de la matriz MIE, que se encuentra en la región dos, la cual sugiere que la región debe desarrollarse selectivamente para mejorar y construir con sus fortalezas, a través de una estrategia de penetración y desarrollo de productos; también se encuentra en la región tres, la cual indica que se deben de considerar estrategias para cosechar a través de estrategias defensivas (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 49).

Tabla 49

Matriz Interna Externa (MIE).

		Total ponderado EFI		
		4.0 Fuerte	3.0 Promedio	2.0 Débil 1.0
Total ponderado EFE	4.0 Alto	I	II	III
	3.0 Medio	IV	V	VI
	2.0 Bajo 1.0	VII	VIII	IX

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Figura 41 se puede visualizar que la región de Madre de Dios se encuentra ubicada en el cuadrante I, donde se deduce que presenta un rápido crecimiento de mercado, así como una posición competitiva fuerte; sin embargo, se encuentra ubicada en una menor proporción en el cuadrante II, donde se identifica que de no aplicar las estrategias adecuadas puede pasar a una posición competitiva débil. Dentro de las estrategias que se deben aplicar al estar en el cuadrante I, son las intensivas, integración y diversificación, las cuales permiten

manejar una mejor posición estratégica considerando que deben mantener su ventaja competitiva (D'Alessio, 2015) (ver Figura 43).

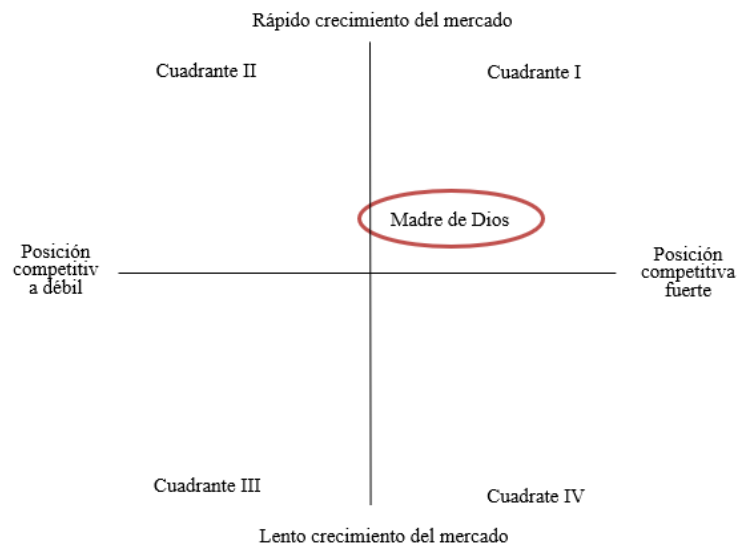


Figura 43. Matriz Gran Estrategias (MGE)

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE permite visualizar las estrategias en base al uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE (D'Alessio, 2015). A través de esta matriz se puede identificar aquellas estrategias que se repiten en las matrices anteriormente revisadas, de donde se obtienen las estrategias retenidas en base a la cantidad de repeticiones que se obtienen de cada matriz. En el caso de la región de Madre de Dios se analizaron 20 estrategias, de las cuales cinco eran defensivas, tres de diversificación, siete de integración y cinco intensivas. Al realizar el análisis de la matriz se identificaron siete estrategias de integración y cinco intensivas, haciendo un total de 12 estrategias retenidas que buscan poder lograr los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 50).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la matriz MCPE permite identificar aquellas estrategias que son relevantes y se consideran las mejores estrategias. Asimismo, involucra la identificación previa de los factores críticos de éxito tanto internos como externos, como también la

evaluación de cada estrategia que debe ser atractiva con relación a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (ver Tabla 51).



Tabla 50

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Intensiva	Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).	X	X	X	X	X	5
FO2 Intensiva	Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (PTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).	X	X	X	X	X	5
FO3 Intensiva	Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promocióne la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3, F4,F6,O3,O6).	X	X	X		X	4
FO4 Integración	Desarrollar un plan estratégico junto con Cuzco para aprovechar el Aeropuerto "Padre Aldamiz" y la Carretera InterOceánica como un punto alternativo de ingreso de turistas, nacionales e internacionales, a la zona SurOriental del Perú. (F2,O3).	X				X	2
FO5 Intensiva	Aumentar los terrenos disponibles para el desarrollo de la actividad agroindustrial mediante el incremento de forma gradual de las concesiones en la región. (F5,O2,O4,O5).	X	X	X	X		4
FO6 Intensiva	Establecer un plan para el desarrollo de las Pymes que elaboran productos agroindustriales derivados de frutos que se cultivan en la región (castañas, copoazú, azaí, cacao, etc.) para atender la demanda de productos saludables en mercados con acuerdos comerciales con el Perú. (F5,O2,O4,O5).	X	X	X	X	X	5
FA1 Intensiva	Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).	X	X	X		X	4
FA2 Intensiva	Implementar un fondo social a partir del ingreso por canon minero destinado exclusivamente a obras de infraestructura en educación y salud, acompañado de un plan de desarrollo de inversión pública que permita agilizar las gestiones administrativas relacionadas. (F1,A4).	X	X		X		3
DO1 Defensiva	Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).	X		X	X	X	4
DO2 Interna - BPM	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).	X	X	X	X		4
DO3 Defensiva	Crear proyectos a ser ejecutados con la empresa privada (APP) para la mejora de las vías de comunicación internas, así como, la infraestructura que soporta las comunicaciones de la región. (D5, D6, O6).	X	X		X		3
DO4 Interna - BPM	Fortalecer la presencia del Gobierno Regional a través de sus subdirecciones en las provincias de Manu y Tahuamanu, con mayores recursos, mejor infraestructura y tecnología. (D1,D2,D3,O6).	X	X		X	X	4
DA1 Interna - BPM	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).	X	X	X	X		4
DA2 Interna - BPR	Desarrollar un plan de inversión de las fuerzas del orden locales para complementar la labor de la Policía Nacional orientado a fortalecer la gobernanza en la región. (D1,D2,D3,D7,A1,A3).	X			X		2
DA3 Defensiva	Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).	X	X	X	X	X	5
DA4 Interna - BPM	Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).	X	X		X	X	4

Tabla 51

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO5		FO6		FA1		DO1		DO2		DO4		DA1		DA3		DA4		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																										
1 Demanda creciente de oro y mejora sostenida del precio en el mercado internacional	0.14	4	0.56	4	0.56	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56	2	0.28	4	0.56	
2 Creciente demanda de alimentos saludables en el mercado asiático y el Reino Unido por nuevas tendencias	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	
3 Demanda creciente de turistas internacionales en busca de ofertas relacionadas al ecoturismo	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	
4 Acuerdos comerciales del Perú con principales mercados del mundo que favorecen las exportaciones	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	
5 Próxima entrada en vigencia del Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	
6 Mayor facilidad de acceso a tecnologías de comunicación	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Amenazas																										
1 Inestabilidad política en el Gobierno Central	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	
2 Alto potencial de desarrollo del ecoturismo en las diferentes regiones de la Selva y Sur del país	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	
3 Ausencia de control y falta de fiscalización por parte del Gobierno Central en las actividades mineras	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	
4 Bajo nivel de inversión por parte del Gobierno Central en educación y salud	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
Fortalezas																										
1 Reservas de yacimientos auríferos	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	
2 Carretera InterOceánica y Aeropuerto Internacional "Padre Aldamiz"	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	
3 Presencia de los 2 Parques Nacionales más grandes del Perú	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	
4 Capital de la Biodiversidad en el Perú	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
5 Terrenos para el desarrollo del sector agroindustrial	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	
6 Presencia de comunidades nativas.	0.05		0.00		0.00		0.00	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
Debilidades																										
1 Alto nivel de informalidad e ilegalidad en la industria minera	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	
2 Falta de gobernanza en las zonas alejadas de Madre de Dios	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	
3 Corrupción generada por poder político y económico de los actores de la minería ilegal	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
4 Deficiencia en infraestructura en locales educativos y de salud	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	
5 Vías de comunicación internas deficientes	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
6 Tecnología industrial y de comunicaciones deficiente	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
7 Falta de seguridad ciudadana	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	
Total	2.00		5.38		5.60		5.74		3.95		4.79		5.03		5.04		5.03		4.00		5.80		6.15		6.70	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz permite identificar las estrategias que deben ser retenidas en base a su consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio et al., 2012). Asimismo, para tal evaluación se presentan cuatro criterios los cuales son: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, en la cual se va a seleccionar solo aquellas estrategias que pasen las pruebas de estos cuatro criterios, que, para Madre de Dios, el resultado arrojó ocho estrategias aceptables (ver Tabla 52).

Tabla 52

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (CPTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promocióne la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3, F4,F6,O3,O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1 Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3 Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4 Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio et al. (2012), en la matriz ME, se pretende validar que las estrategias retenidas elegidas para la región de Madre de Dios no se contradigan contra los valores.

Asimismo, permite evaluar bajo valores representados por el derecho y la justicia, de modo que sean los adecuados para fines utilitarios, de los cuales las ocho estrategias evaluadas en la Matriz de Rumelt, si cumplen con dichos valores representativos (ver Tabla 54).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas (primarias) y de contingencia (secundarias) de la región de Madre de Dios, resultado de la ejecución de las matrices anteriores, en donde las estrategias retenidas son las que aparecen mayor número de veces en la matriz de decisión estratégica con un puntaje mayor a cinco, y las estrategias de contingencia con menor puntaje de cinco (D'Alessio, 2015). Para a región de Madre de Dios, las estrategias retenidas están basadas en potenciar los sectores de turismo, mineros y agroindustrial, que son los más representativos de la región de Madre de Dios. En turismo, impulsando el uso de la carretera interoceánica, así como el uso de los aeropuertos, para promocionar el ecoturismo mediante la gran biodiversidad que brinda la región. En cuanto a la minería, en desarrollar un plan que facilite los procesos para la formalización de los mineros informales, y así prolongar el uso y explotación adecuada de los yacimientos mineros. Finalmente, en lo que respecta al sector agroindustrial, lo que se plantea es el establecimiento de programas de ferias tecnológicas agroindustriales, que van a permitir la exposición de diferentes productos de la región, principalmente de las nueces de Brasil. En cuanto a las estrategias de contingencia, la inversión del sector maderero en la región de Madre de Dios no es significativa como para una exportación agregada, así como también respecto a la seguridad ciudadana, no es de mayor impacto en cuanto a la gobernanza de la región de Madre de Dios, es decir no afecta de forma significativa dicha estrategia.

Tabla 53

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).
FO2	Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (CPTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).
FO3	Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promocióne la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3, F4,F6,O3,O6).
FO5	Aumentar los terrenos disponibles para el desarrollo de la actividad agroindustrial mediante el incremento de forma gradual de las concesiones en la región. (F5,O2,O4,O5).
FO6	Establecer un plan para el desarrollo de las Pymes que elaboran productos agroindustriales derivados de frutos que se cultivan en la región (castañas, copoazú, azaí, cacao, etc.) para atender la demanda de productos saludables en mercados con acuerdos comerciales con el Perú. (F5,O2,O4,O5).
FA1	Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).
DO1	Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).
DO2	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).
DO4	Fortalecer la presencia del Gobierno Regional a través de sus subdirecciones en las provincias de Manu y Tahuamanu, con mayores recursos, mejor infraestructura y tecnología. (D1,D2,D3,O6).
DA1	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).
DA3	Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).
DA4	Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).
Estrategias de contingencia	
FO4	Desarrollar un plan estratégico junto con Cuzco para aprovechar el Aeropuerto "Padre Aldamiz" y la Carretera InterOceánica como un punto alternativo de ingreso de turistas, nacionales e internacionales, a la zona SurOriental del Perú. (F2,O3).
FA2	Implementar un fondo social a partir del ingreso por canon minero destinado exclusivamente a obras de infraestructura en educación y salud, acompañado de un plan de desarrollo de inversión pública que permita agilizar las gestiones administrativas relacionadas. (F1,A4).
DO3	Crear proyectos a ser ejecutados con la empresa privada (APP) para la mejora de las vías de comunicación internas, así como, la infraestructura que soporta las comunicaciones de la región. (D5, D6, O6).
DA2	Desarrollar un plan de inversión de las fuerzas del orden locales para complementar la labor de la policía nacional orientado a fortalecer la gobernanza en la región. (D1,D2,D3,D7,A1,A3).

Tabla 54

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho a la libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados			
FO1	Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N	N	Sí	
FO2	Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (CPTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
FO3	Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promocióne la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3, F4,F6,O3,O6).	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	N	Sí	
FA1	Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	N	Sí
DO1	Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).	N	N	N	N	N	P	P	J	J	J	E	N	Sí
DO2	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
DA1	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
DA3	Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N	N	Sí
DA4	Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	N	N	Sí

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la matriz MEOLP se puede identificar que todas las estrategias se encuentran enfocadas en alcanzar los objetivos a largo plazo (D'Alessio et al, 2015). De esta manera, la región de Madre de Dios, cuenta con cinco objetivos de largo plazo, en los cuales están inmersos los tres sectores más importantes de la región que son el agroindustrial, el minero y el turismo (ver Tabla 55).

Para el primer OLP se dispone de cuatro estrategias bien definidas que buscan mejorar los servicios de educación y salud para la población de Madre de Dios. El segundo OLP, cuyo fin es reducir el nivel de informalidad laboral en la región, está respaldado por siete estrategias, dado que toda acción orientada al cumplimiento de este objetivo redundará en mejorar el nivel de empleabilidad y por ende generará un impacto positivo a la región. El tercer OLP enmarca seis estrategias relacionadas a la actividad minera aurífera, la cual tiene como principal problemática el nivel de informalidad e ilegalidad de dicha actividad. El cuarto OLP está respaldado con tres estrategias que contribuyen a la agroindustria, principalmente a las castañas las cuales representan más del 90% de la producción regional. Finalmente, el quinto OLP enmarca seis estrategias que se concentran en el sector turístico de la región, el cual apoyado por una gran biodiversidad, le permite a Madre de Dios brindar un servicio diferenciado al turista del mundo que busca nuevas experiencias y un recuerdo inolvidable en contacto con la naturaleza.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

A través de la matriz se realiza una comparación entre las estrategias de la región de Madre de Dios contra las estrategias de los competidores para poder contrarrestar que los competidores la desplacen (D'Alessio, 2015). En las 12 estrategias retenidas, existe una ventaja comparativa importante gracias a la ubicación geográfica de la región Madre de Dios, con respecto a los tres competidores que son La Libertad, Cuzco y Arequipa, principalmente

por las ventajas en cuanto al clima, la presencia de recursos naturales y la biodiversidad. El sector minero de La Libertad es bastante fuerte en esta región ya que dispone de las mayores vetas mineras del Perú: su producción minera genera el principal aporte al PBI nacional en este rubro. En cuanto al sector turismo, Cuzco quien además es una región colindante a Madre de Dios, posee una fuerte posición turística histórica debido a la oferta que posee, apalancada especialmente en Macchu Picchu y las diferentes construcciones incaicas prehispánicas, consolidado con una excelente organización y logística interna. Arequipa por su parte dispone de un nivel de agroindustria importante, además, dispone de un desarrollo urbano importante en el centro de la ciudad, gracias a sus alianzas estratégicas con las empresas privadas que existen en ella y a la consolidación de una de las empresas mineras responsables de mayor solidez en el país como es el caso de Cerro Verde.

6.13. Conclusiones

En base al análisis realizado a través de la matriz FODA, se identificaron 16 estrategias con el fin de que Madre de Dios pueda utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del sector externo, así como reducir sus debilidades y minimizar sus amenazas. Luego se realizó la aplicación de la matriz MPEYEA, la cual permitió determinar la postura estratégica conservadora. Para profundizar un mayor análisis se utilizaron las matrices MBCG para poder conocer la participación en el mercado, detectando que la región Madre de Dios se encuentra en una posición de interrogante. La matriz interna MIE, permite identificar el tipo de estrategia a aplicar en base al análisis de la MEFE y MEFI, demostrando que se encuentra en rápido crecimiento del mercado y una ventaja competitiva débil. La matriz de Decisión Estratégica permite realizar una comparación entre todas las matrices indicadas con anterioridad para poder identificar las estrategias que tienen mayor repetición para poder identificarlas como estrategias retenidas. Finalmente, en la evaluación de cada una de las matrices planteadas y desarrolladas en este capítulo, las estrategias retenidas fueron reducidas

a 12, en donde están incluidos los sectores agroindustriales, turismo y minero. Para poder definir estas 12 estrategias se ha valorado aquellas que impacten positivamente en las diferentes matrices ya mencionadas y cuyo establecimiento e implementación esté orientado a los intereses estratégicos de la región. Asimismo, los OLPs alcanzados fueron cinco, los cuales están debidamente concatenados con las estrategias retenidas. Este esquema integral en su conjunto permitirá alcanzar la visión establecida elevando el nivel de servicios en salud, educación y empleo de la población, así como también elevar el PBI y generar sostenibilidad en la región de Madre de Dios en el mediano y largo plazo.



Tabla 55

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.

Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Garantizar el acceso a los servicios básicos (salud, educación) de la población	Para el 2027, Madre de Dios alcanzará los puntajes de 7 y 6.5 en Salud y Educación, respectivamente, en el Índice de Competitividad Regional (INCORE) del IPE. En el 2016, se obtuvo 5.9 y 5.1 en Salud y Educación, respectivamente.	Para el 2027, el porcentaje de empleo informal será de 66% de la PEA ocupada. En el 2016 el porcentaje de empleo informal era de 78%.	Para el 2026, la industria minera generará un PBI en la región de S/5,300 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/2,065 millones.	Para el 2026 la industria agrícola generará un PBI en la región de S/570 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/234 millones.	Para el 2026, la industria turística (alojamientos y restaurantes) generará un PBI en la región de S/215 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/99 millones.
2	Desarrollar actividades que garanticen mayor acceso a empleos a la población.					
3	Erradicar la informalidad e ilegalidad en la actividad minera.					
4	Promover las inversiones para el desarrollo de actividades sostenibles en la agroindustria.					
5	Mantener la biodiversidad y protección de la flora y fauna a través del desarrollo de actividades económicas sostenibles.					
FO1	Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).	X	X	X		
FO2	Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (CPTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).	X	X	X		
FO3	Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promoció la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3, F4,F6,O3,O6).		X			X
FA1	Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).		X			X
DO1	Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).		X	X		
DO2	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).	X		X	X	X
DA1	Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).	X	X	X	X	X
DA3	Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).		X			X
DA4	Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).			X	X	X

Tabla 56

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores líderes por industria		
	La Libertad (Minería)	Cuzco (Turismo)	Arequipa (Agroindustria)
FO1 Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).	Industria desarrollada	Industria desarrollada	Industria desarrollada
FO2 Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (CPTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).	Industria desarrollada	Potencial alto a desarrollar	Indiferente
FO3 Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promocióne la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3, F4,F6,O3,O6).	Indiferente	Potencial alto a desarrollar	Indiferente
FA1 Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).	Indiferente	Potencial alto a desarrollar	Indiferente
DO1 Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).	Industria desarrollada	Industria desarrollada	Industria desarrollada
DO2 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).	Industria desarrollada pero rubro de seguridad deficiente	Industria desarrollada pero rubro de seguridad por mejorar.	Industria desarrollada y rubro de Seguridad cubierto.
DA1 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).	Industria desarrollada, pero niveles de educación y salud con indicadores medios.	Industria desarrollada, pero niveles de educación y salud con indicadores medios.	Industria desarrollada y niveles de educación y salud con indicadores altos.
DA3 Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).	Indiferente	Potencial mediano en proyectos ecoturísticos sostenibles	Potencial bajo en proyectos ecoturísticos sostenibles
DA4 Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).	Podría implementarlo como parte de un Eje estratégico de desarrollo regional	Podría implementarlo como parte de un Eje estratégico de desarrollo regional	Podría implementarlo como parte de un Eje estratégico de desarrollo regional

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo se enfocan en poder apoyar a la estrategia para alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015).

Objetivo de largo plazo OLP 1 y sus objetivos de corto plazo.

Para el 2027, Madre de Dios alcanzará los puntajes de 7 y 6.5 en Salud y Educación, respectivamente, en el Índice de Competitividad Regional (INCORE) del IPE. En el 2016, se obtuvo 5.9 y 5.1 en Salud y Educación, respectivamente.

OCP 1.1. Continuar con la implementación de "Colegios del Siglo XXI" a 2 por año.

Para 2027 se habrán inaugurado 20 colegios nuevos o remodelados.

OCP 1.2. Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar inicial a 92%. En el 2017 el valor fue de 85% y se alcanzará el 88% al 2023 con incrementos anuales del 0.5%. A partir del 2023 se tendrán incrementos anuales del 1%.

OCP 1.3. Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar primaria y secundaria a 93%. En el 2017 el valor fue de 88% y se tendrá un crecimiento de 0.5% anual.

OCP 1.4. Incrementar el porcentaje de escuelas primarias y secundarias con internet hasta lograr un 100% en el 2027. En el 2017 fue del 37%, al 2019 se logrará el 55%, al 2021 el 75%, y al 2025 el 90%.

OCP 1.5. Para el 2027 se habrá reducido el nivel de desnutrición crónica hasta 3%. En el 2017 era de 6%, para el 2021 se habrá reducido al 5% y para el 2024 será del 4%.

OCP 1.6. Para el 2027, el nivel de cobertura de personal médico será de 25 por cada 10,000 habitantes. Al 2017 se disponía de 13 médicos por cada 10,000 habitantes, al 2019 se incrementará a 15 y la 2022 a 20.

OCP 1.7. Para el 2022 se habrá construido en la provincia de Manu un hospital de categoría II-1. La construcción se iniciará en el 2020.

Objetivo de largo plazo OLP 2 y sus objetivos de corto plazo.

Para el 2027, el porcentaje de empleo informal será de 66% de la PEA ocupada. En el 2016 el porcentaje de empleo informal era de 78%.

OCP 2.1. Crear la Jefatura Regional de Capacitación y Formación Tecnológica en el 2019.

OCP 2.2. A partir del 2019, mediante convenios con Universidades y Institutos, iniciar con los programas de especialización profesional con grupos de 30 personas semestrales. Haber duplicado la cifra en el 2027.

OCP 2.3. Realizar una feria laboral anual hasta el 2020 y posteriormente 2 ferias laborales anuales con la participación del sector privado.

OCP 2.4. Para el 2021 se habrán incrementado las oficinas zonales de trabajo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Madre de Dios a 7.

Objetivo de largo plazo OLP 3 y sus objetivos de corto plazo

Para el 2027, la industria minera generará un PBI en la región de S/5,300 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/2,065 millones.

OCP 3.1. Para el 2027 el porcentaje acumulado de mineros formalizados será del 50%. Al 2020 se habrán formalizado el 20%, al 2023 el 30% y al 2025 el 40%.

OCP 3.2. Para el 2020 se habrá coordinado la asignación de 100 efectivos del orden a Madre de Dios para combatir y controlar la minería ilegal y garantizar la seguridad ciudadana.

OCP 3.3. Para el 2027 se habrá duplicado la exportación regional de oro (64 millones en el 2016) para llegar a 128 millones de dólares. La tasa de crecimiento será del 8% anual.

OCP 3.4. Para el 2027 se habrá recuperado el 50% de los terrenos afectados por la minería ilegal mediante un proceso de reforestación. Al 2021 se habrán recuperado el 10% de los terrenos, al 2023 el 20% y al 2025 el 35%.

OCP 3.5. Para el 2027 se habrán licitado proyectos para la construcción de un 60% de las vías de acceso a las vetas mineras. Al 2020 se habrá licitado el 20%, al 2022 el 30% y al 2024 el 45%.

Objetivo de largo plazo OLP 4 y sus objetivos de corto plazo

Para el 2027 la industria agrícola generará un PBI en la región de S/570 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/234 millones.

OCP 4.1 Para el 2024 se habrá concesionado el 100% de los castaños existentes no concesionados en Madre de Dios. Al 2019 se habrán concesionado el 70%, al 2020 el 80% y al 2022 el 90%.

OCP 4.2. Para el 2027 se habrá logrado la transformación del 60% de las hectáreas recuperadas en futuros terrenos destinados para el sembrío de castaños en función a una recuperación del 20% en el año 2021 y del 40% en el año 2024.

OCP 4.3 Para 2020, se pondrá en ejecución el Plan Regional de Desarrollo de la Nuez de Brasil que buscará obtener financiamiento por parte del Gobierno Central, a través del Ministerio de la Producción, para la industria de la nuez de Brasil.

OCP 4.4. Para el 2022, la Asociación de Productores de Castañas tendrá registrados al 100% de productores de nueces de la región. 70% al 2018, 80% al 2019 y 90% al 2020.

OCP 4.5. Para el 2020, proveer al CITE Madre de Dios de un local para la realización de capacitaciones para las PYMES acondicionado con equipos de cómputo y conexión a internet, y una sala-auditorio para realizar diferentes exposiciones y/o capacitaciones.

OCP 4.6. Mejorar la ubicación en el ranking de Variables de productos de exportación correspondiente al Factor Diversificación del Índice de Competitividad Regional del Perú, alcanzando 11 productos en el 2021, 16 en el 2024 y 21 en el 2026.

OCP 4.7. A partir del 2019 establecer ferias de tecnología agroindustrial y promoción comercial con frecuencia anual, con apoyo del CITE Madre de Dios, para que las PYMES estén al tanto de los avances tecnológicos y se fortalezca un networking comercial emprendedor.

Objetivo de largo plazo OLP 5 y sus objetivos de corto plazo

Para el 2026, la industria turística (alojamientos y restaurantes) generará un PBI en la región de S/215 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/99 millones.

OCP 5.1. Al 2020 se habrá establecido 4 nuevas agencias turísticas licenciadas y con alcance nacional. En el 2024 se habrán sumado 6 más y el 2027, 8 más.

OCP 5.2. Al 2020 se tendrá un nivel de 100% de empresas proveedoras de servicio de turismo debidamente autorizadas (autorizaciones no vencidas).

OCP 5.3. Para el 2027 se contará con 16 Ecolodges en la región, debidamente autorizados e implementados. Al 2020 se dispondrán de 8 y al 2024, 12 Ecolodges.

OCP 5.4. El número de visitas de turistas extranjeros a la Reserva de Tambopata por año será de 65,000 personas en el 2027. El crecimiento será de 5,000 bianual.

OCP 5.5. Para el 2027 se habrá aumentado en un 48% el personal especializado y capacitado en Ecoturismo a razón de un 6% por año a partir del 2018.

OCP 4.6. Disponer al 2022 de 1 hotel de 4 estrellas en Puerto Maldonado.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son instrumentos que permiten la ejecución de las estrategias a alcanzar (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 57). Para el presente trabajo se utilizará los siguientes recursos:

Recursos financieros. Se debe lograr el financiamiento mediante el apoyo del Gobierno Central, mediante los diversos ministerios idóneos respectivos, como el MEF que destina los presupuestos para cada región, así como también el Gobierno Central designa recursos financieros para disminuir la informalidad como es en el caso del sector minero latente en Madre de Dios. Por otro parte, el gobierno regional de Madre de Dios, destina su presupuesto para proyecto y obras prioritarias para cada una de sus provincias de acuerdo a una estructura predeterminada y ajustada a sus necesidades.

Con respecto a los proyectos de emprendimiento empresarial de las pymes, desarrolla planes tácticos, para impulsar la producción de productos agroindustriales y al mismo tiempo estimular el consumo interno de la región en particular. Estos planes se plasman mediante ferias organizadas en las distintas provincias de la región de Madre de Dios, con la finalidad de crear empresas en la región y poder recaudar tributos, como también lo hacen las empresas ya consolidadas en la región y enmarcada en los sectores de turismo, minero y agroindustrial principalmente.

En resumen, el financiamiento es utilizado principalmente para lo siguiente:

- Fomentar la implementación de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas.
- Financiamiento de entidades público privadas que permitan realizar proyectos de formalización de la minería.
- Coordinar con el Ministerio de Economía y Finanzas para generar inversión en el desarrollo de mejor infraestructura para el ecoturismo.
- Fomentar el desarrollo agroindustrial de productos a base de frutas exóticas, tales como el copoazú y el wazai, que tiene un mayor valor agregado a ser considerados productos no tradicionales, lo que permitiría tener un mayor PBI en el sector agroindustrial.

Recursos físicos. La infraestructura desarrollada en la región de Madre de Dios, es indispensable para tener accesibilidad a las zonas alejadas, y al mismo tiempo generar mayor conectividad, como también un nivel de control de las distintas actividades económicas, políticas, sociales y ecológicas que contribuyen al desarrollo Madre de Dios y que es necesario que sean gestionadas por el Gobierno Regional.

Los puntos importantes que determinan estos recursos físicos se basan en:

- Implementación de mayores y mejores vías de accesos a las zonas donde se generará el ecoturismo.
- Desarrollar una mejor infraestructura tecnológica que permita generar productos no tradicionales con mayor calidad y valor agregado.
- Instalación de postes eléctricos para generar un mayor acceso a la electricidad que le permita a la comunidad contar con energía eléctrica.
- Fomentar la inversión en la ampliación de la cobertura de redes telefónicas y conectividad digital para reforzar la oferta turística y comercial de la región desde una perspectiva global.

Recursos humanos. El recurso humano es clave en el desarrollo de un sistema debido a que los esfuerzos realizados en inversión en infraestructura y en tecnología deben ser administrados de forma eficiente y adecuada y es por ello que se debe invertir el tiempo que sea prudente para poder garantizar un recurso humano a la altura de las circunstancias que pueda desenvolverse de la mejor forma, que esté alineado con los objetivos programáticos establecidos y que pueda erigirse como una referencia crucial.

A nivel de la región Madre de Dios, el recurso humano no ha recibido la importancia adecuada y la inversión realizada en mantener un recurso humano de calidad que pueda estar a la expectativa de las exigencias propias de una región que busca consolidarse dentro de la zona, como un referente productivo de oro, nuez de Brasil y como potencial capital turística

gracias a su biodiversidad. La inversión en tener personal calificado debe ser una medida estructural y transversal por parte de la administración regional, debido a que son justamente estas personas las que van a terminar administrando los demás recursos y van a garantizar la continuidad de las industrias definidas.

Dentro de las iniciativas planteadas, se encuentran estrategias tales como:

- Capacitación a los pobladores de las comunidades nativas en los procesos que impactan el ecoturismo para que tengan mayor contacto con los turistas a través de convenios con institutos especializados en el sector turismo.
- Elaborar programas de reclutamiento con consultoras especializadas en recursos humanos con el fin de poder captar a profesionales con los conocimientos necesarios para el desarrollo de la región.
- Desarrollar proyectos sociales que faciliten el acceso a los servicios públicos a la población más vulnerable, a través del uso eficiente de los ingresos obtenidos por la tributación minera local.
- Desarrollar talleres ocupacionales para involucrar a los jóvenes con el desarrollo sostenible de la región para el intercambio de conocimientos culturales.
- Implementar seminarios con personal experto en la gastronomía típica de la región para poder dar a conocer los potajes más representativos e incentivar el consumo en la región.

Recursos tecnológicos. En la región de Madre de Dios, en general se utilizan pocos recursos tecnológicos, debido a la poca accesibilidad de las zonas alejadas principalmente. Para ellos es importante que existe inversión en cuando en obras de infraestructura para generar las condiciones de conectividad. Otro punto, es el acceso a herramientas especializadas y utilizadas en las distintas actividades económicas en la región, que las empresas formales deben de invertir para optimizar los procesos de producción.

Algunos otros usos se indican a continuación:

- Instalación de un programa de seguridad integral acompañado de recursos electrónicos que permita un mejor monitoreo de la seguridad en la región.
- Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la calidad de los productos agroindustriales a través de una política sostenible en el ecosistema.
- La implementación de recursos tecnológicos utilizados en el gobierno central y sus entidades competentes, para hacer eficiente el trabajo de gestión pública en la región de Madre de Dios.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Es importante considerar las políticas a implementar por cada estrategia para poder delimitar el accionar en el cumplimiento de los objetivos (ver Tabla 58).

P1: Cumplir y velar por el cumplimiento de las Leyes, Normas y Reglamentos nacionales y regionales que consoliden el desarrollo democrático y justo en la región.

P2: Garantizar la participación ciudadana en las decisiones de la región manteniendo una cultura de información y transparencia permanente.

P3: Luchar frontalmente contra la minería ilegal y promover la formalización progresiva de la minería artesanal.

P4: Promover las mejoras en los servicios de salud, educación y seguridad para una mejor calidad de vida de los ciudadanos de la región.

P5: Respetar la cultura propia de las comunidades pertenecientes a la región, salvaguardando el respeto a sus tradiciones y costumbres.

P6: Mantener una estrecha relación con el Gobierno Central para ejecutar acciones estratégicas en conjunto.

P7: Establecer una cultura de diálogo y coordinación permanente con las regiones aledañas para la promoción de la inversión en proyectos de desarrollo integrales.

P8: Promover el desarrollo industrial a través de la inversión en innovación y tecnología.

P9: Promover la cultura de biodiversidad y el respeto al medio ambiente como valor transversal de la región.

7.4 Estructura Organizacional de la Región de Madre de Dios

La estructura organizacional de la región de Madre de Dios se encuentra conformada por una estructura matricial (ver Figura 44).

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas alineadas al mantenimiento del medio ambiente, ecología y responsabilidad social se encuentran basadas en la certificación del ISO 14000, para mejorar el desempeño medioambiental en la región de Madre de Dios (D'Alessio et al., 2012). La norma ISO 14001, plantea la definición de la gestión ambiental de una empresa para poder realizar una mejora continua en la identificación de las variables ambientales que puedan afectar el programa de gestión ambiental (Muriel, 2006).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Teniendo en cuenta que uno de los intereses de la población consiste en mejorar el nivel de educación, es necesario que existan programas de capacitación constante para los pobladores que le permitan encontrar mayores eficiencias en los procesos que desarrollan dentro de sus actividades. Es importante que en la región se cuente con líderes visionarios que realicen las gestiones necesarias para llegar a cumplir los objetivos a través de las estrategias que se formulen y se realicen a través de la toma de decisiones éticas y sostenibles en el tiempo.

7.7 Gestión del Cambio

El departamento de Madre de Dios se ve involucrado en la erradicación de la delincuencia que incrementa la inseguridad ciudadana, así como también de la minería

informal; el desarrollo de los productos no tradicionales y el fomento del ecoturismo, con el fin de brindar mayor seguridad y motivación a la población, aplicando las estrategias que contribuyen al desarrollo del cambio.

7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos de largo plazo se han establecido, para cada uno de ellos, una serie de objetivos de corto plazo que, debido a resultados más específicos y menor tiempo, son más fácilmente controlables y alcanzables. Estos en conjunto facilitan alcanzar los resultados principales del presente Plan Estratégico. Determinar adecuadamente las políticas y las estrategias es relevante para el logro de los objetivos, dado que las políticas son las que han de definir los límites en los cuales se actuará para la ejecución de las estrategias. El presente plan define una serie de objetivos para convertir en un periodo de diez años (hasta el 2027) a Madre de Dios en una región altamente competitiva con oportunidades de desarrollo para su población.

Es importante disponer de los recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) adecuados para cada OLP para lograr las metas establecidas. El apoyo del Gobierno Central es relevante en el sector minero para poder impulsar la formalización de la minería informal, así como, disponer de recurso que permitan combatir la minería ilegal que tiene un alto impacto en el medio ambiente de la región.

Por otro lado, un uso más eficiente del presupuesto asignado a Madre de Dios puede brindar los recursos financieros para impulsar el desarrollo de la agroindustrial en la región, particularmente las PYMEs, sector que tiene un alto potencial, no solo por las castañas o nueces, sino otros frutos propios de la región que podrían tener una alta demanda en el exterior. El medioambiente y la responsabilidad social, se convierten en factores importantes que permiten desarrollar una oferta de ecoturismo con valor agregado. Se requiere la disponibilidad de un recurso humano motivado y que esté en la capacidad de brindar a los

turistas una oferta de ecoturismo con un alto valor agregado, una experiencia inolvidable en Madre de Dios.



Tabla 57

Recursos para las OCPs

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Perspectiva	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)		Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda		
						Actual (2017)	2027	Humanos	Físicos	Tecnológicos
Para el 2027, para el Índice de Competitividad Regional, Madre de Dios alcanzará los puntajes de 7 y 6.5 en Salud y Educación, respectivamente. En el 2016, se obtuvo 5.9 y 5.1 en Salud y Educación, respectivamente.										
OCP1.1	Continuar con la implementación de "Colegios del Siglo XXI" a 2 por año. Para 2027 se habrán inaugurado 20 colegios nuevos o remodelados.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación, Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	Cantidad de colegios inaugurados	Unidad	4	24	Personal calificado en la gestión de infraestructura, en proyectos de inversión y en licitaciones.	Ambientes para el personal administrativo de la jefatura. Enseres y muebles.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas.
OCP1.2	Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar inicial a 92%. En el 2017 el valor fue de 85% y se alcanzará el 88% al 2023 con incrementos anuales del 0.5%. A partir del 2023 se tendrán incrementos anuales del 1%.	Aprendizaje y crecimiento de la organización	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación.	Asistencia escolar inicial / Habitantes en etapa escolar inicial	Porcentaje	85%	92%	Personal en gestión de proyectos y seguimiento.	Ambientes para el personal administrativo de la jefatura. Enseres y muebles.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas.
OCP1.3	Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar primaria y secundaria a 93%. En el 2017 el valor fue de 88% y se tendrá un crecimiento de 0.5% anual.	Aprendizaje y crecimiento de la organización	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación.	Asistencia escolar PyS / Habitantes en etapa escolar PyS	Porcentaje	88%	93%	Personal en gestión de proyectos y seguimiento.	Ambientes para el personal administrativo de la jefatura. Enseres y muebles.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas.
OCP1.4	Incrementar el porcentaje de escuelas primarias y secundarias con internet hasta lograr un 100% en el 2027. En el 2017 fue del 37%, al 2019 se logró el 55%, al 2021 el 75%, y al 2025 el 90%.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación.	Cantidad de escuelas con acceso a Internet / Total de escuelas	Porcentaje	37%	100%	Personal calificado en la gestión de infraestructura, en proyectos de inversión y en licitaciones.	Ambientes para el personal administrativo de la jefatura. Enseres y muebles.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas.
OCP1.5	Para el 2027 se habrá reducido el nivel de desnutrición crónica hasta 3%. En el 2017 era de 6%, para el 2021 se habrá reducido al 5% y para el 2024 será del 4%	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Salud, Gerencia Regional de Desarrollo Social.	Cantidad de niños con desnutrición crónica / Total de niños	Porcentaje	6%	3%	Personal en gestión de proyectos y seguimiento. Personal con experiencia en trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP1.6	Para el 2027, el nivel de cobertura de personal médico será de 25 por cada 10,000 habitantes. Al 2017 se disponía de 13 médicos por cada 10,000 habitantes, al 2019 se incrementará a 15 y la 2022 a 20.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Salud.	Total de médicos por cada 10,000 habitantes	Unidad	13	25	Personal en gestión de proyectos y seguimiento.	Ambientes para el personal administrativo de la jefatura. Enseres y muebles.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas.
OCP1.7	Para el 2022 se habrá construido en la provincia de Manu un hospital de categoría II-1. La construcción se iniciará en el 2020.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Salud, Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	Cantidad de hospitales de categoría II-1 en Manu	Unidad	0	1	Personal calificado en la gestión de infraestructura, en proyectos de inversión y en licitaciones.	Ambientes para el personal administrativo de la jefatura. Enseres y muebles. Maquinaria para construcción.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas.
Para el 2027, el porcentaje de empleo informal será de 66% de la PEA ocupada. En el 2016 el porcentaje de empleo informal era de 78%.										
OCP2.1	Crear la Jefatura Regional de Capacitación y Formación Tecnológica en el 2019.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Educación.	Creación de la Jefatura Regional de Capacitación y Formación Tecnológica	Unidad	0	1	Personal calificado para la gestión de la jefatura.	Ambientes para el personal administrativo de la jefatura. Enseres y muebles.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Acceso a Internet.
OCP2.2	A partir del 2019, mediante convenios con Universidades e Institutos, iniciar con los programas de especialización profesional con grupos de 30 personas semestrales. Haber duplicado la cifra en el 2027.	Aprendizaje y crecimiento de la organización	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Educación, Universidad nacionales y privadas, Empresas privadas.	Personas capacitadas por año	Unidad	0	120	Personal calificado para la gasta de los convenios, así como la gestión de los programas.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Projectores y equipos audiovisuales.
OCP2.3	Realizar una feria laboral anual hasta el 2020 y posteriormente 2 ferias laborales anuales con la participación del sector privado.	Financiera	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Educación, Dirección de Promoción de PYMES, Empresas privadas.	Cantidad acumulada de ferias realizadas	Unidad	0	17	Personal calificado en gestión, marketing, logística y gestión de eventos.	Ambiente para el personal administrativo y el local donde se realizarán las ferias. Enseres y muebles. Auditorio para ferias.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Internet.
OCP2.4	Para el 2021 se habrán incrementado las oficinas zonales de trabajo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Madre de Dios a 7. En el 2017 habían 3 y se incrementarán a razón de un año a partir del 2019.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Empleo.	Oficinas Zonales de la DRTPEMD	Unidad	3	7	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
Para el 2026, la industria minera generará un PBI en la región de S/5,300 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/2,065 millones.										
OCP3.1	Para el 2027 el porcentaje acumulado de mineros formalizados será del 50%. Al 2020 se habrán formalizado el 20%, al 2023 el 30% y al 2025 el 40%.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.	Porcentaje de mineros formalizados	Porcentaje	2%	50%	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP3.2	Para el 2020 se habrá coordinado la asignación de 100 efectivos del orden a Madre de Dios para combatir y controlar la minería ilegal y garantizar la seguridad ciudadana.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gerencia Municipal, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, Ministerio de Defensa.	Cantidad de efectivos disponibles	Unidad	250	350	Personal calificado para las gestiones con el Ministerio del Interior.	Ambientes para el personal administrativo. Infraestructura (comisarías) para los nuevos efectivos, y equipamiento adecuado. Enseres y muebles. Vehículos todo terreno. Armamento.	Equipos de comunicación satelital. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP3.3	Para el 2027 se habrá duplicado la exportación regional de oro (64 millones en el 2016) para llegar a 128 millones de dólares. La tasa de crecimiento será del 8% anual.	Financiera	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Subgerencia de Promoción de la Inversión Privada, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos.	Monto de exportación de oro	Unidad	64	128	Personal calificado en RREE. Personal calificado para gestiones con MINCETUR.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP3.4	Para el 2027 se habrá recuperado el 50% de los terrenos afectados por la minería ilegal mediante un proceso de reforestación. Al 2021 se habrán recuperado el 10% de los terrenos, al 2023 el 20% y al 2025 el 35%.	Cliente	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.	Área de terrenos reforestados / Área de terrenos afectados	Porcentaje	0%	50%	Personal calificado en la gestión de infraestructura, en proyectos de inversión y en licitaciones.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP3.5	Para el 2027 se habrán licitado proyectos para la construcción de un 60% de las vías de acceso a las vetas mineras. Al 2020 se habrá licitado el 20%, al 2022 el 30% y al 2024 el 45%.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional de Infraestructura, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.	Porcentaje de vías de acceso a yacimientos auríferos licitadas	Porcentaje	0%	60%	Personal calificado en la gestión para el control de las agencias turísticas y hospedajes.	Ambientes para el personal administrativo. Enseres y muebles. Hoteles que cuenten con la infraestructura adecuada	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
Para el 2026 la industria agrícola generará un PBI en la región de S/570 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/234 millones.										
OCP4.1	Para el 2024 se habrá concesionado el 100% de los castañales existentes no concesionados en Madre de Dios. Al 2019 se habrán concesionado el 70%, al 2020 el 80% y al 2022 el 90%.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Agricultura.	Terrenos de castañales concesionados / Terrenos de castañales totales	Porcentaje	60%	100%	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP4.2	Para el 2027 se habrá logrado la transformación del 60% de las hectáreas recuperadas en futuros terrenos destinados para el sembrío de castañales en función a una recuperación del 20% en el año 2021 y del 40% en el año 2024.	Cliente	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gerencia Regional de Recursos Naturales y gestión del Medio Ambiente, Dirección Regional de Agricultura.	Hectáreas reforestadas / Hectáreas por recuperar	Porcentaje	0%	60%	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP4.3	Para el 2020, se pondrá en ejecución el Plan Regional de Desarrollo de la Nuez de Brasil que buscará obtener financiamiento por parte del Gobierno Central, a través del Ministerio de la Producción, para la industria de la nuez de Brasil.	Financiera	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de Promoción de PYMES.	Nivel de implementación del Plan de Desarrollo de la Nuez de Brasil	Unidad	0	1	Personal calificado en desarrollo de planes estratégicos y seguimiento.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP4.4	Para el 2022, la Asociación de Productores de Castañas tendrá registrados al 100% de productores de nueces de la región. 70% al 2018, 80% al 2019 y 90% al 2020.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de Promoción de PYMES.	Cantidad de productores registrados en la asociación / Total de productores	Porcentaje	60%	100%	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP4.5	Para el 2020, proveer al CITE Madre de Dios de un local para la realización de capacitaciones para las PYMES acondicionado con equipos de cómputo y conexión a internet, y una sala-auditorio para realizar diferentes exposiciones y/o capacitaciones	Aprendizaje y crecimiento de la organización	Gobierno Regional, Gerencia Municipal, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de promoción de PYMES, Centro de Innovación Tecnológica Regional.	Local habilitado para el CITE	Unidad	0	1	Personal calificado para la gasta de los convenios, así como la gestión de los programas.	Ambiente para el personal administrativo y mueblería. Ambientes para el desarrollo de las capacitaciones.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Computadoras para las clases. Projectores y equipos audiovisuales.
OCP4.6	Mejorar la ubicación en el ranking de Variables de productos de exportación correspondiente al Factor Diversificación del Índice de Competitividad Regional del Perú, alcanzando 11 productos en el 2021, 16 en el 2024 y 21 en el 2026.	Cliente	Gobierno Regional, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción	Posición en el ranking de variables de productos de exportación (Diversificación)	Ordinal	6	21	Personal calificado en gestión y marketing.	Ambiente para el personal administrativo y mueblería.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Internet.
OCP4.7	A partir del 2019 establecer ferias de tecnología agroindustrial y promoción comercial con frecuencia anual, con apoyo del CITE Madre de Dios, para que las PYMES estén al tanto de los avances tecnológicos y se fortalezca un networking comercial emprendedor.	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Municipal, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de Promoción de PYMES, Centro de Innovación Tecnológica Regional.	Número de ferias tecnológicas agroindustriales al año	Unidad	0	1	Personal calificado en gestión, marketing, logística y gestión de eventos.	Ambiente para el personal administrativo y mueblería.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Internet.
Para el 2026, la industria turística (alojamientos y restaurantes) generará un PBI en la región de S/215 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/99 millones.										
OCP5.1	Al 2020 se habrá establecido 4 nuevas agencias turísticas licenciadas y con alcance nacional. En el 2024 se habrán sumado 6 más y el 2027, 8 más.	Cliente	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de licencias brindadas para las agencias turísticas	Unidad	15	33	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP5.2	Al 2020 se tendrá un nivel de 100% de empresas proveedoras de servicio de turismo debidamente autorizadas (autorizaciones no vencidas).	Procesos Internos	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de agencias sin autorización	Unidad	41	0	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP5.3	Para el 2027 se contará con 16 Ecolodges en la región, debidamente autorizados e implementados. Al 2020 se dispondrán de 8 y al 2024, 12 Ecolodges.	Cliente	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	Número de Ecolodges establecidos	Unidad	7	16	Personal calificado para la gestión y el trabajo de campo.	Ambiente para el personal administrativo. Enseres y muebles. Vehículos. Equipo para el trabajo de campo.	Computadoras, impresoras y equipos de oficina. Internet. Herramientas tecnológicas. Laptops o tablets.
OCP5.4	El número de visitas de turistas extranjeros a la Reserva de Tambopata por año será de 65,000 personas en el 2027. El crecimiento será de 5,000 bianual.	Financiera	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de extranjeros que visitan la región al año	Monto	40,000	65,000	Personal calificado en gestión y marketing.	Ambiente para el personal administrativo y mueblería.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Internet.
OCP5.5	Para el 2027 se habrá aumentado en un 48% el personal especializado y capacitado en Ecoturismo a razón de un 6% por año a partir del 2018.	Aprendizaje y crecimiento de la organización	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Educación, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de egresados anuales en la carrera de Turismo o afines	Unidad	31	46	Personal calificado en gestión y ejecución de programas estratégicos.	Ambiente para el personal administrativo y mueblería.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Internet.
OCP5.6	Disponer al 2022 de 1 hotel de 4 estrellas en Puerto Maldonado.	Cliente	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, Empresa Privada.	Número de hoteles 4 estrellas.	Unidad	0	1	Personal calificado en gestión y marketing.	Ambiente para el personal administrativo y mueblería.	Computadoras, impresoras y demás equipo de oficina. Internet.

Tabla 58

Matriz de Políticas vs Estrategias

N° Estrategias	Políticas								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
	Cumplir y velar por el cumplimiento de las Leyes, Normas y Reglamentos nacionales y regionales que consoliden el desarrollo democrático y justo en la región.	Garantizar la participación ciudadana en las decisiones de la región manteniendo una cultura de información y transparencia permanente.	Luchar frontalmente contra la minería ilegal y promover la formalización progresiva de la minería artesanal.	Promover las mejoras en los servicios de salud, educación y seguridad para una mejor calidad de vida de los ciudadanos de la región.	Respetar la cultura propia de las comunidades pertenecientes a la región, salvaguardando el respeto a sus tradiciones y costumbres.	Mantener una estrecha relación con el Gobierno Central para ejecutar acciones estratégicas en conjunto.	Establecer una cultura de diálogo y coordinación permanente con las regiones aledañas para la promoción de la inversión en proyectos de desarrollo integrales.	Promover el desarrollo industrial a través de la inversión en innovación y tecnología.	Promover la cultura de biodiversidad y el respeto al medio ambiente como valor transversal de la región.
FO1	X		X	X	X	X		X	X
FO2			X	X				X	
FO3		X		X	X	X	X	X	X
FA1		X			X		X	X	X
DO1	X	X	X				X		X
DO2	X		X	X	X		X		X
DA1		X	X	X			X	X	X
DA3	X	X		X	X	X	X	X	X
DA4	X	X	X		X	X			

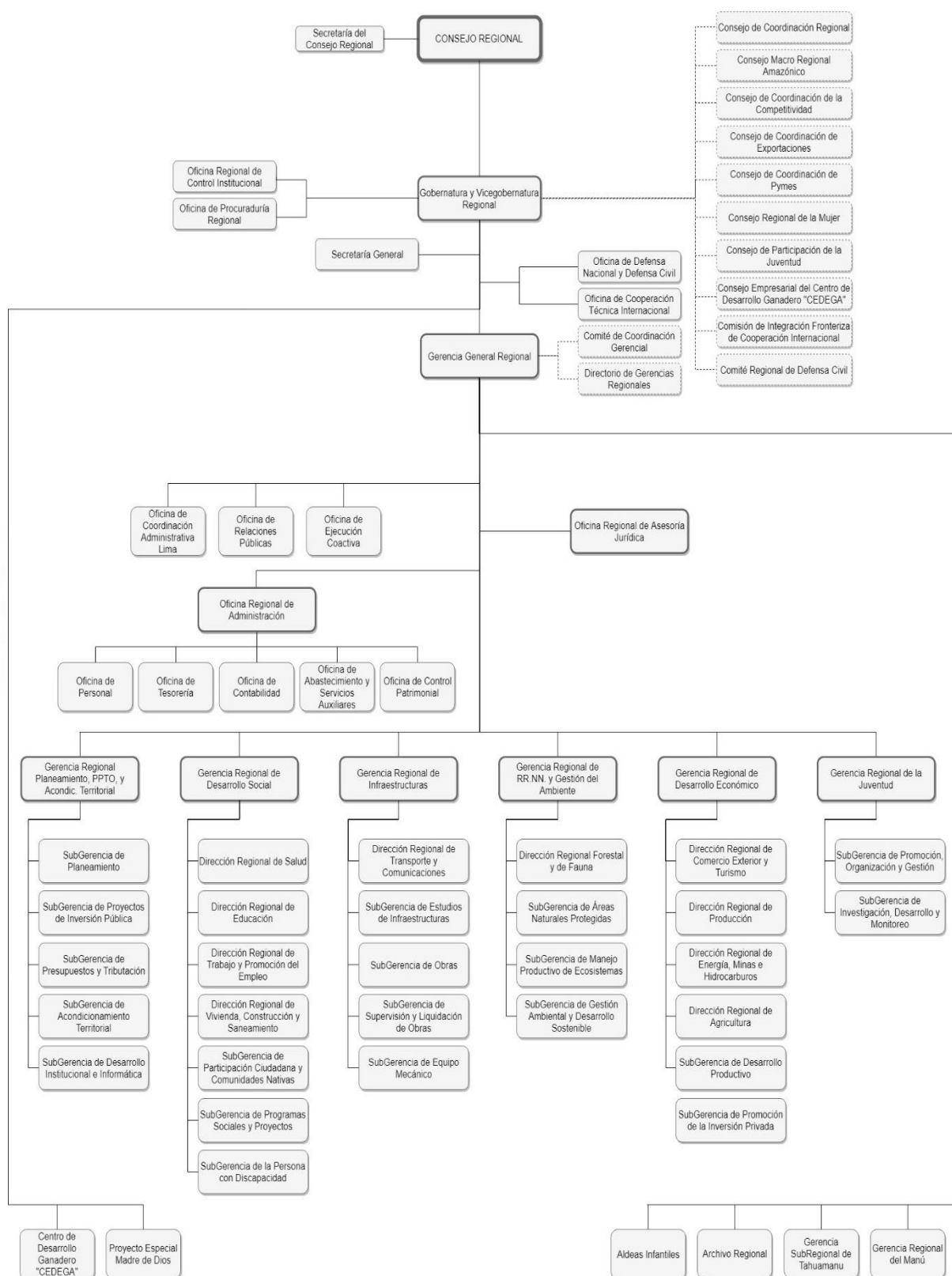


Figura 44. Organigrama del Gobierno Regional de Madre de Dios.
Adaptado de "Organigrama," por Gobierno Regional de Madre de Dios, 2018a
(<http://regionmadrededios.gob.pe/portal/organigrama>).

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la etapa final donde se mencionan las actividades a realizar a lo largo del proyecto, donde se puede controlar los procesos para generar una medición concreta (D'Alessio et al., 2012).

8.1 Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard se realiza con el fin de poder convertir las estrategias en acciones y de este modo poder controlarlas y medirlas a través de indicadores que permitan, en este caso, a la región adaptarse a los cambios que sufre el entorno (D'Alessio et al., 2012). Las acciones se fundamentan en cuatro perspectivas que contribuyen a poder alcanzar la visión de la región. Estas son: (a) perspectiva financiera; (b) perspectiva cliente; (c) perspectiva de procesos internos; y, (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1 Perspectiva Financiera

La información financiera es relevante para el éxito de los objetivos. Conocer la situación financiera de las actividades económicas de la región permite reconocer los momentos en los que se debe ejecutar acciones para corregir desviaciones del plan. Mediante esta perspectiva se puede identificar la importancia de los diversos agentes que pueden brindar recursos financieros a la región.

8.1.2 Perspectiva Cliente

La satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, es la base sobre la cual deben estar orientadas una parte importante de las estrategias de la región. Además, se debe impulsar acciones a ingresar a mercados potenciales con productos de valor agregados.

En esta perspectiva se debe buscar fortalecer la imagen de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad, aprovechar esta definición para ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros la oferta de un tipo de turismo ecológico y vivencial. Así mismo, fortalecer las

iniciativas empresariales de ofrecer productos agroindustriales de valor agregado a los mercados que se tienen acceso mediante los tratados bilaterales del Perú.

8.1.3 Perspectiva Procesos Internos

Mediante esta perspectiva se busca el control y la optimización de los procesos de los diversos sectores industriales de Madre de Dios. Con esta perspectiva se busca tener procesos más eficientes sin dejar de ser eficaces, lo que finalmente se traduce en resultados más favorables para los objetivos de corto y largo plazo.

8.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento de la Organización

El principal capital que dispone una empresa son la personas que ahí laboral. En una región no hay mayores diferencias: disponer de un personal altamente capacitado y motivado conlleva al alcanzar los objetivos de forma más efectiva.

Con esta perspectiva se debe buscar capacitar a las personas para la mejora de los procesos mineros de modo que ocurra la formalización sin afectar la rentabilidad de cada uno de ellos; o, formar personal en el sector turismo para contribuir a una mejora de la experiencia vivencial de Madre de Dios; o, brindar capacitaciones a la MYPES para innovar con sus productos agroindustriales, lo que les proveerá de un camino para ser más competitivos en los diversos mercados que buscan productos con valor agregado.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 59 se presenta el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

8.3 Conclusiones

Con el Balanced Scorecard se puede detectar los controles necesarios a aplicar para tomar las medidas correctivas necesarias frente a desviaciones en los indicadores de control. Se consideran también las variables que permiten medir a través de los indicadores el alcance de los objetivos y de esta forma poder identificar los objetivos que se están cumpliendo y en aquellos casos donde se evidencia el incumplimiento sostenido de los mismos se establecen

medidas correctivas que permitan alcanzar todos los objetivos planteados.

Para el caso del presente trabajo de investigación, como se ha podido establecer, existen cuatro aspectos claves para el desarrollo integral de la región, los cuales han sido profundizados de forma que se establezcan objetivos a corto plazo medibles con metas cortas y definidas de acuerdo al entorno en el que se desarrollará la región. Para esto se han establecido variables con sus respectivos indicadores los cuales permitirán identificar el comportamiento de las mismas para de esta forma establecer controles en aquellos casos donde se evidencie desviaciones. En este punto es importante discernir que existirán diferentes desviaciones presentadas a lo largo del periodo establecido 2017-2027 las cuales podemos clasificar en:

1. Desviaciones producidas por agentes externos bajo los cuales no se tiene influencia ni control, tales como los tratados comerciales, la estabilidad financiera del país, el establecimiento de barreras de entrada a inversionistas de extranjeros, entre otros.
2. Desviaciones producidas por agentes políticos los cuales influyen en el entorno de la administración regional debido a que cada cinco años cambia el gobierno central y cada cuatro cambia el gobierno regional, los cuales podrían establecer diferentes iniciativas que promuevan o restrinjan el desarrollo de las industrias establecidas.

La capacidad de controlar diferentes variables permite también que se establezca una cultura de mejora continua la cual está orientada en poder reevaluar las estrategias implementadas con el fin de verificar su efectividad. Por ello, los objetivos a corto plazo han establecido metas parciales a fin de poder revisar el nivel de cumplimiento y poder plantear las correcciones o ajustes necesarios en las acciones o estrategias planteadas acordes a las fuentes de los cambios o sucesos que hayan imposibilitado su cumplimiento.

Tabla 59

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)	
					Actual (2017)	2027
Perspectiva Financiera						
OCP2.3	Realizar una feria laboral anual hasta el 2020 y posteriormente 2 ferias laborales anuales con la participación del sector privado.	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Educación, Dirección de Promoción de PYMES, Empresas privadas.	Cantidad acumulada de ferias realizadas	Unidad	-	17
OCP3.3	Para el 2027 se habrá duplicado la exportación regional de oro (64 millones en el 2016) para llegar a 128 millones de dólares. La tasa de crecimiento será del 8% anual.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Subgerencia de Promoción de la Inversión Privada, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos.	Monto de exportación de oro	Unidad	64	128
OCP4.3	Para 2020, se pondrá en ejecución el Plan Regional de Desarrollo de la Nuez de Brasil que buscará obtener financiamiento por parte del Gobierno Central, a través del Ministerio de la Producción, para la industria de la nuez de Brasil.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de Promoción de PYMES.	Nivel de implementación del Plan de Desarrollo de la Nuez de Brasil	Unidad	-	1
OCP5.4	El número de visitas de turistas extranjeros a la Reserva de Tambopata por año será de 65,000 personas en el 2027. El crecimiento será de 5,000 bianual.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de extranjeros que visitan la región al año	Monto	40,000	65,000
Perspectiva del Cliente						
OCP3.4	Para el 2027 se habrá recuperado el 50% de los terrenos afectados por la minería ilegal mediante un proceso de reforestación. Al 2021 se habrán recuperado el 10% de los terrenos, al 2023 el 20% y al 2025 el 35%.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.	Área de terrenos reforestados / Área de terrenos afectados	Porcentaje	0%	50%
OCP4.2	Para el 2027 se habrá logrado la transformación del 60% de las hectáreas recuperadas en futuros terrenos destinados para el sembrío de castañas en función a una recuperación del 20% en el año 2021 y del 40% en el año 2024.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gerencia Regional de Recursos Naturales y gestión del Medio Ambiente, Dirección Regional de Agricultura.	Hectáreas reforestadas / Hectáreas por recuperar	Porcentaje	0%	60%
OCP4.6	Mejorar la ubicación en el ranking de Variables de productos de exportación correspondiente al Factor Diversificación del Índice de Competitividad Regional del Perú, alcanzando 11 productos en el 2021, 16 en el 2024 y 21 en el 2026.	Gobierno Regional, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción	Posición en el ranking de variables de productos de exportación (Diversificación)	Ordinal	6	21
OCP5.1	Al 2020 se habrá establecido 4 nuevas agencias turísticas licenciadas y con alcance nacional. En el 2024 se habrán sumado 6 más y el 2027, 8 más.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de licencias brindadas para las agencias turísticas	Unidad	15	33
OCP5.3	Para el 2027 se contará con 16 Ecolodges en la región, debidamente autorizados e implementados. Al 2020 se dispondrán de 8 y al 2024, 12 Ecolodges.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	Número de ecolodges establecidos	Unidad	7	16
OCP5.6	Disponer al 2022 de 1 hotel de 4 estrellas en Puerto Maldonado.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, Empresa Privada.	Número de hoteles 4 estrellas.	Unidad	-	1
Perspectiva del Proceso						
OCP1.1	Continuar con la implementación de "Colegios del Siglo XXI" a 2 por año. Para 2027 se habrán inaugurado 20 colegios nuevos o remodelados.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación, Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	Cantidad de colegios inaugurados	Unidad	4	24
OCP1.4	Incrementar el porcentaje de escuelas primarias y secundarias con internet hasta lograr un 100% en el 2027. En el 2017 fue del 37%, al 2019 se logrará el 55%, al 2021 el 75%, y al 2025 el 90%.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación.	Cantidad de escuelas con acceso a Internet / Total de escuelas	Porcentaje	37%	100%
OCP1.5	Para el 2027 se habrá reducido el nivel de desnutrición crónica hasta 3%. En el 2017 era de 6%, para el 2021 se habrá reducido al 5% y para el 2024 será del 4%	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Salud, Gerencia Regional de Desarrollo Social.	Cantidad de niños con desnutrición crónica / Total de niños	Porcentaje	6%	3%
OCP1.6	Para el 2027, el nivel de cobertura de personal médico será de 25 por cada 10,000 habitantes. Al 2017 se disponía de 13 médicos por cada 10,000 habitantes, al 2019 se incrementará a 15 y la 2022 a 20.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Salud.	Total de médicos por cada 10,000 habitantes	Unidad	13	25
OCP1.7	Para el 2022 se habrá construido en la provincia de Manu un hospital de categoría II-1. La construcción se iniciará en el 2020.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Salud, Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento.	Cantidad de hospitales de categoría II-1 en Manu	Unidad	-	1
OCP2.1	Crear la Jefatura Regional de Capacitación y Formación Tecnológica en el 2019.	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Educación.	Creación de la Jefatura Regional de Capacitación y Formación Tecnológica	Unidad	-	1
OCP2.4	Para el 2021 se habrán incrementado las oficinas zonales de trabajo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Madre de Dios a 7. En el 2017 habían 3 y se incrementarán a razón de un año a partir del 2019.	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Empleo.	Oficinas Zonales de la DRTPEMD	Unidad	3	7
OCP3.1	Para el 2027 el porcentaje acumulado de mineros formalizados será del 50%. Al 2020 se habrán formalizado el 20%, al 2023 el 30% y al 2025 el 40%.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.	Porcentaje de mineros formalizados	Porcentaje	2%	50%
OCP3.2	Para el 2020 se habrá coordinado la asignación de 100 efectivos del orden a Madre de Dios para combatir y controlar la minería ilegal y garantizar la seguridad ciudadana.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gerencia Municipal, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, Ministerio de Defensa.	Cantidad de efectivos disponibles	Unidad	250	350
OCP3.5	Para el 2027 se habrán licitado proyectos para la construcción de un 60% de las vías de acceso a las vetas mineras. Al 2020 se habrá licitado el 20%, al 2022 el 30% y al 2024 el 45%.	Gobierno Regional, Gerencia Regional de Infraestructura, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.	Porcentaje de vías de acceso a yacimientos auríferos licitadas	Porcentaje	0%	60%
OCP4.1	Para el 2024 se habrá concesionado el 100% de los castaños existentes no concesionados en Madre de Dios. Al 2019 se habrán concesionado el 70%, al 2020 el 80% y al 2022 el 90%.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Agricultura.	Terrenos de castaños concesionados / Terrenos de castaños totales	Porcentaje	60%	100%
OCP4.4	Para el 2022, la Asociación de Productores de Castañas tendrá registrados al 100% de productores de nueces de la región. 70% al 2018, 80% al 2019 y 90% al 2020.	Gobierno Regional, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de Promoción de PYMES.	Cantidad de productores registrados en la asociación / Total de productores	Porcentaje	60%	100%
OCP4.7	A partir del 2019 establecer ferias de tecnología agroindustrial y promoción comercial con frecuencia anual, con apoyo del CITE Madre de Dios, para que las PYMES estén al tanto de los avances tecnológicos y se fortalezca un networking comercial emprendedor.	Gobierno Regional, Gerencia Municipal, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de Promoción de PYMES, Centro de Innovación Tecnológica Regional.	Número de ferias tecnológicas agroindustriales al año	Unidad	-	1
OCP5.2	Al 2020 se tendrá un nivel de 100% de empresas proveedoras de servicio de turismo debidamente autorizadas (autorizaciones no vencidas).	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de agencias sin autorización	Unidad	41	-
Perspectiva del Aprendizaje Interno						
OCP1.2	Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar inicial a 92%. En el 2017 el valor fue de 85% y se alcanzará el 88% al 2023 con incrementos anuales del 0.5%. A partir del 2023 se tendrán incrementos anuales del 1%.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación.	Asistencia escolar inicial / Habitantes en etapa escolar inicial	Porcentaje	85%	92%
OCP1.3	Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar primaria y secundaria a 93%. En el 2017 el valor fue de 88% y se tendrá un crecimiento de 0.5% anual.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Dirección Regional de Educación.	Asistencia escolar PyS / Habitantes en etapa escolar PyS	Porcentaje	88%	93%
OCP2.2	A partir del 2019, mediante convenios con Universidades e Institutos, iniciar con los programas de especialización profesional con grupos de 30 personas semestrales. Haber duplicado la cifra en el 2027.	Gobierno Regional, Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Educación, Universidad nacionales y privadas, Empresas privadas.	Personas capacitadas por año	Unidad	-	120
OCP4.5	Para el 2020, proveer al CITE Madre de Dios de un local para la realización de capacitaciones para las PYMES acondicionado con equipos de cómputo y conexión a internet, y una sala-auditorio para realizar diferentes exposiciones y/o capacitaciones	Gobierno Regional, Gerencia Municipal, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de la Producción, Dirección de Promoción de PYMES, Centro de Innovación Tecnológica Regional.	Local habilitado para el CITE	Unidad	-	1
OCP5.5	Para el 2027 se habrá aumentado en un 48% el personal especializado y capacitado en Ecoturismo a razón de un 6% por año a partir del 2018.	Gobierno Regional, Gerencia Regional, Dirección Regional de Educación, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.	Número de egresados anuales en la carrera de Turismo o afines	Unidad	31	46

Capítulo IX: Competitividad de la Región Madre de Dios

9.1 Análisis Competitivo de Madre de Dios

El análisis competitivo de Madre de Dios está basado en cinco factores importantes los cuales son: economía, empresas, salud, gobierno, infraestructura, y por último las personas, según el estudio realizado por Centrum Católica. A continuación, en la siguiente gráfica se muestra los índices durante los tres últimos años de los periodos del 2014-2016, basados en los cinco elementos antes mencionados, donde se ubican cada uno de los factores respectivos (ver Tabla 60).

Tabla 60

Índice de Competitividad Regional de Madre de Dios

Región de Madre de Dios	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Economía	21	21.68	23	18.69	22	18.48
Empresas	12	46.92	12	46.57	11	47.33
Gobierno	3	48.64	6	41.55	15	36.65
Infraestructura	10	21.41	9	22.92	9	22.88
Personas	18	29.08	18	29.93	18	31.38

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica, 2018a (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Madre de Dios

La ventaja competitiva de Madre de Dios, es ser defensiva, esto quiere decir que busca disminuir el riesgo y debilitar el impacto que pueda generar los factores del entorno, como lo son el mercado, las nuevas tecnologías, entre otros. Ante ello, el gobierno busca firmar acuerdos, alianzas estratégicas con proveedores, que ayuden a establecer la seguridad de la región, brindando estabilidad política, económica, social, cultural y ecológica.

Ante el mercado, busca establecer alianzas estratégicas, vías de comunicaciones accesibles para el comercio, generando negocio en la región, y al mismo tiempo atraer la inversión interna para generar fuentes de trabajo, que ayude a la población de la región a tener un estilo de vida óptimo, para su desarrollo profesional, personal, y económico, que le dé posibilidad de acceder al consumo y mejores condiciones de vida para su familia. Por otro

lado, lo que busca el gobierno de Madre de Dios, es la cuota de mercado, clientes clave que contribuyan a la economía de la región, y también segmento de mercado con alto margen, brindando productos de alta calidad, que están representados en los sectores de minera, agroindustrial y de turismo. A continuación, la Figura 45 muestra el cuadrante respectivo en cuanto a la ventaja competitiva que ejerce Madre de Dios.

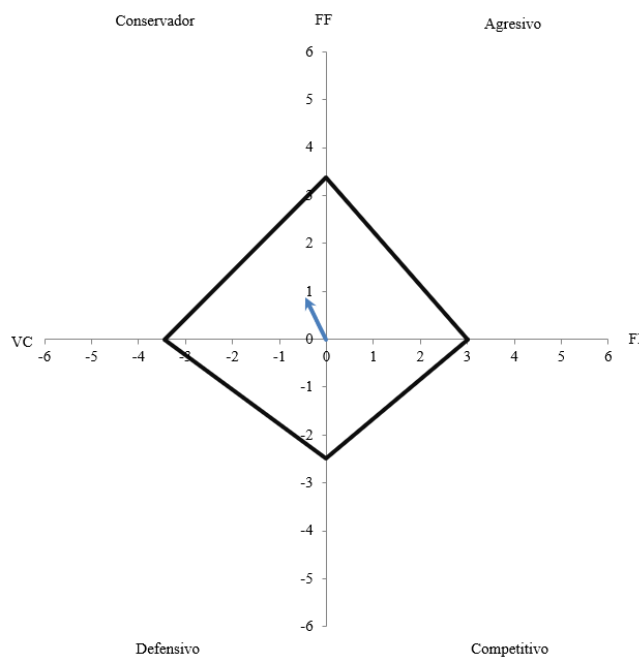


Figura 45. Modelo de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Por consiguiente, cabe indicar que Madre de Dios presenta tres sectores importantes y cruciales de su ventaja competitiva, la cual está determinada por el sector minero, sector agroindustrial y el sector del turismo que es de servicios. El sector minero, está representado por la exportación de metales, el cual el oro pertenece a uno de los más representativos de la región, y que es explotado en los yacimientos auríferos de Madre de Dios, específicamente en las cuencas de los ríos de Madre de Dios, Inambari, Colorado, Tambopata y Malinowski. En el sector agroindustrial, la explotación de las nueces es la más representativa en la región, como producto de calidad hacia el mercado exterior y que contribuye a la salud y bienestar del consumidor peruano y extranjero. Es así que se busca con este producto generar crecimiento económico en la región, así como abastecimiento de tierras fértiles para que los

inversionistas puedan cultivar dicho producto y potenciar la exportación con una mejor calidad como producto de valor agregado.

En el sector turismo, que es el sector de servicios más representativo de la región se cuenta con zonas altamente explotables para el turismo vivencial en la región, mediante la gran biodiversidad que existe; con flora y fauna privilegiada, las cuales se encuentran dentro de parques como reservas nacionales para su protección. Por lo tanto, existe un gran potencial de explotación del ecoturismo, que en definitiva contribuye al crecimiento económico de Madre de Dios; no obstante, preservando y educando a la población con programas de especialidad de concientización ambiente y cultural.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Madre de Dios

Porter, en 1998, refirió el concepto de clúster como un conglomerado de empresas interconectadas que se concentraban en un área geográfica en particular. Esta concentración, que incluye diversas empresas que compiten y colaboran entre sí, le permite a cada miembro obtener beneficios como si tuviera un mercado de mayor tamaño o como si se hubiese fusionado, pero sin perder la flexibilidad (Porter, 1998). Con una economía mundial cada vez globalizada, los clústeres permiten el acceso a un mayor conocimiento, una mayor innovación y un incremento de las ventajas competitivas, especialmente para las PYMES (Capó-Vicedo, Expósito-Langa & Masiá-Buades, 2007).

Dentro de la región de Madre de Dios se desarrollan varias actividades económicas, sin embargo, el análisis se realizará en los tres sectores que brinda la mayor ventaja competitiva a la región hacia la exportación: sector minero, específicamente la minería aurífera, el sector agroindustrial, a través de las castañas o nueces de Brasil y otras frutas exóticas, y el sector turismo, con la oferta de una experiencia vivencial ecológica y cultural en la región.

Clúster minero. El Perú tiene un índice de competitividad alta con respecto al sector minero a nivel mundial, además, esta actividad impulsa la economía nacional mediante la inversión privada que cuenta con poder económico para explotar legal y sosteniblemente el recurso, generando como resultados servicios, instrumentos de acción, infraestructura y equipos que dinamizan la economía del país. Ponce (2017) comentó sobre la intención por parte del Ministerio de Energía y Minas en la formación de diversos clústeres mineros, siendo la región sur la primera por la que se iniciaría el proceso, particularmente por Arequipa al ser esta la tener una mejor proyección que el resto. Este clúster del sur sería complementado por Moquegua, Tacna y Madre de Dios (ver Figura 46) (MINEM, 2016).



Figura 46. Mapa de Clústeres del Perú Tomado de “Prospectiva Estratégica del Sector Minero,” por el Ministerio de Energía y Minas, 2014 (<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-ENERG%C3%8DA-Y-MINAS.pdf>).

Sin embargo, a pesar de que Madre de Dios es una de las principales regiones de extracción de oro (cuarto lugar de 14 regiones), el mayor obstáculo presente es el alto nivel

de informalidad e ilegalidad en la realización de esta actividad, que se practica como método de subsistencia para unas 60 mil personas en la región (“Los rostros de,” 2017). Para que Madre de Dios pueda a largo plazo formar parte de un clúster minero en el sur del Perú de manera sostenible, es indispensable contar con un plan de acción ante la informalidad y la ilegalidad de la explotación minera: es importante implementar medidas regulatorias hacia la fiscalización y supervisión de la actividad, sin agravar al medio ambiente.

Clúster agroindustrial. El Perú debido a su situación geográfica y microclimas tiene un alto potencial en sector agroindustrial, situación que es aprovechada por diversas industrias, las cuales utilizan los recursos naturales de manera sostenible para generar productos de valor agregado. Según el Programa Sierra Exportadora en los países Estados Unidos, Europa y algunos países asiáticos se ha incrementado la demanda de frutas exóticas, no solo por su efecto en la salud, sino también por su uso en industrias como la cosmética, y las regiones de la Selva son que mejor pueden aprovechar esta tendencia (“Selva peruana puede,” 2017). Es factible la formación de un clúster agroindustrial de frutas exóticas que ayudaría a las empresas del Oriente Peruano a mejorar el acceso y capacidades de uso de tecnología para los procesos productivos, así como disponer de una mejor red de distribución. En la región de Madre de Dios se llevan a cabo iniciativas por parte del Gobierno Regional con el fin de apoyar a las Pymes del sector agroindustrial, las cuales ofrecen al mercado productos elaborados con frutos como es el copoazú, cacao y otros.

Particularmente para Madre de Dios, es muy factible la formación de un clúster agroindustrial de castañas, debido a que esta región es la que dispone de la mayor cantidad de castaños del Perú (“La castaña, el verdadero,” 2016). La formación del clúster ayudaría a los recolectores y productores de Madre de Dios mejorar sus procesos productivos, ampliar su mercado y obtener un mejor precio por la castaña y sus derivados. Organismos como la Federación de Productores de Castaña de Madre de Dios agrupa una serie asociaciones de

recolectores de castaña con el fin “mejorar las condiciones del sector castaño peruano, buscando su desarrollo empresarial y social” (“Federación de Productores,” 2018, p1.).

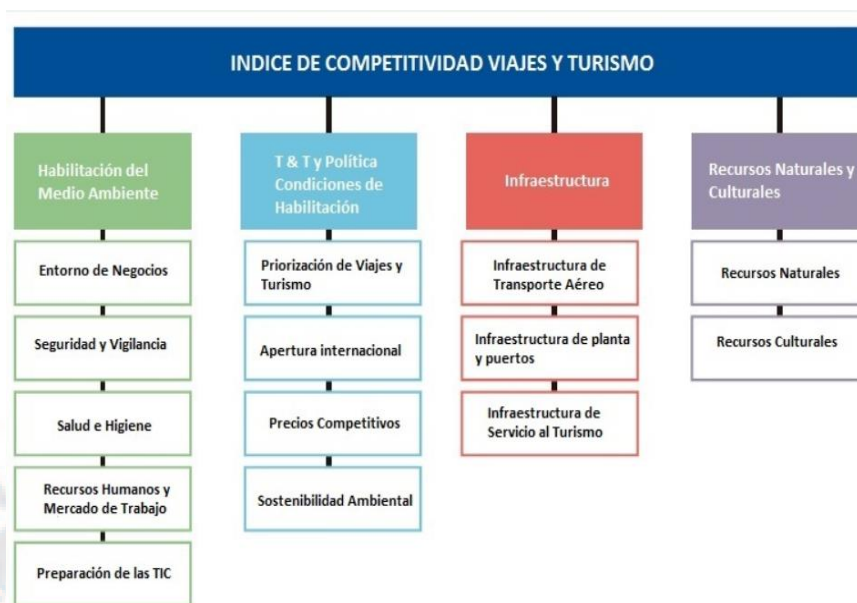


Figura 47. Índice de competitividad viajes y turismo.

Tomado de “Centro de Desarrollo Industrial,” por Sociedad Nacional de Industrias, 2017. (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>)

Clúster turístico. El Perú tiene una variedad de elementos culturales, recursos naturales y biodiversidad, lo que le brinda una amplia gama de posibilidades en experiencias para los turistas que visitan el país, lo que finalmente lo hace más atractivo a los ojos del mundo. Según Leal (2017), la demanda por un turismo ecológico y sostenible se ha incrementado considerablemente (se pasó de un 7% en el 2010 a un 25% para el 2016), el ecoturista demanda actividades al aire libre, donde pueda realizar esfuerzo físico, observar la naturaleza, conocer la cultura, explorar áreas naturales remotas, entre otra serie de actividades. En este sentido Madre de Dios puede ofrecer una propuesta atractiva a este perfil de turista gracias a la biodiversidad que posee, ya que en su territorio alberga grandes bosques, ríos y un sinfín de vida natural, además de contar con la presencia de las comunidades nativas que ayudan a promover la cultura (“Madre de Dios: Paraíso,” 2018).

La Dirección de Comercio Exterior y Turismo lleva un directorio de las empresas que brindan servicio a los turistas en Madre de Dios, por lo que hace un seguimiento del estado de

las agencias de viajes, restaurantes y hospedaje en la región. Según la información del DIRCETUR a mayo del 2018, dentro de Madre de Dios existían un poco más de 50 agencias de viajes (ver Tabla 62) y 169 alojamientos disponibles (ver Tabla 61), donde destacan principalmente los hospedajes.

Tabla 61

Resumen de Hospedajes en Madre de Dios a mayo del 2018

PROVINCIA	HOSPEDAJE		HOTEL				HOSTAL				ALBERGUE	APARANT HOTEL	TOTAL ALOJAMIENTO
			*	**	***	****	*	**	***	****			
TAMBOPATA	122	2	4	4	0	1	5	1	0	7	0	146	
TAHUAMANU	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	
MANU	11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	
SUBTOTAL	144	3	4	4	0	1	5	1	0	7	0	169	
APROX. CAMAS												5754	
CANT. HABITAC.												4181	
PEA												833	

Nota. Adaptado de *Directorio de prestadores de servicios turísticos calificados de Madre de Dios*, por Dirección de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2018.

La formación de un clúster de turismo ecológico y sostenible permitiría las diversas empresas turísticas de la región innovar y mejorar su oferta, brindar de esta manera un valor agregado al turista al dejar una experiencia inolvidable y al mismo tiempo contribuir al crecimiento económico al ampliar la demanda de negocios relacionados como hoteles y restaurantes, lo que mejoraría el nivel de empleo de la región. Sin embargo, para poder lograr una mejora significativa en nivel de competitividad de Madre de Dios en turismo, hay factores relevantes que el Gobierno Regional junto con el Gobierno Central deben impulsar para su mejora (ver Figura 47).

Tabla 62

Agencias de viajes de Madre de Dios a mayo del 2018

PROVINCIA	LOCALIDAD	NOMBRE DE LA AGENCIA	CLASIFICACIÓN
MANU	MANU	AMAZON TRAILS PERU	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	CASA MATSIGUENKA	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	CREES MANU	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	EXPEDICIONES MANU	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	EXPEDICIONES VILCA	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	MANU NATURE TOURS	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	OROPENDOLA TOURS	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	PANTIACOLLA TOURS	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	PUMA'S TOURS	OPERADOR DE TURISMO- TRANSP. FLUVIAL
MANU	MANU	REFUGIO ROMERO HOLDING	OPERADOR DE TURISMO
MANU	MANU	SANTA MARIA	MINORISTA
TAHUAMANU	TAHUAMANU	TERRA LINDA TOURS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO ALFA	MINORISTA
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	AMARUMAYO	OPERADOR TURISTICO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	AMAZON TRAILS CUSCO	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	BOSTROPIC	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	CARLOS EXPEDITIONS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	CAYMAN	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	ECO TIME TAMBOPATA	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	ECOAVENTURAS AMAZONICAS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	ECOAVENTURAS AMAZONICAS	MINORISTA
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	EXPEDICIONES LA LOUTRE	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	EXPLORER'S INN	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	GEORCEL TOURS EIRL.	MINORISTA
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	GREEN TAMBOPATA TOURS & TRAVEL	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	IBAH	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	INKA EKO TOURS PERU	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	INKA LANS TOURS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	INKANATURA SELVA	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	INKATERRA RESERVA AMAZONICA	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	JUNGLEPRO	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	LAGO SANDOVAL CEIVA TOURS E.I.R.L	MINORISTA
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	MANU TAMBOPATA TRAVEL	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	MILY CAROLINA TOURS	MINORISTA
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	MONTE ALTO	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	MUNDEA TOURS & TRAVEL	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	PANTIACOLLA	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	PERUVIAN SANDOVAL	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	PURAVENTURA EXPEDITIONS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	RAFAELA'S TOURS	MINORISTA
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	RAINFOREST EXPEDITIONS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TAMBO BLANQUILLO	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TAMBOPATA ADVENTURE	OPERADOR TURISTICO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TAMBOPATA AMAZON PERU	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TAMBOPATA CANDAMO TOURS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TAMBOPATA ECOLODGE	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TAMBOPATA HUITOTO TOURS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TAMBOPATA TOURS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TANIA TOURS	MINORISTA
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TARANTULA EXPEDITION	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	TRAVEL & SOUVENIRS AMAZON PERUVIAN	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	WASAI LODGE & EXPEDITIONS	OPERADOR DE TURISMO
TAMBOPATA	PUERTO MALDONADO	YAKARI CANOPY ADVENTURE	OPERADOR DE TURISMO

Nota. Adaptado de Directorio de prestadores de servicios turísticos calificados de Madre de Dios, por Dirección de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2018.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La formación de un clúster minero en el Perú requiere del apoyo del gobierno central y regional, con la formación de una entidad que se encargue de impulsar un plan de desarrollo junto con un marco de colaboración entre los diversos actores del sector. Sin embargo, se debe dar las facilidades para que la entidad pueda ser sostenible en el tiempo. En el 2015 hubo la intención de concretizar un clúster minero en Arequipa, sin embargo, a pesar de la creación de una Gerencia Regional de Promoción de la Inversión Privada y el Consorcio Clúster Minero Perú, el proyecto no contó con el apoyo suficiente dándose de baja un año después (Arellano, 2017). Particularmente en Madre de Dios, se deben tomar medidas regulatorias ante la informalidad e ilegalidad de la explotación minera, acompañadas de un plan de acción que identifique potenciales yacimientos los cuales deben ser concesionados de manera adecuada por la entidad pública más adecuada.

Un aspecto importante en el sector agroindustrial es el identificar las zonas agrícolas que pueden ser explotadas para aumentar el nivel de producción de los productos agroindustriales, como es el caso de las nueces de Brasil, que produce la región de Madre de Dios, en el cual existen áreas para cultivos de dicho producto y que por lo tanto el gobierno regional debe generar las condiciones para fomentar la inversión privada y cubrir la demanda de las nueces.

Según D'Ávila en el 2013, el único clúster existente en el Perú en turismo era el Cuzco, sin embargo, esta oferta es lo que se conoce como turismo tradicional. Existe una demanda creciente hacia el ecoturismo que puede ser aprovechada, sin embargo, requiere de un compromiso por parte de las agencias de viajes, en apoyo con entidades del gobierno como DIRCETUR y PromPerú, para ofrecer un verdadero ecoturismo, lo que brinda un mayor valor agregado al turista.

Una empresa que de verdad hace ecoturismo debe tener entre sus principios minimizar

los impactos negativos del turismo sobre el medio ambiente, proporcionar beneficios financieros y fortalecer la participación en la toma de decisiones de la comunidad local, promover el respeto a la cultura del lugar y proporcionar beneficios financieros directos para la protección del ecosistema. (Escalante, 2018, p.3)

9.5. Conclusiones

Según el Instituto Peruano de Economía, el índice de competitividad de la región de Madre de Dios en el año 2016 era, en una escala del 0 a 10, de 5.5, lo que la posicionaba en el puesto seis de 24 regiones. Este puesto se ha mantenido a lo largo de los últimos tres años con variaciones en el puntaje dentro del rango de 0.1 puntos. El aspecto más importante a mejorar por parte de Madre de Dios se refiere a los indicadores de infraestructura, hay puntos deficientes que deben ser mejorados para que la región pueda escalar en comparación a las demás regiones. Fomentar el incremento del gasto público en infraestructura, así como, la formación de asociaciones público-privadas, es un camino viable para la mejora progresiva de Madre de Dios. En educación también hay oportunidades de mejoras: es importante incrementar el nivel de esta arista especialmente la educación técnica, que ayudaría al impulsar el requerimiento de capital humano calificado para las actividades económicas relevantes en la región como lo son la minería, la agroindustria y el turismo.

La mejora de aquellos aspectos importantes para la formación de clústeres, tal que estos se generen dentro de un marco bien sistematizado y gestionado, colaboraría al crecimiento y desarrollo económico de la región de Madre de Dios. Las ventajas inherentes en los clústeres conllevarían a que las empresas de la región puedan ser más competitivas e ingresar a nuevos mercados, incrementaría la cantidad y calidad de los puestos de trabajo, que finalmente significaría un mayor ingreso a sus habitantes y poder acceder a una mejor educación y servicios de salud.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Tras la realización de todos los pasos es necesario desarrollar un cuadro resumen donde se puedan apreciar los aspectos más relevantes de todo el análisis. El Plan Estratégico Integral o PEI cumple la función de ayuda a la visualización, permitiendo un control estratégico y el establecimiento de planes de reajuste; es un cuadro que brinda una visión holística de todo el proceso (ver Tabla 63).

10.2 Conclusiones Finales

Luego de realizar el análisis de los diversos factores en el presente Plan Estratégico, se han establecido las siguientes conclusiones: La región de Madre de Dios posee un alto potencial de desarrollo para lo cual se requiere implementar el Plan Estratégico Integral para poder alcanzar la visión de Madre de Dios en alianza con el Gobierno Regional y el Gobierno Nacional.

Madre de Dios afronta una crisis sostenida por la minería ilegal, la cual no ha sido afrontada por la administración central ni por los gobiernos locales, representando con ello una situación de descontrol, administración deficiente y falta de estabilidad política y económica. A ello se le suma la ausencia de gran y mediana minería debido a la alta inversión que representa contar con la infraestructura adecuada, la implementación de los procesos operativos y los controles para el cumplimiento de la normativa legal y ambiental.

Existe un crecimiento en la demanda de oro por parte del mercado internacional, especialmente Emiratos Árabes, junto con una mejora sostenida en el precio del Oro en el mercado internacional lo que representa una oportunidad de desarrollo para el país, sumado a que el Perú sigue siendo visto como el 2° país más atractivo en AL para inversión minera (Fraser Institute).

El 70% del PBI actual de la región depende de la actividad minera (Pequeña Minería y Minería Artesanal). No existe canon minero en la Región. Cerca del 33% de la minería total es ilegal por lo que no tiene control financiero, tributario ni administrativo.

Madre de Dios presenta potencialidad de desarrollo en industrias sostenibles como la agroindustria y el ecoturismo, las cuales no han sido desarrolladas de forma adecuada al no contar con la infraestructura adecuada, el personal calificado y una estrategia comercial agresiva, permitiendo que regiones cercanas puedan obtener ventajas competitivas frente a ello, especialmente la región Cusco en cuanto a ecoturismo y la región Ucayali en cuanto al rubro agroindustrial.

Madre de Dios, tiene productos oriundos de la región como el copoazú y el wasai los cuales no han sido explotados de forma sostenible ni industrializados. Estos frutos pueden representar un desarrollo alternativo de la agroindustria, permitiendo una mayor diversificación y una inclusión de diferentes localidades en la cadena productiva.

La industria de la nuez de Brasil se ve beneficiada debido al aumento del Precio en el Mercado pasando de USD 7.5/Kilo (2016) a USD 14/Kilo (2017). A ello se le suma la demanda exponencial de Corea del Sur aumentando en un 1010% del 2016 al 2017 gracias a los Tratados Comerciales establecidos.

Madre de Dios a pesar de tener un Aeropuerto Internacional recibe únicamente 3 vuelos diarios procedentes de Lima y 3 vuelos procedentes de Cusco, por ello el nivel de turismo en la región no alcanza ni al 1% del total de turistas a nivel nacional.

Las desventajas que posee la región dentro de las debilidades que presenta, se ven reducidas con la aplicación de las estrategias diseñadas para contrarrestar y controlar los riesgos que pueden afectar los objetivos de la región, sobre todo a nivel de la minería informal que no genera mayores beneficios para la población.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones brindadas en el presente trabajo, van dirigidas al Gobernador Regional de Madre de Dios, funcionarios, y empleados estratégicos en general de la región de Madre de Dios, las cuales son las siguientes:

- Implementar el presente Plan Estratégico que permita alcanzar los objetivos cruciales de los sectores económicos potentes de la región, conjuntamente con la inversión extranjera, que posibilite el desarrollo educativo, económico, cultural y social; que brinde una mejor calidad de vida a la población.
- Asumir el rol de enfrentar la Minería ilegal como eje transversal, fortaleciendo la minería artesanal y brindando facilidades y flexibilidad a la pequeña minería, incorporando en el rol tanto al Gobierno Central como a los diferentes gobiernos municipales, creando un Fondo de Remediación Ambiental.
- Implementar el uso de herramientas tecnológicas a los centros especializados de la región, que desarrollan agroindustria, para otorgarles ventajas comparativas que permitan mejorar la calidad de la exportación, apuntando a la internacionalización y producción a escala.
- Aprovechar los tratados de libre comercio que están pendientes de ser firmados en los próximos años, para promover la exportación agroindustrial, orientando esfuerzos comerciales hacia la consolidación de dichos mercados.
- Desarrollar la industria de las PYMES a través de la promoción de un trabajo integrado entre el Gobierno Regional, el sector privado y las comunidades regionales, fomentando el micro-emprendimiento.
- Implementar un circuito turístico integrado junto con Cusco donde se incluyan rutas comerciales y paquetes turísticos orientados a una experiencia conjunta. (Clúster comercial).

- Fomentar el turismo en la región de Madre de Dios, con el apoyo del gobierno central para expandir las llegadas de los turistas extranjeros que arriben directamente al aeropuerto de Madre de Dios, para luego ampliar la visita del turista a Cusco y Puno, accediendo a la carrera interoceánica. Para ello, es necesario brindar un paquete de viaje atractivo de estas tres regiones, mediante aventura conjunta entre las mismas. Como última alternativa de inversión, aprovechar los tratados de libre comercio como el APEC para promocionar viajes de ecoturismo, en estas tres regiones del sur del Perú y así generar ingresos.
- Explotar al máximo la denominación de “capital de la Biodiversidad en el Perú” para que se pueda reconocer a la Reserva Nacional de Tambopata como una de las Maravillas del Perú, incluyéndola en toda la información turística centralizada por el MINCETUR, estableciendo una campaña nacional de promoción de turismo regional.

10.4 Futuro de Madre de Dios

El análisis realizado sobre el futuro de Madre de Dios se plasma en la visión que desea alcanzar en el presente Plan Estratégico: “Madre de Dios será en el 2027 el mayor referente industrial del oriente peruano en los sectores minero, agroindustrial y turístico, a través del desarrollo de una industria sostenible que asegure el respeto al medio ambiente y el bienestar de la población” donde será alcanzada a través del presente plan estratégico. El futuro de la región se encuentra ligado al desarrollo de la población, a través de actividades sostenibles que permitan incrementar el ecoturismo en la región, reducir la minería informal y generar productos no tradicionales con valor agregado.

Tabla 63

Plan Estratégico Integral (PEI)

		Visión					Valores	
		Madre de Dios será en el 2027 la región de con mejores índices de competitividad del oriente peruano con una industria sostenible en los sectores agroindustrial, turístico y minero, y una institucionalidad sólida que garantice un alto nivel de empleabilidad de sus ciudadanos con ingresos que les permitan acceder a mejores servicios en educación, salud y seguridad.					* Efectividad: en los procesos productivos públicos y privados, tal que no solo se asegure el logro de los resultados deseado, sino que también se utilice de forma eficiente los recursos naturales de la región. * Respeto por el medio ambiente: tener siempre presente al medio ambiente, administrando de manera responsable los recursos naturales disponibles, asegurando el respeto de la fauna y la flora de la región. * Sostenibilidad: cada actividad que se realice debe considerar el impacto que tienen sobre el futuro, asegurando el bienestar futuro.	
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales		
1 Garantizar el acceso a los servicios básicos (salud, educación) de la población						1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos		
2 Desarrollar actividades que garanticen mayor acceso a empleos a la población.								
3 Erradicar la informalidad e ilegalidad en la actividad minera.								
4 Promover las inversiones para el desarrollo de actividades sostenibles en la agroindustria.	Para el 2027, Madre de Dios alcanzará los puntajes de 7 y 6.5 en Salud y Educación, respectivamente, en el Índice de Competitividad Regional (INCORE) del IPE. En el 2016, se obtuvo 5.9 y 5.1 en Salud y Educación, respectivamente.	Para el 2027, el porcentaje de empleo informal será de 66% de la PEA ocupada. En el 2016 el porcentaje de empleo informal era de 78%.	Para el 2026, la industria minera generará un PBI en la región de S/5,300 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/2,065 millones.	Para el 2026 la industria agrícola generará un PBI en la región de S/570 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/234 millones.	Para el 2026, la industria turística (alojamientos y restaurantes) generará un PBI en la región de S/215 millones. En el 2016 se alcanzó un total de S/99 millones.			
5 Mantener la biodiversidad y protección de la flora y fauna a través del desarrollo de actividades económicas sostenibles.								
Estrategias						Políticas		
FO1 Invertir recursos para promover las actividades de exploración y explotación de yacimientos en zonas no intangibles a fin de aumentar las zonas de concesiones potenciales. (F1,O1,O4,O5).	X	X	X			P1 Cumplir y velar por el cumplimiento de las Leyes, Normas y Reglamentos nacionales y regionales que consoliden el desarrollo democrático y justo en la región.		
FO2 Incrementar la exportación del oro en los países miembros de los tratados vigentes y futuros (CPTPP) en los que haya presente una alta demanda de oro. (F1,O1,O4,O5).	X	X	X			P2 Garantizar la participación ciudadana en las decisiones de la región manteniendo una cultura de información y transparencia permanente.		
FO3 Desarrollar con apoyo del MINCETUR un Plan Institucional: "Marca Madre de Dios" que refuerce el reconocimiento de Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú y con el uso de las tecnologías de comunicación se promoció la oferta de ecoturismo apoyado en sus dos parques nacionales. (F3, F4,F6,O3,O6).		X			X	P3 Luchar frontalmente contra la minería ilegal y promover la formalización progresiva de la minería artesanal.		
FA1 Desarrollar, a través de la DIRCETUR, junto con las agencias de turismo, as comunidades nativas y alianzas con instituciones de regiones colindantes una propuesta macrorregional de ecoturismo apalancada en su reconocimiento como "Capital de Biodiversidad" y sus ventajas comparativas en materia de infraestructura turística. (F3,F4,F6,A2).		X			X	P4 Promover las mejoras en los servicios de salud, educación y seguridad para una mejor calidad de vida de los ciudadanos de la región.		
DO1 Desarrollar un plan de formalización minera a través de incentivos para la formación de cooperativas que permita una mejor posición negociadora de precios, reducción de gastos con flexibilidad tributaria y administrativa, mejoramiento tecnológico del proceso extractivo. (D1,D6,O1,O4,O5).		X	X			P5 Respetar la cultura propia de las comunidades pertenecientes a la región, salvaguardando el respeto a sus tradiciones y costumbres.		
DO2 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal y sus efectos en la región, en el que se busque disponer de mayor presencia de las fuerzas del orden junto con sistemas de vigilancia adecuados para apoyar las acciones de control, y solicitar el apoyo del Gobierno Central. (D1,D2,D7,O2,O3,O6).	X		X	X	X	P6 Mantener una estrecha relación con el Gobierno Central para ejecutar acciones estratégicas en conjunto.		
DA1 Desarrollar un Plan de Acción para combatir la minería ilegal, reducir sus efectos para incrementar la cantidad de Canon Minero que recibe la región e invertirlo en temas de educación y salud. (D1,D2,D7,A4).	X	X	X	X	X	P7 Establecer una cultura de diálogo y coordinación permanente con las regiones aledañas para la promoción de la inversión en proyectos de desarrollo integrales.		
DA3 Desarrollar obras de infraestructura y conectividad a través de la modalidad de obras por impuestos en la región destinados a proyectos de mejora de la propuesta ecoturística de Madre de Dios. (D5,D6,A2).		X			X	P8 Promover el desarrollo industrial a través de la inversión en innovación y tecnología.		
DA4 Fortalecer al Órgano de Control Interno (OCI) regional, en coordinación con la Contraloría General de la República, para combatir los actos de corrupción relacionados a la minería ilegal. (D3,A1,A3).			X	X	X	P9 Promover la cultura de biodiversidad y el respeto al medio ambiente como valor transversal de la región.		
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control	Código de Ética	
1 Perspectiva financiera	Continuar con la implementación de "Colegios del Siglo XXI" a 2 por año. Para 2027 se habrán inaugurado 20 colegios nuevos o remodelados.	Crear la Jefatura Regional de Capacitación y Formación Tecnológica en el 2019.	Para el 2027 el porcentaje acumulado de mineros formalizados será del 50%. Al 2020 se habrán formalizado el 20%, al 2023 el 30% y al 2025 el 40%.	Para el 2024 se habrá concesionado el 100% de los castañales existentes no concesionados en Madre de Dios. Al 2019 se habrán concesionado el 70%, al 2020 el 80% y al 2022 el 90%.	Al 2020 se habrá establecido 4 nuevas agencias turísticas licenciadas y con alcance nacional. En el 2024 se habrán sumado 6 más y el 2027, 8 más.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	* Pensamiento Verde: para considerar la sostenibilidad de las actividades al momento de su diseño, tal que se a futuro los recursos naturales sigan siendo disponibles. * Respeto por el otro: para guiar las acciones a llevarse a cabo. Esto permite a las personas considerar un beneficio no solo personal sino de la comunidad. * Respeto por las leyes: para guiar el accionar de los actores todo dentro del marco normativo que se proponga. * Promover la participación de los líderes de la región estén comprometidos con los actos de mejora del bienestar de la población y el ambiente a corto, mediano y largo plazo.	
2 Perspectiva del cliente								
3 Perspectiva interna								
4 Aprendizaje de la organización								
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2			
	Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar inicial a 92%. En el 2017 el valor fue de 85% y se alcanzará el 88% al 2023 con incrementos anuales del 0.5%. A partir del 2023 se tendrán incrementos anuales del 1%.	A partir del 2019, mediante convenios con Universidades e Institutos, iniciar con los programas de especialización profesional con grupos de 30 personas semestrales. Haber duplicado la cifra en el 2027.	Para el 2020 se habrá coordinado la asignación de 100 efectivos del orden a Madre de Dios para combatir y controlar la minería ilegal y garantizar la seguridad ciudadana.	Para el 2027 se habrá logrado la transformación del 60% de las hectáreas recuperadas en futuros terrenos destinados para el sembrío de castañales en función a una recuperación del 20% en el año 2021 y del 40% en el año 2024.	Al 2020 se tendrá un nivel de 100% de empresas proveedoras de servicio de turismo debidamente autorizadas (autorizaciones no vencidas).			
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3			
	Para el 2027 se habrá incrementado el nivel de asistencia escolar primaria y secundaria a 93%. En el 2017 el valor fue de 88% y se tendrá un crecimiento de 0.5% anual.	Realizar una feria laboral anual hasta el 2020 y posteriormente 2 ferias laborales anuales con la participación del sector privado.	Para el 2027 se habrá duplicado la exportación regional de oro (64 millones en el 2016) para llegar a 128 millones de dólares. La tasa de crecimiento será del 8% anual.	Para 2020, se pondrá en ejecución el Plan Regional de Desarrollo de la Nuez de Brasil que buscará obtener financiamiento por parte del Gobierno Central, a través del Ministerio de la Producción, para la industria de la nuez de Brasil.	Para el 2027 se contará con 16 Ecolodges, debidamente autorizados e implementados. Al 2020 se dispondrán de 8 y al 2024, 12 Ecolodges.			
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4			
	Incrementar el porcentaje de escuelas primarias y secundarias con internet hasta lograr un 100% en el 2027. En el 2017 fue del 37%, al 2019 se alcanzó el 55%, al 2021 el 75%, y al 2025 el 90%.	Para el 2021 se habrán incrementado las oficinas zonales de trabajo de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Madre de Dios a 7. En el 2017 habían 3 y se incrementarán a razón de un año a partir del 2019.	Para el 2027 se habrá recuperado el 50% de los terrenos afectados por la minería ilegal mediante un proceso de reforestación. Al 2021 se habrán recuperado el 10% de los terrenos, al 2023 el 20% y al 2025 el 35%.	Para el 2022, la Asociación de Productores de Castañas tendrá registrados al 100% de productores de nueces de la región. 70% al 2018, 80% al 2019 y 90% al 2020.	El número de visitas de turistas extranjeros a la Reserva de Tambopata por año será de 65,000 personas en el 2027. El crecimiento será de 5,000 bianuales.			
	OCP1.5		OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5			
	Para el 2027 se habrá reducido el nivel de desnutrición crónica hasta 3%. En el 2017 era de 6%, para el 2021 se habrá reducido al 5% y para el 2024 será del 4%		Para el 2027 se habrán licitado proyectos para la construcción de un 60% de las vías de acceso a las vetas mineras. Al 2020 se habrá licitado el 20%, al 2022 el 30% y al 2024 el 45%.	Para el 2020, proveer al CITE Madre de Dios de un local para la realización de capacitaciones para las PYMES acondicionado con equipos de cómputo y conexión a internet, y una sala-auditorio para realizar diferentes exposiciones y/o capacitaciones	Para el 2027 se habrá aumentado en un 48% el personal especializado y capacitado en Ecoturismo a razón de un 6% por año a partir del 2018.			
	OCP1.6			OCP4.6	OCP5.6			
	Para el 2027, el nivel de cobertura de personal médico será de 25 por cada 10,000 habitantes. Al 2017 se disponía de 13 médicos por cada 10,000 habitantes, al 2019 se incrementará a 15 y la 2022 a 20.			Mejorar la ubicación en el ranking de Variables de productos de exportación correspondiente al Factor Diversificación del Índice de Competitividad Regional del Perú, alcanzando 11 productos en el 2021, 16 en el 2024 y 21 en el 2026.	Disponer al 2022 de 1 hotel de 4 estrellas en Puerto Maldonado.			
	OCP1.7			OCP4.7				
	Para el 2022 se habrá construido en la provincia de Manu un hospital de categoría II-1. La construcción se iniciará en el 2020.			A partir del 2019 establecer ferias de tecnología agroindustrial y promoción comercial con frecuencia anual, con apoyo del CITE Madre de Dios, para que las PYMES estén al tanto de los avances tecnológicos y se fortalezca un networking comercial emprendedor.				

Misión Promover la inversión pública y privada, para incrementar el desarrollo de actividades económicas sostenibles en la región, mediante la oferta de productos y servicios, tradicionales y no tradicionales, atractivos al mercado nacional e internacional, y asegurar la reinversión de capital para mejorar el nivel de empleabilidad. Ser efectivos en la administración del gasto público para mejorar la calidad de los servicios de educación, salud, seguridad e infraestructura vital. Defender el medio ambiente para mantener la biodiversidad de la región y garantizar un futuro sostenible.

Referencias

- Actividades Socio-económicas. (2016). Recuperado de <http://madrededios.com.pe/index.php/actividades-socio-economicos>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2017). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1
- Agrodata Perú. (2018a). *Nueces de Brasil sin cascara Perú Exportación 2017*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2018/02/nueces-brasil-sin-cascara-peru-exportacion-2017-diciembre.html>
- Agrodata Perú. (2018b). *Nueces de Brasil Perú exportación 2017 enero*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/02/nueces-de-brasil-peru-exportacion-2017-enero.html>
- Ahora-Perú. (2015). *Inicio*. Recuperado de <http://www.ahora-peru.com/>
- Andina, C., MIEMBROS, S. P., & BOLIVIA, S. L. S. E. (1999). *Comunidad Andina de naciones*. Santafé de Bogotá, DC.
- Antamina. (2016). *La Plata en el Perú*. Recuperado de <http://www.antamina.com/wp-content/uploads/2017/09/plata-antamina-peru.pdf>.
- Arana, I. (2017). China descubre su mayor yacimiento de Oro. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2017/05/05/590379a8e2704e855d8b4662.html>.
- Arellano, M. (2017, noviembre). El potencial de un clúster minero en el sur del Perú. *Poder*, 54-56. Recuperado de http://www.ptp.pe/PODER_SET17_PTP.pdf
- Arenas, R. R., & Rivas P. P. (2017). *La relación bilateral entre Chile y el Perú: La propuesta del fallo de la Corte Internacional de Justicia como punto de inflexión histórico y su posterior fracaso*. *Si Somos Americanos*, 17(1), 113-139. Recuperado de

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071909482017000100113&script=sci_arttext&lng=pt.

Bam (2017), Proyecto REDD en Concesiones de castaña en Madre de Dios. Recuperado de <http://www.bosquesamazonicos.com/es/nuestros-proyectos/proyecto-redd-en-concesiones-de-castana-en-madrede-dios>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Madre de Dios*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/madre-de-dios-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a, julio). *Cusco: Síntesis de actividad económica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/presentacion-cusco-07-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b, junio). *Madre de Dios: Síntesis de actividad económica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/presentacion-madre-de-dios-06-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c, octubre). *Ucayali: Síntesis de actividad económica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/presentacion-ucayali-10-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017d, octubre). *Loreto: Síntesis de actividad económica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/presentacion-loreto-10-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017e, setiembre). *San Martín: Síntesis de actividad económica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/presentacion-san-martin-09-2017.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017f, diciembre). *Síntesis: Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017-sintesis.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017g). *Cuadros históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-trimestrales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017h). *Madre de Dios: principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Madre-de-Dios-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017i). *Síntesis de actividad económica – mayo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/presentacion-madre-de-dios-05-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017j). *Síntesis de actividad económica – mayo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-05-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017k). *Síntesis de actividad económica – octubre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2017/sintesis-madre-de-dios-10-2017.pdf>
- Brack, A., Ipenza, C., Álvarez, J., Sotero, V. (2011). Minería aurífera en Madre de Dios y contaminación con mercurio: Una bomba de tiempo. *Ministerio del Ambiente [MINAM]*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39523>
- Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios [PeruCámaras]. (2017). *Reporte económico semanal*. Recuperado de http://www.perucam.com/perucam_new/informe-semanal_2.html
- Cámara Nacional de Turismo [CANATUR]. (2017). Video: Presidente Kuczynski presenta al mundo el Perú Travel Mart – PTM 2017. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/6593-video-presidente-kuczynski-presenta-al-mundo-el-peru-travel-mart-ptm-2017>

Capó-Vicedo, J., Expósito-Langa, M., & Masiá-Buades, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *EURE (Santiago)*, 33(98), 119-133. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/eure/v33n98/art07.pdf>

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica].

(2018a). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=7>

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica].

(2018b). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de <http://www.icrp.pe/?K=9>

Centro de Promoción de la BioDiversidad Amazónica [ProAmazonía]. (2018). *Castaña*

Orgánica. Recuperado de

http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductiva.aspx?Lip_IdLineaProductiva=4

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], (2016a).

Perfil del turista extranjero. Turismo en cifras. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202016&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/PTE16_publicacion.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuid=

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016). *Anuario Estadístico*

de América Latina y el Caribe, 2016. Santiago: Naciones Unidas. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40972/4/S1601037_mu.pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014).

¿Quiénes somos?. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017).

Fabiola León-Velarde: Ley 30309 es una excelente oportunidad para generar competitividad en las empresas peruanas. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1114-fabiola-leon-velarde-ley-30309-es-una-excelente-oportunidad-para-generar-competitividad-en-las-empresas-peruanas>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2018).

Plan Nacional de CTI 2006-2021. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>

Congreso de la República. (2016). *Carpeta georeferencial región Madre de Dios Perú.*

Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/2.trimestre.17.madrededios.pdf>

Constitución Política del Perú. (1993). Recuperada de

<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

CooperAcción. (2017a). *Actualidad minera del Perú.* Recuperado de

<http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2017/11/AMP-noviembre-2017.pdf>

CooperAcción. (2017b). *Actualidad minera del Perú 2017.*

<http://cooperaccion.org.pe/mapas/mapa-de-concesiones-mineras-del-peru-noviembre-de-2017/>

Cornell University, INSEAD, & World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2017):

The global innovation index 2017: Innovation feeding the world (10th ed.). Dutta S., Lanvin B., & Wunsch-Vincent S. (Ed.) Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.

Coutina, R., & Terán, M. J. (2016). *La Alianza del Pacífico: ¿apuesta estratégica de la política exterior colombiana?* Estudios gerenciales, 32(141), 346-357.

doi:10.1016/j.estger.2016.10.008. Recuperado de

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=fccc038c-5122-45f6-8927-68b583eefdf6%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=121620407&db=bth>

D'Alessio F. (2015). *El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*(3a ed.) Perú: Pearson.

D'Alessio, F., O'Brien, J., Bustamante, C., Segura, M., & Wetzell, E. (2012). *Planeamiento estratégico de la región Madre de Dios*. Perú: CENTRUM Católica.

Defensoría del Pueblo. (2018). *Reporte de conflictos sociales nro. 167*. Recuperado de

<https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-167---Enero-2018.pdf>

Dirección de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2018, mayo). *Directorio de prestadores de servicios turísticos calificados de Madre de Dios*.

Dirección Regional de Agricultura de Madre de Dios [DRAMDD]. (2018). *Producción Agrícola y Siembra – Diciembre 2017*. Recuperado de

http://www.dramdd.gob.pe/Docgestion/infomacion-agricola-2017/Produccion_Principales_Cultivos_Diciembre_2017.pdf

Dirección Regional de Salud de Madre de Dios [DIRESAMDD]. (2016). *Análisis de Situación de Salud 2016*. Recuperado de

http://dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_madrededios.pdf

D'Ávila, J. (2013, noviembre). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Escalante, J. (2018). Un viaje para conservar la naturaleza. 50 Ideas de Negocios Rentables. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/50-ideas-de-negocios/noticias/viaje-conservar-naturaleza-noticia-1992796>

Etnias. (2016). Recuperado de

<http://madrededios.com.pe/index.php/etnias-y-comunidades-nativas/item/162-etnias-y-comunidades-nativas>

Finer, M., Mamani, N., García, R., & Novoa, S. (2018). *Hotspots de deforestación en la Amazonía peruana, 2017*. MAAP: 78. Recuperado de

<http://maaproject.org/2018/hotspots-peru-2017/>

Focus Economics. (2018). *Perspectivas económicas de Perú*. Recuperado de

<https://www.focus-economics.com/countries/peru>

Forbes. (2017). *Perú es el mejor destino culinario del mundo*. Recuperado de

<https://www.forbes.com.mx/forbes-life/peru-es-el-mejor-destino-culinario-del-mundo/>

García, E. (2018, 20 de febrero). Madre de Dios tiene esperanza. *Diario El Peruano*.

Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-madre-dios-tiene-esperanza-64061.aspx>

Global Fire Power. (2018). *2017 Military strength ranking*. Recuperado de

<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de Madre de Dios. (2012). *Programa regional de población de la Región de Madre de Dios 2013-2017*. Recuperado de

[https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Madre deDios/PROG_MADREDEDIOS.pdf](https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Madre%20deDios/PROG_MADREDEDIOS.pdf)

Gobierno Regional de Madre de Dios. (2016). *Plan de desarrollo regional concertado de Madre de Dios*. Recuperado de

http://regionmadrededios.gob.pe/monitor/vista/archivos/GOREMAD_949_PDRC-2017.pdf

Gobierno Regional de Madre de Dios. (2018a). *Organigrama*. Recuperado de

<http://regionmadrededios.gob.pe/portal/organigrama>

- Gobierno Regional de Madre de Dios. (2018b). *Misión y visión*. Recuperado de <http://regionmadrededios.gob.pe/portal/mision-vision>
- Gobierno Regional de Madre de Dios. (2018c). *Servicios. Directorio y funcionarios*. Recuperado de <http://regionmadrededios.gob.pe/new/servicio/informacion/1>
- Gobierno Regional de Madre de Dios. (2018d). *Noticias y actualidad: Gobernador Luis Otsuka, expresa que Madre de Dios, continua a pasos acelerados su desarrollo que inició actual administración*. Recuperado de <http://regionmadrededios.gob.pe/portal/noticia-archivo-943>
- Gracie, C (2017, 23 de enero). Por qué la decisión de Trump de retirar a EE.UU. del Acuerdo Transpacífico (TPP) es una gran noticia para China. *BBC*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38063522>
- Guidi, R. (2016, 7 de enero). Una nueva base militar combatirá la minería ilegal en Madre de Dios, Perú. *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2016/01/una-nueva-base-militar-combatira-la-mineria-ilegal-en-madre-de-dios-peru/>
- Gutiérrez, C., Romero, E. (2018). Perú: Formas de Acceso al Agua y Saneamiento Básico. *Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_agua_y_saneamiento.pdf
- Herrera W. A. (2017). *Turismo patrimonial, identidad y desarrollo en el Perú*. Indiana (03418642), 34(1), 199-230. doi:10.18441/ind.v34i1.199-230. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=fccc038c-5122-45f6-8927-68b583eefdf6%40sessionmgr4008>
- Hidalgo, M. (2012, 18 de marzo). Cuatro compañías son las grandes compradoras de oro en Madre de Dios. *Diario La República*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/politica/617919-cuatro-companias-son-las-grandes-compradoras-de-oro-en-madre-de-dios>

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana [IIAP]. (2001). *Introducción*. Madre de Dios, camino al desarrollo sostenible: Propuesta de zonificación ecológica económica como base para el ordenamiento territorial. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/upload/publicacion/zonificacion/capitulo_1.htm

Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET]. (2017). Porcentaje de superficie departamental ocupada por concesiones mineras. Recuperado de <http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/INFORME%20DE%20CONCESIONES%20MINERAS%202017.pdf>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2018a) *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2018b). *Introducción*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/programa-introduccion>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados, según departamento, 2010-2014*. Compendio estadístico 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap19/cap19049.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Líneas en servicio de teléfonos móviles, según departamento, 2010-2014*. Compendio estadístico 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap19/cap19052.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Líneas en servicio de teléfonos públicos, según departamento, 2010-2014*. Compendio estadístico 2015.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap19/cap19054.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *IV Censo nacional de comisarías 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1308/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Líneas en servicio de teléfonos fijos de abonados, según departamento, 2010-2014. Líneas en servicio de teléfonos móviles, según departamento, 2010-2014. Líneas en servicio de teléfonos públicos, según departamento, 2010-2014*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap19/ind19.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Ubicación geográfica y territorio*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0264/cap2.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Panorama económico departamental, setiembre 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1480/cuadros/madros/2_16_1.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Series nacionales*. Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). *Censos nacionales 2007 xi de población y vi de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d). *Registro nacional de municipalidades 2016 – Informe técnico Nro. 2*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/registro-nacional-de-municipalidades-8990/2016/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018e). *Principales indicadores de la capacidad de alojamiento de los establecimientos de hospedaje, según categoría*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20014.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018f). *Producto Bruto Interno trimestral: Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018g). *Informe técnico No 01 – enero 2018: Evolución de las exportaciones importaciones*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018h). *Informe técnico No 02 – febrero 2018: Evolución de las exportaciones importaciones*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018i). *Exportaciones e importaciones*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018j). *Estadística de seguridad ciudadana setiembre 2017- febrero 2018*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_estadisticas-seguridad-ciudadana-set2017-feb2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018k). *Magnitud y Crecimiento Poblacional*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/growth-and-size-of-population/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018l). *Producto Bruto Interno según Departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018m). *Población y Vivienda*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018n, julio). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007 – 2017*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1537/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018o). *Economía*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2014). *INIA reproduce castañas de Madre de Dios en otras regiones del país*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/697-inia-reproduce-castanas-de-madre-de-dios-en-otras-regiones-del-pais>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA] Internacional, & Asociación Civil Transparencia [Transparencia]. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y procesos de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/IPE-2017-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-INCORE.pdf>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2018). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2018*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/06/%C3%8DNDICE-DE-COMPETITIVIDAD-REGIONAL-INCORE-2018-vf.pdf>

Juramenta Comité Regional de Seguridad Ciudadana. (2018, 31 de enero). *Madre de Dios. La Radio tu vida*. Recuperado de <https://noticias.madrededios.com/juramenta-comite-regional-seguridad-ciudadana/>

La castaña, el verdadero oro de Madre de Dios. (2016). Recuperados de <http://madrededios.net/index.php/articulos-de-interes/item/1144-la-castana-el-verdadero-oro-de-madre-de-dios>

Larrain Vial SAB. (2012, agosto). *Minería en el Perú, realidad y perspectivas*. Peru: El Comercio S.A.

- León, J. (2016, 24 de junio). Almendras y nueces de nogal son alternativas con potencial que Perú debe evaluar comercialmente. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/almendras-y-nueces-de-nogal-son-alternativas-con-11413>
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú. (2002).
- Ley 30495. Ley que Crea Sierra Exportadora, Para Ampliar su Ámbito de Aplicación a las Zonas de la Selva. Congreso de la República del Perú. (2016).
- Madre de Dios y su cultura. (2014, 20 de febrero). *Perú Noticias*. Recuperado de <http://perunoticias.net/madre-de-dios-y-su-cultura>
- Madre de Dios: Comunidad Nativa ya cuenta con nuevo colegio del siglo XXI. (2017, 4 de octubre). *Info región*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/245336/madre-de-dios-comunidad-nativa-ya-cuenta-con-nuevo-colegio-del-siglo-xxi/>
- Madre de Dios: Inauguran nuevo “Colegio del siglo XXI”. (2017, 25 de septiembre). *Info región*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/245033/madre-de-dios-inauguran-nuevo-colegio-del-siglo-xxi/>
- Minería informal: 27,208 mineros quedan rezagados y no logran inscribirse ante Sunat. (2017, 1 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mineria-informal-27-208-mineros-quedan-rezagados-logran-inscribirse-sunat-136321>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Boletín estadístico de comercio exterior agrario*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/comercio-exterior/2017/bece-noviembre2017.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Reporte estadístico de turismo – septiembre 2016*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Plan estratégico nacional de turismo 2025*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016c). *Medición económica del turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Sustentación del presupuesto 2017*. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/mincetur_ppto_2017.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Reporte Regional de Comercio de Madre de Dios*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Madre_de_Dios_2017.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018a). *Madre de Dios: Paraíso de la Diversidad*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-es/donde-ir/madre-de-dios.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018b). *Ubicación, geografía y clima de Perú*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018c). *Perú*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018d.). *Sobre Perú*.

Recuperado de <https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/cultura.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018e). *Gastronomía peruana*.

Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/actual/gastronomia.aspx>
content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Setiembre_2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Presupuesto nacional, regional y local*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo7_Ley30693.pdf

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *Madre de Dios: ¿Cómo vamos en educación?*.

Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4713>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Prospectiva estratégica del sector minero*.

Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/DocProsp-ENERG%C3%8DA-Y-MINAS.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2018). *Producción Minera 2011-2017*.

Recuperado de:

http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12501

Ministerio de la Producción [MP]. (2016). *Madre de Dios: Sumario regional*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Madre%20de%20Dios.pdf

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Áreas naturales protegidas del Perú:*

Conservación para el desarrollo sostenible. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/11956/Informe-4-Areas-Naturales-Protegidas.pdf/4f8d0a04-2e65-419e-9c07-e1578241a726>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2018). *Sistema de áreas naturales protegidas del Perú*.

Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/LISTADO+ACTUALIZADO+ANP-Yaguas.+xls.pdf/740a399f-ef52-45f5-a886-05e67917cf4b>

Ministerio Público [MPFN]. (2018). *Concesiones mineras*. Recuperado de

http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/692_ponencia_del_07.pdf

Muriel, R. D. (2006). *Gestión ambiental. Espacio de reflexión y comunicación en Desarrollo Sostenible*. Recuperado de

<http://unicesar.ambientalex.info/infoCT/Gestionambcolom.pdf>

Nuestras reservas de oro y plata son las mayores de la región. (2016, 27 de julio). *ProActivo*.

Recuperado de <http://proactivo.com.pe/nuestras-reservas-de-oro-y-plata-son-las-mayores-de-la-region/>

Nuevo Tratado de Asociación Transpacífico se firmará el próximo 8 de marzo (2018, 21 de febrero). *Publimetro*. Recuperado de

<https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2018/02/21/nuevo-tratado-asociacion-transpacifico-se-firmara-proximo-8-marzo.html>

Organización de Naciones Unidas [ONU]. (2018). *UNDATA - Sistema de extracción de datos de la Naciones Unidas*. Recuperado de <http://data.un.org/Default.aspx>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2007).

Las microfinanzas y las pequeñas empresas forestales. Food & Agriculture. Org 2007.

DOI:

<https://books.google.com.pe/books?id=bHAIDgDFyXMC&pg=PA86&lpg=PA86&dq=operadora+de+credito+social+para+el+desarrollo+sostenible+de+madre+de+dios&source=bl&ots=N1TmEQv4gP&sig=2Niv8SMKa60FIYcVF2jZgr7K3k4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjG85Hk073aAhWlslkKHfQfAGgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=operadora%20de%20credito%20social%20para%20el%20desarrollo%20sostenible%20de%20madre%20de%20dios&f=false>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], & Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2016). *Perspectivas agrícolas 2016-2025*. OECD Publishing. París. DOI:

http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2016-es

Parque Nacional de Jaú. (2017). *Brasil a la carta*. Recuperado de

<http://www.brasilalacarta.com/parque-nacional-de-jau-amazonia.lugares-patrimonio-de-la-humanidad>

Perú es el país con más reservas de oro y plata en la región. (2016, 27 de julio). *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pais-reservas-oro-plata-region-221690>

Perú es atractivo para las inversiones mineras. (2018, 26 de febrero). *Diario El Peruano*.

Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-peru-es-atractivo-para-inversiones-mineras-64236.aspx>.

Plan de Desarrollo Regional Concertado Apurímac. (2017). *Gobierno Regional de Apurímac*.

Recuperado de <http://www.regionapurimac.gob.pe/2013/transparencia/wp-content/uploads/2017/01/Plan-de-Desarrollo-Regional-Concertado-Apurimac2017-2021.pdf>

Plan Estratégico APTAE. (2018). *APTE – Turismo responsable*. Recuperado de

<http://www.aptae.pe/es/nosotros/plan-estrategico>

Ponce, J. (2017). Clústeres Mineros ¡Podemos construirlos en el Perú!. *Revista Rumbo*

Minero – Edición Internacional. 106, 70-89.

Portal del Estado Peruano. (2018). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business*

Review, 76(6), 77-90.

- Posada, C. (2017). *Futuro del TPP ante el retiro de EE.UU.* *Agenda Internacional*, 24(35), 29-50. doi:10.18800/agenda.201701.002. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b66e16d6-b4d5-4762-b4f9-679d6f47fe04%40sessionmgr4008>
- Proceso de formalización de mineros artesanales continuará, señala el ministerio de Energía y Minas. (2018). Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/ministerio-energia-minas-proceso-formalizacion-mineros-artesanales-continuara-393114>
- Pulgar, J. (2014). *Las ocho regiones naturales del Perú.* *Terra Brasilis (Nova Série). Revista da Rede Brasileira de História da Geografia e Geografia Histórica*, (3).
- Sahin, T. (2018, 6 de febrero). Cayó la demanda de oro a nivel mundial en 2017. *Agencia Anadolu*. Recuperado de: <https://aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/cay%C3%B3-la-demanda-de-oro-a-nivel-mundial-en-2017/1055966>
- Sánchez, A. (2015, marzo). Migraciones Internas en el Perú. Lima. Recuperado de http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF
- Secco, G. (2018, 15 de febrero). SNMPE: El oro fue el segundo producto de exportación del Perú en el 2017. *Logistica360. The Supply Chain Magazine*. Recuperado de <http://logistica360.pe/2018/02/15/snmpe-el-oro-fue-el-segundo-producto-de-exportacion-del-peru-en-el-2017/>
- Segura, A. (2016, junio). Agenda de Competitividad 2014 – 2018 Avances y desafíos a Junio del 2016. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/avances/tercera-rendicion>
- Selva peruana puede aprovechar consumo creciente de frutas exóticas en Asia, Europa y EE.UU. (2017, 26 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/selva-peruana-aprovechar-consumo-creciente-frutas-exoticas-asia-europa-ee-uu-131651>

- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. *¿Qué es una ANP?* (2018). Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/ques-es-un-anp>
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2018a). *La fauna peruana*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/nuestra-fauna>
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2018b). *Nuestra flora*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/nuestra-flora>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú [SENASA]. (2017). *ADEX: Exportaciones peruanas de nueces de Brasil crecieron 58% en el primer semestre de año*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/adex-exportaciones-peruanas-de-nueces-de-brasil-crecieron-58-en-el-primer-semestre-del-ano/>
- Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA], & Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2010). *Mapa de áreas protegidas – 2010*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/767.jpg>
- Sociedad Nacional de Industrias [SINI]. (2008) *¿Qué entendemos por un Producto Tradicional?* Recuperado de http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=2950
- Sociedad Nacional de Industrias (2017). *Informe de competitividad de viajes y turismo 2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>
- Sube el costo de la canasta básica y aún no está del todo cubierta. (2016). *Cámara de Comercio*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r786_2/info_esp_786.pdf
- Rachovides, M. (2015, 5 de mayo). *Mining in Europe toward 2020*. *European Association of Mining Industries, Metal Ores & Industrial Minerals*. Linz. Recuperado de <http://www.euromines.org/files/publications/mining-europe-toward-2020.pdf>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2012). *Impacto económico de la minería en el Perú*. Lima.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2018).

Información estadística de universidades. Recuperado de

<https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>

The Heritage Foundation. (2018). *Index of economy freedom - Peru*. Recuperado de

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

The World Bank. (2017a). *The World Bank in Peru. The World Bank Site*. Recuperado de

<http://www.worldbank.org/en/country/peru/overview>

The World Bank. (2017b). *International Bank for reconstruction and development international finance corporation and multilateral investment guarantee agency country partnership framework for the Republic of Peru for the Period FY17-FY21*. Recuperado de

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/522711493949637279/Peru-Country-partnership-framework-for-the-period-FY17-FY21>

The World's 50 Best Restaurants. (2018). *The World's 50 Best Restaurants 1-50*. Recuperado de

<https://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>

Ubicación, División Política y Fisiografía. (2016). Recuperado de

<http://www.madrededios.com.pe/index.php/ubicacion-y-division-politica>

Valencia, L. (2016). *Políticas de pequeña minería y deforestación: el caso de Madre de Dios*.

Lima: SPDA.

Valles de Tarija principales proveedores de nuez. (2015, 1 de mayo). *Erbol Digital*.

Recuperado de

http://www.erbol.com.bo/noticia/economia/01052015/valles_de_tarija_principales_provedores_de_nuez

World Economic Forum. (2017). *The global competitiveness report 2017–2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017->

2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf

World Economic Forum. (2018). *The global competitiveness Index 2017-2018*. Edition: Peru.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

2018/03CountryProfiles/Standalone2-

pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Peru.pdf



Apéndice A: Entrevistas Autoridades de Madre de Dios

A.1 Jefe PYME de la Dirección Regional Producción de Madre de Dios

Entrevistado: Sr. Adhemir Quispe Collanque

¿Cuál es el objetivo de la dirección de Mypes?

La finalidad de la dirección de Mypes es contrarrestar la pobreza, delincuencia y generar mayor empleo, buscando promover la organización de la microempresa; sin embargo la dirección de Mypes no tiene un presupuesto asignado para realizar proyectos de inversión. Básicamente nuestro presupuesto nos permite pagar los gastos administrativos. Con decirles que tenemos un local compartido con el mercado regional y pues nos hemos tenido que adaptar a la realidad. Las microempresas necesitan mayor capacitación, industrialización y financiamiento para ello la solución es asociarse con productores de Lima para generar sinergias con los productores de Madre de Dios, pero eso aún lo estamos trabajando. Hace un par de meses realizamos una feria durante 3 días donde mostramos diferentes productos de la región. Creo que para el presupuesto con el que contábamos se puede decir que fue exitosa, pero queremos hacer ferias más grandes de mayor convocatoria. En dos meses se realizará el EXPOAMAZÓNICO en la ciudad de Pucallpa y tendremos buena participación también allí.

¿Qué busca promover la dirección de Mypes?

Se busca promover proyectos de productos naturales como el copoazú y wasai; así como también las frutas como el camu camu, y el aguaje y también ahora estamos incursionado con productos de zonas colindantes como cacao y café, los cuales recién estamos trabajando. Estos productos se transforman y se venden en derivados como licores, chocolates, mermeladas y ahora también como helados típicos. Otro producto que se promueve es la harina de yuca se utiliza como insumo para elaborar el pan de yuca; sin embargo, son pocas las empresas las que cuentan con registro sanitario para poder exportar. Ese es uno de los puntos débiles de nuestros productores y esperamos que con el apoyo de inversionistas

privados se pueda mejorar la oferta dado que los productos son buenos y tienen llegada. Nosotros queremos ser facilitadores de este tipo de iniciativas y por eso es que todo apoyo será siempre bienvenido, más aún si es que viene de personas que están preparándose y conociendo sobre esta realidad.

A.2 Directora General DIRCETUR de Madre de Dios

Entrevistada: Abogada Clarisa Guerra Sandoval

¿Cuál es el futuro que se busca en Madre de Dios desde su perspectiva?

Se busca promover que Madre de Dios pueda centralizar los esfuerzos turísticos en todo el sur; a través de emprendimientos en el sector turismo junto con Mincetur y Promperu. También se busca que cada familia emprenda un negocio turístico, así como también incentivar la creación de agencias de viaje debido a la tendencia de crecimiento del turismo. Es importante tomar como modelo lo que sucede en Cusco, donde el turismo ha logrado mejorar la calidad de vida de mucha gente y no solo es Macchu Picchu sino que también hay otros atractivos turísticos muy parecidos a los nuestros.

¿Qué se requiere para poder incrementar el turismo en Madre de Dios?

Se requiere mejorar los servicios de ecoturismo así como también mejorar la calidad de los servicios en hoteles y restaurantes. Se requiere mejorar los puertos habilitados con Mincetur (Puerto Capitanía y Puerto Comunidad de Infierno). Se deben crear hoteles de 4 estrellas para poder alojar a turistas y conferencistas, actualmente no hay hoteles de 4 estrellas y por eso hay muchos turistas que prefieren quedarse en Cusco y no se atreven a quedarse unos días aquí. Es importante considerar que el aeropuerto de Puerto Maldonado tiene categoría internacional pero solo reciben vuelos nacionales, existe un proyecto de ley para habilitar el aeropuerto de manera internacional y esperamos que eso se concrete pronto dado que podemos servir para descargar la congestión que hay actualmente en Cusco y estamos a 30 minutos vía aérea.

¿Existe algún tipo de capacitación que se le brinde a las agencias de viaje?

La marina se encarga de realizar capacitaciones a las agencias de viaje las cuales brindan el servicio de zarpe para que los albergues puedan operar como agencias; la autorización la brinda Mincetur a través de nosotros como oficina descentralizada. Aparte nosotros tenemos un plan anual de capacitación, pero no contamos con el presupuesto que quisiéramos por eso es que aprovechamos cuando hay visita de personal del MINCETUR para programar charlas y talleres.

A.3 Gerente General Regional de Madre de Dios

Entrevistado: Abogado Enrique Muñoz Paredes

¿Qué impresión tiene sobre la región y su administración en esta última gestión?

Bueno, la región de Madre de Dios tiene dos problemas marcados: la minería ilegal y la falta de promoción de actividades productivas como la agroindustria, la industria maderera responsable y el turismo. En realidad, la una proviene de la otra. La minería ilegal es algo que nos ha golpeado fuerte en los últimos años y aunque se hacen varias campañas de erradicación al final tenemos casi al 90% de la población metida directa o indirectamente en el negocio de la minería en general. ¿Porqué? Porque genera ingresos rápidos y en muchos casos ingresos que no son tributados. Explicarles a los pobladores que deben dejar una actividad que les puede generar 300 soles al día trabajando 8 horas para pasar a otra en la que ganarán 300 soles a la semana es un reto grande pero en eso estamos.

¿Cuál cree que es la solución para reducir la minería ilegal?

Por la actividad de la minería en la región no se recibe canon, se reciben transferencias por recursos ordinarios. Una solución para reducir la minería ilegal es crear un fondo de una cuota por el oro que se extrae, sin embargo, la fiscalización y el control de esta actividad es algo en lo que debemos estar involucrados no solo nosotros sino también los diferentes órganos de gobierno del Ejecutivo. La diferencia entre minería informal e ilegal es que ésta se

realiza en zonas prohibidas afectando los recursos de la región y los daños son irreparables. No hay forma de negociar la minería ilegal y ese es el punto donde más hemos sufrido. La minería informal o artesanal es algo sobre lo que sí estamos trabajando, buscando la formalización a través de acciones conjuntas con el Ministerio de Energía y Minas quienes nos ayudan con la regulación, pero es un trabajo de largo aliento donde debemos ser prudentes e inteligentes.

¿Cuáles son los productos naturales que se están desarrollando en la región de Madre de Dios?

Los productores de la nuez de Brasil se deberían asociar para tener mayor ganancia, realizando una negociación en bloque debido a que el volumen de exportación no cubre la demanda considerando que el Perú es el segundo país de exportación de la nuez de Brasil, pero Bolivia prácticamente triplica la producción y nosotros tenemos mejor forma de llegar a mercados europeos gracias a nuestros tratados comerciales y a nuestra ubicación geográfica. Otro de los productos característicos de la región es el copoazú que se utiliza como un insumo en diferentes productos alimenticios, por ejemplo, el helado de copoazú ha ganado hace poco un premio internacional. El único lugar donde se produce es en Madre de Dios por el clima que necesita para desarrollarse y por eso debemos aprovechar al máximo este recurso.

El wasai es una palmera de la que se obtiene un refresco que tiene propiedades para la salud, recién se está empezando a trabajar, pero tiene un potencial de crecimiento muy alto.

¿Cómo visualiza el futuro de la región de Madre de Dios?

Existe tendencia de crecimiento en el turismo; sin embargo, en el sector turismo la oferta de servicios es un problema debido a que no se ofrecen servicios de calidad.

A.4 Gobernador Regional de Madre de Dios

Entrevistado: Abogado Enrique Muñoz Paredes

¿Cuál es el principal problema que no permite el crecimiento de la región?

La corrupción es el principal problema. Debe erradicarse para hacer crecer a la región.

Tenemos este problema de corrupción desde hace años. Cuando entré al gobierno regional encontré diferentes problemas de gestiones pasadas relacionados con estos temas y por ende es algo en lo que debemos enfocar y destinar esfuerzos. Además, la corrupción está ligada al gran problema económica que tenemos ahora que es la minería ilegal y contra la cual venimos luchando frontalmente.

¿Qué se debe hacer para reducir la pobreza en la región?

Se debe de generar una política de desarrollo y actualización de normas para poner orden con el cumplimiento de las normas. También se debe de fomentar valores incrementando la educación en el Perú. Un país sin valores está condenado a elegir a las peores autoridades. Por eso vemos lo que vemos en el entorno nacional. Otro factor importante es trabajar en la reducción de explotación infantil, algo que a mi me desgarró, pero lo peor es que en algunos casos, lo ven como algo normal. La falta total de educación es algo contra la cual venimos luchando también y por eso es que necesitamos apoyo en tema presupuestal para invertir más en educación y salud.

¿Qué se necesita en la región de Madre de Dios para poder seguir creciendo?

Se necesita apoyo por parte del Gobierno Central; así como también hacer escuelas y postas médicas. Se requiere generar una mayor industrialización de las empresas para poder entrar al mundo globalizado. En mis años como gobernador me he dado cuenta de la realidad. Lo necesario que es contar con el apoyo del gobierno. Miren ustedes, estoy luchando hace casi 1 año para que nos aprueben un presupuesto para obras. Somos casi los últimos a los que nos hacen caso. Son como 90 millones que venimos peleando para hacer obras públicas y nos ponen muchas trabas. Tengo que viajar personalmente a Lima para mover las cosas y que nos hagan caso. Eso pasa porque nuestra producción comparada con otras regiones es pequeña,

pero podríamos tener un crecimiento gigantesco si tuviéramos realmente el apoyo que necesitamos del gobierno, no solo en tema de presupuesto sino también en regulaciones y lucha frontal contra la corrupción. El control de las actividades ilegales debe tener el liderazgo de los Ministerios, y nosotros ser colaboradores directos. Yo me he comprometido con esta región y mi trabajo no va a acabar cuando acabe mi gestión. Tengo toda la intención de continuar apoyando en el desarrollo de Madre de Dios y conmigo siempre van a poder contar en cualquier iniciativa que signifique crecimiento y desarrollo.

