

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Huancavelica

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Rogger Alberto Cabrejos Saenz

José Alejandro Díaz Delgado

Arturo Wilder Espinoza Landa

Arlette Giulliana Estupiñan Gonzales

Edwin Omar Lira Castillo

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, junio 2017

Agradecimiento

En primer lugar agradecer a Dios, por la dicha de tener salud y vitalidad para poder realizar esfuerzos dedicados a nuestro crecimiento personal, en segundo lugar a nuestra familia por el apoyo incondicional brindado durante el tiempo dedicado a esta investigación y en tercer lugar a nuestros profesores de la Maestría en Dirección Estratégica y Liderazgo y a nuestro asesor de Tesis de la prestigiosa universidad Centrum Católica, por compartir con nosotros todos sus conocimientos y experiencia que contribuye a nuestro crecimiento profesional y a lograr un resultado mas eficiente en este trabajo de investigación.

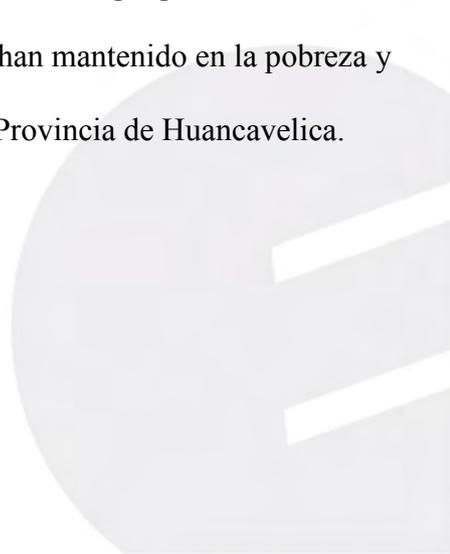
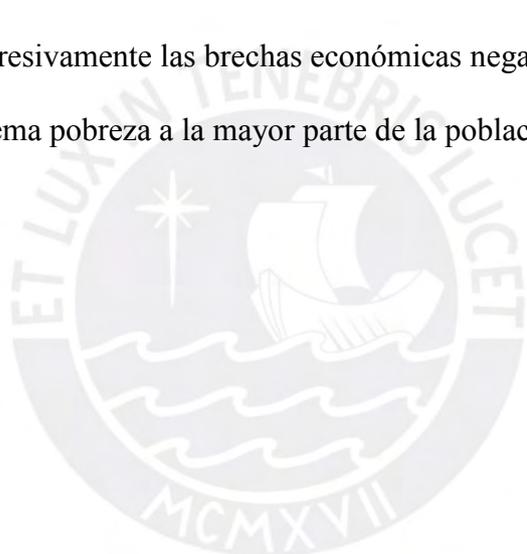
Dedicatoria

Este trabajo esta dedicado a nuestra familia que nos motiva y apoya para continuar creciendo profesionalmente y como personas, también lo dedicamos a nuestros profesores que han contribuido con sus enseñanzas y profesionalismo a incrementar nuestros conocimientos y estar en capacidad de realizar este trabajo de investigación, asimismo dedicarlo a nuestros compañeros de la Maestría en Dirección Estratégica y Liderazgo con quienes hemos compartido muchas experiencias agradables y que con su diversidad de conocimientos profesionales nos han permitido desarrollar habilidades que nos mejoran día a día y finalmente dedicar nuestro trabajo a las personas mas necesitadas de la provincia de Huancavelica, quienes motivaron el inicio de una investigación con el propósito de mejorar su bienestar social y calidad de vida.

Resumen Ejecutivo

La presente Tesis busca demostrar que es posible mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la provincia de Huancavelica, siendo primordial iniciar un trabajo de comunicación y coordinación desde la Municipalidad Provincial de Huancavelica hacia las Municipalidades Distritales que se encuentran dentro de su jurisdicción, y así poder identificar las carencias o necesidades de la población en cuanto a creación de infraestructura pública, o bien para mejorar los servicios brindados por las municipalidades hacia la población.

Posteriormente, se priorizará los sectores que urgen desarrollar como los servicios básicos, la electrificación, las vías de comunicación, entre otros que permitirán cerrar progresivamente las brechas económicas negativas que han mantenido en la pobreza y extrema pobreza a la mayor parte de la población de la Provincia de Huancavelica.



Abstract

This thesis aims to demonstrate that it is possible to improve the quality of life of the citizens of the province of Huancavelica. It is essential to start a communication and coordination work from the Provincial Municipality of Huancavelica to the District Municipalities within its jurisdiction. So as to be able to identify all the needs of the population in terms of the creation of public infrastructure, or to improve the services provided by the municipalities to the population.

Subsequently, priority will be given to the sectors that need to be developed, such as basic services, electrification, communication channels, among others, which will progressively close the negative economic gaps that have left poverty and extreme poverty to the majority of the population. Province of Huancavelica.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huancavelica.....	1
1.1 Situación actual	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Visión	14
2.3 Misión	14
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	26
3.1.4 Influencia del análisis en la organización	30
3.2 Análisis Competitivo del Perú	31

3.2.1 Condiciones de los factores	31
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	33
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas u organizaciones.....	34
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	35
3.2.5 Influencia del análisis en la Organización.....	36
3.3 Análisis del Entorno PESTE	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financiera (E).....	37
3.3.3 Fuerzas sociales y demográficas (S)	40
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	41
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).. ..	42
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	43
3.5 La provincia de Huancavelica y sus Competidores	44
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.	46
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.	47
3.5.4 Amenaza de los entrantes	47
3.5.5 Rivalidad de los competidores	47
3.6 La Provincia de Huancavelica y sus referentes	48
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	49
3.8 Conclusiones	49

Capítulo IV: Evaluación Interna	54
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	52
4.1.1 Administración y gerencia (A)	52
4.1.2 Marketing y ventas (M)	54
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)	58
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	62
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)	64
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	72
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	76
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	82
4.3 Conclusiones	82
Capítulo V: Intereses de la provincia de Huancavelica y Objetivos de Largo Plazo	84
5.1 Intereses de la provincia de Huancavelica	84
5.2 Potencial de la provincia de Huancavelica	85
5.3 Principios cardinales de la Provincia de Huancavelica	98
5.4 Matriz de intereses organizacionales de Huancavelica (MIO)	103
5.5 Objetivos de Largo Plazo	104
5.6 Plan de Acción	104
5.7 Conclusiones	118
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	121
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	121

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	121
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	125
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	126
6.5 Matriz Gran Estratégica (MGE)	126
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	127
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	127
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	127
6.9 Matriz de Ética (ME).....	128
6.10 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	129
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	129
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	129
6.13 Conclusiones	129
Capítulo VII: Implementación Estratégica	137
7.1 Objetivos de Corto Plazo	137
7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	137
7.3 Políticas de cada Estrategia	139
7.4 Estructura de la Organización	141
7.5 Medio ambiente, ecología y responsabilidad social.....	142
7.6 Recursos humanos y motivación	143
7.7 Gestión del cambio	144
7.8 Conclusiones	145

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	146
8.1 Perspectivas de Control	146
8.1.1 Aprendizaje Interno	146
8.1.2 Procesos	147
8.1.3 Cliente	147
8.1.4 Financiera	147
8.2 Conclusiones	147
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huancavelica	150
9.1 Análisis Competitivo	150
9.2 Identificación de las ventajas competitivas	153
9.3 Identificación y Análisis de los potenciales Clústeres	155
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres	162
9.5 Conclusiones	163
Capitulo X: Conclusiones y Recomendaciones	165
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	165
10.2 Conclusiones Finales	165
10.3 Recomendaciones Finales	168
10.4 Futuro de la Organización	169
Referencias	172

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú</i>	17
Tabla 2 <i>Perú: Participación de Exportaciones (En millones de US\$)</i>	21
Tabla 3 <i>Exportaciones FOB por Grupo de Productos</i>	28
Tabla 4 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	45
Tabla 5 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Huancavelica</i>	50
Tabla 6 <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Huancavelica</i>	50
Tabla 7 <i>Producción de Principales Cultivos 2009</i>	56
Tabla 8 <i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros</i>	57
Tabla 9 <i>Niveles de Acceso a los Servicios Básicos</i>	60
Tabla 10 <i>Servicio de Desagüe</i>	60
Tabla 11 <i>Inversión Pública por Rubro y Nivel de Gobierno</i>	61
Tabla 12 <i>Ejecución presupuestal – Provincia de Huancavelica</i>	62
Tabla 13 <i>Situación Económica a Nivel Región - Huancavelica 2009</i>	63
Tabla 14 <i>Recaudaciones Realizadas en el 2015</i>	64
Tabla 15 <i>Estadística de la Evolución Anual de la Cobranza Coactiva</i>	64
Tabla 16 <i>PEA Ocupada Según Actividad Económica</i>	65
Tabla 17 <i>PEA Ocupada Según Ocupación Principal</i>	66
Tabla 18 <i>Mapa de Pobreza por Distritos 2010</i>	66
Tabla 19 <i>Presupuesto – Recursos Ordinarios – Provincia de Huancavelica</i>	67
Tabla 20 <i>Presupuesto – Fondo de Compensación Municipal – Huancavelica</i>	68

Tabla 21 <i>Estructura Poblacional de la Provincia de Huancavelica</i>	69
Tabla 22 <i>Logros de Aprendizaje en Comprensión Lectora y Matemática</i>	71
Tabla 23 <i>Cobertura Móvil Provincias de Huancavelica, por Distritos</i>	74
Tabla 24 <i>Acceso y Uso de Una Computadora e Internet en la Población, Según</i> <i>Grupo de Edad y Sexo</i>	77
Tabla 25 <i>Principal Razón del No Uso del Internet</i>	77
Tabla 26 <i>Número de Conexiones a Internet de Banda Ancha a Nivel Nacional</i>	78
Tabla 27 <i>Usuarios Actuales del Servicio de Internet</i>	79
Tabla 28 <i>Potenciales Usuarios – Hogares</i>	80
Tabla 29 <i>Posibles Usos del Servicio de Internet</i>	80
Tabla 30 <i>Composición de la Población Económicamente Activa (PEA) en Número de</i> <i>Habitantes</i>	81
Tabla 31 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	81
Tabla 32 <i>Población 2005-2015, Número de Habitantes</i>	85
Tabla 33 <i>Superficie y uso de la tierra en Huancavelica (Has)</i>	90
Tabla 34 <i>Región Huancavelica: Competitividad y Oportunidades de Inversión</i>	91
Tabla 35 <i>Atractivos Turísticos de la Provincia de Huancavelica</i>	94
Tabla 36 <i>Ingresos por Diferentes Fuentes de Financiamiento de la Provincia de</i> <i>Huancavelica</i>	96
Tabla 37 <i>Gastos por Partidas Presupuestales de la Provincia de Huancavelica</i>	96
Tabla 38 <i>Producción Minera de Huancavelica</i>	100

Tabla 39 <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO) - Provincia de Huancavelica</i>	103
Tabla 40 <i>Circuito Turístico de la Provincia de Huancavelica</i>	116
Tabla 41 <i>Festividades de la Provincia Huancavelica</i>	117
Tabla 42 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	122
Tabla 43 <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> ...	124
Tabla 44 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	130
Tabla 45 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	131
Tabla 46 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	132
Tabla 47 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	133
Tabla 48 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	134
Tabla 49 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	135
Tabla 50 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	136
Tabla 51 <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	138
Tabla 52 <i>Tabero de Balance score Card de la provincia de Huancavelica por Perspectivas</i>	149
Tabla 53 <i>Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE) – Región Huancavelica</i>	152
Tabla 54 <i>Indicadores de Educación, Salud, Desarrollo Social, Infraestructura, Modernidad</i>	155
Tabla 55 <i>Clúster Minero en el Perú</i>	157

Tabla 56 <i>Principales Empresas de la Cadena de Valor de Pelos Finos</i>	159
Tabla 57 <i>Empresas del Clúster - Provincia de Huancavelica</i>	164
Tabla 58 <i>Importantes Cambios en la Provincia de Huancavelica al 2027</i>	170
Tabla 59 <i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huancavelica al 2027</i>	171



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Ubicación de la Región y Provincia de Huancavelica	2
<i>Figura 2.</i> Provincia de Huancavelica.....	3
<i>Figura 3.</i> Promedios multianuales de temperatura máximas y mínimas	3
<i>Figura 4.</i> Promedio multianuales de precipitaciones acumuladas mensuales.....	4
<i>Figura 5.</i> Poblacio por genero en Huancavelica	4
<i>Figura 6.</i> Crecimiento de la población de Huancavelica	4
<i>Figura 7.</i> Población del departamento de Huancavelica	5
<i>Figura 8.</i> Población por distritos de Huancavelica	5
<i>Figura 9.</i> Densidad poblacional de Huancavelica	6
<i>Figura 10.</i> Mapa de la división política de la provincia de Huancavelica.....	7
<i>Figura 11.</i> Mapa vial de Huancavelica.....	8
<i>Figura 12.</i> Distribución Nominal de distrito por niveles de pobreza provincia de Huancavelica, INEI	9
<i>Figura 13.</i> Índice de Desarrollo Humano 2007	10
<i>Figura 14.</i> Incidencia de pobreza total Perú. INEI	11
<i>Figura 15.</i> Nivel de estudios en el Perú.....	11
<i>Figura 16.</i> Producto bruto interno por departamento (2014).....	12
<i>Figura 17.</i> Variación Porcentual del Producto Bruto Interno del Perú (2005 al2012).....	20

<i>Figura 18.</i> Inversión en investigación y Desarrollo.	23
<i>Figura 19.</i> Población por grupos especiales de edad, 1993, 2007 y proyecciones de población 2020.....	40
<i>Figura 20.</i> Índice de competitividad regional.....	59
<i>Figura 21.</i> Estructura organizacional de la Municipalidad de la Provincia de Huancavelica.....	68
<i>Figura 22.</i> Instituciones Educativas.....	70
<i>Figura 23.</i> Conectividad Integral de Banda Ancha: Apurímac, Ayacucho, Huancavelica y Lambayeque	73
<i>Figura 24.</i> Porcentaje de hogares con al menos una computadora o laptop.....	75
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de hogares con al menos un teléfono móvil.	75
<i>Figura 26.</i> Programas de atención en los primeros años.....	86
<i>Figura 27.</i> Indicadores economicos, Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018.....	89
<i>Figura 28.</i> Área de influencia del VRAEM.....	98
<i>Figura 29.</i> Mapa de pueblos indígenas u originarios	101
<i>Figura 30.</i> Mapa de la pobreza.....	102
<i>Figura 31.</i> Colegios privados para segmentos de altos ingresos.....	112
<i>Figura 32.</i> Matriz PEYEA de la provincia de Huancavelica.	125
<i>Figura 33.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la provincia de Huancavelica...126	
<i>Figura 34.</i> Matriz Interna Externa de la provincia de Huancavelica.....	127
<i>Figura 35.</i> Matriz Gran Estrategia de la provincia de Huancavelica.....	128

<i>Figura 36.</i> Propuesta de nueva estructura organizacional.....	142
<i>Figura 37.</i> Índice de competitividad Regional 2016.....	151
<i>Figura 38.</i> Índice de competitividad Regional Huancavelica 2016.....	152
<i>Figura 39.</i> Los departamentos que más crecieron en el Perú.....	153
<i>Figura 40.</i> Información Económica.....	154
<i>Figura 41.</i> Cadena de valor del clùster Minero.....	159
<i>Figura 42.</i> Exportación de hilado de Pelo Fino 2015.....	161
<i>Figura 43.</i> Exportación de cochinilla 2015.....	162
<i>Figura 44.</i> Cadena de Valor de Colorantes naturales.....	164



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Esta consta de tres etapas: (a) la formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se definirán las estrategias que llevarán a la organización de una situación actual, a una situación futura deseada; (b) la implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias y actividades resultantes de la primera etapa, siendo ésta la más complicada por su rigurosidad y la presencia de variables exógenas que podrían alterar los resultados en el tiempo; (c) la evaluación y control, donde las actividades se realizan de manera permanente durante todo el horizonte de ejecución del plan estratégico, y que serán monitoreadas en sus distintas etapas secuencialmente, para que finalmente, deban alcanzarse los objetivos de corto plazo (O-CP) y los objetivos de largo plazo (O-LP).

Cabe resaltar que el proceso estratégico, se caracteriza por ser interactivo ya que implica la participación muchas personas en él e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante orientado a mejorar el proceso. El plan estratégico desarrollado en el presente documento, fue elaborado en un modelo funcional secuencial del proceso estratégico.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia, y la realidad de las provincias del país a través del análisis de fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE).

De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz Perfil de Referencia (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas claves, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en la institución, facilitando a los planeadores 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 que les permita tener éxito a la institución, y superar cualquier competencia que podría provenir del entorno geográfico.

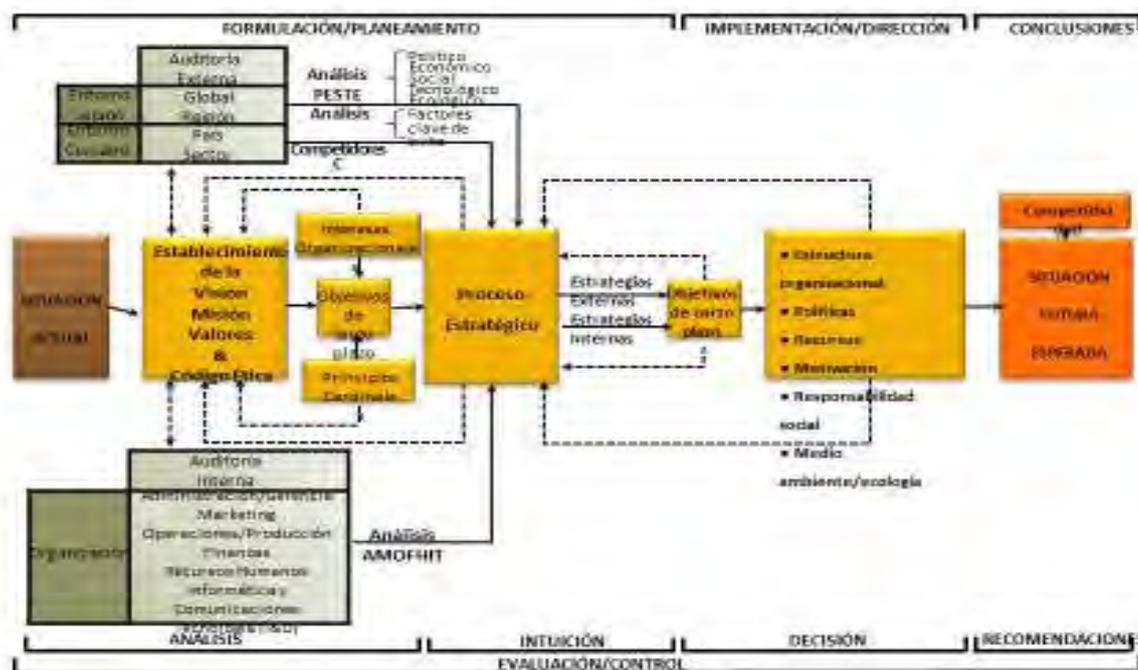


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. (3ra. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

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 de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Para ello, se lleva a cabo el análisis interno que comprende las áreas de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Tecnología (AMOFHIT), de la cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI); ésta 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, sin embargo, un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito en el proceso. (D'Alessio, 2015, p.10).

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en el ámbito en el que compete, como alcanzar mejores resultados versus otras Municipalidades Provinciales de la Región Huancavelica. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión, se establecen los objetivos de largo plazo (LP), siendo éstos los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los objetivos de largo plazo llevaría a alcanzar la visión.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo; en ésta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas las cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los objetivos de largo plazo, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los objetivos de largo plazo, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta 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 ésta última es la más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los objetivos de corto plazo y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. (D'Alessio, 2015, p.12).

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los objetivos de corto plazo y objetivos de largo plazo. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la

competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros. (D'Alessio, 2015, p.13).



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huancavelica

1.1 Situación actual

La Provincia de Huancavelica está ubicada en la parte central de la Región Huancavelica, incrustada en la Sierra Central del País, al sur este de la Capital de la República; su territorio presenta altitudes desde los 2,700 m.s.n.m. hasta los 5500 m.s.n.m. y está comprendida en las coordenadas geográficas 12°22'05" hasta 13°11'25" de Latitud Sur y 74°40'18" hasta 75°34'38" de Longitud Oeste. La capital de la Provincia se halla a 3,650 m.s.n.m. (ver Figura 1). Cuenta con una superficie total de 4,215.56 Km²., constituyéndose en la segunda Provincia de mayor extensión territorial de la Región. Huaytará que tiene una extensión superficial de 6458.39 Km². Los límites de la Provincia de Huancavelica son por el norte con la provincia de Tayacaja y Junín, por el sur con las provincias de Huaytará y Castrovirreyna, por el este con las provincias de Churcampá, Acobambay Angaraes, y por el oeste con Lima y Junín. Ver Figura 2. El clima es variable, pasando de muy frígido (Acobambilla, Manta, Huando) hasta cálido (Izcuchaca, Mariscal Cáceres); esto debido a la diversidad de altitudes del territorio de la Provincia. La temperatura promedio mensual máxima es de 13°C, la temperatura promedio mensual mínima es de -4°C y la temperatura promedio mensual es de 4°C; manteniéndose durante las noches un grado estable de congelación. Ver Figura 3.

Por su extensión presenta variaciones climáticas y la precipitación anual va desde los 350 mm. hasta los 1000 mm. Las lluvias con mayor intensidad se producen en los meses de diciembre a marzo, sin embargo, no es raro la existencia de precipitaciones en los meses de junio, Julio o agosto. Ver Figura 4. Según el Censo Nacional INEI 2007, la población del departamento de Huancavelica era de 454,797 habitantes, mientras que la provincia de Huancavelica poseía 142,723 habitantes (31,4% a nivel regional). Ver Figura 5. Esto quiere decir que la mayor cantidad de habitantes del departamento de Huancavelica se encuentra en la provincia con el mismo nombre. Aquí es importante destacar que, del total de la población de la provincia, las mujeres Huancavelicanas tienen un número superior a la población de los hombres.

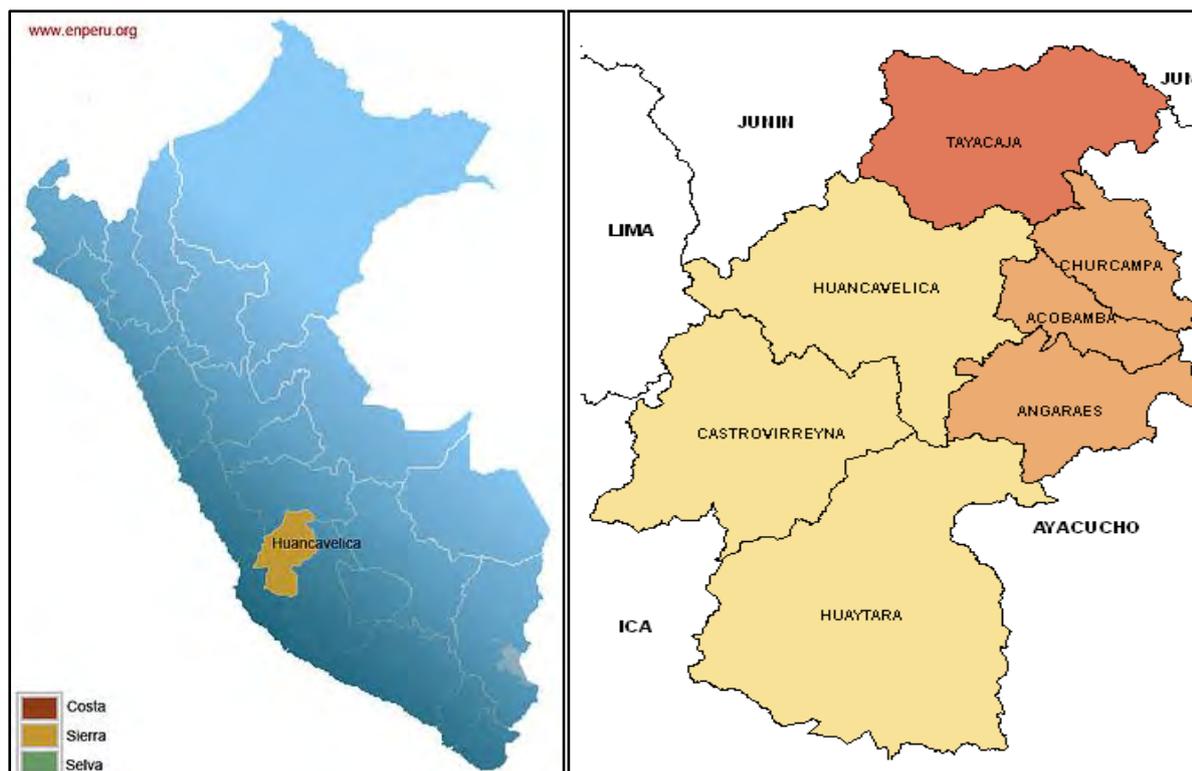


Figura 1: Ubicación de la Región y Provincia de Huancavelica. Adaptado de https://www.google.com.pe/search?q=mapa+del+peru+y+huancavelica&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjurbHUgebTAhVQySYKSHDA30Q_AUIBigB&biw=1366&bih=662#imgrc=jvufe-YdWZKvDM

Según el análisis del crecimiento poblacional de la provincia de Huancavelica, desde el año 1972 hasta el 2007 la población creció en un 68.99%, una tasa muy alta, sin embargo, podría deberse al desplazamiento o migración de la población de otras provincias hacia la capital de la provincia, en los años del terrorismo que comprendieron las décadas del 80 y 90. Ver Figura 6. En la Región Huancavelica se ha podido observar que existen diferencias marcadas en la cantidad de población, de una provincia a otra. Esto se debe a diversos motivos, como lo difícil de las vías acceso, las distancias, las migraciones obligatorias, el bajo desarrollo de las actividades comerciales y agrícolas y las condiciones climáticas, pudiéndose observar en la Figura 7, la distribución poblacional de las provincias de la Región, según el INEI. En la Figura 8 se muestra la distribución poblacional de los distritos de la Provincia de Huancavelica según el INEI 2007, destacándose los distritos con mayor

población: Huancavelica, Acoria, Yauli y Ascensión, y con la menor población: Mariscal Cáceres, Pilchaca y Huayllahuara.



Figura 2: Provincia de Huancavelica. Tomado de https://www.google.com.pe/search?q=mapa+del+peru+y+huancavelica&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjurbHUgebTAhVQySYKSHDA30Q_AUIBigB&biw=1366&bih=662#tbn=isch&q=mapa+de+provincia+de+huancavelica+&imgcr=M7DgDGpb0KtoTM:

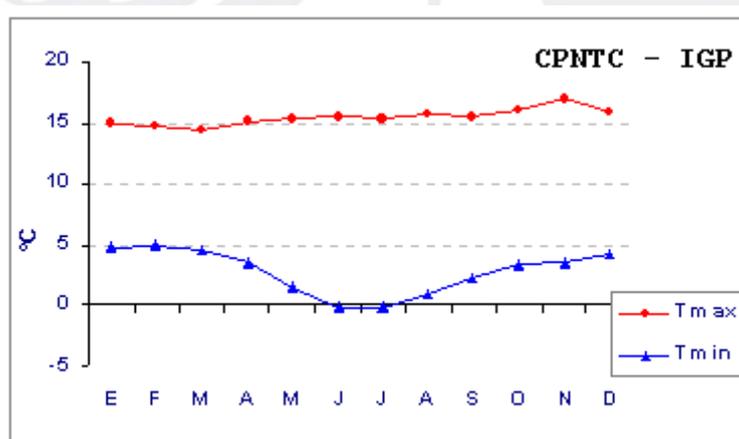


Figura 3: Promedios multianuales de temperatura máximas y mínimas (periodo 1963-1980). Tomado de <http://www.met.igp.gob.pe/clima/HTML/huancavelica.html>

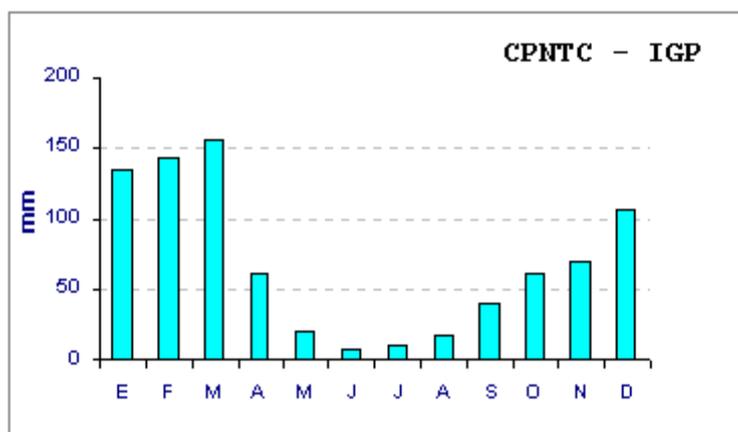


Figura 4: Promedio multianuales de precipitaciones acumuladas mensuales (periodo 1963-1980). Tomado de <http://www.met.igp.gob.pe/clima/HTML/huancavelica.html>

Ámbito	Población		Total
	Hombre	Mujer	
Región (Huancavelica)	224,906	229,891	454,797
Provincia (Huancavelica)	69,600	73,123	142,723

Figura 5: Población por género en Huancavelica. Censos Nacionales 2007, INEI. Tomado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

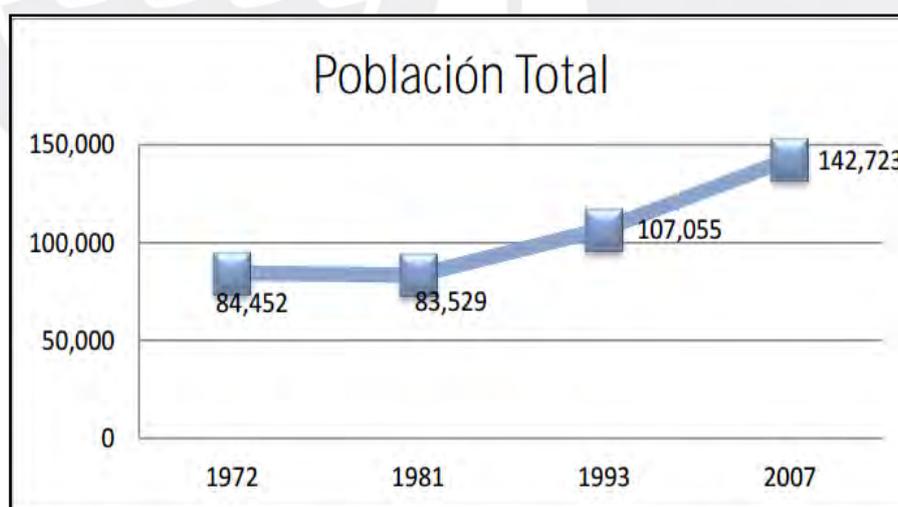


Figura 6: Crecimiento de la Población de Huancavelica. Censos Nacionales 2007, INEI. Tomado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

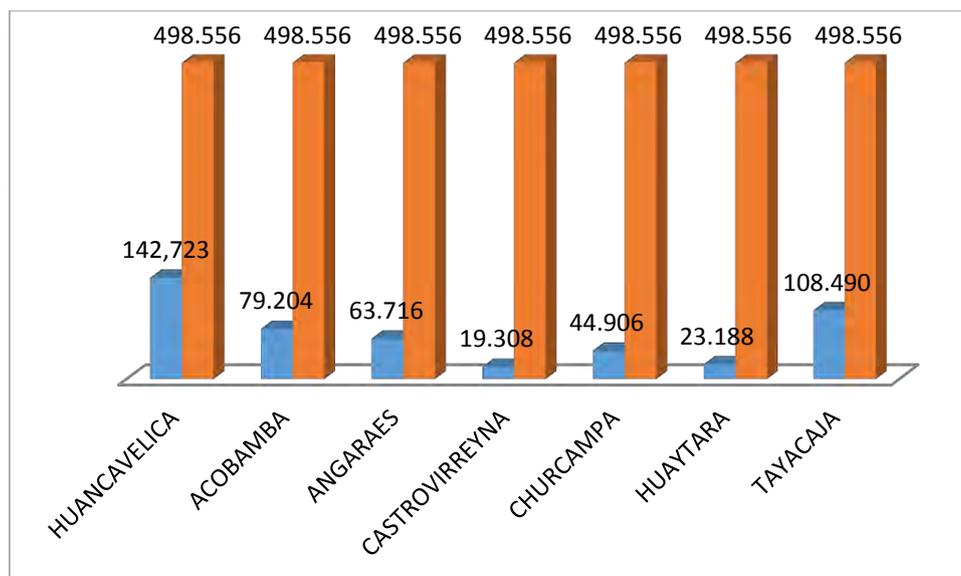


Figura 7: Población del departamento de Huancavelica por provincias. Censos Nacionales 2007, INEI. Tomado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/censos/>

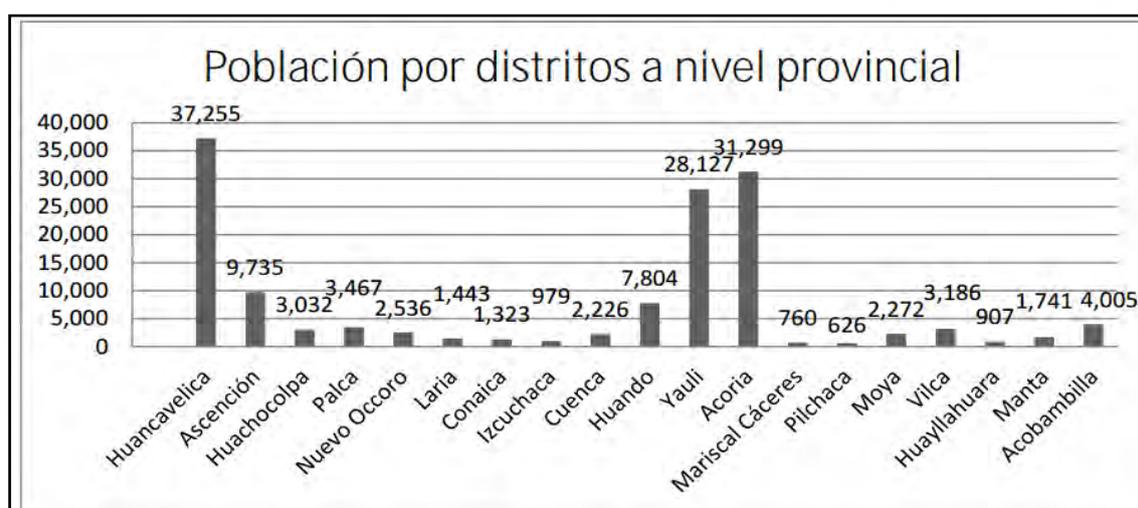


Figura 8: Población por distritos de Huancavelica. Censos Nacionales 2007, INEI. Tomado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/censos/>

La densidad poblacional permite darnos cuenta, de cuántas personas viven por cada Kilómetro cuadrado. Es así que en la Figura 9, se muestra que la Región Huancavelica solo cuenta con una densidad poblacional de 20.55 personas por kilómetro cuadrado, esto quiere decir, que existe un 79.45 de superficie sin habitar, pues esta es usada para agricultura, ganadería, piscicultura y minería, u otros usos, si es que no son superficies rocosas y elevadas de la cordillera. Asimismo, la provincia de Huancavelica, posee una densidad de 33.86 personas por metro cuadrado, lo cual demuestra que ocurre un fenómeno similar al de la

Región, y muy común en las zonas alto-andinas del país. La Provincia de Huancavelica, tiene 19 distritos incluida su capital de provincia, los cuales son: Huancavelica, Ascensión, Huachocolpa, Palca, Nuevo Occoro, Laria, Conaica, Izcuchaca, Cuenca, Huando, Yauli, Acoria, Mariscal Cáceres, Pilchaca, Moya, Vilca, Huayllahuara, Manta y Acobambilla. Ver Figura 10.

Ámbito	Población (2007)	Superficie (Km ²)	Densidad (Hab/Km ²)
Región Huancavelica	454,797	22131.47	20.55
Prov. Huancavelica	142,723	4215.56	33.86

Figura 9: Densidad poblacional de Huancavelica. Censos Nacionales 2007, INEI. Tomado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

Las principales vías de acceso que articulan la provincia de Huancavelica la constituyen las siguientes carreteras: (a) vía Huancayo - Imperial -Izcuchaca- Huando-Palca-Huancavelica (asfaltada y afirmada, con 147 Kms. de longitud); (b) vía Pisco -Castrovirreyna- Santa Inés - Huancavelica (afirmada, con 274 Kms. de longitud); (c) vía Ayacucho -Rumichaca- Santa Inés - Huancavelica (asfaltada en el tramo de Ayacucho-Rumichaca y afirmada de Rumichaca a Huancavelica, con 245 Kms. de longitud); (d) vía Ayacucho -Julcamarca-Lircay- Huancavelica (afirmada, con 221 Kms.); (e) vía Ayacucho -Huanta- Marcas -Acobamba-Paucará-Yauli- Huancavelica (afirmada 234.7.00Kms.); (f) vía Chíncha -Villa de Arma -Lachocc- Huancavelica (afirmada, con 230.00Kms.); (g) vía Pisco –Huaytará-Rumichaca-Huancavelica (Asfaltada de Pisco-Huaytará Rumichaca como tramo de la carretera Los libertadores, afirmada de Rumichaca-Huancavelica), y (h) vía Ayacucho -Anco - Izcuchaca- Huancavelica (afirmada, con 234 Kms.). Haciendo un total de 1528.00 Kms. de carreteras, además de tener como vía de acceso principal al Ferrocarril de Huancayo -Izcuchaca- Huancavelica, con un recorrido total de 128 Kms. (ver Figura 11).



Figura 10: Mapa de la división política de la provincia de Huancavelica. Tomado de https://www.google.com.pe/search?q=division+de+huancavelica&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwihmbaaqPLTAhVQziYKHXCocCXkQ_AUIBigB&biw=1366&bih=662#tbn=isch&q=provincia+de+huancavelica+y+sus+distritos&imgc=87PWtPktF07KfM:

Según los resultados obtenidos, dentro de los 20 distritos más pobres del Perú, no se encuentra ninguno de la Región ni provincia de Huancavelica, aunque estos 20 distritos más pobres se ubican en la serranía peruana. Asimismo, los indicadores nos muestran que la pobreza total se concentra en los distritos de Cuenca con 95,7 %, seguido por Yauli con 87 % y Acoria con 84,6 %, además son estos distritos quienes presentan una mayor distancia a la línea de pobreza, así como mayor desigualdad del gasto. Ver Figura 12 y Figura 13.

Con respecto a educación, según censo poblacional 2007, la población censada de 15 años y más, según nivel educativo alcanzado en la provincia, se concentraba en un 42% en la zona urbana,

mientras que un 52% en la zona rural. La población sin nivel educativo o analfabeta era del 18% y con nivel inicial de 3%, mientras que la mayor proporción lograba niveles de educación primaria 39%, educación secundaria 27%. Por otro lado, los niveles máximos muy bajos y corresponde al 4% y 4%, respectivamente y la mayoría de profesionales pertenecen a la zona urbana de nuestra provincia. Ver Figura 14 y Figura 15.

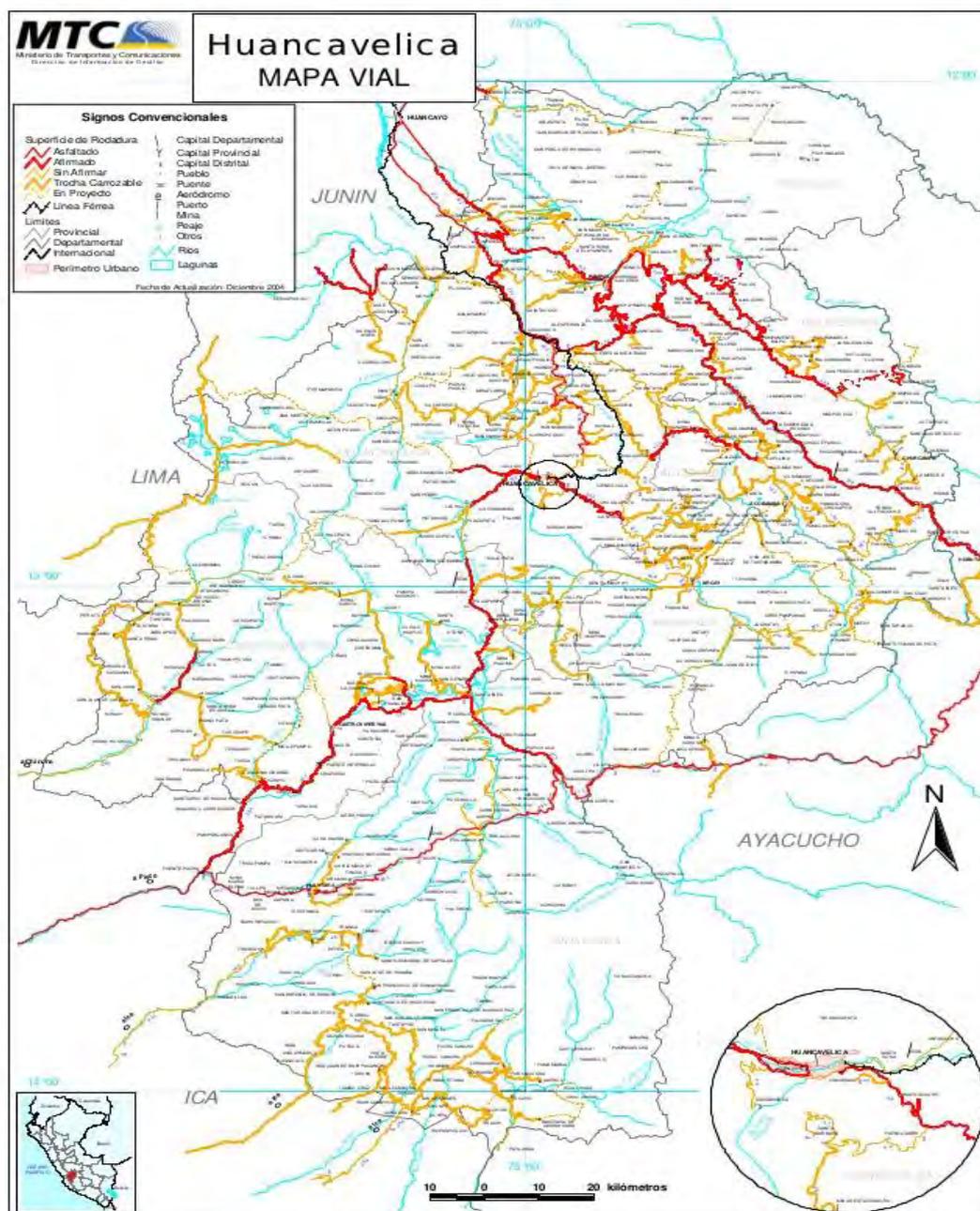


Figura 11: Mapa Vial de Huancavelica. Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Tomado de <https://es.slideshare.net/PECSAPeru/carreteras-del-departamento-de-huancavelica>

PROVINCIA Y DISTRITO	POBLACION	POBRE (%)			NO POBRE	COEF.VAR. DE LA POBREZA TOTAL	UBICACIÓN DE POBREZA TOTAL.
		TOTAL DE POBRES	EXTREMO	NO EXTREMO			
HUANCAVELICA	471,720	77.2	46,8	30,4	22,8	3,4	
HUANCAVELICA	148,760	72.6	40,6	32,0	27,4	1,5	
HUANCAVELICA	38,637	54,0	24,2	29,8	46,0	4,5	912
ACOBAMBILLA	4,206	73,5	33,7	39,9	26,5	3,0	409
ACORIA	32,968	84,6	52,6	31,9	15,4	1,7	128
CONAYCA	1,325	75,5	42,2	33,3	24,5	3,9	361
CUENCA	2,208	95,7	78,7	17,0	4,3	0,8	4
HUACHOCOLPA	3,057	69,9	37,3	32,7	30,1	3,1	502
HUAYLLAHUARA	887	79,4	39,7	39,7	20,6	4,2	239
IZCUCHACA	974	35,1	(7,9)	27,2	64,9	11,8	1,301
LARIA	1,468	62,5	(24,1)	38,4	37,5	5,9	690
MANTA	1,813	76,7	43,2	33,6	23,3	2,6	328
MARISCAL CACERES	825	78,5	41,9	36,6	21,5	6,3	271
MOYA	2,359	79,3	49,0	30,3	20,7	2,7	243
NUEVO OCCORO	2,615	77,0	42,0	35,0	23,0	2,9	323
PALCA	3,477	58,0	(20,3)	37,7	42,0	4,8	807
PILCHACA	610	76,3	42,4	33,9	23,7	4,2	339
VILCA	3,216	81,2	47,0	34,2	18,8	2,1	191
YAULI	29,764	87,0	55,5	31,4	13,0	2,3	91
ASCENSION	10436	53,8	22,7	31,1	46,2	4,6	917
HUANDO	7915	78,9	40,4	38,5	21,1	2,2	257

Figura 12: Distribución nominal de distrito por niveles de pobreza de la provincia de Huancavelica, INEI. Tomado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/censos/>

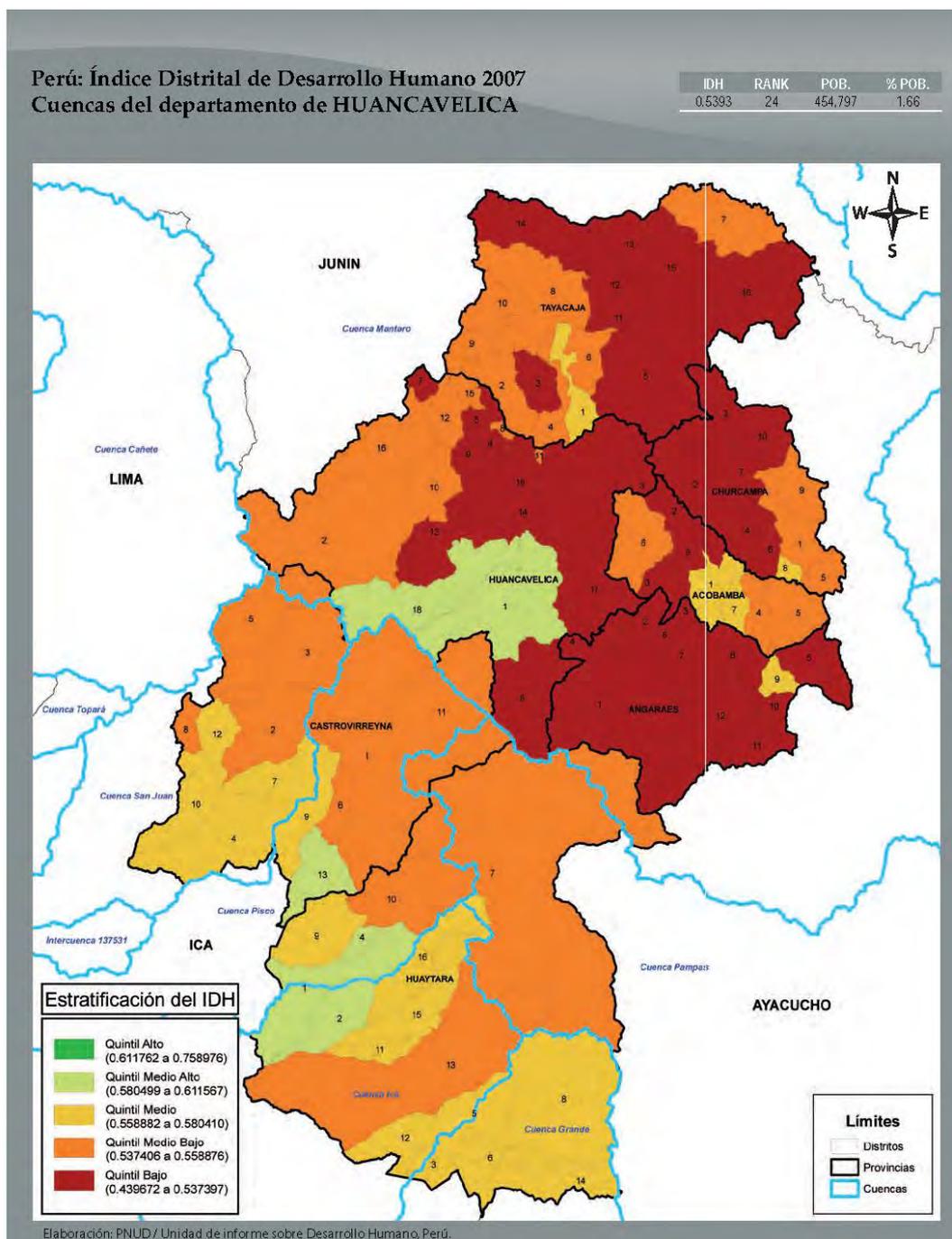


Figura 13: Índice de Desarrollo Humano 2007. Tomado de <http://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/861.png>

Con respecto a la participación en la economía; el aporte de valor agregado de la Región Huancavelica a la economía nacional la, no es significativo con solo un 4.1%, y está básicamente sustentado por la minería extractiva, seguida por otras actividades como la agricultura, ganadería, construcción y administración pública. Ver Figura 16.

PERÚ: COMPARACIÓN DE LA INCIDENCIA DE POBREZA TOTAL, SEGÚN DISTRITO, 2009 Y 2013

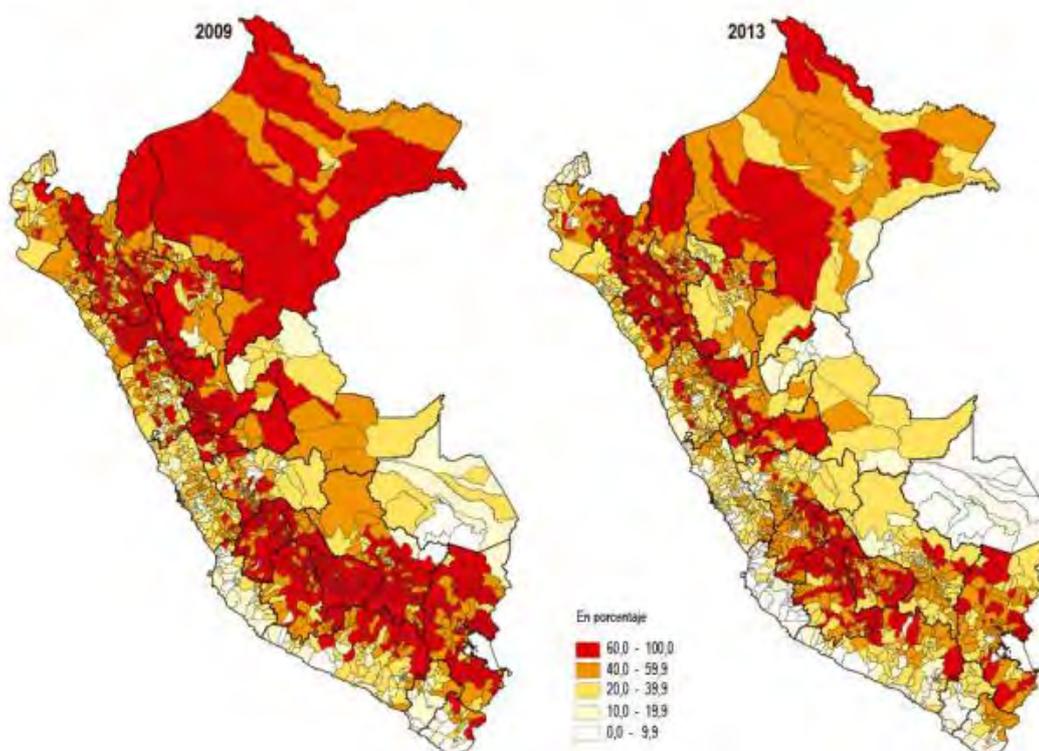


Figura 14: Incidencia de pobreza total Perú. INEI. Tomado de https://www.google.com.pe/search?q=peru:+comparacion+de+la+incidencia+de+pobreza+total+segun+distritos:+2009+y+2013&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUsJjMpebTAhXISyYKHaoeC3wQ_AUICigB&biw=1030&bih=615#imgrc=M2MaEd5GTIS6sM:

Último nivel de estudios que aprobó	Tipo de área		Total	%
	Urbano	Rural		
Sin Nivel	6225	17947	24172	18%
Educación Inicial	1428	2411	3839	3%
Primaria	16340	36182	52522	39%
Secundaria	17532	18120	35652	27%
Superior No Univ. Incompleta	2239	628	2867	2%
Superior No Univ. completa	4337	502	4839	4%
Superior Univ. Incompleta	3425	409	3834	3%
Superior Univ. completa	5062	416	5478	4%
Total	56588	76615	133203	100%

Figura 15: Nivel de estudios en el Perú. Censos Nacionales 2007 de población y vivienda. Tomado de <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

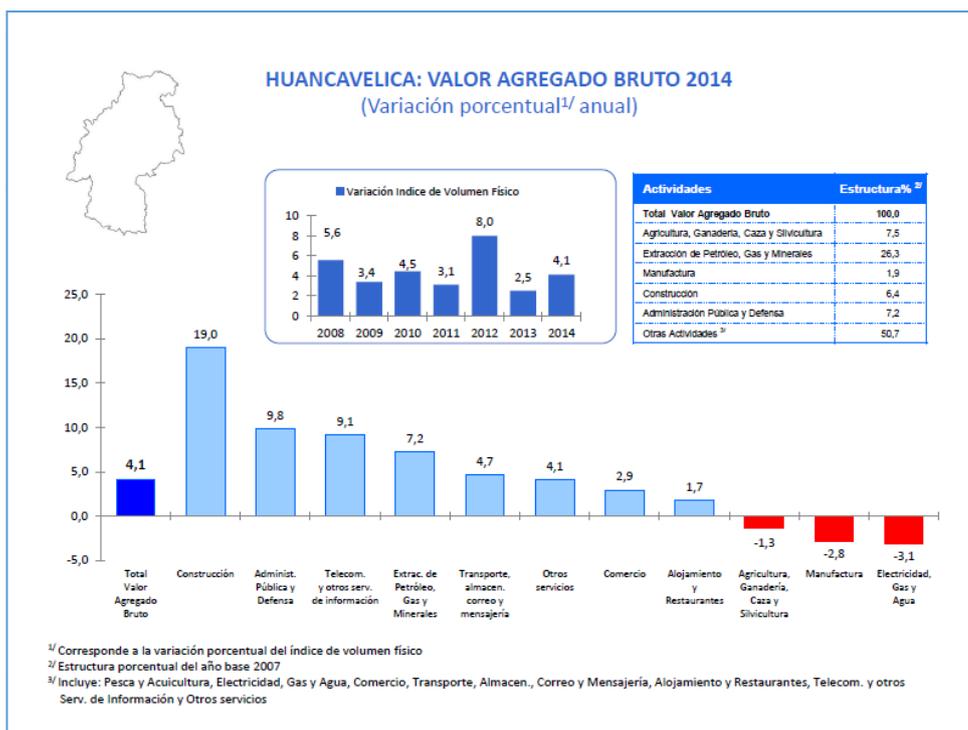


Figura 16: Producto bruto interno por departamento (2014). Fuente: INEI tomado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

1.2 Conclusiones

Debido a la ubicación geográficas, y las condiciones económicas, sociales y de déficit de infraestructura pública, la Provincia de Huancavelica tiene la urgente necesidad de impulsar acciones que promuevan un desarrollo económico sostenible, en base a una gestión moderna y ordenada que se oriente a brindar los servicios públicos en forma eficiente, y genere la infraestructura pública necesaria que eleve la calidad de vida de la población, e impulse las actividades económicas de la provincia, convirtiéndola en el largo plazo en un nuevo eje de desarrollo, lo que permitirá reducir el índice de pobreza que la ubican entre los últimos lugares a nivel nacional.

Considerando que la producción cárnica en Perú por citar ejemplo, este presenta una tendencia hacia el consumo interno sin embargo en temas estratégicos la provincia debe considerar incrementar la productividad y competitividad del sector a fin de mejorar el

desempeño con orientación hacia el mercado exterior y aproximarnos o superar a los líderes en la región como son Brasil, Argentina o Chile en cuyos sectores avícolas exportan 7000, 500 y 200 millones de dólares respectivamente. El clúster de cárnico en el Perú está conformado por las empresas dedicadas al negocio avícola y/o porcino. El Perú se ha logrado mantener entre los 20 mayores productores de carne de ave en el mundo. Asimismo, la industria gastronómica sigue desarrollándose demandando especies del tipo porcino por las características naturales y de salud de este tipo de carne.

Se necesita recuperar también: (a) la confianza de la población, comprometiéndola a participar través de los distintos representantes de la sociedad civil, a la identificar los principales problemas que afectan sus posibilidades de desarrollo; (b) rescatar sus raíces culturales y costumbristas para ponerlas en valor y promocionarlas; (c) fomentar la pequeña y mediana empresa brindando las herramientas tecnológicas y de difusión, para fortalecer sus capacidades de organización y asociatividad para la generación de bienes y servicios, orientados a desarrollar el turismo, la agricultura, la ganadería (vacuno, caprino y camélidos andinos), la minería y el comercio en la provincia; y (d) promocionar las actividades económicas de la provincia y crear las condiciones de estabilidad político-económicas e infraestructura, que son muy necesarias para atraer nuevas inversiones, y reinsertarla en el mercado nacional e internacional. Por lo tanto, se requiere implementar un plan estratégico que abarque todos los puntos mencionados anteriormente.

En la provincia se debe estimular el desarrollo de proyectos estratégicos como la central hidroeléctrica Cerro el Águila la cual genera más de 513 megavatios de potencia convirtiéndose en la segunda segunda hidroeléctrica más grande del Perú, detrás de la central Antúnez de Mayolo (679MW) construida en el año 1973.

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

2.1 Antecedentes

En la actualidad la provincia de Huancavelica como capital del departamento del mismo nombre, no representa el nivel económico y social más bajo del departamento, sin embargo, si se encuentra en unos de los niveles más bajos del Perú. En esta provincia prevalece la población rural; debido a que la mayoría dedica su territorio a actividades productivas agrícolas. La falta de vías de acceso y tecnología afectan a la agricultura, la ganadería, el turismo, la industria, el comercio y demás actividades económicas y sociales restando competitividad.

El reto que se plantea es revertir esta situación, logrando que la Municipalidad Provincial promueva el desarrollo sostenido en zonas de pobreza extrema, mejorando los niveles de salud y educación de la población y creando la infraestructura de servicios públicos como saneamiento básico y electrificación; potenciando el desarrollo económico y reactivando la industria turística; buscando en adición nuevas inversiones privadas con capitales nacionales y extranjeros; y fomentar desarrollo de programas sociales.

2.2 Visión

Ser una provincia provincia líder en turismo a nivel nacional, donde se ha erradicado la pobreza extrema y se ha alcanzado un adecuado nivel de calidad de vida con servicios básicos economía sostenible y salud, para el 2027.

2.3 Misión

Promover y ejecutar planes integrales para el desarrollo social y económico de la provincia de Huancavelica, basado en la búsqueda constante del bienestar de la población, brindando los servicios e infraestructura pública necesaria para mejorar la calidad de vida de la población urbana y rural, y generar condiciones que permitan el progreso de la industria, la

agricultura, la ganadería, la orfebrería y el turismo, fomentando la creación y crecimiento de las empresas locales y atrayendo inversión nacional y extranjera.

2.4 Valores

Los valores que sostienen los lineamientos del plan estratégico de la provincia de Huancavelica son: (a) responsabilidad social, (b) responsabilidad medioambiental, (c) probidad, (d) transparencia, (e) compromiso, (f) respeto a la tradición y las costumbres, (g) respeto a la institucionalidad, (h) veracidad, (i) eficiencia, y (j) equidad.

2.5 Código de Ética

El código de ética que regirá a Huancavelica estará basado en lo siguiente: (a) combatir eficazmente la corrupción a todo nivel de la organización, (b) respeto a las leyes, normas e institucionalidad, erradicando la arbitrariedad y la injusticia promoviendo un ambiente de confianza; (c) administración transparente y honesta de los recursos asignados; (d) alentar la participación social y el respeto a la diversidad socio cultural; (e) priorización de recursos a sectores más necesitados; (f) considerar la protección del medio ambiente y el cuidado de la biodiversidad en cada uno de los proyectos; y (g) Protección de la cultura, costumbres y valores ancestrales de la provincia.

2.6 Conclusiones

Para que la provincia de Huancavelica llegue a ser la mejor en la sierra del Perú al 2027, debemos: (a) reducir los índices de pobreza impulsando el desarrollo económico con mejores capacidades y producción; (b) ser revalorizados y reinsertados en el mercado nacional principalmente a través del turismo; y (c) preservar los principios sociales y valores humanos como fuente esencial del bienestar humano, en respeto a las leyes y la seguridad de que el objetivo principal es darle una mejor calidad a la población. Este modelo eficiente y eficaz será el ejemplo a seguir por otras provincias que aún mantienen a sus comunidades en situación de desventaja social.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones, desarrollado por Hartmann (1957/1983), presenta tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales; las mismas que se deben evaluar durante el proceso estratégico (D'Alessio, 2015, p.93).

3.1.1 Intereses nacionales - Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La Constitución Política del Perú (1993) establece en el Artículo 44, que los deberes primordiales del estado son: defender la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad, y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia, en el desarrollo integral y equilibrado de la nación.

El gobierno en el año 2011, a través del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) elaboró un plan estratégico de desarrollo nacional denominado “Plan Bicentenario: El Perú hacia el año 2021”, donde se establecen seis objetivos nacionales como ejes estratégicos para el desarrollo de la nación: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidad y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. (CEPLAN, 2011)

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2017), dentro de sus lineamientos de política exterior peruana, contempla cinco objetivos estratégicos generales, dos de los cuales son: (a) promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional y contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional; y (b) fortalecer la política de cooperación internacional como instrumento de política exterior para el logro del desarrollo sostenible.

En concordancia con lo descrito en los párrafos precedentes, se observa que no se han formulado los intereses nacionales de manera oficial, por tal motivo, relacionando los deberes primordiales del estado descritos en la Constitución, los objetivos nacionales del CEPLAN y los objetivos estratégicos de la política exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores, nos permite inferir los Intereses Nacionales, los mismos que se relacionan a favor y en contra de los intereses de los países limítrofes con determinadas intensidades y en diferentes aspectos de manera relevante, tal como se muestra en la matriz de la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Superviv.	Vital	Importante	Periférico
1. Preservación de la soberanía nacional		*Chile,	Ecuador	
2. Autosuficiencia Económica y energética	Chile,	Bolivia	Brasil	
3. Lucha contra el terrorismo y la inseguridad ciudadana		Colombia	Ecuador	Bolivia
4. Lucha contra el narcotráfico (antidrogas)	Colombia,	USA, UE		
5. Desarrollo y Bienestar Social		USA, Brasil, Ecuador, y Bolivia	UE	
		Brasil, Chile,	Ecuador, Colombia y Bolivia	

Nota. * Posición opuesta. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque gerencial, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson 3.1.2 Potencial nacional

3.1.2 Potencial nacional

Este concepto nos permite identificar que tan fuerte o débil está el país, para alcanzar los intereses nacionales, es decir cuáles son las fortalezas y debilidades del país, por lo que es necesario analizar los siguientes siete dominios:

Dominio Demográfico. En el 2015 la población mundial era de 7 mil 325 millones de habitantes. El Perú en el 2016 ocupó a nivel mundial el puesto 42 y a nivel del continente americano el puesto ocho de países más poblados. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), el Perú en el 2016 tenía una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes y en la capital vive la mayoría con un número de 9'985,664 habitantes, lo que representa el 31.6% de los peruanos; y para el 2021, año del Bicentenario de la Independencia del Perú, este alcanzaría una población mayor a 33 millones (INEI, 2016). El nivel de concentración de la población en el departamento de Lima, es casi un tercio de la población peruana, lo que representa una debilidad para el desarrollo de otros departamentos.

La región Huancavelica con 494,963 habitantes, representa el 5% del total que tiene Lima y el 1.6% del total del país, mientras que la provincia de Huancavelica representa el 31.2% de la región Huancavelica y el 0.5% del total del País (INEI, 2016).

Dominio Geográfico. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida, en términos de competitividad internacional, su ubicación estratégica es una ventaja comparativa que puede considerarse como una fortaleza. Esta ubicación le ha permitido pertenecer al Asian Pacific Economic Cooperation (APEC), así como a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y Alianza del Pacífico (AP) entre Chile, México, Colombia y Perú quienes en conjunto conforman la 8va. economía a nivel mundial, también ha permitido facilitar el comercio exterior marítimo, hacia economías

más desarrolladas como Estados Unidos de América, China, Japón, entre otros países, con los que se concretaron los tratados de libre comercio en beneficio de la actividad económica nacional.

La geografía del Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215.60 Km² dividido en costa con el 10.6%, sierra con el 31.5% y selva con el 57.9% de la extensión del territorio. Estas tres regiones naturales, contienen un gran potencial de recursos naturales, mineros y energéticos que son explotados parcialmente en la actualidad y que representan una oportunidad de explotación futura de recursos. En lo relacionado a sus vertientes hídricas, el Perú tiene cuatro grandes cuencas hidrográficas, la del Pacífico, la del Amazonas, la del río Madre de Dios y la del Titicaca.

El Perú es un país mega diverso, cuenta con 11 ecosistemas y 84 pisos ecológicos de las 117 existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes y microclimas debido a sus diversas condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran variedad de recursos naturales.

El departamento de Huancavelica se encuentra en la Cordillera de los Andes del Perú, dentro del denominado trapecio andino. Su geografía define tres grandes espacios geográficos: una región montañosa compuesta las cordilleras central y occidental, las mesetas alto andinas que se encuentran entre ambas cordilleras y la vertiente occidental de estas cordilleras que mira al Pacífico.

Por la ubicación, Huancavelica tiene una geografía es agreste, con nevados e importantes cadenas montañosas, sin embargo, por la poca infraestructura se dificulta el desarrollo del departamento y sus provincias a pesar de su importante potencial hídrico, la generación de energía y el desarrollo minero. Las pocas vías de comunicación que conectan la costa y otras regiones nos dan un indicio del bajo nivel de desarrollo del departamento.

Dominio Económico. En la última década el Perú ha mantenido un crecimiento anual permanente del Producto Bruto Interno (PBI), tal como se aprecia en la Figura 17, en forma desagregada por sectores industriales, además de ver como se ha mantenido el control de la inflación y otras variables económicas.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES (Variación porcentual real)								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agropecuario	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.3	3.8	5.1
Pesca	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9	-16.4	29.7	-11.0
Minería e hidrocarburos	8.4	1.4	2.7	7.6	0.6	-0.1	-0.2	2.2
Minería metálica	7.3	1.1	1.8	7.3	-1.4	-4.8	-3.6	2.1
Hidrocarburos	23.4	5.7	6.5	10.3	16.1	29.5	18.1	2.3
Manufactura	7.5	7.5	11.1	9.1	-7.2	13.6	5.6	1.3
Procesadora de recursos primarios	3.9	4.1	-2.7	7.6	0.0	-2.3	12.3	-6.5
Industria no primaria	8.5	8.5	14.0	8.9	-8.5	16.9	4.4	2.8
Electricidad y agua	5.6	6.9	8.4	7.8	1.2	7.7	7.4	5.2
Construcción	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.4	15.2
Comercio	6.2	11.7	9.7	13.0	-0.4	9.7	8.8	6.7
Servicios	6.4	7.0	9.6	8.6	4.2	7.4	8.6	7.4
VALOR AGREGADO BRUTO	6.7	7.9	9.2	9.7	1.1	8.6	6.9	6.2
Impuestos y derechos de importación	8.5	6.3	6.4	11.1	-1.1	10.8	7.2	6.6
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3

Figura 17: Variación Porcentual del Producto Bruto Interno del Perú (2005 al 2012). Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas (2016).

En el último quinquenio el incremento del PBI se debió principalmente al empleo de 17 Tratados de Libre Comercio (TLC), con los principales mercados del mundo tras haber suscrito acuerdos regionales, multilaterales y bilaterales, que llevaron a que las exportaciones aumentaran sustancialmente en los últimos años. Los tres principales socios comerciales y los mercados que más compran en el mundo son Estados Unidos de América, China y la Unión Europea (UE). Debido a la crisis internacional las exportaciones peruanas al Asia registraron un retroceso de 2,3% en el primer trimestre del 2014, y esto por la baja compra de minerales por parte de Japón y Corea del Sur, pese a la recuperación de envíos a China.

Por otro lado, la difícil coyuntura que pasa la Unión Europea, también debido a la crisis económica global, golpeó el total de las exportaciones peruanas a ese continente, cayendo 16,8% pero lo positivo es el aumento de 6,7% de los envíos no tradicionales, que

superaron los 2.000 millones de dólares. Bajo este escenario, es que las exportaciones pasaron de 45,000 millones de dólares registrados en el año 2012 a solo 33,000 millones de dólares en el año 2015, tal como se muestra en la Tabla 2. Se debe señalar que comparando los últimos cinco años las exportaciones peruanas registraron su tercera caída, luego de que en el 2009 se contrajeran un 12% y en el 2012, un 0,3%, lo que nos dice que se debe mejorar en el país la competitividad.

Tabla 2

Perú: Participación de Exportaciones (En millones de US\$)

Países, Bloques y Regiones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016-Ene/Feb
China	5,465	7,007	7,752	7,372	6,968	7,333	1,013
EEUU	6,015	6,109	6,255	7,504	6,088	4,965	737
Unión Europea	6,548	8,650	7,950	6,951	6,295	5,319	691
EFTA	3,906	5,958	5,168	3,030	2,745	2,730	359
Canadá	3,344	4,204	3,385	2,709	2,509	2,306	330
Corea Sur, Taiwán y Hong Kong	1,274	2,170	1,898	1,843	1,679	1,482	300
Comunidad Andina	2,519	3,265	3,605	3,171	3,225	2,336	287
Resto Asia	2,454	3,090	3,646	3,472	2,586	2,225	383
Mercosur	1,117	1,513	1,657	1,913	1,821	1,248	159
Chile	1,379	1,980	2,009	1,681	1,525	1,069	139
Centro América y Caribe	949	1285	1411	1616	1871	1520	180
Resto	563	940	858	536	654	519	49
Total	35,533	46,171	45,594	41,798	37,966	33,052	4,627

Nota. Exportaciones del Perú en millones de dólares a países, bloques y regiones (2005 al 2016). Tomado de MEF 2016. Modificado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266

Actualmente la normatividad referente al gasto público y dado que los recursos del estado que son asignados son escasos, se contempla el concepto de Presupuesto por Resultados (PPR), basados en un diagnóstico de la realidad de cada institución del estado, y el planteamiento de estrategias de mediano y largo plazo, donde el resultado final se debe reflejar en el cumplimiento de objetivos y metas en beneficio de la población, y esto a través

de una eficiente ejecución en cada periodo fiscal. Se ha dejado de lado el antiguo esquema de trabajo, que sólo consideraba el gasto anual, mayormente en planillas, y que no solucionaba problema alguno, lo que generó un retraso de años con respecto a otras economías latinoamericanas, que ya habían incorporado los presupuestos por resultados, en el desarrollo y manejo de su economía.

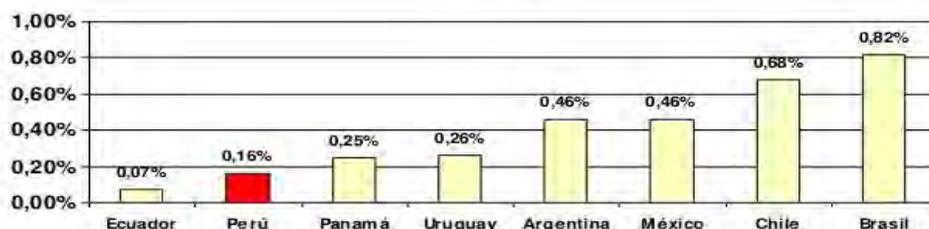
Por lo tanto, el dominio económico del Perú, de acuerdo a lo expuesto podría representar una fortaleza para el país en el corto y mediano plazo, basados en la normatividad del gasto público, que actúa en la optimización y eficiencia de los recursos asignados, y el gobierno central puede seguir implementando nuevas normas que agilicen y hagan más eficiente el gasto público.

Dominio Tecnológico-científico. Este factor representa una desventaja para el país, ya que es un aspecto aún no desarrollado extensivamente, existiendo sólo algunas instituciones del estado creadas en los últimos 40 años y que están dedicadas a la investigación y creación de tecnologías innovadoras, como el Instituto del Mar Peruano (IMARPE), el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), El Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), el Instituto Geofísico del Perú (IGP), el Instituto Geológico Minero Metalúrgico (INGEMMET), el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN), el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (INICTEL), entre otros, y que están orientados a potenciar y proveer de tecnología a las diferentes actividades productivas del país.

El sector educación, a través de la nueva Ley Universitaria, exige la acreditación de las Universidades con aportes científicos, habiéndose creado en los últimos años dentro de los organigramas institucionales, las Vice Rectorías de Investigación, las cuales reciben un financiamiento del estado, equivalente al 20% del Canon anual para investigación (Ver Figura 18).



INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (% del PBI)



24

Figura 18: Inversión en investigación y desarrollo. El desafío de la internacionalización de las empresas peruanas. Tomado de <https://es.slideshare.net/CADEPERU/el-desafio-de-la-internacionalizacion-de-las-empresas-peruanas>

Lamentablemente, a pesar de la legislación y el esfuerzo nacional por destinar ingentes cantidades de fondos para investigación, las universidades no han generado los resultados esperados, en parte por la falta de conocimiento de la normativa de los fondos para proyectos de investigación pública, como la desidia de las autoridades educativas y del cuerpo docente.

Los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), invierten de su PBI en promedio 2.4% y en América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI. El Perú solo destina el 0.12% del PBI. (GESTIÓN, 2015). En el contexto mundial, desde el año 2008 el Perú retrocede posiciones en el ranking de competitividad a nivel mundial, al igual que otros países de la región, según el ranking de competitividad del Institute for Management Development (IMD), entre el año 2014 al 2015 el Perú cayó del puesto 50 al puesto 54 siendo una de las caídas más fuerte de los últimos años, está claro que se necesita mayor inversión en infraestructura, tecnología y educación para contrarrestar la realidad actual (Ranking de Competitividad mundial, 2015).

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú, la Región Huancavelica se encuentra en el puesto 26 en los períodos 2014, 2015 y 2016.

Dominio Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es poseedor de un legado milenario rico en historia y cultura, cuyas raíces se inician con sus civilizaciones desde la época pre-inca y sus avances culturales, pasando por una maduración cultural y organizativa en la época inca y luego con la conquista por parte de España, la época de la colonización paso a ser un proceso de asimilación de la cultura europea; este proceso dio como resultado una cultura mestiza o combinada que ha evolucionado hasta la actualidad.

El Perú como república ha tenido guerras y conflictos que han definido sus límites con sus países vecinos, como Colombia, Ecuador y Chile, pero los que más han calado en la sociedad son los que se dieron entre el Perú y Ecuador y Chile, que por mucho tiempo han afectado la integración regional; sin embargo a raíz de los esfuerzos diplomáticos, han venido superándose con la interpretación de que la integridad trae resultados positivos en forma compartida, en este contexto en el año 2008, el Perú interpuso en la Corte Internacional de La Haya una demanda contra Chile, sobre el conflicto de posiciones ante la ausencia de un tratado de límites marítimos con ese país, habiéndose culminado con el Fallo Final de la Corte en enero del 2014 y determinando los límites marítimos entre ambos países.

El panorama sociológico, presenta al peruano como una persona con creatividad e ingenio, que la aplica para supervivencia diaria, con una óptica de corto plazo, de soluciones para salir de paso o para lograr su objetivo; sin embargo, a raíz de la mejora económica de la última década se está analizando, pensando y actuando para mediano plazo.

Otra característica de la sociedad peruana es su gran apego a la informalidad, a evadir los instrumentos estatales para evitar costos o pagos y también la idiosincrasia peruana caracterizada por el denominado “criollismo” o “viveza criolla” que busca el logro o el “éxito” a razón de no hacer lo normado o lo establecido, no respetando a los demás y

normalmente celebrado por su entorno, no considerando que estas actitudes promueven el desorden, la informalidad y afectan a la sociedad y por ende al Estado.

Estas últimas características han sido causas de problemas sociales que todavía están vigentes como son la inseguridad, la estabilidad, la desigualdad y que en consecuencia han complicado el camino de progreso del país. Por otro lado, en la gran sociedad peruana, todavía existe separaciones sociales entre sus clases, sobre todo en términos cualitativos que son los que han hecho aparecer conflictos sociales, por la falta de eficiencia del Estado para dar soluciones a sus necesidades de pobreza y el resentimiento de tolerar la presencia de empresas en sus comunidades que no facilitan la solución de sus demandas básicas.

Dominio Organizacional-Administrativo. Esta dimensión representa una desventaja para el Perú ya que su estructura de Estado no tiene un funcionamiento con la dinámica necesaria para ser eficiente con los requerimientos del país, siendo uno de los principales problemas, la burocracia y la corrupción. A esto se añaden las decisiones dentro de los niveles del Estado bajo intereses políticos de determinados grupos de poder, que en suma permiten desacelerar el funcionamiento estatal y por tanto le resta la competitividad en el contexto global.

A raíz de esta necesidad, en el año 2002 se promulgó la Ley 27680, Ley de Reforma Constitucional con el objetivo de modificar los procesos de reforma y modernización para que el Estado y la gestión pública este a la altura de las demandas y necesidades del conjunto de la población del país, estando dentro de su contenido la descentralización del Estado y el impulso de la integración regional, mediante el otorgamiento de autonomía política, económica y administrativa a los gobiernos regionales, en los asuntos de su competencia. Sin embargo, en los últimos años, muchos gobiernos regionales y locales han demostrado ineficiencia en la ejecución del gasto público, lo que no ha ayudado a cristalizar la demanda social con la velocidad necesaria, y van en desmedro de atraer la inversión extranjera en las

diferentes zonas del país. Actualmente el estado está promoviendo políticas para digitalizar, desburocratizar y eliminar procesos que permitan hacer más competitivo el país, dinamizando sus procesos de gestión.

Dominio Militar. Las fuerzas armadas, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 165 de la Constitución Política del Perú, están organizadas en tres instituciones castrenses, de acuerdo a su ámbito: el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú, quienes tienen la responsabilidad de dirigir administrativamente cada una de sus instituciones para brindar los medios materiales y los recursos humanos con el grado de preparación y entrenamiento que se requieren para las operaciones de su ámbito. Así mismo, el jefe del comando conjunto de las fuerzas armadas es el que dirigirá las operaciones de las tres instituciones armadas, cuando el Estado lo disponga en materia de amenaza externa o amenaza interna con la declaración de Estado de Emergencia de ciertas áreas.

Esta dimensión, como resultado de los últimos gobiernos del Perú, los que han descuidado a los recursos humanos y materiales de las fuerzas armadas, representa una debilidad. Si bien es cierto el presupuesto para el sector defensa del Perú en el año 2014 fue de 2,529 millones de soles, todavía a nivel América Latina, continúa muy por debajo de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela y México (RESDAL, 2014).

El presupuesto de defensa en su desgajado es casi dos tercios gastos corrientes, como sueldos, servicios públicos, seguros y mantenimientos básicos de los recursos materiales, lo que no permite realizar modernizaciones de capacidades militares, que tienen una dinámica particular por los constantes cambios tecnológicos que presenta la industria militar a nivel mundial.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales, hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La globalización de la economía mundial ha cambiado la interacción del Perú con los demás países del mundo, de una forma bilateral y tradicional, a una con la influencia de terceros países. Se ha observado en la última década, que la economía mundial ha sufrido varios reveses y crisis, ocasionado por la situación específica de un país desarrollado que influye enormemente en todo el mundo. La crisis internacional del 2008, por ejemplo, iniciada en EEUU, llegó a repercutir en diferentes economías como la europea, asiática, y latinoamericana, lo que permite discernir la influencia que tiene este país en la economía de los demás países.

Los principales factores de incertidumbre están asociados a una mayor desaceleración de la economía china, a los problemas fiscales en los Estados Unidos de América, a la volatilidad de los flujos de capitales y a una mayor caída de los precios de los metales. En este escenario, se podría desacelerar la actividad económica interna, lo que impactaría negativamente en el ingreso de las familias y de las empresas y, por ende, en los indicadores de calidad de cartera de las entidades financieras.

El Perú, por su ubicación geográfica en la cuenca del Pacífico Sur, tiene a Chile como una tercera parte que compite económicamente en mucho de los sectores económicos y mercados mundiales. Asimismo, Chile es el principal país sudamericano con inversión privada en el Perú y posee un capital nacional superior a éste, lo que le permite tomar ventaja del mercado peruano como zona de crecimiento y de consolidación internacional de sus capitales nacionales.

La influencia de Venezuela sobre los países de la región, como Ecuador, Bolivia y Nicaragua, genera fricciones entre los países de Latinoamérica, por tener ideologías políticas diferentes al Perú y al resto de los países sudamericanos. Al ser el Perú un país que su economía está basada principalmente en la minería y siendo este rubro el que mayor porcentaje de participación tiene en sus exportaciones de acuerdo a lo demostrado en la

Tabla 3, su crecimiento económico se ha visto favorecido en gran medida por el incremento de precios de los minerales, situación que podría verse afectada por la reducción de sus precios ante una menor demanda debido a las condiciones actuales mundiales anteriormente descritas. Ante esta situación y con la finalidad de mantener la solidez macroeconómica, el gobierno peruano podría endurecer la disciplina fiscal y en adición demandar una mejora en la capacidad de gestión pública.

Tabla 3
Exportaciones FOB por Grupo de Productos.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Productos tradicionales	9 199	12 950	18 461	21 666	23 266	20 622	27 669	35 837	34 707	30 659
Pesqueros	1 104	1 303	1 335	1 460	1 797	1 683	1 884	2 099	2 312	1 700
Agrícolas	325	331	574	460	686	636	975	1 672	1 092	781
Mineros	7 124	9 790	14 735	17 439	18 101	16 382	21 723	27 361	26 308	23 030
Petróleo y derivados	646	1 526	1 818	2 306	2 681	1 921	3 088	4 704	4 995	5 148
2. Productos no tradicionales	3 479	4 277	5 279	6 313	7 562	6 186	7 641	10 130	11 176	10 929
Agropecuarios	801	1 008	1 220	1 512	1 913	1 825	2 190	2 830	3 083	3 400
Pesqueros	277	323	433	500	622	518	642	1 047	1 016	1 024
Textiles	1 092	1 275	1 473	1 736	2 026	1 495	1 558	1 986	2 174	1 919
Maderas y papeles, y sus manufacturas	214	261	333	362	428	335	355	398	437	420
Químicos	415	538	602	805	1 041	837	1 223	1 645	1 633	1 495
Minerales no metálicos	94	118	135	165	176	148	251	487	722	720
Sidero-metalúrgicos y joyería	391	493	829	906	909	569	918	1 128	1 297	1 264
Metal-mecánicos	136	191	164	220	328	366	394	464	539	531
Otros	58	70	89	107	121	93	110	145	277	155
3. Otros	131	141	91	114	190	154	254	301	345	238
4. TOTAL EXPORTACIONES	12 809	17 368	23 830	28 094	31 018	26 962	35 565	46 268	46 228	41 826
ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)										
Pesqueros	8.6	7.5	5.6	5.2	5.8	6.2	5.3	4.5	5.0	4.1
Agrícolas	2.5	1.9	2.4	1.6	2.2	2.4	2.7	3.6	2.4	1.9
Mineros	55.6	56.4	61.8	62.1	58.4	60.8	61.1	59.1	56.9	55.1
Petróleo y derivados	5.0	8.8	7.6	8.2	8.6	7.1	8.7	10.2	10.8	12.3
TRADICIONALES	71.7	74.6	77.4	77.1	75.0	76.5	77.8	77.4	75.1	73.4
NO TRADICIONALES	27.2	24.6	22.2	22.5	24.4	22.9	21.5	21.9	24.2	26.1
OTROS	1.1	0.8	0.4	0.4	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de Exportaciones por grupos de productos desde 1950, por el Banco Central de la Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

Lazos pasados y presentes. A pesar de que actualmente el país tiene entre sus políticas la búsqueda de la paz en la región, el Perú ha sido un país con historia bélica, desde su formación, y en épocas más actuales tenemos que considerar la Guerra del Pacífico y la Guerra del Cenepa. En la Guerra del Pacífico, entre Chile, Bolivia y Perú, a pesar del tiempo transcurrido aún se respira cierto resentimiento con Chile, el cual anexó a su territorio grandes extensiones de territorio peruano como boliviano, este último sin tener posibilidad de

tener salida al mar. En el conflicto del Cenepa, Chile ayudó a los ecuatorianos administrándoles armamento bélico, al término de este conflicto se firmó la paz y se hicieron las delimitaciones de las fronteras es por eso que hoy en día las relaciones con el vecino país del norte están en el camino de la paz.

A través de la Corte de justicia de la Haya en el año 2014 se delimitó la frontera marítima con Chile que era un tema que siempre traía a colación tensiones diplomáticas entre ambos países.

Contrabalance de los intereses. El Perú es un país cuyos intereses nacionales están enfocados en alcanzar la pacificación y el término definitivo del terrorismo, la lucha contra el narcotráfico y erradicación de las drogas, la integración nacional de sus regiones, la participación en la protección de los derechos humanos, la igualdad e inclusión social, entre otros, existiendo muchos otros intereses de diferentes países en contraparte a los intereses nacionales como es el caso del Ecuador que busca convertirse en un país amazónico, Chile con transformarse como el país más próspero de la región pero que requiere los recursos energéticos e hídricos de sus vecinos, y Bolivia con su afán de obtener su salida al mar y recobrar su posición de país oceánico.

En concordancia a esto, cualquier gobierno deberá incentivar el cumplimiento de los intereses nacionales mediante la asignación de mayores recursos económicos, en este contexto, tendrá el reto de obtener recursos económicos para ser destinados a áreas afines a los objetivos antes mencionadas.

Conservación de los enemigos. El Perú ha considerado tradicionalmente a Chile como un referente debido a su crecimiento económico en las tres últimas décadas, y su posición geográfica cercana al Perú permite hacer comparaciones de buenos resultados obtenidos a partir de los cuales han creado en muchos aspectos políticas de mejoras, por lo que su desarrollo y presencia es importante para el incentivo del desarrollo económico del

país. Desde hace algunos años se viene incrementando el intercambio comercial binacional y la inversión chilena en el Perú, lo que contribuye al desarrollo económico nacional. Por lo tanto, las relaciones comerciales con Chile y su sola presencia como país referente y rival competitivo, se convierten en una oportunidad de desarrollo para ambos países.

3.1.4 Influencia del análisis en la organización

El análisis tridimensional de las naciones muestra los factores que representan las amenazas y oportunidades dentro de un entorno global, y que condicionan tanto al país como a la provincia de Huancavelica a establecer estrategias que permitan desarrollar exitosamente la competitividad de estas, con el fin de lograr la visión establecida.

En relación con el entorno externo el análisis que podemos tener sobre las amenazas que pueden influir sobre la provincia de Huancavelica son: (a) la influencia por la incertidumbre de la economía mundial que afecta al PBI del país, (b) las economías de la zona Euro, China y EEUU que aún siguen sin un crecimiento avizora los pocos ingresos por producción minera, (c) el cambio climático que trae desastres naturales y escases de alimentos o el aumento de precios de los mismos, y (d) la burocracia y la corrupción son problemas globales que afectan a los países, generando desconfianza y disconformidad, manifestándose esto en conflictos sociales que solo son una barrera para el progreso de un país.

Sin embargo este análisis también nos muestra las oportunidades que tiene el país y la provincia y que hay que tener en cuenta para el desarrollo sostenido: (a) el crecimiento económico del país en comparación con otros de la región, que permite ver un entorno estable en los próximos años, (b) según medios extranjeros el Perú aún sigue siendo un país favorable para invertir, y (c) en el turismo; el Perú se encuentra considerado como uno de los 10 mejores destinos turísticos a nivel mundial, siendo el turismo vivencial una forma de

turismo que está creciendo en su demanda y que puede aprovechar la provincia de Huancavelica.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El diamante de la competitividad de Michael Porter que define los determinantes de las ventajas competitivas en las naciones, se empleará para realizar el análisis de competitividad. Los determinantes se encuentran constituidos por (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

El factor más importante para el desarrollo de la provincia de Huancavelica, se encuentra fundamentado en la estabilidad política y el crecimiento económico del país, cuyo resultado será el desarrollo de una dinámica eficiente entre el sector público y privado, más la creación de la infraestructura productiva necesaria para la Provincia de Huancavelica; por lo tanto la estabilidad y el crecimiento económico a nivel país, redundará también en una mayor asignación presupuestal para la provincia de Huancavelica.

En los últimos años, el Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido debido principalmente, a la explotación de recursos naturales en el sector minero, además de los otros recursos como los hidrocarburos, la agricultura, la pesca, y la explotación forestal cuya participación tiene menor incidencia.

Los principales minerales por volumen de su producción y por su gran influencia sobre el comportamiento de la economía nacional son: cobre, oro, plata, zinc, plomo y hierro, siendo el Perú el primer productor de plata y segundo de cobre a nivel mundial; y en el contexto sudamericano, es el primer productor de oro, zinc, estaño y plomo y el segundo de molibdeno. Cabe mencionar que el 96% de las exportaciones mencionadas se realizan por vía marítima, por lo que el tema de la seguridad marítima es un factor que debe demandar un

gran interés y ser parte fundamental de las políticas de estado, con miras a mantener y mejorar las actividades exportadoras que permitirán la generación de ingresos económicos para el país.

Un factor favorable para nuestro país y la provincia de Huancavelica es el agua, el Perú tiene tres vertientes de agua siendo la principal la del Atlántico con el 97%, la del Pacífico con el 2% y la del Titicaca con el 1%; este recurso nos permite la generación de energía hidroeléctrica, no afectando su disponibilidad.

Otro factor favorable es la gran biodiversidad a través de las ocho regiones naturales que tiene nuestro país (Chala, Yunga, Quechua, Suni, Puna, Janca, RupaRupa, Omagua), que ha permitido el desarrollo de diversos sectores como la agroindustria, el manufacturero, la extracción minera, entre otros.

Dentro los factores desfavorables tenemos el mal uso del recurso hídrico, siendo el 80% destinado a la agricultura cuyo manejo es aún ineficiente en muchas zonas alto andinas del país, al utilizarse aún el riego por lluvias, debido a que la mayor concentración de proyectos de derivación de aguas se encuentra en la franja costera del país; y el 2% a la minería con el riesgo de su contaminación ambiental por los relaves que genera esta industria.

Las vías de comunicación y los servicios de transporte, son otros factores desfavorables para el desarrollo del país, y es que a pesar de las grandes inversiones en vías nacionales que se han realizados en los últimos 10 años, persiste el déficit de vías nacionales, regionales y vecinales, debidamente asfaltadas, interconectadas, y en óptima condición de transitabilidad para el uso regular, y como vías alternas en caso de exceso de tráfico o por daños a efectos de la naturaleza.

También es notoria la ausencia de empresas debidamente formalizadas y eficientes para el transporte de público y de carga, hacia y desde el interior del país, lo que produce

altos índices de accidentes de tránsito, especulación y elevación de pasajes y fletes, retrasos y pérdidas en el transporte de carga y pasajeros a los distintos mercados y ciudades.

Otro factor desfavorable es la percepción de los ciudadanos de corrupción en el país, y la falta de capacidad y conocimiento para agilizar los procesos administrativos de gestión, no permitiendo ser competitivos con otros países; las consecuencias inmediatas de las demoras y barreras burocráticas, son la falta de servicios e infraestructura pública hecha en forma oportuna y eficiente que permita elevar la calidad de vida de la población, y dinamice las actividades económicas de la provincia, que permitan alentar las inversiones provenientes de otros mercados de capitales.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la medida que el Perú es un país exportador de insumos, como las exportaciones mineras, que lideran el sector exportador, podemos analizar la demanda interna nacional a partir de la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013), en el cual señala que la producción nacional en noviembre del año 2012, registró un crecimiento de 6.83%, sustentado por el resultado económico positivo de casi todos los sectores. Sin embargo, la tendencia desde el año 2013 en las exportaciones mineras se han visto afectadas, por el descenso de la demanda internacional, así como la baja en los precios de los principales metales.

Los sectores productivos que se han incrementado anualmente hasta el 2015, son el sector Electricidad y Agua, Servicios, Minería, Agricultura, Construcción y Comercio; esto representa una demanda de servicios en estos sectores que la provincia de Huancavelica debería observar (INEI,2016).

En los últimos diez años, la gastronomía peruana ha tenido una expansión importante, por su diversidad a partir de los muchos ingredientes naturales que ofrecen las regiones del

país, lo que llevó con ayuda de los medios de comunicación, a intensificar la producción y diversificar los gustos de la población, primero a nivel nacional y luego a nivel internacional.

Este fenómeno gastronómico ha permitido al Perú, ser denominado la capital culinaria del mundo, por lo que la demanda está también en los productos que se emplean, como los ingredientes que se han industrializado y se exportan bajo la forma de conservas, envasados o enlatados.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas u organizaciones

Diversas políticas de estado dan los lineamientos para la asignación del presupuesto público, a fin de tener medios para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo. Una de los principales objetivos del Estado es impulsar el crecimiento económico sostenible, para mejorar la calidad de vida a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad, que contribuyan al bienestar de la población y favorezcan la reducción de la pobreza. (MEF, 2017).

La Ley 30518, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017, asciende a 142,471'518,545 soles (El Peruano, 2017), de los cuales el 15.60% o 22,218 millones de soles serán destinados a los Gobiernos Regionales, y el 10.62% o 15,139 millones será destinado a los Gobiernos Locales.

Para los Gastos Corrientes, los Gobiernos Regionales recibirán el 12.66% o 18,039 millones de soles, y los Gobiernos Locales recibirán el 7.19% o 10,246 millones de soles. Del mismo modo para los Gastos de Capital, los Gobiernos Regionales recibirán el 2.78% o 3,957 millones de soles, y los Gobiernos Locales recibirán el 3.24% o 4,614 millones de soles.

Para el año 2017, la distribución del presupuesto público tiene las siguientes prioridades: (a) Educación 11.50%; (b) Transporte 7.58%; (c) Interior 7.00%; (d) Salud 5.77%; y (e) Vivienda, Construcción y Saneamiento 4.56%, que en conjunto representan el 36.41% del total del presupuesto nacional, por lo que se puede ver que hay una clara apuesta

por el capital humano del país, en éste caso, por la educación, seguridad y salud de la población que conjuntamente representan el 24.27% de la asignación total presupuesto de la República para el 2017 (MEF, 2017).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El crecimiento o decrecimiento de un país, influye significativamente en la asignación de recursos hacia las diferentes entidades del Estado, de esta manera, el crecimiento económico del Perú durante la última década, se ha basado principalmente en las actividades relacionadas con la minería y la construcción, lo que ha repercutido positivamente en el incremento del Presupuesto de la República.

Por otro lado, y en relación a los sectores de apoyo, las instituciones de investigación que permiten la transferencia de tecnologías innovadoras, tienen un impacto positivo en la economía al incrementar la eficiencia y competitividad de los diferentes sectores productivos. Por lo tanto, las actividades de apoyo deben desarrollarse desde las instituciones educativas o de investigación, sean éstas públicas o privadas, dándoseles las herramientas legales y tecnológicas necesarias para promover la generación y transferencia de tecnología, que permitirá satisfacer la demanda de innovación tecnológica en los diversos sectores productivos del país.

Se infiere que las actuales condiciones del desarrollo, basadas principalmente en los recursos naturales disponibles y el bajo costo de la mano de obra, no aseguran un crecimiento económico sostenido en el tiempo, si es que no se desarrolla una infraestructura pública productiva, y que brinde mejores servicios a la población haciendo énfasis en los sectores de educación, salud, saneamiento básico y electrificación, que transforme la ventaja comparativa actual en ventaja competitiva.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Huancavelica

Durante los últimos cinco años, el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo, y sus logros incluyen: alta tasa de crecimiento anual, apertura económica, baja inflación, estabilidad macroeconómica, política monetaria prudente, reducción de la deuda externa, reducción de la tasa de pobreza, y avances importantes en diversos indicadores sociales y de desarrollo.

Y es que la aplicación de políticas de desarrollo sostenible en el tiempo, tienen un impacto positivo en la población y sus comunidades, por eso se vienen efectuando planes de desarrollo a largo plazo para las provincias como Huancavelica, sobre la base del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que subsiste en el tiempo y trasciende a sus gobernantes y a los partidos políticos, enfocando hacia un crecimiento sostenido en el largo plazo y cuyo objetivo es potenciar la inversión en: (a) ciencia y tecnología; (b) infraestructura vial; (c) seguridad; (d) servicios públicos; y (e) infraestructura privada.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El gobierno en su responsabilidad de fomentar el desarrollo sostenible del país, con miras a elevar la competitividad nacional versus la competitividad mundial, estableció un Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del 2013 al 2016, que se aplica a las entidades del Poder Ejecutivo y organismos públicos, mediante el cual se ha programado para ese período de tiempo, el Plan Estratégico Multianual por sectores (PESEM), en el que se programa un marco presupuestal con el que se puede planificar por tres años los gastos a realizar, sin la necesidad de afectarse ante posibles reducciones presupuestales a corto plazo, lo que representa una oportunidad para que dentro de los sectores del Estado, los objetivos y estrategias se puedan plantear obedeciendo a un

proceso de planificación que tiene la seguridad de ser realizados en el tiempo, para ser más eficientes y competitivos. (PCM, sf).

Las relaciones internacionales están siendo influenciadas también por estos cambios en el escenario mundial, donde el poder y la soberanía del Estado se ven afectados por diversos fenómenos, así el poder de un país se ha vuelto difuso y esto se debe a cinco fenómenos: (a) la interdependencia económica; (b) los actores internacionales; (c) el nacionalismo en los Estados débiles; (d) la extensión de la tecnología, y (e) los cambios en el escenario político.

En el marco político del Perú, las fuerzas que influyen en la decisión de orientar esfuerzos económicos mediante asignación presupuestal, sucede según los gobiernos de turno, en este caso, el gobierno pasado ha implantado la priorización de todo lo relacionado a la lucha contra la desigualdad y la inclusión social, destinada a reducir la brecha social de la población en extrema pobreza.

Otra amenaza latente es la poca promoción de la descentralización, en los últimos años se han realizado esfuerzos para perfilar las atribuciones, competencias, funciones y capacidades ejecutivas que deberían tener los gobiernos regionales y locales frente a las funciones esencialmente normativas que deberían conservar las instancias del gobierno. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financiera (E)

En el Perú la economía está en auge desde el año 2003, y es un caso representativo en Latinoamérica y el mundo en lo que respecta al rápido y estable crecimiento económico experimentado gracias a las políticas económicas aplicadas, y que estaban orientadas al desarrollo de las capacidades productivas del país, facilitando la apertura de mercados y reduciendo los tiempos para los procesos productivos y de intercambio comercial. Se ha

experimentado en el 2006 lograr superar el pico histórico de 1975. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

El mundo globalizado en el que actualmente vivimos, nos permite estar compartiendo el comercio mundial con otros países o agrupaciones de países que buscan formar parte de ese gran mercado que es el mundo. Es por eso que el mundo ha sufrido un fenómeno de apertura económica que ha hecho que ya no hablemos de una concentración del poder económico en Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Asia, sino de una economía globalizada.

El Banco Central de Reserva del Perú, que ejecuta la política monetaria del país, adoptó desde el año 2002 el esquema de Metas Explícitas de Inflación (MEI), teniendo la meta de inflación del 2%, bajo el cual se establece un compromiso con la estabilidad monetaria, buscando adelantarse a las presiones inflacionarias o deflacionarias.

Respecto al riesgo país en la región, Perú reportó el riesgo más bajo con (1.63 puntos porcentuales), seguida de Colombia con (2.04 puntos) y por México con (2.26 puntos) (Gestión, 2017). Riesgo que demuestra la posición del Perú que deriva de la situación y su desempeño fiscal, macroeconómico etc. y que definen sus perspectivas para captar inversiones, crecer, mejorar sus ingresos y por ende incrementar su capacidad de pago. Este resultado le da un grado de inversión conseguido por el país que le permitirá, entre otras cosas, tener acceso a un crédito más barato, lo cual deriva menores intereses para el gobierno y la posibilidad de llevar a cabo proyectos con mayor facilidad en beneficio directo de la población y del progreso del país.

A pesar de que Perú es un caso notable de reducción de la pobreza, aún tiene una amplia agenda pendiente para lograr el cierre de las brechas sociales, y por ello requiere de la consolidación de las reformas que está llevando a cabo el gobierno, gracias al crecimiento económico, lo que significa que cada vez más segmentos de la población tengan acceso a

bienes y servicios de los que no tenían antes, es claro que a pesar de nuestro crecimiento, todavía debemos enfrentar el reto fundamental de cómo lograr un desarrollo más armonioso en nuestro país.

En el Perú, existe una restricción a la competitividad internacional y deriva de la heterogeneidad de los regímenes empresariales y la desigualdad de productividades. Los regímenes pre empresariales, como el sector informal urbano y la agricultura campesina, se mantienen como un segmento paralelo de la economía moderna. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011). Esto origina que los pobladores no dispongan de capital para invertir y trabajar sus propias tierras, obligándolos a concesionarlas o vender sus productos a intermediarios a bajos precios.

MINCETUR (2015); señaló que las líneas estratégicas que se siguen en el Perú para el desarrollo del turismo nacional, tienen congruencia con los objetivos estratégicos propuestos por la Organización Mundial del Turismo (OMT) para los años 2016 y 2017, esto se constituye en una oportunidad para explotar en el ámbito nacional e internacional. El planteamiento estratégico de Mincetur busca desarrollar oferta turística competitiva y sostenible, diversificar el mercado, facilitar la inversión privada y fortalecer la cultura turística, así como la profesionalización del recurso humano.

Como política que norma el gasto, desde el año 2000 el Perú viene empleando la normativa para las adquisiciones y contrataciones del Estado, que establece procedimientos para una libre competencia de las empresas, priorizando la selección bajo una relación costo-beneficio. Sin embargo, la realización de estos procedimientos hace que los procesos de adquisiciones y contrataciones en muchas ocasiones tengan una duración amplia o no procedan por alguna anomalía encontrada en los postores, lo que representa una amenaza contra la ejecución dinámica de la asignación presupuestal de las provincias.

3.3.3 Fuerzas sociales y demográficas (S)

La región Huancavelica tiene una población aproximada de 498,600 habitantes (CPI, 2016), lo cual representa el 1.7 % de la población nacional, además el 68% vive en zonas rurales y el 32% vive en zonas urbanas, siendo aproximadamente el 50% la población femenina. La población infantil está en pleno crecimiento y se estima que para el 2021 será el 20%. La población entre 0 y 24 años representa el 45% del total, por lo tanto, esto representa una masa laboral joven como se muestra en la figura 19. La población de otras provincias migra hacia la capital lo que ha incrementado el crecimiento de la población.

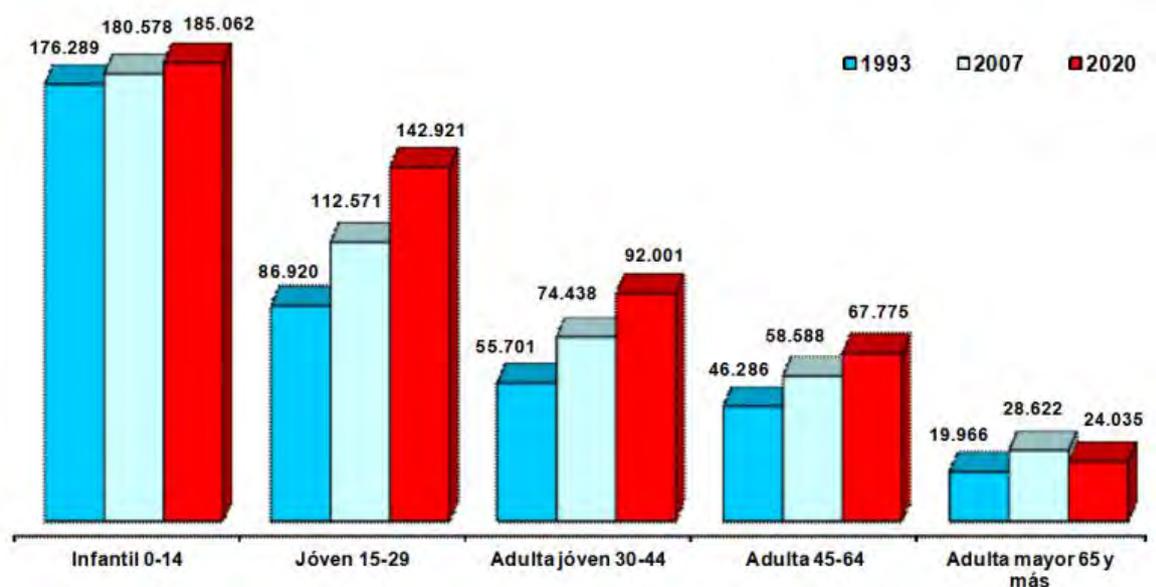


Figura 19. Población por grupos especiales de edad, (1993- 2007) y proyecciones de población 2020. Plan regional de población de Huancavelica 2014-2017. Tomado de http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Huancavelica/PROG_HUANCAVELICA.pdf

El Perú presenta la variación inflacionaria más baja en la región y la más alta proyección de crecimiento para el 2016 la región; esto genera estabilidad y atracción de la inversión extranjera, así como apoyo con programas de desarrollo a las zonas pobres como actividad de responsabilidad social empresarial.

En la actualidad existen organizaciones terroristas cuyos elementos se desplazan por las fronteras con la región de Ayacucho en la zona del VRAEM y cerca al departamento de Huancavelica (La Razón, 2016). Además, existe un descontento de la población por las políticas gubernamentales que ha volcado a continuas protestas que mayormente apuntaban a mejoras salariales, y que los hace susceptibles de ser captados por los grupos terroristas aledaños a la región. Además, existe una arraigada percepción en la población de que las entidades estatales en su conjunto, son corruptas y crean inestabilidad en el país. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El desarrollo tecnológico es un generador importante del crecimiento de todo país, hasta influir en todos sus componentes de las organizaciones, como puede ser un sistema de gestión. Nuestro país se mantiene en el puesto 90 del ranking del informe global de tecnología de la información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías en el mundo, según la Sociedad Nacional de Industrias (SIN,2015). El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) mostró que, según el lugar de residencia, el 50.9% de los hogares de Lima metropolitana tiene una computadora en casa, cifra superior en 7.1 puntos porcentuales con relación a similar trimestre del año 2011. En el resto urbano del país, los hogares que cuentan con computadora alcanzaron el 33.1% y en el área rural fue el 4.3%, porcentajes con un crecimiento de 3.5 y 1.2 puntos porcentuales, respectivamente, comparando con el mismo periodo del año 2011. Así mismo, los resultados de la encuesta nacional de hogares del cuarto trimestre del año 2012 indica que el 22.4% de los hogares del país tenían acceso a internet, cifra superior en 4.6 puntos porcentuales respecto a similar trimestre del año 2011. El gobierno regional por consiguiente no puede brindar un adecuado apoyo técnico y económico a las provincias.

Según la Cámara de Comercio de Lima, el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del producto bruto interno ubicándose muy por debajo de lo que invierten países de la región. Este bajo porcentaje demuestra el por qué un alto porcentaje de las exportaciones del país son básicamente de materias primas. Lo contrario podría suponer que las exportaciones contengan un valor agregado y permitan que los productos puedan ejercer competencia en el mercado exterior y una mayor rentabilidad por su comercialización. Sin embargo, el gobierno peruano decidió apostar desde el año 2012, por la innovación y la investigación en ciencia y tecnología con una inversión de 400 millones de soles que sirve como herramienta para el crecimiento y desarrollo del país, de acuerdo a lo afirmado por el Presidente del Consejo de Ministros (PCM, 2013).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El código del medio ambiente y los recursos naturales de 1990, constituyó el primer hito a partir del cual se fortaleció el marco normativo e institucional en materia ambiental del Perú, contando inicialmente con autoridades ambientales sectoriales y una autoridad coordinadora, el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM) establecido en 1994.

En el año 2008, se publicó en el diario oficial El Peruano, el Decreto Legislativo 1013 en el que se crea el Ministerio del Ambiente (MINAM), marcando el inicio de la gestión responsable en el manejo del medio ambiente y cuidado ecológico. Un año posterior se firmó el Decreto Supremo 012-2009 presentando la Política Nacional del Ambiente lo que constituye la base para la conservación del ambiente, con el fin de asegurar el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que lo sustenta.

A pesar que el tema ambiental desde hace algunos años ha empezado a tomar una importancia relevante en la sociedad peruana y sobre todo en las empresas que toman los cuidados del caso para evitar entre otros, la reacción de las poblaciones cercanas a sus instalaciones o que forman su mercado, la Contraloría General de la República ha detectado

algunos problemas que atentan la buena gestión de estas como: (a) deforestación y extracción ilegal de madera; (b) alteraciones dramáticas de los recursos; (c) aumento de la erosión, salinización y progresivo aumento de desertificación; (d) contaminación de los cursos de agua continentales; (e) contaminación atmosférica (Contraloría General de la República, 2014). Estos problemas se agudizan con la existencia de los fenómenos que ocasiona el calentamiento global mundial.

Otro punto importante es el uso de energías renovables, que en el Perú se dan básicamente sólo por el recurso hídrico que produce energía eléctrica y en menor proporción mediante la energía térmica por combustión, a través de 110 centrales térmicas de mediana producción. Sin embargo es un aspecto que se está promoviendo, ya que mediante el Decreto Legislativo 1002, Ley de Promoción de la Inversión en Generación de Electricidad con el uso de energías renovables, el Perú está promoviendo el aprovechamiento en la generación de electricidad de los Recursos Energéticos Renovables (RER) tales como: biomasa, eólico, solar, geotérmico, mareomotriz y la energía hidráulica, cuando la capacidad instalada no sobrepasa de los 20 MW, lo que representa una convocatoria para la próxima aplicación de otras formas de tipo de energía con inversión privada.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE de Huancavelica cuenta con 10 factores determinantes de éxito, cinco oportunidades y cinco amenazas (ver Tabla 4) lo cual permite realizar el análisis de la mencionada provincia. Los valores 4, 3, 2 y 1 representan la influencia relativa del factor en el éxito del plan estratégico de la provincia de Huancavelica, es decir una respuesta de éxito superior, por encima del promedio, en el promedio o pobre respectivamente, frente a cada una de las oportunidades y amenazas. La Matriz MEFE de la provincia de Huancavelica, presenta un ponderado promedio de 2.26, que representa que no se están aprovechando las

oportunidades frente a las amenazas; sin embargo, esto representa una oportunidad para desarrollar estrategias que permitan mejorar el desarrollo social y económico de la provincia.

3.5 La provincia de Huancavelica y sus Competidores

El presente análisis se realiza según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009), en el cual se considerarán los siguientes factores: (a) amenaza de entrantes, (b) amenaza de los sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores, y (e) la intensidad de la rivalidad. Al identificar estos cinco factores de Porter, se estará en condiciones de determinar los factores claves de éxito y de esta manera al saber cuáles de estos factores posee o no la provincia de Huancavelica; se podrá deducir cuáles son las fortalezas y debilidades de esta provincia.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Se ha identificado como principal proveedor de recursos al gobierno central y menor medida al gobierno regional, siendo su poder de negociación medio, el pago de impuestos, préstamos y donaciones, además tiene proveedores externos de los recursos económicos de Huancavelica, las entidades públicas y privadas, cooperación internacional, ONG lo cual no crea una dependencia económica, siendo su poder de negociación medio.

Sin embargo, mediante las buenas prácticas de gestión presupuestaria y cumplimiento eficiente en el empleo de los recursos, es posible tener la oportunidad de obtener mayores recursos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la formulación y programación presupuestal para los periodos fiscales siguientes, demostrando haber alcanzado las metas establecidas en el presente periodo.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Estabilidad y crecimiento económico del Perú.	0.09	3	0.27
2 Políticas del gobierno promoviendo el desarrollo sostenido de zonas de pobreza extrema	0.13	2	0.26
3 Crecimiento del turismo vivencial, artesanía y cultura a nivel nacional e internacional.	0.09	2	0.18
4 Apoyo de entidades extranjeras con programas de desarrollo para zonas de pobreza extrema.	0.07	1	0.07
5 Migración de la población de provincias aledañas hacia la provincia de Huancavelica.	0.1	3	0.3
Subtotal	0.48		1.08
Amenazas			
1 Limitado apoyo técnico y económico de la Región	0.14	3	0.42
2 Factores climatológicos, calentamiento global.	0.08	3	0.24
3 Poca promoción del gobierno a la descentralización.	0.12	2	0.24
4 Presencia de organizaciones terroristas en la región	0.1	2	0.2
5 Productos agropecuarios comprados por intermediarios a bajos precios	0.08	1	0.08
Subtotal	0.52		1.18
Total	1		2.26

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque gerencial, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

Otra forma de obtener recursos del proveedor denominado Gobierno Central, es mediante la formulación, aprobación y viabilidad de un paquete de proyectos de inversión pública que genere la provincia de Huancavelica, y que estén orientados a cubrir el déficit de infraestructura y servicios de la población. Estos se han de presentar ante los diferentes sectores como el de Vivienda, Energía, Salud y Educación, para solicitar mayores fondos a ser transferidos hacia la Municipalidad Provincial de Huancavelica, para su ejecución inmediata.

Huancavelica como organización tiene capacidades de producción en los rubros de minería, agricultura, ganadería y turismo, de acuerdo a estos rubros se identifican otros proveedores tales como las organizaciones del estado encargadas de asignar presupuestos para los rubros mencionados, ejemplo, el Ministerio de Energía y Minas es un proveedor de esta provincia, y para los proyectos futuros se podría convertir en un proveedor con alta capacidad de negociación, así el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y aquellas empresas nacionales y extranjeras que se dedican a la venta de nuevas tecnologías para la producción en cada uno de los rubros antes mencionados y que podrían proveer a la provincia con tecnologías que mejoren los procesos y permitan mejor producción a mayor escala y con menores costos e impacto ambiental.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Entre los compradores, clientes o administrados de la provincia de Huancavelica ubicamos principalmente a su población, los cuales demandan la eficiencia en la prestación de los servicios públicos que brinda la Municipalidad Provincial de Huancavelica, así como la eficiencia en el gasto para lograr los objetivos de desarrollo de la provincia. Sin embargo, tienen un bajo poder de negociación, porque el sistema municipal es un sistema de administración que depende directamente de los recursos del gobierno central, y obedece a políticas de Estado.

Otros compradores o clientes son las empresas mineras nacionales y extranjeras, que también requieren de servicios públicos y una infraestructura productiva básica para poder estar operativos, y tener niveles de competitividad y eficiencia. También han de requerir de los diferentes agentes económicos de la provincia, servicios, insumos y bienes que aseguren su producción. Así mismo, otros compradores o clientes son las otras provincias del país y otros países que requieran de la producción energética, minera, agrícola y ganadera. Por

último, se identifica como clientes a todos los turistas del país y del extranjero que podrían tener un importante poder de negociación e interés por conocer Huancavelica.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Esta amenaza es casi nula, pudiéndose suponer que se crean organismos en el gobierno central a los cuales se les otorgue el presupuesto para Huancavelica, y que tengan el rol de ejecutar los proyectos de inversión pública de la Región de Huancavelica, o bien que ellos creen conveniente invertir el presupuesto en otras necesidades de la región, dejando de lado las necesidades básicas programadas que tiene la Provincia de Huancavelica; sin embargo la posibilidad de un desastre natural en alguna otra provincia de la región Huancavelica, si podría requerir de mayor atención por parte del gobierno Central y Gobierno Regional, y disminuiría la cooperación y asignación de presupuesto a la Provincia de Huancavelica.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de creación de una nueva provincia en la región Huancavelica que tendrían que compartir la asignación presupuestal, y la creación de programas de ayuda social con presupuesto del Gobierno Central que ejecute funciones que le corresponde a la municipalidad de la provincia de Huancavelica; sin embargo, es casi nula esta amenaza ya que resulta remoto la creación de una nueva provincia.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Otras provincias de la sierra si pueden representar la rivalidad de los competidores, y ésta se da por la posibilidad que estas municipalidades puedan demostrar ante el Gobierno Central y Gobierno Regional, una mayor necesidad de desarrollo, mayor eficiencia y calidad de gasto, así como el logro de objetivos y metas, para la obtención de un mayor presupuesto del Estado, y considerando que normalmente la asignación presupuestal resulta ser

insuficiente para atender todas las necesidades, la rivalidad es alta debido a que los organismos del Estado buscan ser más competitivos en materia de gestión financiera.

Así mismo de acuerdo a los rubros de minería, agricultura, ganadería y turismo, es necesario tener en cuenta a las otras provincias de la región Huancavelica, a fin de no entrar en ambiente de rivalidad entre provincias, y buscar alternativas que le permitan a la provincia de Huancavelica establecer diferencias que la hagan única en cada uno de los mercados de los rubros señalados.

3.6 La provincia de Huancavelica y sus referentes

La provincia de Huancavelica es una de las siete provincias del Departamento de Huancavelica, siendo la capital del mismo y es donde se concentra la mayor parte de la población y del desarrollo del departamento, siendo sus características principales las siguientes: (a) la mayor cantidad de la población se dedica a la actividad agrícola y ganadera; (b) la minería es la mayor actividad económica de la región; (c) la geografía de la región puede ser una gran atractivo turístico; y (d) su ubicación geográfica le permite tener acceso a vías de comunicación, con otras capitales de provincia.

Los referentes para Huancavelica son las ciudades donde los municipios han tenido una gran relevancia en las acciones que desempeñan, para el caso de Perú tenemos a Moquegua donde el municipio ha realizado un crecimiento urbanístico ordenado, tiene los índices de bienestar más altos del Perú, así como los índices de seguridad.

A nivel Sudamérica, la Ciudad de Loja en Ecuador es uno de los mejores municipios al igual que Santa Cruz en Bolivia, pero es necesario resaltar que estos referentes han evolucionado en base a una fortaleza que la diferencia de otras ciudades, y en el caso de Moquegua es el canon minero que les ha permitido dar un gran salto, según Cox, J. & Guabloche, J. (2014), y justamente Huancavelica gracias a su ubicación geográfica y altitud tiene potencial hídrico y minero que explotar y explorar. Otro referente asociado a la gran

capacidad que tiene Huancavelica para el turismo no solo por su geografía y paisaje, sino además por su historia, cultura y folklore, es la ciudad de Ayacucho.

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

El desarrollo de la MPC permite evaluar, en este caso, la provincia de Huancavelica en comparación con otras provincias del Perú, pero con características geográficas parecidas, resaltando aspectos importantes que poseen en común, así como aspectos que permitan mejorar la calidad de vida de sus pobladores, ver Tabla 5. Dentro de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio, para ello, es necesario identificar los factores claves de éxito que necesita el sistema (D'Alessio, 2015). Dentro de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se ha considerado a los tres competidores más representativos o sobresalientes del sector, colocando a la provincia de Huancavelica al inicio de la matriz, tal como lo señaló D'Alessio (2015). De la MPC desarrollada, la provincia obtuvo el menor valor ponderado en los factores claves de éxito.

Asimismo, es necesario desarrollar la Matriz de Perfil Referencial (MPR), como se presenta en la Tabla 6, la cual nos permite identificar y evaluar la competitividad de aquellos competidores que son tomados como referencia y que sirven como parámetro de comparación visualizando el nivel de competitividad de la provincia de Huancavelica respecto a otras provincias del país.

La provincia de Loja en Ecuador obtuvo el mayor puntaje en la MPR debido a que a raíz de la implementación del desarrollo urbanístico y calidad de vida de sus ciudadanos.

3.8 Conclusiones

Después de efectuada la evaluación externa y la influencia del entorno externo en la provincia de Huancavelica, se ha determinado que; las principales amenazas las constituyen:

Tabla 5

Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Huancavelica

Factores clave de éxito	Peso	Huancavelica		Huancayo, Junín		Mariscal Nieto, Moquegua		Huamanga, Ayacucho	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Mejora de la cadena productiva	0.2	1	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
2 Seguridad	0.2	2	0.4	2	0.4	4	0.8	1	0.2
3 Desarrollo sostenible de zonas de extrema pobreza	0.15	1	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3
4 Autonomía del Presupuesto	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3
5 Desarrollo Turismo Interno	0.3	1	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9
Total	1		1.2		2.65		3.8		2.1

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F. A. D'Alessio, 2013. México, D.F.: Pearson Educación

(a) la falta de efectividad de las políticas de desarrollo del Estado; (b) la presencia del narcotráfico y de organizaciones terroristas en el (VRAEM); (c) los daños al medio ambiente

Tabla 6

Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Huancavelica

Factores clave de éxito	Peso	Huancavelica, Perú		Loja, Ecuador		Santa Cruz, Bolivia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Mejora de la cadena productiva	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8
2 Seguridad	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8
3 Desarrollo sostenible de zonas de extrema pobreza	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
4 Autonomía del Presupuesto	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45
5 Desarrollo Turismo Interno	0.3	1	0.3	4	1.2	4	1.2
Total	1		1.2		4		3.85

Nota. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F. A. D'Alessio, 2013. México, D.F.: Pearson Educación.

causados por la minería ilegal; (d) los movimientos políticos regionalistas y provinciales, y (e) el cambio climático y la geografía y climas propios de la sierra central.

Como toda organización del Estado, la aprobación del presupuesto de la Municipalidad Provincial y la del Gobierno Regional, depende del Gobierno Central, e históricamente es limitado, teniendo un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos propuestos. El narcotráfico y el terrorismo constituyen la principal amenaza en la región, ésta situación ha generado el rebrote de acciones terroristas que afectan la seguridad y el desarrollo de la región.

La minería informal se convierte en una gran amenaza afectando el ecosistema de la provincia y la región, y ha generado un comercio paralelo que influye de manera negativa en el desarrollo de la región. Las principales oportunidades las constituyen: (a) la estabilidad política y económica del país; (b) la mayor asignación presupuestal para el desarrollo de su infraestructura debido al crecimiento económico sostenido de los últimos años; (c) los avances en la integración regional y aumento del intercambio comercial con otras regiones; (d) la formulación e implementación de Proyectos de Inversión Pública (PIP), constituyen una gran oportunidad para gestionar recursos, los cuales como ya se ha visto, pudieran no ser los suficientes, pero se puede obtener el apoyo de otras organizaciones a través de los convenios, producto de Obras por Impuestos (OxI), o Asociaciones Públicas Privadas (APP), constituyéndose como una fuente alternativa para obtener recursos para la Municipalidad Provincial de Huancavelica, y (e) el aumento de la migración de la zonas rurales a las ciudades en busca de oportunidades laborales.

La provincia de Huancavelica tiene un enorme potencial en tema de turismo, ámbito aun no explotado, si tan solo se considerará poner en valor el patrimonio histórico con el apoyo de la Universidad para la elaboración de contenido histórico y turístico, la provincia podría auto financiar proyectos de infraestructura civil, de hotelería, gastronomía y vivencial, entre otros.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación del análisis interno busca determinar y definir estrategias basadas en potenciar las fortalezas y la mitigación progresiva de las debilidades. En ese sentido se considera el análisis de las ocho áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la localidad de Huancavelica como son: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones, Producción y Logística, (d) Infraestructura, (e) Finanzas y Contabilidad, (f) Recursos humanos, (g) Sistema de Información y Comunicaciones, (h) Tecnología, Investigación y Desarrollo. A continuación, se describe el análisis interno de la provincia de Huancavelica, considerando que permitirá sumar variables e insumos relevantes para la elaboración del presente plan estratégico.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El departamento de Huancavelica se divide políticamente en siete provincias, entre ellas la provincia de Huancavelica la cual tiene diecinueve distritos, ubicados en la sierra, con zonas de costa y ceja de selva. Su capital del mismo nombre se encuentra a 3680 m.s.n.m. El gobernador elegido para el periodo 2015-2018 es el Sr. Glodoaldo Álvarez Oré quien es la máxima autoridad en la región Huancavelica. Así mismo el arquitecto Julio Chumbes Carbajal es el Alcalde de la Provincia de Huancavelica quien en su gestión, se ha planteado sostener una gestión con una alta dosis de participación de la población, entre otras características.

Entre las funciones del alcalde se tiene:

- Liderar los procesos de desarrollo local.
- Ejecutar las funciones ejecutivas del gobierno local.
- Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones de concejo municipal.

- Ejecutar los acuerdos de concejo municipal.
- Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos.
- Dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal.
- Designar y gestionar al equipo de trabajo de la municipalidad.
- Someter a la aprobación del Concejo Municipal bajo responsabilidad, el presupuesto municipal participativo establecido en la ley de presupuesto, así como el balance general y la memoria del ejercicio económico.
- Presidir la plataforma provincial de defensa civil.
- Proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno o externo, conforme a ley.
- Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia, de acuerdo con el Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA vigente de la municipalidad provincial.
- Disponer la implementación de las normas de control interno, así como las recomendaciones de auditoría provenientes del Oficina de Control Interno.

Si bien la Provincia de Huancavelica es mayoritariamente rural, para el 2007, la zona rural representaba el 58.06% del territorio, su condición de capital de departamento la vuelve una ciudad muy activa en términos económicos, y de mayor migración. Sin embargo, no muestra mayores áreas urbanas en crecimiento, sino rurales. En la Provincia de Huancavelica existe un alto grado de informalidad, lo que genera una no saludable capacidad de negociación. Los agentes económicos en la provincia muestran desconfianza, temor a la inversión, alta resistencia al cambio, actitud cerrada e individualista en muchos casos; a continuación, algunos datos relevantes obtenidos en el año 2014 para la región (Gobierno regional de

Huancavelica, 2007). como son:

- El 89% de hogares tienen Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).
- Existen 28 médicos para los 425,000 habitantes, es decir un médico para cada 15,000 habitantes.
- 107 seres humanos por cada 1,000 nacidos mueren antes de 1 año de edad.
- 72% de niños que estudian primaria padecen desnutrición crónica, que ocasiona daños físicos y mentales irreparables.
- 48% de las mujeres y 35% de hombres son analfabetos.
- 52% de hogares viven en pobreza y 41% en extrema pobreza.
- 25.5 % de inasistencia escolar.
- 30% de viviendas precarias.
- 88% viviendas sin agua, 95% sin desagüe, 81% sin fluido eléctrico.

En lo administrativo el gobierno central de la región posee un sesgo en términos de capacidades para generar iniciativas de desarrollo a grandes escalas, el gobierno regional cuenta con limitados recursos económicos. Entre algunas debilidades más notorias se tiene:

- Incapacidad para organizar esfuerzos y poder asociar a pequeños productores que hoy se encuentran desarticulados.
- Visión cortoplacista de los empresarios.
- Existe presencia de ONG que impulsan el desarrollo productivo de la región, pero sin mega obras significativas o de alto impacto de cambio.
- Desconfianza entre los empresarios.
- Poco desarrollo empresarial, falta de enfoque estratégico, entre otros.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La región Huancavelica provee al país el 15.5% de la demanda energética requerida, ocupa el tercer lugar en producción de haba grano seco (11.3% del total nacional), así como ocupar el cuarto lugar en cebada grano, con una participación del 11.40% a nivel nacional.

La provincia de Huancavelica cuenta con el 67% de la producción anual de la papa de la cual el 27% es papa nativa. Y tiene en segundo lugar la producción de cebada con el 15% de la producción de la provincia y representa el 34.25% del aporte departamental y es el tercer productor a nivel nacional. (Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2016).

Para marzo del año 2016, la producción de papa totalizó 18 mil 334 toneladas, cifra inferior en 2.3% en comparación con marzo 2015. De igual forma disminuyó la producción de tuna (-13.1%), maíz choclo (-9.5%) y haba grano verde (-7.65), sin embargo, la producción de alfalfa, arveja y la producción de lana (INEI, 2016).

La producción agrícola está orientada a la subsistencia y al autoconsumo, esto no permite generar algún tipo de excedente, y a esto se suma los altos costos de la aplicación de tecnologías como la de riego tecnificado.

En la Provincia de Huancavelica, existe un enorme potencial turístico por explotar como los Baños Termales de San Cristóbal, la Estación del Tren Macho permanece aún como atractivo a pesar de los años y lo deficiente del servicio, el circuito turístico por las iglesias que expresan diferentes estilos arquitectónicos producto del mestizaje durante los años de la colonia, y posteriormente de nuestra era republicana, evidenciándose el arraigo religioso de la población y un arte digno de disfrutar, como el del Santuario Villa Cariño en Secchachaca. La provincia también posee innumerables festividades religiosas, con grandes muestras culturales tradicionales y costumbristas, como las danzas, las artesanías y una variada gastronomía; en toda la Región de Huancavelica, y por lo tanto en la provincia, en el mes de Febrero se celebran los Carnavales, seguido por la Semana Santa, la Fiesta de Santiago y el festejo de los Danzantes de Tijeras, que es mundialmente conocido y suelen ser los atractivos

que bien pueden sumar al impulso de visitantes y turistas nacionales e internacionales. En la Tabla 8, se puede observar la urgente necesidad de establecer una política agresiva de fomento del turismo, para la Provincia de Huancavelica, siendo la Región Huancavelica, la que menor cantidad de visitantes nacionales e internacionales recibió en los años 2010 y 2012, con solo 140 mil visitantes, colocándola en el último puesto a nivel nacional a pesar de existir suficientes atractivos.

Tabla 7

Producción de Principales Cultivos 2009

Cultivo	Producción (t)	Aporte producción provincial / producción departamental	Aporte producción provincial / Nacional	Superficie cosechada
1 Ajo	630	87.42	1.0919	120.0
2 Cebada de grano	9196	34.25	4.3115	6139.0
3 Haba grano seco	2146	26.59	3.0830	1419.0
4 Papa	41261	25.56	1.0950	4022.80
5 Trigo	1843	21.37	0.8148	1247.0
6 Arveja grano seco	802	20.59	1.5917	661.0
7 Cebolla	16	20.57	0.0032	3.0
8 Haba grano verde	1140	12.25	1.7559	271.0
9 Maíz amiláceo	1878	8.03	0.6596	1230.50
10 Maíz Choclo	442	7.12	0.1124	49.0
11 Maíz Amarillo Duro	16	5.94	0.0012	8.0
12 Arveja grano verde	975	5.91	0.9259	246.0
13 Palta	24	5.24	0.0151	3.0

14	Alfalfa	1474	1.04	0.0241	118.0
15	Frijol grano seco	10	0.26	0.0105	6.0

Nota. Tomado de Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huancavelica 2011-2021, por el INEI 2009 Estadísticas provinciales para la descentralización. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

Tabla 8

Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros

	Departamento	Total	Nacional	Extranjero
1	Amazonas	247,721	239,006	8715
2	Ancash	992,372	961,645	30,727
3	Apurímac	281,709	275,735	5,974
4	Arequipa	1'700,866	1'371,627	329,239
5	Ayacucho	230,016	223,602	6,414
6	Cajamarca	679,257	665,373	13,884
7	Cusco	2'278,417	867,034	1'411,383
8	Huancavelica	140,636	139,725	911
9	Huánuco	557,866	554,723	3,143
10	Ica	1'155,507	966,295	189,212
11	Junín	987,690	980,695	6,995
12	La Libertad	1'255,260	1'207,369	47,891
13	Lambayeque	778,910	752,292	26,618
14	Lima y Callao	24'001,769	20'027,726	3'974,043
15	Madre de Dios	429,382	323,993	105,389
16	Loreto	271,573	204,993	66,580
17	Moquegua	159,254	150,211	9,043
18	Pasco	215,751	214,286	1,465
19	Piura	1'018,571	951,956	66,615
20	Puno	702,826	399,822	303,004
21	San Martín	819,242	806,587	12,655
22	Tacna	439,285	313,425	125,860
23	Tumbes	162,253	145,461	16,792
24	Ucayali	368,532	361,573	6,959

Nota. Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje, según departamento, 2010-2012. Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Tomado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20013.xls>

En la provincia de Huancavelica, durante marzo 2016 hubo una variación de precio de 3.13% en comparación con enero de 4.71% (INEI, 2016), es importante mencionar que, en el 2015 tanto en Huancavelica como Cusco, el alza se registró en el rubro alquiler de vivienda, combustible y electricidad.

Al analizar la actitud frente al ahorro (Arellano Marketing, 2011), el consumidor de Lima aprecia la capacitación y asesoría financiera mientras el ciudadano de provincias aprecia más la mayor tasa de interés o beneficio en planes de ahorro, que pueda recibir y resta importancia a la calidad del servicio.

Los ciudadanos de la provincia de Huancavelica son conservadores y por tradición modestos y humildes, y tienen un estilo de vida sencillo, modesto y con tendencia a conformarse a cubrir sus necesidades en forma básica. El estilo de vida adaptado, describe poca ambición, con menores aspiraciones frente al promedio de la población nacional, y esto está relacionado con el bajo nivel de instrucción, así mismo no predomina una actividad de progreso, realizan las actividades que sean indispensable para mantener su vida.

En el Perú se estima que el 16% de la población tienen un estilo de vida denominado Adaptados y el 12% lo conforman las personas con un estilo de vida denominado Modestos (El consumidor peruano, 2011).

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

Huancavelica es un departamento con condiciones climáticas muy adversas y se ha determinado que sólo 61,000 Hás. tienen acceso al riego (41% concentradas en provincia de Huaytará). Un aspecto favorable es que la provincia, cuenta con una hidrografía con diversas fuentes, entre aguas superficiales provenientes de lagunas, embalses de las mismas cuencas y aguas subterráneas que provienen de manantiales (Ministerio de Comercio Exterior, 2005). Pero lamentablemente, por muchos años la actividad minera ha ocasionado un alto índice de contaminación del agua, dado que los residuos como el plomo y el mercurio son descargados

en diferentes cuencas, ríos y lagunas afectando la vida. Aún existen casi un 20% sin agua potable, 63.5 % sin acceso a desagüe y un 14.5 % sin acceso a electricidad. Ver Figura 20 y (ver Tabla 9).

Índice de Competitividad Regional en detalle

Indicador	Valor	Puesto* (de 24)	Indicador	Valor	Puesto* (de 24)
1. ENTORNO ECONÓMICO			4. EDUCACIÓN		
Producto bruto interno real <small>(millones de soles del 2007)</small>	S/. 3,360	20	Analfabetismo	14.3%	24
Producto bruto interno real per cápita	S/. 6,840	19	Asistencia escolar inicial	88.1%	8
Stock de capital por trabajador	S/. 12,343	19	Asistencia escolar primaria y secundaria	88.7%	9
Presupuesto público per cápita	S/. 3,382	11	Población con secundaria o más	35.0%	23
Gasto real por hogar mensual	S/. 819	24	Rendimiento en lectura*	15.8%	23
Incremento del gasto real por hogar	-2.0%	22	Rendimiento en matemáticas*	11.0%	20
Disponibilidad de servicios financieros <small>(puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos)</small>	119	24	Colegios con acceso a internet	23.9%	19
Acceso al crédito	9.2%	24	*El cambio en el puesto corresponde al segundo grado de primaria.		
2. INFRAESTRUCTURA			5. LABORAL		
Cobertura de electricidad	85.5%	20	Nivel de ingresos por trabajo	S/. 720	24
Precio de la electricidad <small>(centavos de US\$/KW hora)</small>	9.6	6	Brecha de género en ingresos laborales	34.7%	14
Cobertura de agua	80.2%	16	Empleo adecuado	25.2%	24
Continuidad de la provisión de agua <small>(número de horas al día)</small>	21.5	4	Educación de la fuerza laboral	13.7%	24
Cobertura de desagüe	36.5%	22	Creación de empleo formal	2.2%	2
Hogares con internet	2.4%	24	Empleo informal	90.3%	24
Hogares con al menos un celular	78.0%	23	Desempleo juvenil urbano	3.5%	1
Densidad del transporte aéreo <small>(número de movimientos de pasajeros vía aérea (entrada y salida) por cada mil habitantes)</small>	0.0	23	6. INSTITUCIONES		
3. SALUD			Ejecución de la inversión pública	83.7%	4
Esperanza de vida al nacer	70.4	24	Fondos públicos no concursados	25.7%	23
Mortalidad en la niñez	37.0	22	Percepción de la gestión pública	35.9%	11
Desnutrición crónica	28.1%	24	Conflictos sociales	3.0	7
Morbilidad	68.4%	16	Criminalidad <small>(número de denuncias de delitos por cada mil habitantes)</small>	2.1	3
Cobertura del personal médico <small>(número de médicos por cada 10 mil habitantes)</small>	5.4	22	Homicidios <small>(número de homicidios por cada mil habitantes)</small>	2.2	1
Cobertura hospitalaria <small>(número de hospitales por cada 100 mil habitantes)</small>	1.0	23	Presencia policial <small>(número de habitantes por efectivo policial)</small>	634	9
Partos institucionales	89.0%	13	Resolución expedientes judiciales	42.4%	1
Acceso a seguro de salud	94.5%	1			

▲ Mejora en el puesto ■ Mantiene el puesto ▼ Retrocede en el puesto

Figura 20. Índice de competitividad regional – Entorno económico y de infraestructura: Región Huancavelica 2016. Tomado de Índice de competitividad regional, por el Instituto Peruano de Economía. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_huancavelica.pdf

La infraestructura civil necesita desarrollarse, se requiere mayor inversión a fin de hacer competitivo los productos y servicios, frente a los competidores nacionales e

internacionales. En relación al servicio de desagüe para el año 2007 solo el 58% de las viviendas de la provincia de Huancavelica no tenía desagüe, el 18% tiene desagüe dentro de la vivienda, el 7% tiene desagüe fuera de la vivienda, el 14% utiliza letrina, el 2% utilizan pozo séptico y el 1% utiliza otros medios para el desecho orgánico. (ver Tabla 10)

Tabla 9
Niveles de Acceso a los Servicios Básicos

Provincia	Población sin agua	Población sin desagüe	Población sin electricidad
1 Huancavelica	33.93	62.98	39.15
2 Acobamba	38.83	63.40	44.71
3 Angares	59.82	73.22	61.38
4 Castrovirreyna	62.44	78.25	62.52
5 Churcampa	42.23	74.64	35.07
6 Huaytara	53.19	83.81	62.68
7 Tayacaja	38.56	63.75	44.77
8 Dep. Huancavelica	47.00	71.43	50.04

Nota. Tomado de Centro de Recursos de Cultura del Perú. Las comunidades campesinas en la región Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: <http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Comunidades%20campesinas%20en%20la%20region%20HUANCVELICA.pdf>

Tabla 10
Servicio de Desagüe

		Agua en vivienda	Agua fuera de vivienda	Pilón de uso público	Otros
	Río, acequia, manantial o similar				
1	15,782	9,845	3,744	1,628	2,549

Nota. Tomado de Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huancavelica 2011-2021, por el Inei 2009. Estadísticas provinciales para la descentralización. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

Es anecdótico describir que el departamento de Huancavelica tiene dentro de su territorio al complejo hidroeléctrico del Mantaro, el cual aporta el 45% de la energía eléctrica nacional que va desde Piura hasta Ica; sin embargo, en la provincia de Huancavelica aún existe un 39.15% sin el servicio de electricidad. En marzo del 2016 la producción de energía eléctrica se elevó en 56.9% respecto a marzo del 2015, debido a la mayor generación de energía de origen hidráulica. (INEI - Avance Económico, 2016).

Tabla 11

Inversión Pública por Rubro y Nivel de Gobierno. Provincia Huancavelica

Rubro	Total proyectos	Monto total de inversión	% de inversión gobierno local	% de inversión gobierno regional	% de inversión gobierno nacional
Administración y planteamiento	22	52,125	3.01	60.95	36.04
Agraria	249	1'119,612	5.40	60.60	34.00
Agropecuaria	33	21,946	54.62	34.70	10.68
Asistencia y previsión social	68	739,418	24.90	18.50	56.60
Comunicaciones	35	439,255	1.80	25.40	72.80
Cultura y deporte	4	15,463	100	0	0.00
Defensa y Seguridad nacional	13	260,628	8.56	15.53	75.91
Educación	16	105,357	54.17	24.60	21.23
Educación y cultura	325	3'858,722	23.62	24.96	51.42
Energía	1	958,566	100	0	0.00
Energía y recursos minerales	36	396,425	7.09	68.55	24.36
Industria	3	411,561	54.12	39.05	6.83
Industria, comercio y servicios	22	563,252	9.01	66.34	24.65
Justicia	3	166,411	0	0	100.00
Medio ambiente	1	232,665	100	0	0.00
Orden público y seguridad	1	39,730	100	0	0.00
Pesca	30	140,261	58.08	41.52	0.40
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	1	212,705	100	0	0.00
Protección social	4	6'839,250	100	0	0.00
Salud	3	935,678	42.50	57.50	0.00
Salud y desagüe	312	727,988	10.70	22.00	67.30

Desagüe	26	448,909	41.40	58.60	0.00
Trabajo	3	200,732	18.46	81.54	0.00
Transporte	160	1'228,262	7.66	13.95	78.39
Vivienda y desarrollo urbano	89	34,736	99.01	0.99	0.00

Nota. Tomado de Informe de base de distritos de Huancavelica, por el Fondo Minero de solidaridad con el pueblo de Compañía de minas Buenaventura SAA. Recuperado el 17 de junio del 2016, de la página web: <http://www.buenaventura.com.pe/pmsp/pdf/INFORME%20LINEA%20DE%20BASE%20REGI%C3%93N%20HUANCAVELICA.pdf>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el 2015, el gobierno regional de Huancavelica ocupó el puesto 13 de ejecución presupuestal de inversiones con S/ 189 millones, representando el 85% de su presupuesto anual (ver Tabla 11). Sin embargo, el monto ejecutado por las municipalidades provinciales de Huancavelica disminuyó 41% respecto del 2014

Al cierre del ejercicio 2016 el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), de la Municipalidad de Huancavelica ascendió a 56'622,687 millones de soles alcanzando al cierre del año una ejecución del 88.9%, superior al 2015 en el que disponía de S/.53'880,633, con una ejecución del 80.7% (ver Tabla 12).

Tabla 12

Ejecución Presupuestal – Provincia de Huancavelica

	Presupuesto anual 2017	Modificaciones presupuestarias	Presupuesto modificado 2017	Ejecución al trimestre	Saldo presupuestal	Porcentaje de avance 2017
Total	29'934,192	39'511,193	39'511,193	1'103,535	34'085,006	13.7%

Nota. Tomado de Portal de transparencia del gobierno central. Información presupuestal de la Municipalidad de la provincia de Huancavelica.

Recuperado el 26 de abril del 2017 de la página web:

http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan_frame.asp?id_entidad=980&id_tema=19

La provincia de Huancavelica a igual que las que componen la región tienen limitado acceso al financiamiento, en término de inversión privada existe mucho temor en invertir, a esto se suma que los instrumentos financieros están muy poco desarrollados para la zona.

Se puede observar en la Tabla 13 que en el año 2009, se tenía el 77% de la población en condición de pobreza, y que el nivel de penetración del sector financiero es muy bajo, la actividad de ahorro e inversión se reorienta al uso de otros mecanismos. Para el 2015 la municipalidad de la provincia de Huancavelica como se muestra en la Tabla 14 obtuvo una recaudación por impuestos de un millón y medio de soles aproximadamente y en la Tabla 15 se muestra la evolución de la cobranza coactiva, evidenciando el aumento de deuda.

Tabla 13

Situación Económica a Nivel Región - Huancavelica 2009

Indicador	2009	
Población económicamente activa (PEA)	50%	
Porcentaje de la pobreza total	77.18%	
Pobreza monetaria	Porcentaje de pobreza extrema	46.78%
	Porcentaje de pobreza no extrema	30.40%
Pobreza no monetaria	Porcentaje de población no pobre	22.82%
	Porcentaje de la población con al menos una necesidad básica insatisfecha	45.30%
Déficit calórico	Porcentaje de hogares con algún miembro que presenta déficit calórico	40.85%
	Porcentaje de hogares con niños, niñas y adolescentes que presentan déficit calórico	32.28%
Ingreso real promedio per cápita mensual (Soles)	S/ 180	
Canasta básica per cápita mensual (Soles)	S/ 212	

Nota. Tomado de Sistema de información regional para la toma de decisiones – SIRTOD – (INEI). Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web:

<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7wPbywMvNAhVFipAKHZFIDMYQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unicef.org%2Fperu%2Fspanish%2FPlanRegionalInfanciaHuancavelica2012-2017.pdf&usq=AFQjCNFIgGqS9QhSY-WBmyBdlR1R2CqFYQ>

En las Tablas 16, 17 y 18, se muestran las actividades de la población económicamente activa de la provincia de Huancavelica, siendo la actividad económica principal la agricultura, el total de la población económicamente activa el 51% son hombres, sin embargo, algo resaltante también es que la tasa de embarazos va en aumento en adolescentes entre 15 y 19 años creciendo en cuatro puntos porcentuales por año. En el 2009 el Programa Juntos transfirió 45,869,577 millones de soles a los hogares pobres y en el 2010 transfirió 48,746,497 millones de soles. En este sentido tal como se aprecia en la distribución de la pobreza en Huancavelica (ver Tabla 19), en el distrito capital se tiene 39% de índice de pobreza.

Tabla 14

Recaudaciones Realizadas en el 2015

Ítem	Descripción	Monto en soles
1	Impuesto predial 2014 (Insoluto)	1'026,804.70
2	Impuesto al patrimonio vehicular	50,009.08
3	Impuesto al patrimonio de alcabala	23,800.17
4	Limpieza pública	383,947.16
5	Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos	19,062.77

Nota. Tomado de Memoria anual de gestión institucional, por la Municipalidad de la provincia de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/memoria.pdf>

Tabla 15

Estadística de la Evolución Anual de la Cobranza Coactiva

Ítem	Años	Recaudación total
1	2007	S/ 6,792.27
2	2008	S/ 29,929.62
3	2009	S/ 69,093.63
4	2010	S/ 40,236.22
5	2011	S/ 60,208.62
6	2012	S/ 155,789.87
7	2013	S/ 182,416.20
8	2014	S/ 331,689.71

Nota. Tomado de Memoria anual de gestión institucional, por la Municipalidad de la provincia de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/memoria.pdf>

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

La municipalidad de Huancavelica está compuesta por nueve gerencias y 23 subgerencias, describiendo una visión basada en la gestión eficiente del desarrollo con participación organizada a través de mecanismos de participación ciudadana. Sin embargo, se puede apreciar en la figura 21, que el organigrama es muy extenso y se han sub dividido las funciones propias de cada gerencia en 3 o 4 sub gerencias, lo que en primer lugar está generando un mayor presupuesto para el pago de planillas, y elevando los gastos relacionados de local agua, electricidad, telefonía e internet, suministros de oficina, personal de apoyo, etc. Siendo su presupuesto de compensación de 42'000,000 aproximadamente en el 2015, tal como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 16

PEA Ocupada Según Actividad Económica

Actividad económica	Cantidad	Porcentaje (%)
Agricultura, ganadería y silvicultura	24,076	54.20
Pesca	18	0.0
Explotación de minas y canteras	938	2.1
Industrias manufactureras	2,097	4,7
Suministro electricidad, gas y agua	64	0.1
Construcción	1,679	3.8
Comercio	3,626	8.2
Venta, mantenimiento, vehículos y motocicletas	205	0.5
Hoteles y restaurantes	989	2.2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1176	2.6
Intermediación financiera	77	0.2
Actividad inmobiliaria, empresarial y alquileres	811	1.8
Administración pública y defensa	2205	5.0

Enseñanza	3577	8.0
Servicios sociales y de salud	979	2.2
Otras actividades, servicios, comunicación social y personales	691	1.6
Hogares privados con servicios doméstico	428	1.0
Organización y órganos extraterritoriales	-	-
Actividad económica no especificada	799	1.8

Nota. Tomado de Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huancavelica 2011-2021, por la Municipalidad provincial de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

Tabla 17

PEA Ocupada Según Ocupación Principal en los Distritos con Mayor Población

PEA ocupada según ocupación principal	Huancavelica		Acoria		Yauli		Ascensión	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Miembros p. ejec. y leg. direct., adm. pub. y emp.	36	0.3	9	0.1	7	0.1	7	0.2
Profes, científicos e intelectuales	3,054	25.6	207	2.1	148	1.5	560	18
Técnicos de nivel medio y trab. Asimilados	819	6.9	50	0.5	63	0.6	212	6.8
Jefes y empleados de oficina	883	7.4	65	0.6	59	0.6	257	8.3
Trab. de serv. pers. y vend. del comerc. y mcdo.	1,759	14.7	270	2.7	231	2.3	455	14.7
Agricult. trabaj. calif. agrop. y pesqueros	944	7.9	5,227	52	4,036	40.4	241	7.8
Obreros y oper. minas, cant. Ind. manuf. y otros	648	5.4	239	2.4	1,220	12.2	296	9.5
Obreros construc., conf. papel, fab. Instr.	860	7.2	145	1.4	170	1.7	308	9.9
Trabaj. no calif. serv., peón, vend., amb., y afines	2,623	22	3,698	36.8	3,963	39.7	740	23.8
Otra	169	1.4	9	0.1	12	0.1	11	0.4
Ocupación no especificada	136	1.1	142	1.4	73	0.7	16	0.5
Total	11,932	100	10,061	100	9,982	100	3,103	100

Nota. Tomado de Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huancavelica 2011-2021.

Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web:

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

Tabla 18

Presupuesto – Recursos Ordinarios – Provincia de Huancavelica

Rubro	Presupuesto anual 2015	Presupuesto modificado 2015	Saldo presupuestal	Porcentaje de presupuesto 2015
Recursos Ordinarios	13'297,431	13'240,353	57,077	99.57%
Gastos corrientes	6'577,200	6'537,533	39,666	99.40%

Personal y obligaciones sociales	137,671	126'583.03	11,087	91.95%
Pensiones y otras prestaciones sociales	2'747,381	2'747,339	41.18	99.99%
Bienes y Servicios	355,951	354,302	1,648.04	99.54%
Donaciones y transferencias	3'336,197	3'309,308	26,889	99.19%
Gastos de Capital	6'720,231	6'702,819	17,411	99.74%
Adquisiciones de activos no financieros	6'720,231	6'702,819	17,411	99.74%

Nota. Tomado de Memoria anual de gestión institucional, por la Municipalidad de laprovincia de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/memoria.pdf>

Tabla 19

Mapa de Pobreza por Distritos 2010

Distritos	Población	% Población rural	Tasa de pobreza difusa sin ponderar	Tasa de pobreza difusa ponderada	Estrato de pobreza difusa ponderada 1	IDH – PNUD	Índice de vulnerabilidad. La desnutrición – PMA	Densidad Hab /Km2
Huancavelica	39,260	13	23	21	2	0.5904	0.2154	76
Acobambilla	4,337	80	51	47	4	0.5505	0.7892	6
Acoria	34,111	88	54	51	5	0.5158	0.8948	64
Conayca	1,290	47	58	55	5	0.5246	0.8375	34
Cuenca	2,130	81	68	66	5	0.5071	0.9332	42
Huachocolpa	3,002	41	44	42	4	0.5331	0.5960	9
Huayllahuara	840	36	49	45	4	0.5282	0.8818	22
Izuchaca	943	41	35	31	3	0.5553	0.4792	77
Laria	1,459	66	61	58	5	0.5360	0.8284	19
Manta	1,826	79	71	70	5	0.5483	0.8429	12
Mariscal Cáceres	886	0	64	61	5	0.5414	0.6807	157
Moya	2,402	69	55	52	5	0.5454	0.7982	26
Nuevo Occoro	638	74	57	54	5	0.5338	0.9038	12
Palca	3,396	79	51	48	4	0.5164	0.8735	41
Pilchaca	576	34	46	42	4	0.5398	0.8294	13

Vilca	3,164	91	63	62	5	0.5381	0.8697	10
Yauli	30,991	85	67	64	5	0.5067	0.9387	97
Ascensión	11,026	7	25	23	2	0.5849	0.2571	26
Huando	7,832	83	47	44	4	0.5193	0.9046	40

Nota. Tomado de Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huancavelica 2011-2021.

Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

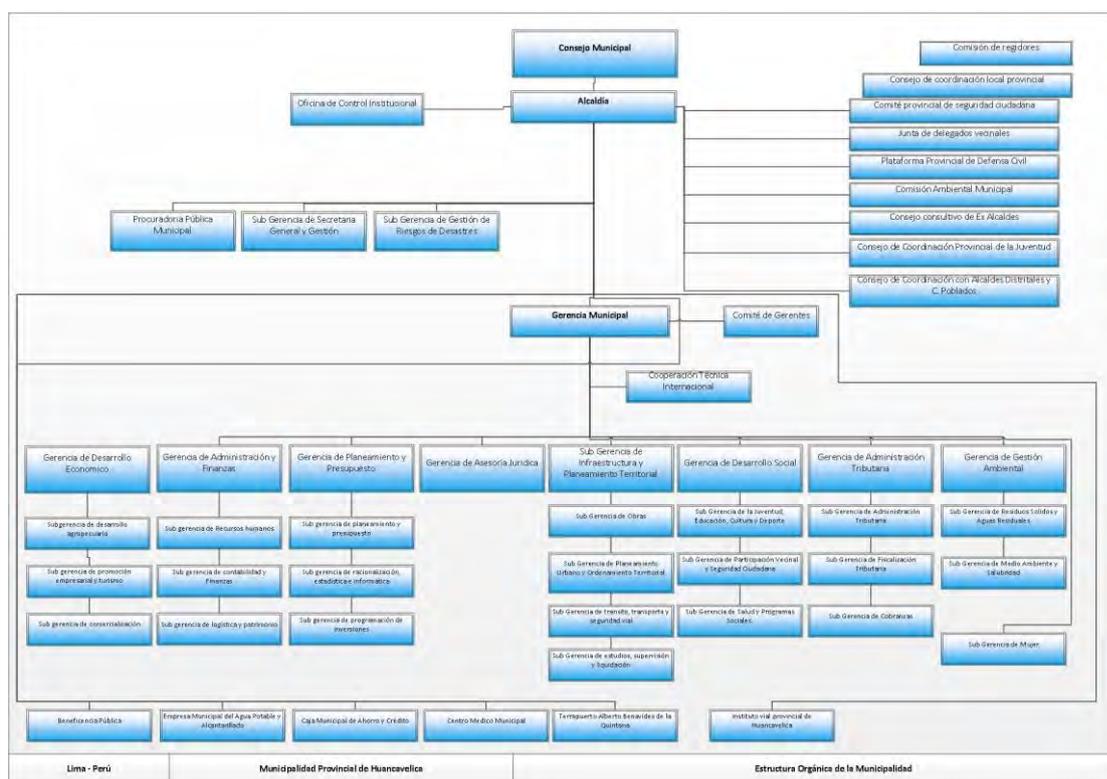


Figura 21. Estructura organizacional de la Municipalidad de la Provincia de Huancavelica. Tomado de Portal web de la municipalidad de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/memoria.pdf>

Tabla 20

Presupuesto – Fondo de Compensación Municipal – Provincia de Huancavelica

Rubro	Presupuesto anual 2015	Presupuesto modificado 2015	Saldo presupuestal	Porcentaje de presupuesto 2015
Fondo de Compensación Municipal	14'749,942	12'402,239	2'347,702	84.08
Gastos corrientes	9'521,760	8'221,914	1'299	86.35
Personal y obligaciones sociales	4'106,067	3'924,092	181,974	95.57

Pensiones y otras prestaciones sociales	397,639	339,331	58,308	85.34
Bienes y Servicios	4'640,454	3'582,191	1'058,262	77.19
Donaciones y transferencias	377,600	376,300	1,300	99.66
Gastos de Capital	5'228,182	4'180,325	1'047,856	79.96
Adquisiciones de activos no financieros	5'228,182	4'180,325	1'047,856	79.96

Nota. Tomado de Memoria anual de gestión institucional, por la Municipalidad de la provincia de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/memoria.pdf>

Huancavelica presenta un bajo nivel educativo, así como un alto porcentaje de analfabetismo que afecta principalmente a las mujeres. La población de la provincia de Huancavelica en el año 2007 fue de 142,723 habitantes (INEI, 2007), como se muestra en la Tabla 21, y tiene altos índices de analfabetismo: 18.68% de los hombres y 47.71% de mujeres.

Tabla 21

Estructura Poblacional de la Provincia de Huancavelica, en Relación a los Ambitos Nacional, Regional y Provincial, 2007

Ámbito	Población				Total
	Urbano	%	Rural	%	
País (Perú)	20,811,310	75.92%	6,600,847	24.08	27,412,157
Región (Huancavelica)	144,034	31.67%	310,763	68.33	454,797
Provincia (Huancavelica)	59,858	41.94%	82,865	58.06	142,723

Nota. Tomado de Plan de desarrollo concertado de la provincia de Huancavelica 2011-2021, por la municipalidad de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

Se presenta también avance de la lengua castellana y el desplazamiento del quechua, principalmente en las provincias sureñas: Castrovirreyna y Huaytará.

Existen brechas de cobertura de atención entre los diferentes niveles de educación tal como se muestra en la figura 22:

- Inicial 8.25% matriculados, primaria 65.03% matriculados y secundaria 23.41% matriculados y Superior 1.95%.
- Deserción escolar de niños en edad escolar, jóvenes y adultos 16.7%.
- Desempeño profesional del docente que no responde a las necesidades específicas de los estudiantes.
- Experiencia pedagógica del docente carente de calidad, pertinencia y equidad, por tanto, poco eficaz.
- Incomunicación entre docentes y padres de familia a falta de liderazgo del docente.
- Discriminación de campesinos estudiantes quechua hablantes por parte de los propios huancavelicanos de las ciudades.
- Necesidades básicas insatisfechas 92.2%.
- Niños en edad escolar que no asisten al colegio 25.5%.
- Tasa de analfabetismo 34.06%.
- Tasa de mortalidad infantil 107 por cada mil niños nacidos vivos.
- Desnutrición crónica de niños de primer año de primaria 71.9%.
- Camas en establecimientos de salud 0.3 por cada 10 mil.
- Médicos, 1 por cada 15 mil.

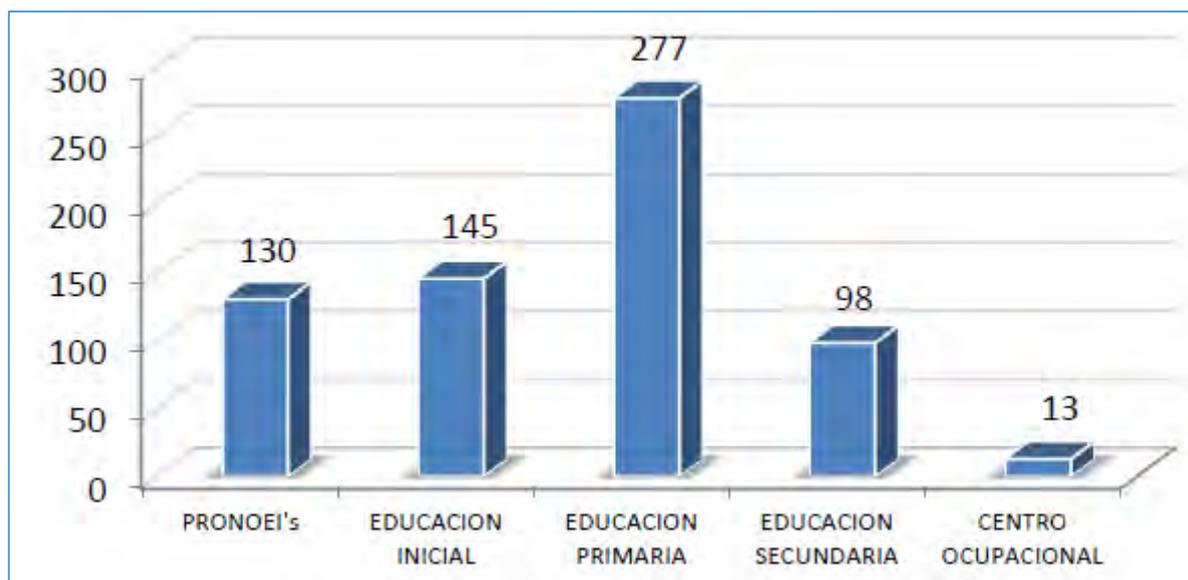


Figura 22. Instituciones Educativas. Tomado de Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Huancavelica 2011-2021, por el Ministerio de Educación y el gobierno regional de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

En la educación primaria podemos observar información preocupante en relación a la comprensión lectora y razonamiento matemático que lejos de mejorar se viene degradando tal como se muestra en la Tabla 22 que a continuación se muestra, lo que ha ubicado a la Región Huancavelica entre los últimos lugares a nivel nacional. Las consecuencias se ven en la población adulta actual, mayormente rural que tienen poca capacidad de entender documentos o contratos escritos, así como poder resolver operaciones matemáticas que les permitan establecer con precisión sus costos de producción y precios de venta, así como trabajar con operaciones de crédito en instituciones bancarias.

Tabla 22

Logros de Aprendizaje en Comprensión Lectora y Matemática, 2do Grado de Primaria (2010, 2011)

Comprensión lectora	2010	2011
Huancavelica	15.0%	11%
Promedio nacional	28.7%	29.80%

Matemática	2010	2011
Huancavelica	12.0%	6.9%
Promedio nacional	13.80%	13.20%

Nota. Tomado de Ministerio de Educación del Perú. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7wPbywMvNAhVFipAKHZFIDMYQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unicef.org%2Fperu%2Fspanish%2FPlanRegionalInfanciaHuancavelica2012-2017.pdf&usg=AFQjCNFIgGqS9QhSY-WBmyBdlR1R2CqFYQ>

En la educación universitaria, gran parte de las profesiones no están relacionados con la producción de la Región, lo cual refleja una disociación con la realidad social y productiva de la provincia. Esto genera que exista un bajo número de personal calificado y experimentado, que tenga la visión necesaria para explotar las oportunidades que presentan los mercados locales y nacionales, y que permitan un desarrollo económico en la Región y la Provincia

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

De otro lado, a pesar que el estado está invirtiendo en comunicación tal como se muestra en la Figura 23, los sistemas, canales de información y comunicación son limitados y los que existen no permiten desarrollar iniciativas para impulsar el comercio de productos en los mercados, a esto se suma que la población venden sus productos en chacra, sin tener información sobre los precios en los principales mercados regionales y nacionales; situación que limita la inserción de los productores a la economía regional y nacional e incluso internacional.

En el campo de las comunicaciones telefónicas, como se muestra en la Tabla 23, en el país se cuenta con cuatro grandes operadores como son:

- Movistar con 17.3 millones de líneas.
- América Móvil (Claro) posee 12.5 millones de líneas.
- Entel Perú con 1.7 millones.
- Bitel con 323 mil líneas.

Así mismo, nuestro país ha estado trabajando en la entrega de las etapas de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, que tendrá lugar cada tres meses hasta completar 13,500 kilómetros de cable de Fibra Óptica. Ambas iniciativas con el fin de cubrir la demanda de estos servicios, tal como lo demuestran las figuras 24 y 25.

El 17 junio 2014 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y la empresa Azteca Comunicaciones Perú S.A.C. suscribieron el contrato para la construcción y operación de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica la cual brindará Cobertura Universal Norte, Cobertura Universal Sur y Cobertura Universal Centro, impulsado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, a través del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL). Estas inversiones garantizarán una mayor cobertura a través de GILAT a Huancavelica, Ayacucho y Apurímac como departamento cercano a la ciudad en estudio.

La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, permitirá llevar el servicio de banda ancha de internet hacia las principales capitales de provincia del país, y puestas al servicio de las familias y distintas Direcciones de Educación y Salud, para impulsar éstos sectores a través de cursos a distancia del portal Perú Educa del Ministerio de Educación (MINEDU), y de la telemedicina que permitiría la atención de pacientes de zonas alejadas, con los especialistas de salud que podrían estar en capitales de provincia o en instituciones de Salud en Lima.



Figura 23. Conectividad Integral de Banda Ancha: Apurimac, Ayacucho, Huancavelica y Lambayeque. Tomado de Portafolio de proyectos de inversión, por Pro Inversión Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/SALA_PRENSA_INFOGRAFIAS/INFO%20banda%20ancha%20OK%2023%2002.pdf

Respecto al ámbito de las comunicaciones, actualmente en la capital provincial y distrital cuentan con servicio telefónico, instalado por la empresa Telefónica del Perú y Gilat principalmente en los distritos de Manta, Cuenca, Laria, Nuevo Occoro, Huachocolpa, Huayllahuara, funciona con energía acumulada por paneles solares. Con servicio telefónico cuentan los distritos de Acoria, Yauli, Moya, Vilca, Izcuchaca, Palca, Huando, Conaica,

Tabla 23

Cobertura Movil Provincias de Huancavelica, por Distritos

Distrito	Número de localidades con servicio				Total
	Claro		Movistar		
	No	Si	No	Si	
Acobambilla	39		38	1	39

Acoria	44	53	84	13	97
Ascensión	35	7	37	5	42
Conayca	11	6	14	3	17
Cuenca	23	31	32	22	54
Huachocolpa	54		51	3	54
Huancavelica	40	37	71	6	77
Huando	24	20	34	10	44
Huayllahuara	17	9	21	5	26
Izcuchaca		12	1	11	12
Laria	42		39	3	42
Manta	50		50		50
Mariscal Cáceres		1		1	1
Moya	20	1	17	4	21
Nuevo Occoro	113	18	128	3	131
Palca	9	23	23	9	32
Pilchaca	5	10	10	5	15
Vilca	43		42	1	43
Yaulli	16	48	55	9	64
Total general	585	276	747	114	861

Nota. Tomado de Base de datos de Osiptel. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=1&jer=7175&sec=16>

Mariscal Cáceres. Así mismo, para la transmisión televisiva se cuenta con una antena parabólica en la capital provincial y en algunos distritos funciona con generador a combustible y es encendido ante la propagación de un evento importante.

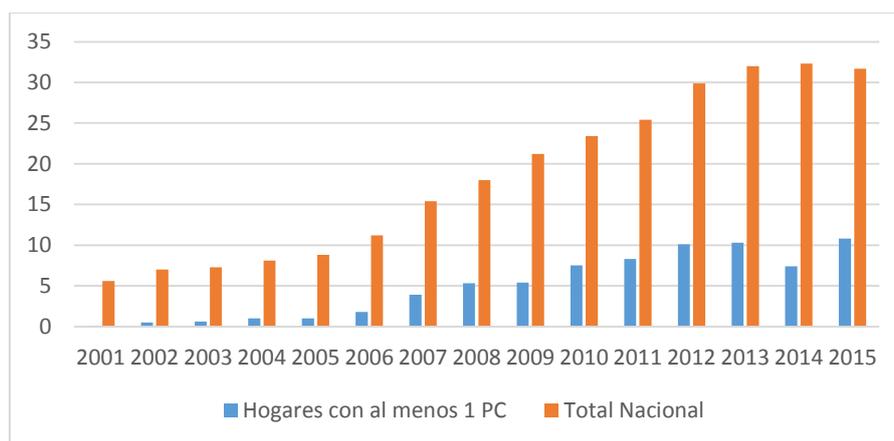


Figura 24. Porcentaje de hogares con al menos una computadora o laptop. Por el Instituto de Estadísticas e Investigación. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

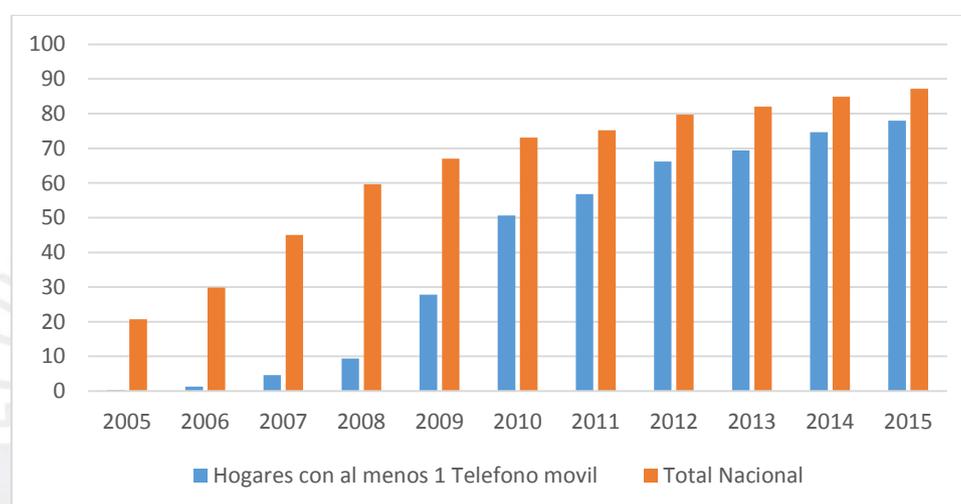


Figura 25. Porcentaje de hogares con al menos un teléfono móvil. Por el Instituto de Estadísticas e Investigación. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

De acuerdo al cuadro, proporcionada por la OSIPTEL, el distrito de Huancavelica tiene cobertura de telefonía fija y pública, siendo el único distrito, mientras la cobertura pública se presenta en el 63% de los distritos, no incluye los distritos de: Acobambilla, Cuenca, Laria, Manta, Nuevo Occoro, Pilchaca y Ascensión. Además, existen 148 puntos de telefonía pública en el distrito de Huancavelica.

Así mismo es importante ver el crecimiento en el uso de la tecnología de computadoras y celulares a nivel nacional tal como se muestra en las siguientes figuras:

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La provincia de Huancavelica no se caracteriza por el uso intensivo de tecnología, menos aún en los procesos productivos, teniendo como origen el bajo nivel educativo que no permite formar desde temprana edad a los habitantes y a la vez familiarizarlos con la tecnología y sea esta un aliado en su desarrollo. Existe un bajo desarrollo tecnológico y casi nula investigación orientada a la innovación tecnológica.

Un claro ejemplo, es el bajo nivel de competitividad a través del uso de tecnología, porque mientras que en otros mercados se utilizan semillas mejoradas, en Huancavelica no más del 10% tienen interés o utilizan alguna técnica que permitan aumentar la productividad.

El bajo uso de insumos para el control de plagas, impide elevar los índices de productividad agrícola, por lo que se intensifican actividades secundarias con menor margen de utilidad como los molinos de granos y tractores de arrastre.

Esta situación desfavorable de un bajo nivel de avance tecnológico para la Región Huancavelica en su conjunto, hace que el Ministerio de Transporte y Comunicaciones haya iniciado trabajos desde el 2014 para licitar la instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social de la región Huancavelica (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2014). Este proyecto considera ofrecer el servicio a más de 43,314 viviendas y a más de 658 instituciones público privadas, considera también el tendido de más de 1,327 km de fibra óptica con un costo aproximado de 55 millones de dólares, y bajo la supervisión del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL).

En el año 2014, se observa que un 49% de la población de la Provincia de Huancavelica de 12 a más años de edad, alguna vez han utilizado computadora o laptop, del análisis por sexo se tiene que un 56% de las mujeres y un 46% de los hombres no saben utilizar una computadora. En el grupo de personas mayores a 50 años el 94% nunca ha utilizado computadora.

Tabla 24

Acceso y Uso de Una Computadora e Internet en la Población, según grupo de edad y sexo.

Porcentaje de respuestas afirmativas	Por grupo de edad			Por Sexo		Total Población
	12-30 años	31 – 50 Años	Más de 50 años	Hombre	Mujer	
Alguna vez ha utilizado una computadoras o Laptop	80	20	6	54	44	49
Alguna vez utilizó Internet	60	15	4.9	42	31	37
El mes anterior ha utilizado el servicio de Internet	42	10	3.9	30	21	25

Nota. Tomado de Fondo de Inversión en Telecomunicaciones. Por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/ESTUDIOS_PROY_HUANCAVELICA/Estudio-de-Factibilidad-Viabilizado-Huancavelica.pdf

Tabla 25

Principal Razón del No Uso del Intenert

Razón	Porcentaje
No hay oferta de Internet en la localidad donde vive.	79%
No le interesa / no lo necesita por el momento	9%
No tiene tiempo	6%
No sabe utilizarlo / No sabe para qué sirve	5%
Es muy caro / no lo puede pagar	1%

Nota. Encuesta de acceso , uso y demanda de banda ancha en hogares de la Región Huancavelica, 2013, por FITEL. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/ESTUDIOS_PROY_HUANCAVELICA/Estudio-de-Factibilidad-Viabilizado-Huancavelica.pdf

En el departamento de Huancavelica el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones ha colaborado con 126 localidades donde ya existe internet, pero de baja velocidad, y cuyo ancho de banda solo se garantiza el 10% del servicio con velocidades de 20 Kbps o 60 Kbps.

Tabla 26

Número de Conexiones a Internet de Banda Ancha a Nivel Nacional

Departamento	Conexiones	Porcentaje
Lima y Callao	889,974	68.25%
Arequipa	63,024	4.83
Tacna	16,156	1.24%
Moquegua	6,699	0.51%
Ica	27,562	2.11%
La Libertad	64,152	4.92%
Lambayeque	38,538	2.96%
Ancash	30,577	2.34%
Tumbes	5,721	0.44%
Piura	40,219	3.08%
Cusco	25,867	1.98%
Junín	24,318	1.86%
Madre de Dios	1,963	0.15%
Ucayali	6,394	0.49%
Puno	14,609	1.12%
Ayacucho	6,950	0.53%
Cajamarca	15,733	1.21%
Huánuco	7,924	0.61%
San Martín	7,336	0.56%
Apurímac	3,046	0.23%
Pasco	1,716	0.13%
Amazonas	1,499	0.11%
Huancavelica	1,550	0.12%
Loreto	1,538	0.19%
Total	1'304,065	100%

Nota. Encuesta de acceso, uso y demanda de banda ancha en hogares de la Región Huancavelica, 2013, por FITEL.
 Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web:
http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/ESTUDIOS_PROY_HUANCAVELICA/Estudio-de-Factibilidad-Viabilizado-Huancavelica.pdf

Tabla 27

Usuarios Actuales del Servicio de Internet

	Porcentaje	Hogares	Porcentaje
Hogares que tienen al menos una pc o laptop con conexión a Internet	1.6	Con conexión a Internet	1.6
Hogares que tienen al menos una pc o laptop, pero no tienen conexión a Internet	13.4	Sin conexión a Internet	98.4
Hogares que no tienen conexión a Internet (Por falta de pc o laptop)	85.0		
Total	100		100

Nota. Encuesta de acceso , uso y demanda de banda ancha en hogares de la Región Huancavelica, 2013, por FITEL. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/ESTUDIOS_PROY_HUANCAVELICA/Estudio-de-Factibilidad-Viabilizado-Huancavelica.pdf

En la Tabla 28, podemos apreciar que el 1.6% está compuesto por los actuales hogares que tienen suscripción a Internet. Así mismo existe un 28.3% conformada por hogares que tienen una computadora y finalmente la demanda oculta que se refiere a hogares que no califican y que no muestran interés en el servicio.

Es necesario mencionar, que el mercado oculto, mayormente está comprendido por un porcentaje de la población que no tiene un nivel de estudios que les permita manejar un computador por ser población adulta, o por estar ubicados en zonas sin servicio eléctrico. Respecto a los posibles usos del servicio del internet la población prioriza la educación de los hijos, pero no para desarrollar actividades económicas; como se aprecia en la tabla 29.

Tabla 28

Potenciales Usuarios – Hogares

Mercado actual	Número
% Demanda Efectiva	1.6%
% Demanda Potencial	28.3%
% Demanda Oculta	70.2%
Total	100%

Nota. Encuesta de acceso , uso y demanda de banda ancha en hogares de la región Huancavelica, 2013, por FITEL. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/ESTUDIOS_PROY_HUANCAVELICA/Estudio-de-Factibilidad-Viabilizado-Huancavelica.pdf

Tabla 29

Posibles Usos del Servicio de Internet

Mercado actual	Número
Apoyar la educación de mis hijos	86%
Estar al día con la tecnología	6%
Conocer y tener más acceso a información	3%
Capacitarme y acceder a contenidos educativos	2%
Realizar trámites como transferencias bancarias	1%
Comunicarme con familias y amigos	1%
Mejorar la productividad de mi trabajo	1%

Nota. Encuesta de acceso , uso y demanda de banda ancha en hogares de la región Huancavelica, 2013, por FITEL. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/ESTUDIOS_PROY_HUANCAVELICA/Estudio-de-Factibilidad-Viabilizado-Huancavelica.pdf

En cuanto al trabajo de los terrenos y zonas agrícolas, no cuentan con riego tecnificado y se estima que sólo un 20% cuenta con esta tecnología. A esto se suma que algunas fuentes de recurso hídricos como son las lagunas, se encuentran contaminadas total o parcialmente por aguas servidas de la población, químicos pesticidas, y descargas de las actividades mineras formales e informales, sin iniciativas de cambiar esta situación.

La actividad ganadera requiere de asesoramiento constante para el tratamiento de crianza de ganado vacuno, caprino, porcino, camélidos (alpacas, llamas y vicuñas), y de la rotación de los pastos. Así mismo existe también barreras culturales, pues en las zonas en donde el ganado es destinado para comercio, se aplican ciertas prácticas industriales; esto no sucede en las zonas en los cuales las crianzas tienen un aspecto más artesanal o familiar.

Tabla 30

Composición de la Población Económicamente Activa (PEA) en Número de Habitantes

Tipo de área	PEA Ocupada	PEA Desocupada	No PEA	Total
Urbano	18,471	1,747	32,773	52,991
Rural	26,543	1,593	41,541	69,677
Total	45,014	3,340	74,314	122,668

Nota. Tomado de Plan de desarrollo concertado, por Municipalidad provincial de Huancavelica
Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

Tabla 31

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Capital de la región lo que le permite tener un mayor desarrollo frente a las otras provincias por obtener mayores recursos.	0.1	4	0.4
2	Principal productor de papa nativa en el Perú.	0.06	4	0.24
3	Reservas hídricas y mineras para los próximos años	0.06	3	0.18
4	Atractivos turísticos (vivencial, arqueológico, cultura, aventura y zonas turísticas) con potencial.	0.04	3	0.12
5	Forma parte de la red de conexión de energía de la central hidroeléctrica más importante del país.	0.04	3	0.12
	Subtotal	0.3		1.06
Debilidades				
1	Autoridades con falta de capacidad para gerenciar y ejecutar los planes ya establecidos. Falta de ente regulador.	0.1	2	0.2
2	Déficit en cobertura de servicios básicos, Infraestructura civil, tecnológica y de comunicación en mal estado y pobre madurez.	0.09	2	0.18
3	Limitados recursos económicos, pocas fuentes de financiamiento y débil capacidad de gestión empresarial para operaciones económicas locales y de la población	0.08	2	0.16
4	Débil uso de tecnologías agropecuarias por ausencia de centros de investigación científica en la región.	0.06	1	0.06
5	Pobre nivel educativo de la población con mayor incidencia en el ámbito rural..	0.07	1	0.07
6	Altos niveles de desnutrición infantil en el ámbito rural, urbano marginal y apreciado nivel de analfabetismo y mortalidad infantil.	0.06	1	0.06
7	Poco interés en la generación de iniciativas para el desarrollo social y cultural de la población	0.24	1	0.24
	Subtotal	0.7		0.97
	Total	1		2.03

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia, de F. A. D'Alessio, 2015, México, D.F., México: Pearson Educación, p. 185.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Los resultados de la matriz con un valor de 2.5 indican que una organización es poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Para el caso de la provincia de Huancavelica, se observa que el resultado total ponderado de 2.03 indica que la organización está por debajo del promedio en su posición estratégica interna general. Ver Tabla 31.

4.3. Conclusiones

Del análisis AMOFHIT realizado, podemos afirmar que:

- La provincia de Huancavelica está compuesta mayoritariamente por un 60% de zonas rurales del territorio frente a las zonas urbanas, sin embargo, por ser capital del departamento la convierte en una ciudad muy activa en términos económicos potenciales y de mayor migración.
- Existe un alto grado de informalidad en actividades comerciales, predominando las micro-negociaciones, esto explicaría el grado de desconocimiento y desconfianza en inversiones medianas o grandes.
- En el campo de la educación, se aprecia un alarmante nivel de analfabetismo sobre todo en el género femenino, lo cual puede describir debilidades en aspectos culturales, de justicia, derechos humanos y calidad de vida, entre otras.
- En el ámbito de los servicios, la provincia de Huancavelica posee alto porcentaje de viviendas de condición precaria, la gran mayoría de viviendas rurales no tiene agua, ni desagüe, así como es muy notoria la falta de electrificación, lo que hace difícil que la población pueda tener otros servicios.
- En lo referido a la tecnología como fuente de apalancamiento para el desarrollo, existe insuficiente desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones, por bajos niveles de inversión, limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas y de

telecomunicaciones, trayendo como consecuencia pobre desarrollo socioeconómico en las áreas rurales y urbanas.

- En el aspecto de gestión, las autoridades carecen de visión y sostienen actividades puntuales, pero sin características de desarrollo global; tampoco aportan iniciativas de cambio de alto impacto social.
- Se ven que las necesidades del consumidor son las de desagüe, salud y desarrollo urbano.
- La Municipalidad Provincial explota escasamente el turismo como actividad generadora (marketing).
- La Municipalidad Provincial consume el 55% de sus recursos en gastos corrientes y solo el 45% para los servicios de la provincia.
- La Municipalidad Provincial promueve de forma incipiente, la tecnología para el desarrollo de la actividad económica de su provincia.
- La Municipalidad Provincial y la Región, no tienen en sus planes inversiones significativas en proyectos de prevención de desastres por cambios climatológicos o de calentamiento global.
- La provincia recibe atención parcial y temporal de la Policía Nacional del Perú (PNP), y en porcentaje aún menor iniciativas de erradicación del terrorismo o actividades que atenten contra el orden civil.

Capítulo V: Intereses de la provincia de Huancavelica y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la provincia de Huancavelica

Los intereses organizacionales describen las metas a alcanzar para ser exitosos en su industria y basados en una visión de largo plazo. Para el presente estudio de la provincia de Huancavelica se ha definido un plan hacia el 2027 en el cual se busca alcanzar:

- Aumentar la infraestructura civil, tecnológica permitiendo acortar los tiempos de desplazamiento, mejorar la competitividad, mejorar los costos y fomentar la inversión privada como medio para el ingreso de recursos financieros.
- Ejecutar planes de desarrollo en términos urbanísticos y de eco eficiencia.
- Realizar programas de planificación poblacional reduciendo la analfabetización e incrementando el nivel educativo de los pobladores hasta secundaria completa como mínimo.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo económico social auto sostenible a través de los productos agrícolas, de manufactura y de explotación de la tecnología para maximizar la productividad, fomentando la participación del sector privado para impulsar la agro-exportación.
- Mejorar las condiciones de servicios de agua, desagüe, salud y otros, a fin de atender la demanda de la población y ofrecer de esta forma, mejor calidad de vida para sus habitantes.
- Convertir a la provincia de Huancavelica en un importante punto turístico, como modelo en su región, con capacidad instalada suficiente para la recepción de visitantes, turistas e inversores.
- Impulsar el desarrollo minero de la provincia para generar nuevas fuentes de ingresos.
- Reducir la desnutrición.

5.2 Potencial de la provincia de Huancavelica

Demográfico. La población del Perú tiene en el 2017 aproximadamente 31'826,018 habitantes y se estima que para el año 2025 se alcanzará los 34'412,393 habitantes, según el Instituto de Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). Del total de la población nacional, el 23% pertenece a zonas rurales y de este valor nacional el 5,23% pertenece al Departamento de Huancavelica. Según el INEI, estimo que la provincia de Huancavelica tuvo un crecimiento poblacional anual de 1,2% entre el 2007 y 2015, lo que representa tener 158,594 habitantes al año 2015 de acuerdo a lo indicado en la Tabla 32, sin embargo, la región Huancavelica presenta una disminución de su población rural (INEI, 2017). En la región existe un proceso de migración del cual el 48.5% de la población migrante se va a Lima y el 38.9% se dirige a Junín.

Tabla 32
Población 2005-2015, Número de Habitantes

Departamento / Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HUANCAVELICA	463651	467700	471720	475693	479641	483580	487472	491278	494963
Huancavelica	145351	147060	148760	150443	152109	153773	155418	157031	158594
Acobamba	64696	66356	68042	69749	71482	73243	75026	76826	78634
Angaraes	56682	57511	58339	59164	59990	60816	61639	62454	63255
Castrovirreyna	19968	19882	19792	19698	19601	19500	19396	19286	19169
Churcampa	45941	45807	45662	45507	45343	45172	44989	44794	44582
Huaytara	23828	23744	23655	23560	23462	23361	23254	23142	23021
Tayacaja	107185	107340	107470	107572	107654	107715	107750	107745	107708

Nota. Tomado de portal de proyectos del INEI, Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática Recuperado el 17 de junio de 2016 de la pagina web: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

Partiendo desde la niñez y la educación, se resalta la importancia de la inversión en la educación, según el Banco Mundial, cada dólar invertido en la primera infancia en temas de desnutrición crónica, dará una tasa de retorno entre 6 y 17 dólares. La curva de rentabilidad va en descenso a medida que aumenta la edad del niño como se muestra en la figura 26.

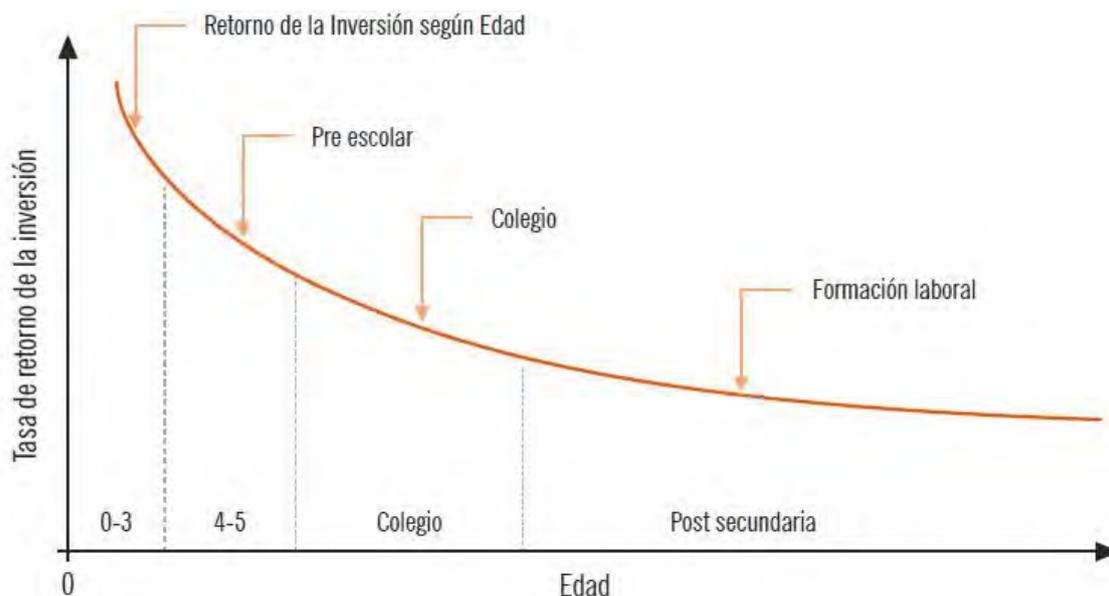


Figura 26. Programas de atención en los primeros años. Tomado de Plan regional por la primera infancia de Huancavelica 2012 -2017, por el gobierno regional de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web:<http://www.unicef.org/peru/spanish/PlanRegionalInfanciaHuancavelica2012-2017.pdf>

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur, siendo el tercer país más grande de este continente, después de Brasil y Argentina. Cuenta con una superficie de 1'285,215 Km², 200 millas marinas y 60 millones de hectáreas en la Antártida. El territorio está dividido en tres regiones (a) Costa: 10% del territorio y 55% de la población, (b) Sierra: 30% del territorio y 32% de la población, y (c) Selva: 60% del territorio y 13% de la población. En el mundo, por su tamaño el Perú ocupa el número 20 y está situado en la parte central de Sudamérica sobre el Océano Pacífico el más grande del mundo. Existen 52 ríos que cruzan la costa, muchos de los ríos que descienden de los Andes se dirigen al oriente. Resaltando el río Marañón con enorme potencial hidroeléctrico y el río del Valle del Mantaro que aporta una gran producción hidroeléctrica. Así como ríos que llevan agua al Lago Titicaca en el altiplano peruano.

El Perú posee altas cumbres cubiertas de nieves que sobrepasan los 6,800 msnm, las que hoy sufren el fenómeno de la regresión glaciaria debido al calentamiento global. Los Andes poseen recursos pastoriles y ganaderos, por ejemplo, en los departamentos del sur

poseen ganado auquénido y en el centro (Junín, Cerro de Pasco y Huancavelica) vacuno y ovino. Por otro lado, el Perú no es ajeno a los fenómenos naturales y posee desglaciación, deshielos, habrá incrementos de sequías, escasez de lluvias, mayor frecuencia de heladas, granizadas, así como en otras zonas habrá exceso de lluvias en otras zonas, calor extremo, plagas, virus, fenómeno del niño o niña, deforestación, entre otras.

La provincia de Huancavelica posee cerca de 4,215.56 Km² de superficie, el territorio inicia desde los 2,700 m.s.n.m. hasta los 5,500 m.s.n.m. la capital de la provincia se encuentra a 3,650 m.s.n.m. siendo el segundo más grande de la región Huancavelica por debajo del distrito de Acobambilla. La provincia de Huancavelica limita por el norte con la provincia de Tayacaja, por el sur con las provincias de Huaytará y Castrovirreyna, por el este con las provincias de Churcampa, Angares y Acobamba, por el oeste con la provincia de Huancayo de la región Junín y la provincia de Yauyos de la región Lima.

Esta provincia también está afectada a fuertes lluvias, descenso de temperaturas que en algunos casos causan la muerte, esta situación es atendida por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) y órganos de ayuda, pero desde una posición más reactiva que preventiva. A pesar de la geografía un gran reto es ofrecer a Huancavelica proyectos de infraestructura civil, infraestructura tecnológica, medios de transporte y sistemas de riego que permitan ayudar a desarrollarse entre una variedad de regiones y subregiones con picos térmicos. La provincia de Huancavelica con una altitud de 3,660 msnm tiene un piso altitudinal como es Suni o Jalca caracterizada por acantilados, peñas, cerros y muros escarpados, con un clima frío, con temperatura entre los 7 y 10 grados centígrados mínimo y casi 20 grados como máximo. La provincia posee los nevados Huamanraza, Terciopelo y Citac.

Económico. El Perú tiene entre sus focos de explotación económica a las riquezas marinas, la explotación minera, así como ha ido desarrollando nuevos mercados de atención

comercial que sumado a la firma de acuerdos de cooperación internacional, permiten mitigar gastos considerables de transporte o regulaciones comerciales. Para el Fondo Monetario Internacional se espera un repunte de la actividad económica en el 2017 y 2018 especialmente en países con economías emergentes y en desarrollo, sin embargo, también existe incertidumbre debido a la orientación de las políticas del gobierno estadounidense y su impacto con el exterior. Las perspectivas de crecimiento a corto plazo de China han sido revisadas con tendencia positiva, gracias al dinamismo de Brasil, India, México entre otros (FMI, 2016). Todo dependerá del dinamismo de las grandes economías como Estados Unidos.

Otro aspecto importante es el recrudecimiento de las tensiones geopolíticas entre algunos países. El crecimiento del producto mundial durante el tercer trimestre del 2016 rondó el 3% anual. El precio del petróleo sube en periodos estacionales pero sus futuros tienen una tendencia hacia la baja sumado a los acuerdos entre los grandes productores para recortar la oferta. El precio de los metales también ha tendido a la subida por mayor inversión en infraestructura en China y Estados Unidos. Respecto al dólar si bien para el 2016 la moneda se habría apreciado más del 6%, durante este 2017 la moneda ha vuelto a retroceder afectada por una política no adecuada del gobierno de los Estados Unidos, sin embargo, algunas monedas se han fortalecido debido entre otros al mayor precio de las materias primas (FMI, 2017). Para el Fondo Monetario Internacional se espera que la actividad económica se acelere en economía avanzadas y en desarrollo para el 2017-2018 entre un 3.4% y 3.6%. Esta situación es contraria para América Latina cuyo crecimiento es a la baja con pobre recuperación de Argentina, Brasil y en este 2017 México debido a la dependencia de Estados Unidos. Se espera que China crezca a tasas del 6.5%, 0.3% más que en el último trimestre del 2016.

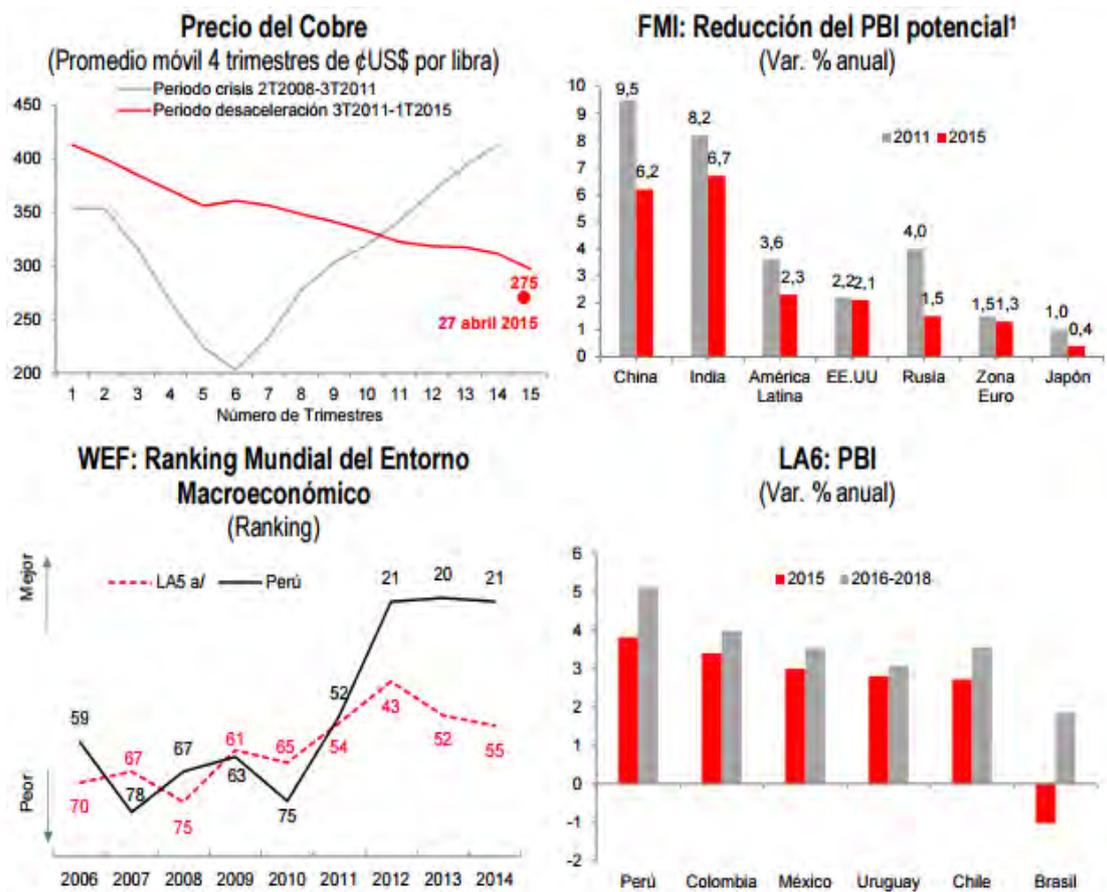


Figura 27. Indicadores económicos, Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Ante esta situación poco favorable del comportamiento de economías del mundo el Perú debe seguir impulsando políticas de desarrollo de nuevos proyectos mineros además de Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde. Debe trabajar fuertemente en generar condiciones jurídicas para fomentar la inversión como fuente de desarrollo futuro, así como destrabar los proyectos parados por la conflictividad social.

La provincia de Huancavelica posee 4,314 hectáreas para cosechas, de las cuales se tiene un rendimiento de 8,414 Kg/Ha alcanzando 36,298.10 toneladas. La provincia de Huancavelica también produce fibra de alpaca que en el año 2008 alcanzó las 48.79 toneladas métricas, fibra de vicuña con 70.73 kg, y lana ovino con 143.74 toneladas métricas.

Huancavelica también tiene un potencial exportador con productos como la papa nativa,

hojuelas de papa, trucha, alcachofa, palta, tejidos de punto, entre otros. La Tabla 33 muestra la superficie y uso de la tierra en el departamento de Huancavelica.

Tabla 33

Superficie y Uzo de la Tierra en Huancavelica (Has)

Clasificación de uso de la tierra	Provincias					Total
	Huancavelica	Acobamba	Angares	Castrovirreyna	Tayacaja	
Con aptitud agrícola						
En cultivo						
-Riego	1,526	472	838	3,767	9,993	16,596
-Secano	15,209	4,702	8,347	37,540	27,143	92,941
En descanso	9,578	2,961	5,257	23,641	35,866	77,303
Sub-total	26,313	8,135	14,442	64,948	73,002	186,840
Con aptitud pecuaria						
Pastos naturales	210,472	61,979	115,514	511,028	171,433	1'070,426
Pastos cultivados	422	124	231	1,024	931	2,732
Sub-total	210,894	62,103	115,745	512,052	172,364	1'073,158
Forestales	2,709	802	1,486	6,589	138,414	150,000
Sin aptitud y otras clases	147,045	43,541	80,703	357,683	68,926	697,898
Total	386,961	114,581	212,376	941,272	452,706	2'107,896

Nota. Tomado de Estudio Manejo de pastizales altoandinas en Huancavelica 2015, por la Universidad nacional de Huancavelica y M. Sc. Héctor Guillén Domínguez. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://es.slideshare.net/jhonnymr/manejo-de-pastizales-en-huancavelica>

El departamento de Huancavelica aporta apenas el 0.96% del PBI nacional y es el sexto productor de plomo y el séptimo de cobre y plata. En términos de oportunidades la región podría ser clara candidata a la atención de organismos internacionales ONG que desarrollan programas sociales y de esta forma recibir recursos financieros. La Tabla 34 muestra la competitividad y oportunidades de inversión en la Región Huancavelica.

En resumen el crecimiento estimado del 5.5% real para el 2016-2018 será liderado por una mayor expansión de la producción minera, y una mayor inversión en infraestructura, otro factor a explotar es ejecutar las inversiones en proyectos de infraestructura a ser concesionados y por concesionar. Acortando las distancias, la provincia de Huancavelica posee potencial de desarrollo turístico económico muy atractivo, destacando sus recursos como los ríos de la cuenca del Río Mantaro, la sub cuenca del río Ichu, sub cuenca del río Opamayo, el río Vilca, innumerables lagunas, así como los nevados de Huamanraza, Citaq, así mismo posee piscinas de aguas termales de San Cristóbal ubicado a solo 10 minutos de la

ciudad, existe la cuenca de aguas calientes, las aguas termales de Sillana en Huayllahuara ubicado en el pueblo de Sillana.

Tabla 34

Región Huancavelica: Competitividad y Oportunidades de Inversión

Asunto	Satisfacción	Efectos	Oportunidades
Proveedores de materiales de construcción	Regular	Regulares costos de producción, Baja eficiencia operativa	Instalación de proveedores locales de bienes de capital.
Proveedores de equipos y material de oficina	Baja	Altos costos administrativos, Baja eficiencia operativa	Instalación de proveedores locales de bienes de capital y de servicios de impresión.
Proveedores de materias primas.	Regular	Regular costos de producción	Mejoramiento de la infraestructura vial desarrollo de servicios de acopio y almacenamiento.
Proveedores de servicios financieros.	Baja	Altos costos de capital	Desarrollo de servicios financieros.
Proveedores de material para empaque.	Baja	Bajos precios de los productos. Reducido nivel de ingresos	Producción de productos con valor agregado. Desarrollo de servicios de selección y empaque.
Cooperación con otras empresas.	Baja	Bajo nivel de innovación	Organización de productos para compartir costos de innovación e investigación.
Acceso a universidades e institutos de investigación y desarrollo	Regular	Regular nivel tecnológico de productores. Limitaciones para el desarrollo de nuevos productos y servicios.	Creación de institutos especializados. Desarrollo de tecnologías de bajo costo. Desarrollo de sistemas de información.
Buenas relaciones con proveedores y compradores	Baja	Posibilidades limitadas de operación y de conocimiento de mercados.	Mejora de relaciones con proveedores y compradores. Desarrollo de sistemas de comercialización.

Nota. Tomado de Plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Huancavelica 2004-2015, por CTAR Huancavelica: Estudio de Competitividad Regional, Huancavelica 1999. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/download/file/fid/42383>

En recursos mineros tiene la zona de Tinyaclla en San Bárbara con las minas Marta, Santa Bárbara, la zona de Huachocolpa, Huancavelica-Palca. La provincia también posee materiales como el yeso, carbón y arcillas refractarias, energía geotermal. Además de bosques seco y húmedos de montano bajo tropical y subtropical, que son ecosistemas muy

cercanos a la cuenca de los ríos. En la provincia también se sitúa una flora y fauna muy rica, por ejemplo, en plantas medicinales, árboles, arbustos y pasos naturales.

Tecnológico – Científico. El Perú sigue ocupando puestos últimos, a pesar que viene avanzando de forma importante. Según el informe global de tecnologías de la información (CDI, 2015) el cual mide el proceso de desarrollo y competitividad de los países y que es elaborado por el Foro Económico Mundial, coloca al Perú en la posición 90 de 143 economías en relación a su capacidad para prepararse y aprovechar las tecnologías de la información, destacando en la posición 1 a Singapur y en la posición 2 a Finlandia. Sin embargo, Chile se ubica en la posición 38, Uruguay (46), Colombia (64), entre otros. Así mismo la Organización de Naciones Unidas resalta la importancia de que los gobiernos desarrollen capacidades tecnológicas.

Estados Unidos, Japón y la República de Corea invierten casi 3% de su PBI y la Unión Europea en promedio 2%, América Latina en su conjunto solo llega al 0.69% del PBI destacándose Brasil. Esto tiene un impacto directo en la productividad de las economías (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2004), en la práctica esto podría significar que entre los 200 y 700 dólares por habitante que un país desarrollado invierte, en América Latina en su conjunto apenas llega a algo más de 20 dólares. Con la producción de energía del Complejo del Mantaro aporta el 45% de la producción nacional, por lo que se consolida como un polo energético que pudiera desarrollar proyectos y cubrir atenciones básicas. Sin embargo, el impacto ambiental del Complejo Hidroeléctrico del Mantaro presenta problemas por el exceso de residuos sólidos vertidos en el río Mantaro por los centros urbanos, lo que reduce la eficiencia del complejo en un 30%, sin mencionar la afectación a la flora y la fauna.

En Huancavelica las unidades agropecuarias que carecen de maquinaria agrícola representan el 97%; la escasa maquinaria que existe se reduce a cultivadoras, molinos de

granos y 15 tractores de rueda. No se usan semillas mejoradas, está restringido, solo el 10% de las unidades productivas buscan esta opción. En termino de prácticas agropecuarias, solo el 38% de las unidades agropecuarias vacunan a sus animales, la alimentación balanceada y la inseminación artificial no se practican por lo que existe una brecha importante a cubrir. Existen más de 85,000 familias que están en situación de pobreza de los cuales el 85% declara que produce ingresos suficientes y el 15% si les alcanza para sus gastos. Huancavelica tiene vocación pecuaria no capitalizada, se encuentra entre los primeros productores de ganado a nivel nacional, utilizando 818,152 Has.

Histórico - psicológico – sociológico. Respecto a la etimología de la palabra Huancavelica, se obtuvo los siguientes orígenes posibles (Municipalidad de la Provincia de Huancavelica, 2015):

- Fray Martín de Morúa dice que un jefe Huanca sostuvo una gran batalla al lado de un cerro llamado Vilca.
- Mario Felipe Paz Soldán afirma que la palabra viene de Huanca y Vilca, que significa adoratorio del sol construido con piedras grandes.
- Garcilazo anota que a la provincia Huanca le añadieron Uilca (grandeza).
- Se recoge también la versión de Huanca (piedra) y Huilca (Sagrado).
- Otra que proviene de famoso curaca chanca WankoHuilca.
- Pero las más generalizadas son: con el nombre de una mujer huanca llamada Isabel a la que todos conocían por bélica. Al referirse a ella siempre le decían la "Huanca Bélica".
- Con la palabra "AnkaWillka" que significa: Nieto de las águilas reales.

La ciudad de Huancavelica fue fundada en 1571, por la Real Orden del Virrey don Francisco de Toledo. En esos años virreinales, el hallazgo de la mina de Santa Bárbara mejoró la economía de la región. Esta fue la principal proveedora del azogue (mercurio),

utilizado en el proceso de purificación de la plata, donde trabajaban los indígenas de los alrededores. Más tarde, la escasez de mano de obra por escapar a este duro trabajo y los continuos derrumbes llevaron a que la mina quedara casi paralizada hacia fines del virreinato. La demarcación política territorial de Huancavelica fue restituida por el general Agustín Gamarra, el 28 de abril de 1839. Esta larga historia ha contribuido a la provincia de Huancavelica contar con diferentes atractivos turísticos. Ver Tabla 35.

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH, 2006) el cual mide el promedio de avance de los países o regiones en 3 dimensiones básicas del desarrollo humano como son: vida larga, educación y calidad de vida. La provincia de Huancavelica cuenta con un factor de 0.4995 aún lejano al 1 el cual describe un adecuado índice de desarrollo humano. También se expone que la esperanza de vida para la provincia es de 61.6 años, el avance educativo en el 2006 estaba en un 83.4% y un ingreso familiar de apenas 147 soles mensuales.

Tabla 35

Atractivos Turísticos de la Provincia de Huancavelica

Atractivo Turístico	
Arco de Santa Inés	Iglesia San Sebastián
Arcos Coloniales	Iglesia Santo Domingo
Baños termales San Cristóbal	Malecón Santa Rosa
Catedral	Museo Regional
Estación del Tren	Plaza de armas
Fundición colonial de mercurio QoriPaccha	Portada del mercado antiguo
Iglesia de Ascensión	Portales
Iglesia de Santa Ana	Puente Ascensión
Iglesia San Cristóbal	Santuario Villa Cariño – Seccsechaca
Iglesia San Francisco	Tambo de mora
Iglesia San Juan de Dios	Terminal Terrestre Alberto Benavides Q.

Nota. Tomado de Portal web de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: http://turismo.munihuancavelica.gob.pe/main.php/mapa/id/130919042_circuito_turistico/

La provincia también presenta problemas sociológicos basados en influencias sociales que generan poca predisposición o apertura para el aprendizaje y priorización de resolución de problemas como las carencias en la alimentación, lo que llevó a la provincia a tener un índice de carencias del 0.71 y una tasa de desnutrición del 54% en el 2006. La desnutrición crónica infantil, así como las deficiencias están fuertemente asociadas al nivel educativo,

analfabetismo de las mujeres, déficit calórico, bajo poder adquisitivo, agua y saneamiento, así como no existencia de centros de ayuda comunales. Actualmente aun el acceso a los alimentos depende de las ferias locales o zonales y aun se suele utilizar el trueque.

Durante muchos años la provincia y región de Huancavelica estuvieron olvidados y esto originó que en la década de los años 80s, movimientos terroristas como Sendero Luminoso y el MRTA se aprovecharan de esta situación. Estos grupos someterían al pueblo de Huancavelica al abuso e irrespeto de los derechos humanos, así como generar fuego cruzado entre los terroristas y las fuerzas armadas generando muchas muertes. Las provincias más golpeadas fueron Castrovirreyna, Tayacaja y Huaytará con actividades de guerra entre Sendero Luminoso, MRTA, Policía Nacional, Ejército Peruano y las rondas de autodefensa civil. Actualmente el gobierno e instancias como el congreso desarrollan charlas sobre el análisis de la historia en la región de Huancavelica a fin de que lo vivido ya no se vuelva a repetir.

Organizacional administrativo. La municipalidad es un órgano de gobierno local y está enmarcado dentro de la ley orgánica de municipalidades N° 27972, es responsable de realizar una verdadera y efectiva labor municipal para alcanzar el desarrollo local. Según el plan operativo institucional 2015 se priorizó mejorar la calidad de vida de la población, el medio ambiente, el ordenamiento y acondicionamiento territorial, fortalecimiento de la seguridad ciudadana, la promoción del desarrollo humano y servicios de salud pública. La municipalidad tiene un consejo municipal y el órgano de la alta dirección está conformado por la alcaldía y la gerencia municipal. Se cuenta también con los órganos consultivos y de participación ciudadana, el órgano de defensa judicial, el órgano de control institucional, los órganos de asesoramiento, el órgano de apoyo, los órganos de línea, órganos descentralizados.

La municipalidad cuenta con nueve gerencias y 22 subgerencias. En el campo financiero se pueden apreciar los ingresos por diferentes fuentes de financiamiento. Ver Tabla 36 y Tabla 37. La administración de la Municipalidad de la Provincia de Huancavelica tiene como retos estimular la llegada de inversiones privadas, desarrollar políticas de gobierno municipal corporativo para promover el desarrollo sostenido de zonas en pobreza y extrema pobreza además de los programas sociales.

Según el índice de progreso social regional 2016, el departamento de Huancavelica habría mejorado posicionándose en el puesto 19 de 26 departamentos. Sin embargo, respecto a la atención de necesidades básicas humanas ocupa el puesto 25 solo por encima de Ucayali.

Tabla 36

Ingresos por Diferentes Fuentes de Financiamiento de la Provincia de Huancavelica

Descripción	Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
00 Recursos Ordinarios	4'499,796
07 Fondo de Compensación Municipal	13'310,251
08 Impuestos Municipales	1'500,000
09 Recursos directamente recaudados	2'700,000
18 Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	10'226,004
Total	32'236,051

Nota. Tomado de Portal web de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/POI%202015%20PARTE%20LITERAL.pdf>

Tabla 37

Gastos por Partidas Presupuestales de la Provincia de Huancavelica

Descripción	Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
Gastos Corrientes	16'920,347
Personal y obligaciones sociales	4'744,951
Pensiones y otras prestaciones sociales	3'328,516
Bienes y Servicios	8'213,704
Donaciones y transferencias	528,800
Otros gastos	104,376
Gastos de Capital	
Adquisición de activos no financieros	15'315,704
TOTAL	32,236,051

Nota. Tomado de Portal web de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/POI%202015%20PARTE%20LITERAL.pdf>

En lo referente a servicios de agua y saneamiento el departamento de Huancavelica ocupa la última posición. (Índice de progreso social regional Perú, 2016). Entre los actores que forman parte directa o indirecta alrededor de la organización del gobierno provincial se tiene a la sociedad civil (rondas campesinas, Sutep, gremio de choferes, sindicatos, comités, clubes de madres, organizaciones juveniles, comedores populares, mesas de concertación, entre otros). Así mismo se tiene a las instituciones públicas como gobiernos regionales de Huancavelica, Dirección regional agrario, Conacs, CITE Camélidos, Iniea Junín, Inrena, Pronamachs, Senasa, organismos no gubernamentales, gremios empresariales, fuerzas políticas, organización sindical y urbana, colegios profesionales.

Respecto al proceso de descentralización, no se logran avances importantes pues se mantienen las deficiencias y dependencias con el gobierno central, poca autonomía. La provincia está conformada por 19 distritos como son: Ascensión, Huachocolpa, Palca, Nuevo Occoro, Laria, Huando, Conayca, Izcuchaca, Cuenca, Pilchaca, Moya, Huayllahuara, Vilca, Manta, Acobambilla, Mariscal Cáceres, Huancavelica, Acoria y Yauli, siendo los tres últimos los distritos más poblados. Los distritos más pobres son Acoria, Conayca, Cuenca, Laria, Manta, Mariscal Cáceres, Moya, Nuevo Occoro, Vilca, Ascensión. Alrededor de los distritos es que también existen organizaciones comunales como el club de madres, el comité de vaso de leche, Apafas, organizaciones religiosas, organizaciones deportivas, organización de productores, mesas de concertación, organizaciones juveniles culturales, federación de mujeres campesinas, frente de defensa entre otras. Así mismo es importante mencionar que la provincia de Huancavelica en el tiempo ha trabajado con programas sociales como Construyendo Perú, Pronama, Sis, Juntos, Agua para todos, Cofopri, Pronaa, Fitel, Mi pueblo, Pronasar, Pronamaches, Wawawasi, Foncodes, Provias.

Militar. En la provincia de Huancavelica existe un policlínico de la sanidad policial y militar. Manta es una comunidad andina en la cuenca del río Vilca en la zona norte de

Huancavelica cuyo acceso es a través de la ciudad de Huancayo. En su momento Manta tuvo presencia de sendero luminoso, por ello es que se instaló una base militar contrasubversiva.

A su vez mediante Decreto Supremo N° 001-2009-DE/EP del 15 de enero, se creó la Región Militar del Valle de los Ríos Apurímac y Ene (VRAE), que posteriormente se amplió al Valle del Mantaro, que abarca algunas provincias de las regiones de Cerro de Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho y Cusco, sin abarcar la provincia de Huancavelica, con el objetivo de garantizar el suministro logístico y de pertrechos en la lucha contra los remanentes del narcoterrorismo. Sin embargo, esta iniciativa logística no es suficiente ante la enorme demanda de mayor comercio y producción de las zonas. El área de influencia del VRAEM que se convierte en una amenaza se ve en la figura 28.

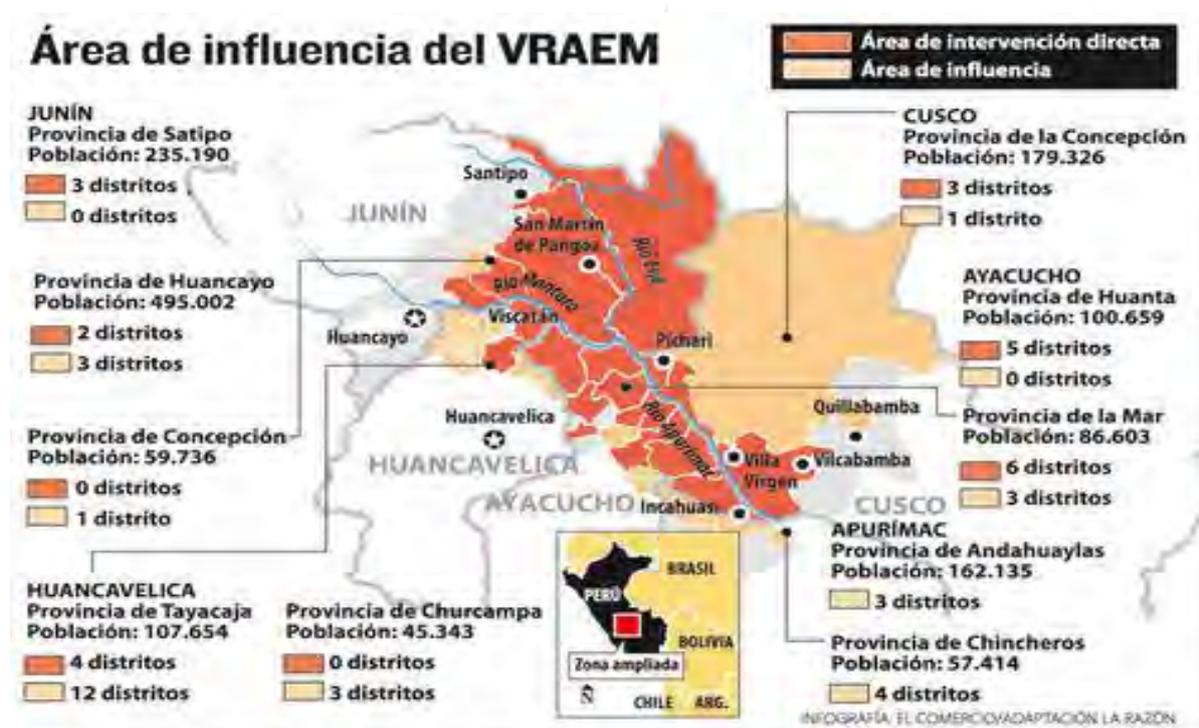


Figura 28. Área de influencia del VRAEM, por el diario La Razón.. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: http://www.la-razon.com/mundo/Info-area-Vraem_LRZIMA20121016_0015_11.jpg.

5.3 Principios cardinales de la Provincia de Huancavelica

Los principios cardinales contribuyen a la definición de los objetivos de largo plazo, considerando las oportunidades y amenazas. En ese sentido se han identificado provincias

que colaboran y/o compiten con la provincia de Huancavelica. La provincia de Huancavelica presenta dependencia económica del gobierno regional, así como de algunas iniciativas de inversión.

Influencia de terceras partes. Si bien existen iniciativas de apoyo social a través de programas sociales, no se hace tangible un proyecto de desarrollo y de auto sostenimiento en la región y provincia. En el 2016 sucede un cambio de gobierno, siendo elegido el candidato de la derecha con características de una economía democrática basada en la gestión del capital y la productividad, lo que brinda tranquilidad a los inversionistas. La provincia de Huancavelica presentó desde los 2014 proyectos de mejora en el servicio de educación secundaria de algunos colegios, así como se incrementó los recursos a obras de infraestructura civil. Se construyeron piscigranjas y trabajó en la crianza de truchas, el mejoramiento de la gestión integral de residuos sólidos es también importante, de igual forma la instalación de sistemas de riego y de servicios de agua potable e instalación de letrinas en localidades de campo, creación de losas deportivas, creación de local comercial de usos múltiples, equipamiento de la casa de la cultura, la creación del malecón ecoturístico Los Sauces, siendo uno de los más grande proyectos la carretera Huancavelica - Lircay.

Dentro de la región Huancavelica se destacan 3 provincias entre ellas, la provincia de Huancavelica, Huaytará y Castrovirreyna entre las de mayor población y extensión territorial. La provincia de Huancavelica se encuentra a unos 457 kilómetros de la capital del país, limita con Lima y Junín, dos importantes ciudades con un potencial flujo económico a explotar. Así mismo Castrovirreyna colinda con Ica en sus límites, a pesar que Castrovirreyna es una zona importante de minería, la geografía es un obstáculo relevante para su llegada a la costa. La provincia de Huancavelica si bien no se destaca en oro, si posee potencial de explotación en otros minerales tal como se aprecia en la Tabla 38.

Lazos pasados, presentes y futuros. La provincia de Huancavelica hereda una cultura de trabajo y de mucha disposición por mejorar sus condiciones de vida. En Huancavelica existen más de 100 organizaciones sociales de base: club de madres, talleres culturales, sindicatos, comités de vaso de leche, entre otros.

Tabla 38
Producción Minera de Huancavelica

Producción	U.M.	Departamento Huancavelica	Provincia de Huancavelica
Oro	Kgf	1962	0.161
Plata	Kgf	81106	8301
Cobre	Tmf	16038	269
Plomo	Tmf	5977	3180
Zinc	Tmf	7070	4467

Nota. Tomado de Plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Huancavelica 2004-2015, por la dirección regional de minería 2003, atlas departamental del Perú-Huancavelica. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/download/file/fid/42383>

Resaltando el papel de la mujer, que suelen ser las que más han incrementado sus niveles de liderazgo para la solución a problemas comunales. El territorio de la región es ocupado por más de 500 comunidades campesinas (ver figura 29). Ya en el año 2002 los gobiernos locales desarrollaron actividades de forma aislada y desordenada, con improvisados planes operativos, no concertados y menos participativos. Las competencias técnicas y profesionales son una gran barrera para la definición de planes de largo plazo y eficiencia.

Existe un amplio consenso con relación a la enorme importancia que tiene la ampliación y diversificación de la oferta exportable, con el fin de alcanzar un crecimiento sostenible del ingreso y empleo en la región y país. Es por ello que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha formulado el plan estratégico nacional de exportación (PENX), el cual propone que el Perú se convierta en un país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado. Si bien esto suena bien, el reto es desarrollar una cultura exportadora, lo que significa cambiar creencias, valores y actitudes.

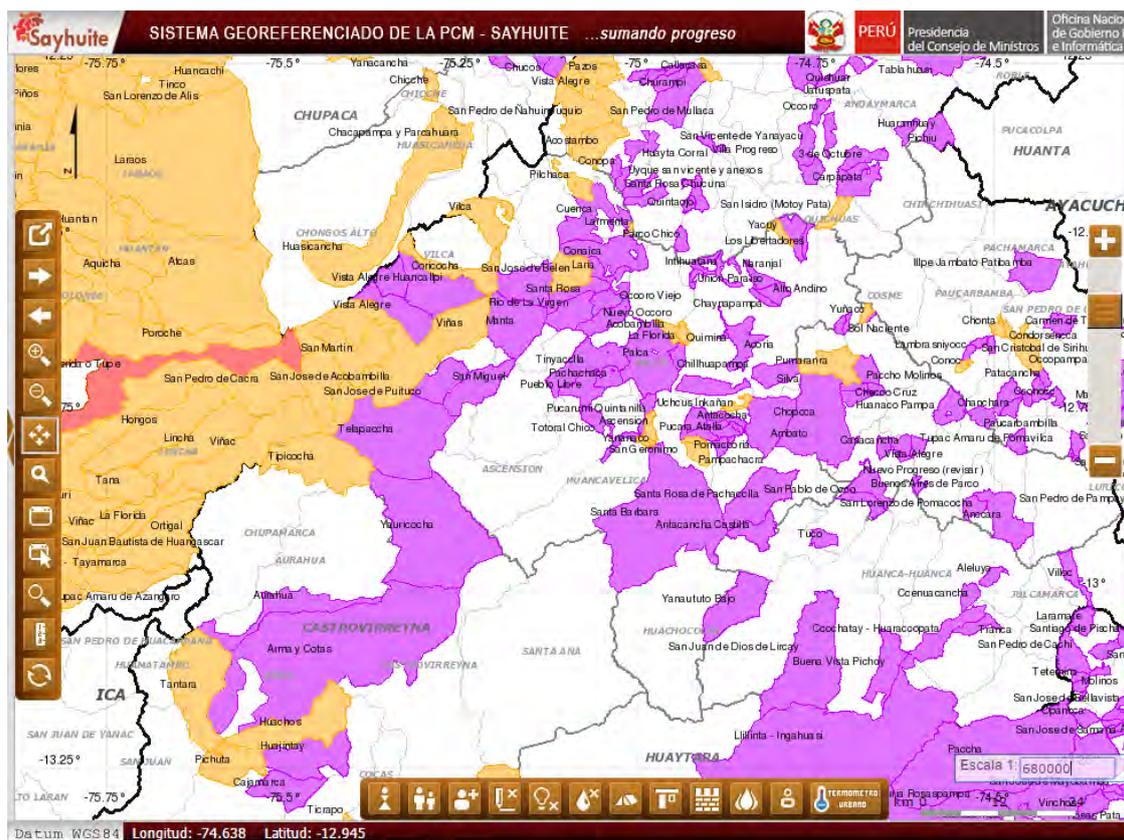


Figura 29. Mapa de pueblos indígenas u originarios. Tomado de Sistema Georeferenciado de la PCM SAYHUIITE. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>

La población económicamente activa se encuentra en las actividades agropecuarias, el comercio y servicios. Así mismo la actividad minera y de construcción tiene poco efecto en los niveles de empleo regional, ya que son intensivas en capital y requieren mano de obra especializada. El producto bruto interno de la región representa el 0.7% del PBI nacional. De este valor en el año 2003 el sector servicio fue el principal motor de la economía regional con casi el 50.3%, seguido por el sector agricultura 27.2%, la minería con el 12.3%, construcción con el 9.8% y la manufactura con el 0.3%. Al 2016, según el INEI, a nivel nacional, los departamentos de Huancavelica, Apurímac y Ayacucho son los más pobres.

Conservación de los enemigos. La actividad minera es importante y de alto aporte potencial económico sin embargo al no haber personal capacitado, el aporte en puestos de trabajo en las zonas, es pobre.

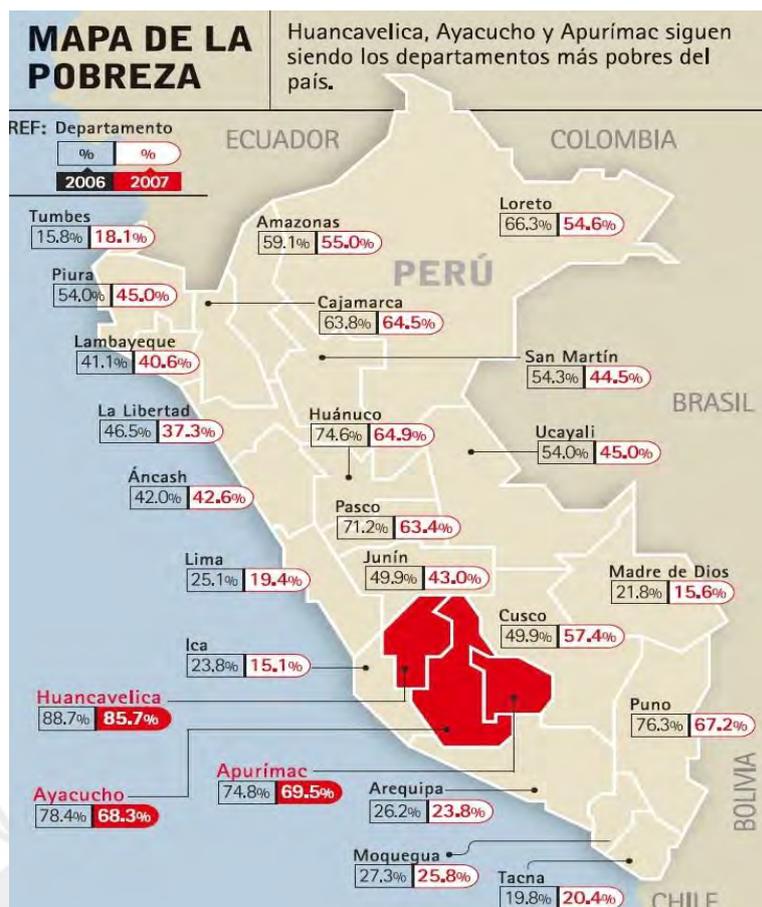


Figura 30. Mapa de la pobreza. Tomado de La pobreza y el marketing, por INEI. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-pobreza-y-el-marketing/>

Esta actividad además no posee un adecuado cuidado o tratamiento de los desechos que producen, por lo que muchos ríos, lagos y pastos han sido afectados, poniendo en peligro la vida de la flora y fauna local en especial a los pobladores de las zonas aledañas. El nivel empresarial presenta una visión cortoplacista. En el campo minero aún existen recursos y zonas sin explotar por lo que se convierte en puntos de potencial fricción ante la apertura de la actividad empresarial, así como hacia el interior de la región pues las provincias podrían competir por el canon minero. Sin embargo, los más grandes enemigos para el desarrollo de la provincia y la región son la reducida productividad, baja de rentabilidad de las actividades, escasa formación del productor, limitado acceso al financiamiento, entre otros.

5.4 Matriz de intereses organizacionales de la provincia de Huancavelica (MIO)

La matriz de intereses de la provincia de Huancavelica nos permite definir metas para su logro en el largo plazo, definiendo a sus principales competidores y el nivel de intensidad de la competencia, así como los intereses comunes u opuestos. Para este caso estamos proyectando la visión hacia el año 2027, tiempo en el cual se espera posicionar a la provincia como un destino altamente competitivo.

Tabla 39

Matriz de Intereses de la Organización (MIO) - Provincia de Huancavelica

Interés Provincial	Vital	Importante	Periférico
1 Aumentar la infraestructura civil, tecnológica permitiendo acortar los tiempos de desplazamiento, mejorar la competitividad, mejorar los costos, fomentando la inversión privada como medio para el ingreso de recursos financieros.	Prov. Huancavelica	Región	Ica, Lima, Ayacucho, Junín
2 Ejecutar planes de desarrollo en términos urbanísticos y de eco eficiencia.		Región y Provincia de Huancavelica,	Ica, Lima, Ayacucho, Junín
3 Realizar programas de planificación poblacional reduciendo el analfabetismo e incrementando el nivel educativo de los pobladores hasta secundaria completa como mínimo.	Prov. Huancavelica	Región Huancavelica, MINEDU, PRODUCE y Gob. Central	Ica, Lima, Ayacucho, Junín
4 Desarrollar programas de capacitación y desarrollo económico social auto sostenible a través de los productos agrícolas, de manufactura y de explotación de la tecnología para maximizar la productividad, fomentando la participación del sector privado para impulsar la agro-exportación.	Prov. y Región Huancavelica	PRODUCE y Gob. Central	Ica, Lima, Ayacucho, Junín
5 Mejorar las condiciones de servicios de agua, desagüe, salud y otros, a fin de atender la demanda de la población y ofrecer de esta forma mejor calidad de vida para sus habitantes.	Prov. y Región Huancavelica	Gob. Central y MINSA	Ica, Lima,, Ayacucho, Junín
6 Convertir a la provincia de Huancavelica en un importante punto turístico, como modelo en su región, con capacidad instalada suficiente para la recepción de visitantes, turistas e inversores.		Región y Provincia de Huancavelica,	Ica, Lima, Ayacucho, Junín
7 Impulsar el desarrollo minero de la provincia para generar nuevas fuentes de ingresos.		Provincia de Huancavelica,	Ica, Lima, Ayacucho, Junín
8 Reducir la desnutrición.	Prov. y Región Huancavelica	Gob. Central y MINSA	Ica, Lima, Ayacucho, Junín

Nota. Adaptado de El proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.224.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Estos objetivos han sido derivados cuantitativamente de los intereses organizacionales y representan los resultados que la organización debe alcanzar para llegar a la visión establecida. En el caso de la municipalidad de la provincia de Huancavelica se han determinado los siguientes objetivos de largo plazo:

OLP 1 Generar desarrollo económico local elevando el valor agregado bruto de las actividades económicas del S/. 371,202.00 (2017) a S/. 1,371,202 (2027)

OLP 2 Implementar servicios básicos como agua pasando del 46.5. % (2014) y desagüe del 22.6 % (2014) al 80% al 2027.

OLP 3 Impulsar el desarrollo integral turístico aumentando la cantidad de visitantes de 200,000 (2016) a 1'000,000 visitantes nacionales al 2027, generando por año ingresos superiores a los 231 millones de soles.

OLP 4 Disminuir la desnutrición crónica de los niños menores a 5 años de la provincia de Huancavelica de 3,142 casos de desnutrición en el 2016 a 158 casos al 2027.

5.6 Plan de Acción

Desarrollo económico. Diseñar un plan estratégico de desarrollo económico local sostenible, el cual se implementará de acuerdo a los recursos solicitados en el mismo y de las necesidades de la actividad empresarial de la provincia. Asimismo, se concertará con el sector público y privado la elaboración y ejecución de programas de apoyo al desarrollo económico local sostenible en la provincia.

Los ejes sobre los cuales se enfocará el plan estratégico de desarrollo económico son:

- Eje empresarial, a través de la asociatividad del sector agrícola y ganadero, dándole un enfoque hacia la formación de entidades que agrupadas puedan enfrentar mejor la oferta y demanda de los productos de la provincia. Asimismo, se buscará la estandarización de los productos y que dichas asociaciones

sostengan parte de los programas de apoyo social del estado. Este eje considera impulsar las ferias provinciales para mostrar y comercializar los productos de la región.

- Eje técnico, este eje abarcará dos frentes, el primero se centrará en incrementar la producción de papa nativa a través del mejoramiento de técnicas de cultivo y generación de valor agregado en la cadena de producción. El segundo frente será capacitar a ganaderos, agricultores y alpaqueros para el tratamiento de sus productos en las diferentes épocas del año. Este eje contará con el asesoramiento de la entidades de gobierno correspondientes como el Instituto Nacional de Innovación Agraria y la Agencia Agraria de Huancavelica.
- Eje formación, con la implementación de dos centros de desarrollo técnico y empresarial en los distritos más poblados de la provincia como son Yauli y Acoria, para formar a la nueva población económicamente activa en el campo técnico y empresarial. Actualmente se cuenta solo con tres centros técnicos productivos en el distrito de Huancavelica para una población de 35,777 jóvenes entre 15 y 24 años de edad en toda la provincia y de los cuales 7,539 se encuentran en Yauli y 8,095 en Acoria (Sistema Nacional Georeferenciado Sayhuite, 2017).

Con respecto a desnutrición, el plan de acción contempla realizar las siguientes acciones:

- Evaluar la asignación de presupuesto y su ejecución a la fecha. La finalidad es identificar el motivo por el que el presupuesto asignado a la fecha llega a ser insuficiente para erradicar la desnutrición de manera más evidente.
- Realizar un padrón real de niños menores a 5 años en la provincia de Huancavelica que nos permita identificar realmente la cantidad y lugares más

necesitados, donde la ayuda no está llegando satisfactoriamente y poder así elaborar un programa integral por 10 años para la desnutrición (desde la identificación de los niños objetivos, ejecución, asistencia, seguimiento y monitoreo) en coordinación con los gremios de la provincia.

- La asociación con los gremios consiste en repotenciar la dieta con los productos que puedan faltar o que mejoren la calidad de nutrientes que reciben los niños.
- El seguimiento y monitoreo requiere de seis visitas a domicilio de especialistas entre las edades de 15 días, 1, 2,3 4 y 5 años, en estas visitas se darían no solo capacitación a los padres sobre el cuidado de los niños sino también sobre la elaboración de los alimentos e identificar cualquier necesidad que no haya sido cubierta para lograr alcanzar el éxito de los resultados.
- Como es conocido, la desnutrición está relacionada inversamente con el nivel educativo alcanzado, disminuye en cuanto el nivel de educación aumenta; por lo que suele ser mayor en los hijos de las mujeres que no tienen estudios o que estudian solo primaria. La capacitación consiste en una acción preventiva, enfocada no necesariamente en las madres gestantes sino en las potenciales y debe ser constante para que cuando tengan sus hijos puedan asistirlos en la preparación de alimentos productivos y discernir sobre importancia y la permanencia de la lactancia materna. Nuestro objetivo a corto plazo sobre la capacitación busca reducir el indicador obtenido de la región, donde solo el 2% de mujeres entre estas edades asiste a este tipo de capacitaciones.

Respecto al agua, desagüe y energía en la provincia se ha considerado el siguiente plan de acción:

- Agua: En la provincia de Huancavelica de un total de 33,548 viviendas en el 2007 solo 4,183 eran de ladrillos o bloques de cemento, el complemento era de material

noble. Por lo que el despliegue de obras de saneamiento tendrá un problema en la habilitación del servicio dentro de las viviendas, por no tener definido la ruta de abastecimiento, generando gastos futuros al usuario por los arreglos o nuevas instalaciones. Este escenario impulsaría que, en algunas provincias con problemas de acceso y planificación en la construcción de la vivienda, consideren una alternativa como el uso de pilones. El 47% de la población posee agua proveniente de los ríos, representando 9,845 viviendas conformado por el distrito de Huancavelica con un 53% y el 14% Acoria. Así mismo el 29% tiene agua dentro de su vivienda, siendo 3,744 viviendas de los cuales el 42% pertenece al distrito de Huancavelica y 12% Ascensión. El 11% de viviendas tiene agua fuera de su casa, el 5% usa pilón y el 8% se abastece de otro modo. Para el 2013 la región de Huancavelica tuvo una cobertura de agua del 73.6%, una cobertura de desagüe del 29.5% y una cobertura eléctrica al 81.4%.

- Desagüe: Respecto al desagüe, la provincia de Huancavelica con 33,548 viviendas, tiene solo 6,079 con el servicio de desagüe dentro de la vivienda. Al año 2007 el 58% de la provincia de Huancavelica no tenía desagüe. Y sobre esta información el 7% tenía desagüe fuera de la vivienda y el 14% utiliza letrinas. Según el Instituto Peruano de Economía, Huancavelica como departamento tiene una cobertura de desagüe del 36.5% al 2016. En tal sentido el trabajo a desplegar debe considerar un trabajo cooperativo entre el gobierno local y la Universidad de Huancavelica para la actualización de la información catastral, así como establecer convenio con la Universidad Nacional de Huancavelica para la elaboración de planos civiles de casas, que consideren la instalación de agua, desagüe y electrificación con un costo anual de 500 mil soles. Resulta importante considerar las siguientes iniciativas como son: (a) instalación de plantas

purificadoras de agua con una inversión al 2027 de 5 millones de soles, (b) la instalación de plantas de tratamiento de aguas residuales (<http://bosstech.pe/empresa>) y su re-utilización en el riesgo de la ciudad y complejos de atracción turística (generar valor económico), (c) incrementar el uso del afluyente hídrico de las lagunas en el uso domiciliado, se procede a reutilizar estas aguas grises para su tratamiento y destinarlas al sector agropecuario de la zona mediante la construcción de 3 plantas por un valor en 10 años de 9 millones de soles, (d) construir 5 reservorios de agua (anticongelante) para escenarios de desastres o producto de fenómenos del calentamiento global (1 reservorio cada 2 años) por un valor de veinticinco millones de soles, (e) coberturar al 100% las zonas rurales con acceso al agua potable y desagüe en todos los distritos con una inversión de 100 millones de soles, (f) incentivar obras por impuestos en la categoría del mejoramiento en la gestión de residuos sólidos, así como invertir en prevención, defensa civil: 11 localidades en riesgo (más de 10,000 habitantes) con un costo de 500 mil soles por año, (g) mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en los tres distritos con mayor población suministrando de agua a la zona urbana y rural al 100% dentro de los primeros 2 años con una inversión de diez millones de soles.

- Energía Eléctrica: La provincia de Huancavelica tiene el 69% de viviendas con energía eléctrica, con un 31% sin este servicio. Según Instituto Peruano de Economía, Huancavelica tiene una cobertura en electricidad del 85.5% al 2016. La empresa ElectroCentro (ElectroCentro, 2016) suministra energía a Huancavelica con 68,630 clientes al 2016. Esta misma empresa también brinda suministro a Huancayo, Ayacucho, Huánuco, Pasco entre otros. En el 2016 inició operaciones el proyecto Cerro del Águila que cuenta con una potencia instalada

aproximadamente de 510 MW (Gestión, 2016). En promedio, 48% de la electricidad generada proviene del agua y el 51% de hidrocarburos (principalmente gas). Los hidrocarburos participaron con 51.9%, las centrales hidroeléctricas con 40.1%, la energía solar y eólica con 3.1, carbón con 2.0%, diésel y residual con 2.6% y la biomasa con 0.3%.

En relación al sector turismo, el presente plan contempla la ejecución del siguiente plan de acción:

- Desarrollo Turístico. Dentro de la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se encuentra la Subgerencia de promoción empresarial y turismo (Municipalidad de Huancavelica, 2017), la cual pertenece a la Gerencia de Desarrollo Económico con reporte directo a la Gerencia municipal, entre sus funciones se encuentra el formular, aprobar y gestionar los planes en materia de turismo, en alineación con las políticas nacionales. En este campo, el desarrollo de iniciativas está siendo orientado a generar ingresos financieros a la provincia y región poniendo énfasis en el desarrollo de productos y mercados en los cuales tanto la persona natural, Pymes o medianas empresas puedan convertirse en unidades productivas y sean parte del sector productivo de la provincia y región.
- Capacitación en Turismo. La primera acción a emprender es formar un comité de trabajo que disponga un proceso de capacitación sobre el potencial que tiene el desarrollo del turismo como motor de dinamismo en la economía. Estas capacitaciones serán de carácter público en los cuales se transmitirá a la población la visión de ser la provincia reconocida como “ Huancavelica - Villa de la Hospitalidad”, sumado a capacitaciones diversas, sobre modelos de actividades económicas referidas a este tema y que pudiesen ser de inmediata ejecución y

apreciable impacto, como por ejemplo: Protocolo de recepción del turista, atención al turista, guías de turismo, normas de protección al turismo, gastronomía, el turismo social, turismo eco-amigable, marketing de servicios, talleres de desarrollo de negocios, entre otros. El objetivo principal es asegurar que la denominación adicional con la que deseamos sea identificada nuestra ciudad sea consecuente con el comportamiento diario de nuestra población y nos permita seguir creciendo en turismo gracias a la publicidad boca a boca.

- Desarrollo de siete circuitos turísticos. Desarrollar oferta turística mediante el desarrollo de productos turísticos competitivos es fundamental, esta acción tiene como actividad requerida a la capacitación de los recursos humanos, quienes serán los actores directos. El desarrollo de los siguientes siete circuitos ha considerado poner en valor, conservar y proteger los recursos turísticos identificados, así como decidir que la Municipalidad tenga mayor supervisión y fiscalización sobre los mismos. Entre los aspectos importantes en la creación de los circuitos turísticos fue incorporar contenido que este alineado con la curricula educativa, así como el fomentar concientización turística departamental, hacer partícipe al ciudadano en la actividad turística con carácter social o vivencial.

El Perú registró en el 2016, 3.7 Millones de turistas internacionales y 16.1 millones de turistas nacionales los cuales movieron 42.1 millones de soles. (Universidad de San Martín de Porres, 2016). Considerando el perfil del turista que visita la sierra, el cual está conformado por personas entre 35-64 años, perteneciente al NSE C, que suelen ser familias con hijos y con un gasto promedio de 350 soles por día / persona (La República, 2017). En tal sentido, para la estimación de ingresos por concepto de turismo se ha considerado desarrollar cuatro tipos de turismo como son:

- Turismo Solidario: Orientado a desarrollar el sector escolar del nivel secundario, considerando viajes de promoción, excursión, experiencia social. En Lima existen más de 6,000 colegios (El comercio, 2016). Si se atrae solo 100 colegios que representa el 1.9% del total y de esta muestra solo se registra a tres secciones, solo del quinto grado de secundario a 40 alumnos por aula en cuatro secciones, se esperaría 12,000 nuevos turistas de este tipo por año con un gasto por persona de 200 soles en tres días, este tipo de turismo generaría 9.6 millones de soles.

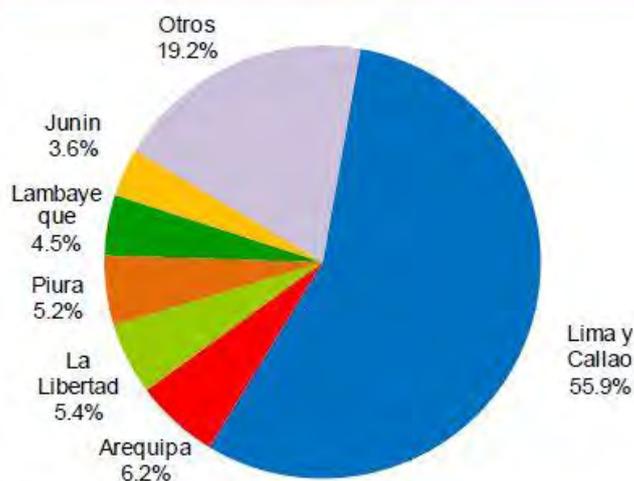
En el mundo durante los últimos años se ha desarrollado el Turismo Solidario por ejemplo el turismo solidario aumento entre los viajeros españoles, siendo Perú, Cuba y Honduras sus destinos favoritos, según el estudio “Turismo y Cooperación Internacional” elaborado por The Ostelea, School of Tourism & Hospitality.

(Portal de Turismo, 2017). El perfil del viajero solidario coincide con segmentos sociales y profesionales liberales, en edades comprendidas entre los 20 y 35 años o mayores de 45, con ingresos medios. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo solidario entre los ciudadanos europeos crecía a un ritmo anual del 20% en el año 2010.

En esta misma línea tenemos al turista nacional y al extranjero, sin embargo, en el país la mayor cifra en movimiento turístico lo genera el ciudadano peruano. Es por ello que se designará a una comisión de la Municipalidad de Huancavelica que asesorados y coordinados con el gobierno regional y la Dirección de Turismo de Huancavelica, se visitará a colegios de Lima, Ica, Ayacucho, Arequipa, Junín, Trujillo y Chiclayo promocionando su inscripción en este programa de turismo social y permitan a sus alumnos vivir una experiencia de ayuda al prójimo en la provincia de Huancavelica.

En Lima existen colegios privados con pensiones tan altas que pueden llegar a los S/ 5,215 por mes, lo cual refleja un nivel socio económico alto de estas familias, con una frecuencia de viajes anual que supera los 2 o 3 viajes al año. El número de alumnos matriculados en el sistema educativo primaria y secundaria fue de 5.9 millones en el año 2015, según cifras de Instituto nacional de estadística. Asimismo, el mayor número de alumnos en educación privada primaria y secundaria se encuentra en el departamento de Lima, seguido de los departamentos de Arequipa, La Libertad, Piura, Lambayeque, Junín, entre otros, según el Instituto nacional de estadística en 2015. Esta información nos permite orientar nuestros esfuerzos a promover el turismo solidario en los departamentos de Lima, Arequipa, La Libertad sin descartar los demás.

EDUCACIÓN PRIVADA POR DEPARTAMENTOS (% del total de alumnos matriculados)



Fuente: INEI

Elaboración: Estudios Económicos Scotiabank

Figura 31. Colegios privados para segmento de altos ingresos, por Diario Gestión. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la página web: <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2180497/198959>

- La municipalidad desarrollará con los propietarios un tarifario especial y programas de alojamiento a un precio especial para el tipo de visitante estudiante, así como gestionar con las empresas de transporte hacia y desde Huancavelica, un importante descuento mediante el mecanismo de incentivos tributarios, de esta forma se eliminará una primera barrera de visita a la provincia de Huancavelica.
- Calendario Turístico: El desarrollo de las actividades en fechas del calendario turístico debe considerar apreciar al turista nacional, los cuales realizan viajes familiares y quienes son parte del de una población del NSE C: que a nivel país representa el 25.6% del total de la población que asciende a 32 millones de habitantes (APEIM, 2015). Es importante considerar que el viajero a las zonas de la sierra sur proviene de Lima en un 87%, de Arequipa en un 5%, de Trujillo en un 3%, de Chiclayo en un 2% y de Huancayo en 1%. Si nos enfocamos solo en Lima cuya población es de 10 millones y donde el NSE C es el 40%, tendríamos un universo de 3'480,000 de potenciales turistas y de este valor solo se considera como objetivo el 10%, solo en Lima tendríamos más de 348 mil potenciales turistas/año. En tal sentido a un promedio de gasto-turista por día de 200 soles por tres días y a 348 mil potenciales turistas tendríamos 208 millones de soles.
- Turismo de Lujo: Definido como el turista de alto gasto y que busca experiencias únicas, se debe explotar el turismo de montaña de riesgo medio de aventura como por ejemplo la zona de los nevados como Huamanraza. El turista de lujo por año podría ascender a 1,000 turistas con un promedio de gasto de 1 mil dólares por día (PromPeru, 2016) con una estancia de 3 días, se obtendría por año 9.6 millones de soles.

Participación en ferias: La participación en ferias resulta fundamental para dar a conocer los atractivos al Perú y mundo, esta iniciativa se enmarca dentro del

desarrollo de mercado y productos como por ejemplo la promoción de 7 nuevos circuitos turísticos. Esta promoción tiene un potencial de crecimiento del 10% anual sobre la cantidad de turistas extranjeros que llega a 2 mil turistas por año con un gasto de 500 soles por 3 días se obtendría un ingreso de 3 millones de soles. En tal sentido el desarrollo del turismo en la provincia de Huancavelica podría generar aproximadamente 231 millones de soles al año, considerando las premisas antes mencionadas.

Un factor clave para los viajeros de lujo es encontrar en el destino una oferta que ofrezca experiencias únicas, memorables, a través de nuevas aventuras y servicios personalizados. En tal sentido, estos siete circuitos turísticos (Ver Tabla 40) permitirá tangibilizar la oferta turística sobre la cual se debe desarrollar actividades de promoción de las festividades tradicionales y para ello el municipio impulsará la propuesta del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo quien ha creado el Fondo denominado “Turismo Emprende”, el cual constituye un instrumento operativo orientado al cofinanciamiento de emprendimientos turísticos promovidos por personas naturales y/o jurídicas de derecho privado, incluyendo las micro y pequeñas empresas vinculadas a la actividad turística que involucren a localidades, áreas naturales protegidas, patrimonio y/o negocios directamente relacionados al desarrollo de la actividad turística, de tal manera que se promueva la conservación y uso sostenible de recursos, el desarrollo económico local, la mejora y diversificación de los servicios prestados al turista (El Peruano, 2017), en esta línea la municipalidad programará dos convocatorias anuales en la que podrán participar todas las provincias y mediante el estado quien dispone de un presupuesto de 2.5 millones de soles, entregará subvenciones para financiar emprendimientos vinculados a las actividades turísticas. Dentro del desarrollo de

productos, se busca atraer a potenciales visitantes a las festividades de la provincia, tal como se muestra en la Tabla 41.

Los viajeros de hoy anhelan vivir nuevas experiencias que se adaptan a sus intereses, aventurándose por el mundo para encontrarlas. Sudáfrica se mantiene como el destino de aventura más destacado, seguido por las Islas Galápagos, Costa Rica, Nueva Zelanda, Perú e Islandia quienes se ubican en el quinto lugar (PromPerù, 2016). Si bien es un tipo de turista potencial, el estadio de la provincia de Huancavelica necesita de mayor infraestructura turística, en la cual debe invertirse. Se priorizará la promoción de la Semana Santa de Huancavelica ofertando cada uno de los nuevos siete circuitos turísticos con énfasis a la visita a los nevados y lagunas de gran altura, con una expectativa de arribo de turistas extranjero con un incremento del 10% anual alcanzando para el año 2027 los 10,000 visitantes de lujo con un total de gasto promedio diario de \$1,000 dólares (Diario Gestión, 2017).

La municipalidad evaluará la inclusión del turismo en el sistema de Obras por Impuestos, esta propuesta incrementará la inversión en este sector. Consideramos que con estas medidas será más factible sumar esfuerzos en la provincia para lograr la meta nacional de duplicar al 2021 el número de turistas extranjeros a 7 millones. Promoción: Portales de Turismo del Gobierno. La Municipalidad trabajará con la Universidad local en el desarrollo de contenido documental y audiovisual lo que permitirá distribuir el material en todo medio de comunicación. La promoción es muy importante y en ese sentido el primer paso será ampliar el contenido en el portal “Y tú qué planes.com” con los nuevos circuitos turísticos y nuevas promociones.

Tabla 40
Circuitos Turísticos de la Provincia de Huancavelica

1.Circuito religioso	(Iglesias del siglo XVI) Visita a la Catedral de Huancavelica, la iglesia Santa Bárbara, iglesia de santo Domingo, Iglesia de San Francisco de Asís, Iglesia de Santa Ana, Iglesia de San Sebastián, Iglesia de San Juan de Dios, Iglesia de San Cristóbal. Capilla de la virgen Dolorosa (portales de la plaza de armas). Portada del ex - convento de los Dominicos. Ex - convento de los franciscanos. Iglesia de Ascensión. Iglesia de Izcuchaca (Puente de caliza). Iglesia de Cuenca. La Iglesia del distrito de Huando. Iglesia del distrito de Pichaca. Iglesia de San Lorenzo en Acoria construida con piedra de sillar. En Conayca: La iglesia colonial de Conayca. En Acobambilla: La iglesia San José de Acobambilla, la iglesia del anexo de Viñas.
2.Circuito deportivo	Olimpiada Interprovincial
3.Circuito de aventura	Estación del tren macho. Visita al bosque de piedra Sacha Pite (conglomerado de figuras pétreas). Nevado Wamanrasu (halcón sagrado – 5298 m.s.n.m.) Visita a Huando y su cerro Ccaccarayac (boquiabierto) y al mirador natural de Huando.
4.Circuito histórico y tradiciones	Sala del tren macho (Municipalidad) Casa hacienda Santa Rosa Puente colonial de Ascensión (siglo XVII) Visita al distrito de Nuevo Occoro conocida como la capital del ajo y alberga al nevado Citaq. Puente de Izcuchaca (patrimonio cultural de la nación) Mirador del distrito de Mariscal Cáceres (El distrito más pequeño del Perú). Visita a Cabildo del distrito de Manta construida por la congregación de los Franciscanos. Visita al distrito de Laria característico por sus viviendas con techado en base a tejas. Puente colonial de Pacha Chaka. En el distrito de Huachocolpa visitar el campanario y puente colonial. En Acoria: El puente colonial de Qillu Rumi (piedra amarilla).
5.Circuito arqueológico y minero.	Visita a la mina Santa Bárbara Visita a Seccsachaca (prehispanica) Portada arqueológica del antiguo mercado de Huancavelica. Pileta labrada en piedra (1864) Sala de arqueología y Antropología Julio Ruiz Pimentel” y de arte popular “Sergio Quijara Jara” Visita al pueblo de Sacsamarca con viviendas en base a piedras canteadas. Molinos coloniales de AquMarka (Pueblo de arena). Así como las terrazas pre hispánicas de Pata Wasi. Horno colonial QuriPaqcha (catarata de Oro). Portada del Tambo de Mora: Hornacina sobre el pórtico, culminando en una torre con cúpula en cruz de hierro. Pueblo antiguo de Cachimayo (piedra a doble ilera). Quri Mina (caverna con restos humanos pre-hispánicos). Sitio arqueológico pre-hispanico de Amaru Machay (cueva de la serpiente – se observa Chullpas y terrazas). Visita al distrito de Manta pasando por la ruta mina Martha. En Manta las pinturas rupestres de Chawpi. En Moya la visita a las momias encontradas en las tumbas de Wari. En Huando el sitio arqueológico pre-hispánico de Jirkapata. En el distrito de Huayllahuara: Tumbas pre-hispanicas – complejo arqueológico Laive. En Pilchaca: Sitio arqueológico pre-hispanico de WillkaMarka (pueblo de los nietos). En Yauli: Complejo arqueológico Uchkus. En Acoria: Complejo arqueológico pre-hispanico Ranra Pata. En Conayca: Restos pre-hispanicos de CaniUrquna.
6.Circuito natural y de aguas	Visita a Seccsachaca y aguas termales Las tres boas y formaciones geológicas como grutas, cuevas y cavernas. La campiña y planta lechera de Callqui Grande. Aguas termales de San Cristóbal. Bosque de Puyas de Raimondi YuraqQira. Catarata de PukaLuqu (gorro rojo) Piscigranja municipal del distrito de Palca. Visita al distrito de Vilca: Puentes naturales de WariChaka, existen piscigranjas. Molino colonial de granos y el puente colonial de Chaupas. Visita al río Ichu, Mantaro y visitar el puente pre-hispánico Pecheccna. Visita a Moya, a las aguas del manantial Huachacora, el río Moya caracterizado por su color debido a contiene 3gr. De sulfato de cobre y 2gr. De sulfato de calcio por litro y las piscigranjas. Catarata de San José de Belén. Aguas calientes en Cuenca. En el distrito de Huanchocolpa visitar la catarata del velo de las sirenas y el camino de los inkas, así como las aguas termales de Huanchocolpa. En Huando: Catarata Inkañan y velo de novia En Huayllahuara: Aguas termales de Sillana junto al río Canipaco. En Yauli: Distrito que produce más de 250 variedades de papas nativas.
7.Circuito de artesanía	Centro artesanal cerámico de Izcuchaca. Visita al distrito de Laria conocida por sus artesanías en cerámica y textilera de gran posición. En Yauli: Especialistas en artesanía textil de color vivo. En Acobambilla: La artesanía textil con colores naturales de fibra, lana de alpaca y oveja.

Tabla 41

Festividades de la Provincia de Huancavelica

Mes	Día	Descripción	Lugar
Enero	01	Peregrinación a Chaclatacana	Huancavelica
	15	Niño Perdido (cofradía y danza)	Huancavelica
	20	San Sebastián (cofradía y danza)	Huancavelica
Febrero	02	Virgen de la Candelaria	Huancavelica
	02	Niño Emmanuel	Huancavelica
	03	Señor de Acoria (corrida de toros)	Acoria
	Movible	Carnavales	Huancavelica
Marzo	Movible	Semana Santa, Pascua de resurrección, Huaylas Trompeo o Chama Ticray	Huancavelica
	Movible		Huancavelica
Abril	28	Restitución de la categoría de Departamento de Huancavelica	Huancavelica
Mayo	03	Santa Cruz	Huancavelica
	03-05	Santísima	Acoria
	30	Sr. De Ccocha Marca	Izacuchaca
Junio	Movible	Fiesta de la cruz de Quechamarca (corrida de toros) Trilla, costumbre de toda la región	Huancavelica
	Movible		Huancavelica
Julio	Movible	Qachua Costumbre	Huancavelica
	Movible	Fundación del colegio de Ciencias y Artes Santiago, Fiesta costumbrista.	Huancavelica
	24	Chuno Saruy	Huancavelica
	25		Huancavelica
Agosto	04	Aniversario de la Fundación de Huancavelica	Huancavelica
Setiembre	29	Fiesta de San Miguel de Moya (Danza, Corrida de toros)	Huancavelica
Octubre	04	San Francisco (fiesta patronal)	Huancavelica Izcuchaca
	05	Virgen de Cocharcas	Huachocolpa
	15 – 17	Fiesta patronal	Moya Huancavelica
	25	San Miguel de Arcángel	
	31	Semana turística de Huancavelica	
Noviembre	01	Fiesta de todos los santos.	Huancavelica
	Mes	Fray Martín de Porreas	Huancavelica
Diciembre	24	Fiesta por navidad.	Huancavelica
		Danza de Tijeras o Galas	Huancavelica

- Turismo de Valor Compartido. Así lo hemos llamado al trabajo coordinado con las autoridades de las otras provincias que pertenecen a la región de Huancavelica, demostrando que es necesario asignar progresivamente presupuestos para poner en

valor los atractivos turísticos, que sus provincias sean parte de los macro circuitos turísticos que permitan desarrollar un turismo receptivo de mayor escala y para ello es importante llevar los circuitos, productos y servicios a las ferias de turismo, en el país se mueve más de 5,200 millones de dólares, y genera más de 40,000 puestos de trabajos formales según la Asociación de Ferias del Perú (AFEP, 2016).

5.7 Conclusiones

La provincia de Huancavelica cuenta con la participación y atención del gobierno sobre todo en tiempos de invierno, luego de este época las iniciativas son aun pocas, en cuanto a obras, las inversiones son marginales y no logran resolver temas de fondo. Respecto a una de las actividades más importantes como la minería no se logra conseguir que exista un cambio con la recepción y ejecución del canon. En el último gobierno se desarrollaron programas sociales de asignación de recursos que, si bien son útiles, no buscan desarrollar al poblador y sea auto sostenible.

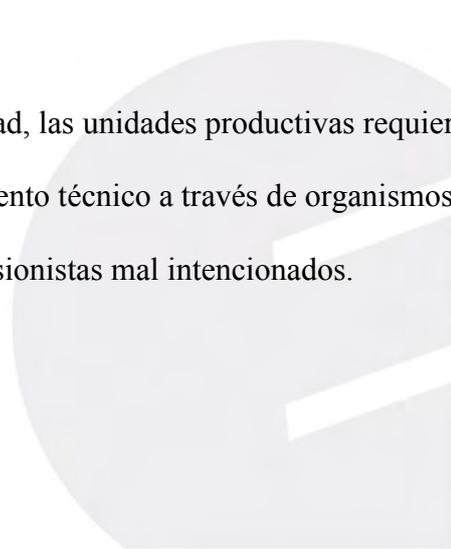
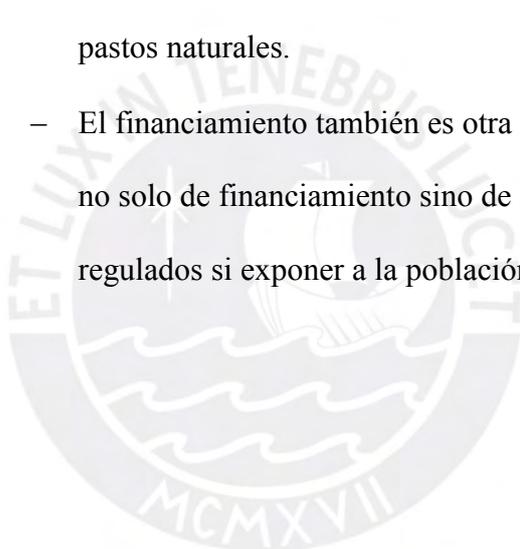
Definitivamente suena paradójico que la región que aporta gran parte de energía al país no pueda hacer uso de ella para su propia locación en términos de servicios de calefacción por ejemplo ante las inclemencias del tiempo. Sin estas acciones o iniciativas los problemas de salud, educación, desarrollo social se hacen cada vez más complejo.

Sin embargo, a pesar de todo ello, la provincia de Huancavelica y su región tienen mucho potencial de desarrollo a través de sus recursos naturales, turismo, artesanía, agua, energía y lo más importante, su gente. En este sentido, el departamento de Huancavelica tiene solo el 21.9% de población económicamente activa, seguida por Apurímac (26,2%), Huánuco (29,0%) y Ayacucho (29,2%). De esta población económicamente activa de Huancavelica solo el 21,9% tiene un empleo adecuado, el 76,2% se encuentra subempleada, y el complemento se encuentra desocupada.

En el campo de la educación, los años promedio de escolaridad según el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el departamento de Huancavelica para el año 2008 fue de apenas 7.5 años. Algunas iniciativas de oportunidad en la gestión municipal están contempladas por apreciar y valorar:

- El interés de financieras y fundaciones de inversión para extender los préstamos para proyectos de inversión.
- Establecer políticas de estado que ataquen frontalmente la extrema pobreza en zonas determinadas.
- En lo tecnológico evaluar el potencial de desarrollo y difusión de Internet que favorecería el acceso a información actualizada mundial aprovechando el proyecto de la fibra óptica dorsal.
- La posibilidad de Industrialización de la fibra de alpaca y vicuña para el mercado local e internacional.
- El desarrollo de productos nativos y ecológicos, así como el desarrollo de la zona turística nacional e internacional.
- La utilización y aprovechamiento de los diferentes pisos ecológicos para la producción agropecuaria y forestal.
- Desarrollo de nuevos sistemas de riego más eficientes.
- Mejorar la productividad y producción.
- Incrementar el porcentaje de asfaltado de carreteras a nivel regional y nacional.
- Modernización de la línea férrea.
- Mejorar y Ampliar la cobertura de señal telefónica.
- Reformular y repotenciar los programas de alfabetización, de desarrollo de las organizaciones educativas.
- Desarrollar programas de desagüe y servicios básicos en la provincia y región.

- Posicionamiento turístico con ventajas comparativas a otras regiones.
- Posicionar a la provincia como destino artesanal de la región.
- En relación a la minería, promover que toda actividad se articule con impacto positivo en el desarrollo social de la región.
- Debido a tener pisos agroecológicos, permite desarrollar entre 3,000 y 3,900 msnm los cultivos de papa y alverja. Entre los 2,600 y 3,200 msnm, el maíz y la tuna cochinilla, así como cosecha por debajo de los 3,000 msnm como la alfalfa para vacunos.
- Respecto a tierras de cultivo se tiene: Cultivo en limpio: Tierras destinadas a la papa, cereales y alverja. Cultivos permanentes: Tierras para el cultivo de frutales y pastos naturales.
- El financiamiento también es otra oportunidad, las unidades productivas requieren no solo de financiamiento sino de asesoramiento técnico a través de organismos regulados si exponer a la población de inversionistas mal intencionados.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se continuará con la segunda y tercera fase de la formulación estratégica. La primera fase concluyó con la elaboración de las matrices: MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI, y MIO, de las cuales se extraen los insumos. En la segunda fase, de emparejamiento, se procede a generar las estrategias a través de la combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas de los factores externos. Para este fin, se utilizarán: (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de 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).

Finalmente, en la tercera y última fase, conocida como de salida o de la decisión, utilizando la información obtenida en la etapa de entrada y las estrategias generadas en la etapa de formulación se procederá a seleccionar las estrategias más atractivas mediante el uso de (a) la matriz de decisión estratégica (MDE), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR) y (d) la matriz de ética (ME), con la finalidad de lograr llevar a la Provincia de Huancavelica al futuro deseado, para el año 2027.

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

En la Tabla 42, se muestra la MFODA para la provincia de Huancavelica. En esta se establecen las estrategias específicas que son necesarias para hacer posible la elaboración de las siguientes matrices, de las cuales se obtendrán las estrategias genéricas (D'Alessio, 2013). De la acción de emparejamiento del análisis interno y del análisis externo, se obtuvieron 20 estrategias que serán posteriormente evaluadas en la MDE.

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

La MPEYEA se constituye como un instrumento importante de la planificación estratégica, ya que permite determinar en forma adecuada las estrategias apropiadas de una

Tabla 42

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas		Debilidades	
	<ol style="list-style-type: none"> Capital de la región, lo que permite tener un mayor desarrollo frente a las otras provincias por obtener mayores recursos. Principal productor de papa nativa en el Perú. Reservas hídricas y mineras para los próximos años. Atractivos turísticos (vivencial, arqueológico, cultura, aventura y zonas turísticas) con potencial. Formar parte de la red de conexión de energía de la central hidroeléctrica más importante del país. 		<ol style="list-style-type: none"> Autoridades con falta de capacidad para gerenciar y ejecutar los planes ya establecidos. Falta de ente regulador. Déficit en cobertura de servicios básicos, Infraestructura civil, tecnológica y de comunicación en mal estado y pobre madurez. Limitados recursos económicos, pocas fuentes de financiamiento y débil capacidad de gestión empresarial para operaciones económicas locales y de la población. Débil uso de tecnologías agropecuarias por ausencias de centros de investigación científica en la región. Pobre nivel educativo de la población con mayor incidencia en el ámbito rural. Altos niveles de desnutrición infantil en el ámbito rural, urbano marginal y apreciado nivel de analfabetismo y mortalidad infantil. Poco interés en la generación de iniciativas para el desarrollo social y cultural de la población
Oportunidades	FO. Explota	DO. Busque	
<ol style="list-style-type: none"> Estabilidad y crecimiento económico del Perú. Políticas del gobierno promoviendo el desarrollo económico sostenido de zonas de pobreza extrema. Creciente valoración del turismo vivencial, artesanía y cultural a nivel nacional e internacional. Apoyo de capitales extranjeros con programas de desarrollo para zonas de pobreza extrema Migración de la población de provincias aledañas hacia la provincia de Huancavelica 	<ol style="list-style-type: none"> FO1 Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos. (F1,O1) FO2 Crear actividades de comercio local y de exportaciones de productos con valor agregado (F2,O2) FO3 Preparar actividades de turismo vivencial y natural aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica. (F4,O3) FO4 Utilizar el apoyo de ONG que mediante fondos económicos externos permiten implementar iniciativas sociales de rápida ejecución. (F1,O4) FO5 Identificar la capacidad de extracción de materia prima, confecciones y producción de productos para ser ofertados en nuevos mercados comerciales. (F2,O5) FO6 Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros (F3, O4). FO7 Generar nuevos servicios para atender la migración en sectores de educación, salud y vivienda (F1, O5). 	<ol style="list-style-type: none"> DO1 Definir el número de proyectos de obras de alto impacto económico y social, haciendo más eficiente la labor municipal. (D1, O1,O2) DO2 Identificar la participación del sector privado en obras de servicios básicos y educación, auspiciados por políticas de gobierno para el desarrollo. (D2,D6, O2) DO3 Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero, priorizando la atención al sector turismo por parte de las unidades organizativas locales. (D7,O3) DO4 Desarrollar a través del gobierno centros de investigación y desarrollo empresarial, para un trabajo de estímulo continuo y repotenciar los clúster de desarrollo. (D4,O2) DO5 Poner en marcha la participación de la población local y migrante en proyectos de desarrollo social, cultural y económico, y centros de capacitación empresarial (D7, O5) 	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
<ol style="list-style-type: none"> Limitado apoyo técnico y económico de la Región Factores climatológicos, calentamiento global. Poca promoción del gobierno a la descentralización. Presencia de organizaciones terroristas en la región Productos agropecuarios comprados por intermediarios a bajos precios 	<ol style="list-style-type: none"> FA1 Enfrentar las posibles restricciones presupuestales con el desarrollo económico de actividades de locales impulsadas por la propia municipalidad: obras por impuestos, creación de ferias para el fomento de pymes locales y foráneas, alejándolos de las actividades ilícitas (F1, A1) FA2 Producir aumento del canon minero que permita reinvertirlos en el desarrollo de cultivos y extracción de materia prima apreciados en mercados económicos rentables. (F3, A1) FA3 Decidir impulsar el turismo en la provincia (F4,A1) FA4 Crear clústeres productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales. (F2,A1,A2,A5) FA5 Emplear los beneficios de la ampliación de cobertura energética para la provincia. (F5,A1) 	<ol style="list-style-type: none"> DA1 Priorizar un portafolio de proyectos de alto impacto social y económico basado en infraestructura civil y educación que permita la auto sostenibilidad progresiva de la provincia, a través de su apertura comercial al país y el mundo. (D1, A1) DA2 Implementar y ejecutar los proyectos de inversión vial a fin de interconectar al productor con el consumidor final y nuevos mercados. (D2,A5) DA3 Desarrollar productos nativos con valor agregado (D4,A5) 	

Nota. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education

organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2013). Este análisis compara un eje de factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) con otro eje de factores relativos al sistema (fortaleza financiera y ventaja competitiva), los cuales permiten identificar cuatro cuadrantes, cada uno relacionado con una posición estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva y (d) competitiva (D'Alessio, 2013). La MPEYEA de la provincia de Huancavelica se basa en el análisis externo e interno que se presenta en la Tabla 43.

Los factores preponderantes en la ventaja competitiva (VC) obtuvieron los menores resultados debido a la falta de medios y a la normativa de control y de empleo de recursos que rige en el Estado, genera burocracia, inflexibilidad o rigidez y la baja adaptabilidad ante las necesidades tan dinámicas del servicio a la comunidad, la falta de infraestructura sumada a la ineficiencia y corrupción de sus gestores.

El vector resultante obtenido se ubica en el cuadrante defensivo y apoyará a las estrategias de la MFODA enfocadas en establecer ventajas defensivas, mediante el aprovechamiento de las oportunidades detectadas con las fortalezas establecidas, buscando mitigar las debilidades determinadas. Ver Figura 32.

La provincia de Huancavelica se encuentra en una posición defensiva muy débil ya que la misma tiene un crecimiento muy pobre, sin embargo, se encuentra dentro de un país en constante desarrollo. Por lo tanto, las estrategias que se proponen para la postura defensiva en la cual se ubica la provincia son las siguientes:

- Generar y suscribir convenios con organizaciones públicas y privadas que requieran medios con la finalidad de captar recursos económicos y beneficios por reciprocidad.
- En alianza con centros de estudio de prestigio, formular proyectos de inversión pública para cumplir con los planes de desarrollo urbano, fundamentar

mayores presupuestos con el fin de cumplir con eficacia los objetivos.

Tabla 43

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	-1	1. Retorno de la inversión	1
2. Tasa de inflación	-2	2. Apalancamiento	1
3. Variabilidad de la demanda	-4	3. Liquidez	1
4. Rango de precios de productos competitivos	-3	4. Capital requerido frente a capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	-2	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	-2	6. Facilidad de salida del mercado	5
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	1
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	1
	Promedio = -2.65		Promedio = 2.11
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación de mercado	-5
2. Potencial de utilidades	1	2. Calidad del producto	-1
3. Estabilidad financiera	1	3. Ciclo de vida del producto	-1
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	-2
5. Utilización de los recursos	2	5. Lealtad del consumidor	-2
6. Intensidad de capital	1	6. Utilización de la capacidad de los competidores	-5
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológicos	-1
8. Productividad/utilización de la capacidad	1	8. Integración vertical	-3
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
	Promedio = 1.78		Promedio - 6 = -2.44

Nota. Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson Education.

- Generar valor y un mejor reconocimiento de las áreas turísticas.
- Promocionar el apoyo de capitales internacionales.

- Promover exoneraciones tributarias para que las inversiones privadas sean en mayor cantidad y que permitan el desarrollo de la provincia.
- Promover mejoras para hacer eficiente y eficaz el gasto público y hacer eficiente la recaudación tributaria, dando incentivos para la formalización de emprendedores.

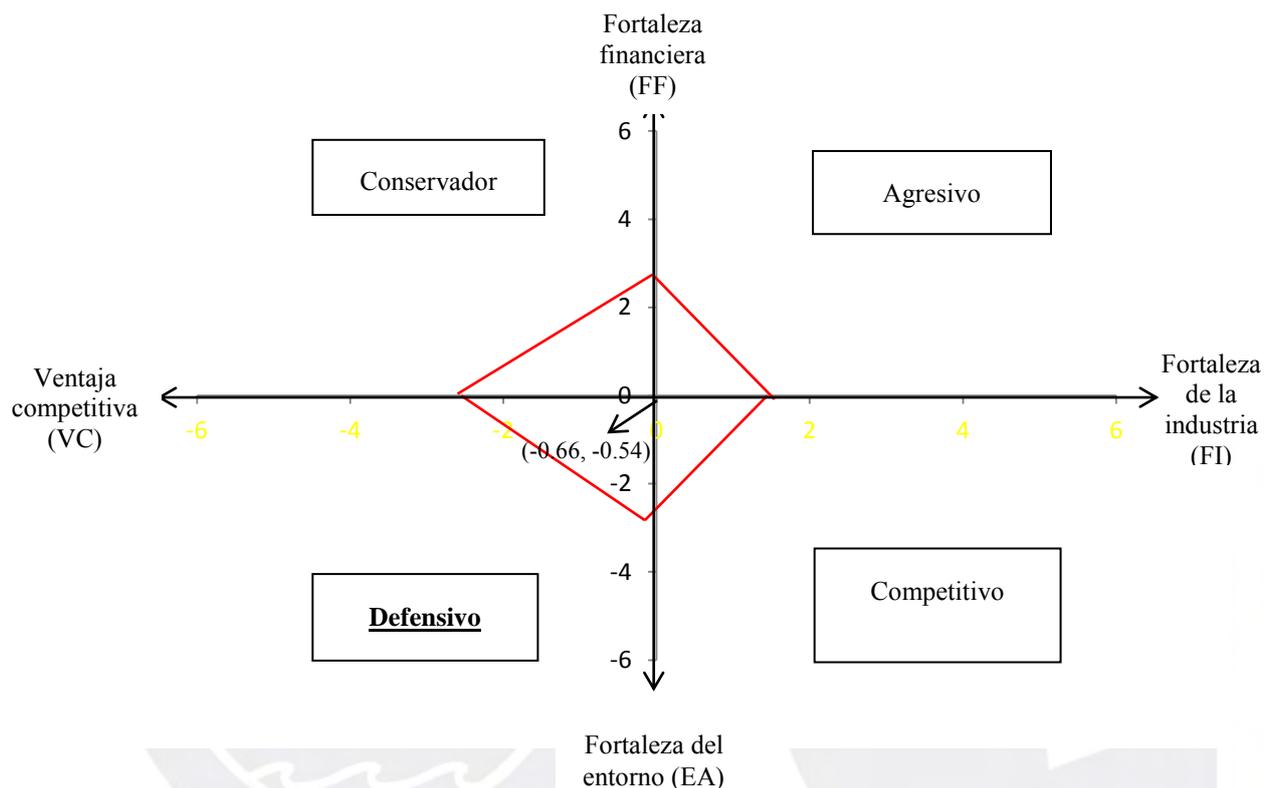


Figura 32. Matriz PEYEA de la provincia de Huancavelica. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG representa en forma gráfica la ubicación de la provincia y diferencias existentes en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento en el país. En ese sentido, facilita el manejo del portafolio de negocio, constituido por divisiones autónomas. De acuerdo con la posición o cuadrante de la matriz en la que se encuentre la organización, se recomienda una estrategia por seguir (ver Figura 33).

El producto servicios de la provincia de Huancavelica posee una baja participación relativa en el mercado y baja tasa de crecimiento, este producto está colocado en el cuadrante de “Perros”, se sugiere una estrategia defensiva enfocada a alianzas y mejoras de los servicios para incrementar las recaudaciones.

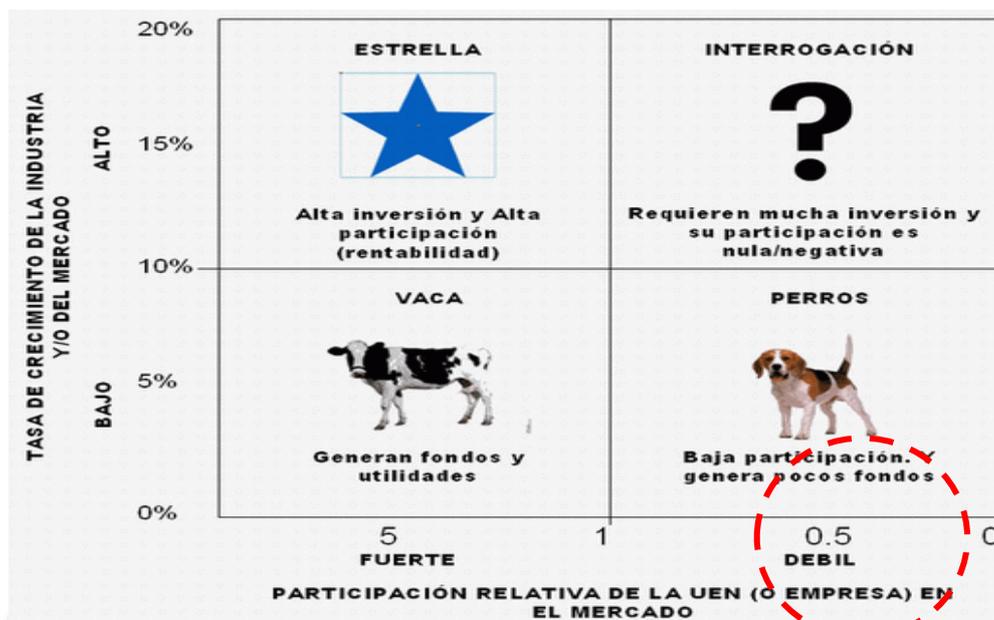


Figura 33. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la provincia de Huancavelica. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

La MIE permite analizar el sistema sobre la base de los factores claves de éxito señalados en las MEFI y MEFE. En este sentido, estos valores finales se extraen de cada uno de las MEFE y MEFI para elaborar la MIE, habiéndose obtenido el valor 2.03 para MEFI y el valor 2.26 para MEFE. La posición de la intersección de estos puntos en la matriz, se ubican en el cuadrante V, que sugiere tomar la estrategia específica para la provincia de Huancavelica consiste en desarrollarse selectivamente, es decir invertir selectivamente y gerenciar las utilidades, penetrando en el mercado y desarrollando productos (ver Figura 34).

6.5 Matriz Gran Estratégica (MGE)

La MGE es una herramienta que permite formular estrategias alternativas basadas en dos dimensiones de evaluación: (a) la posición competitiva y (b) el crecimiento del mercado.

En la figura 35 se observa la ubicación de la organización en el cuadrante correspondiente, demostrando su posición y crecimiento. Cada cuadrante sugiere estrategias que serán tomadas en consideración.

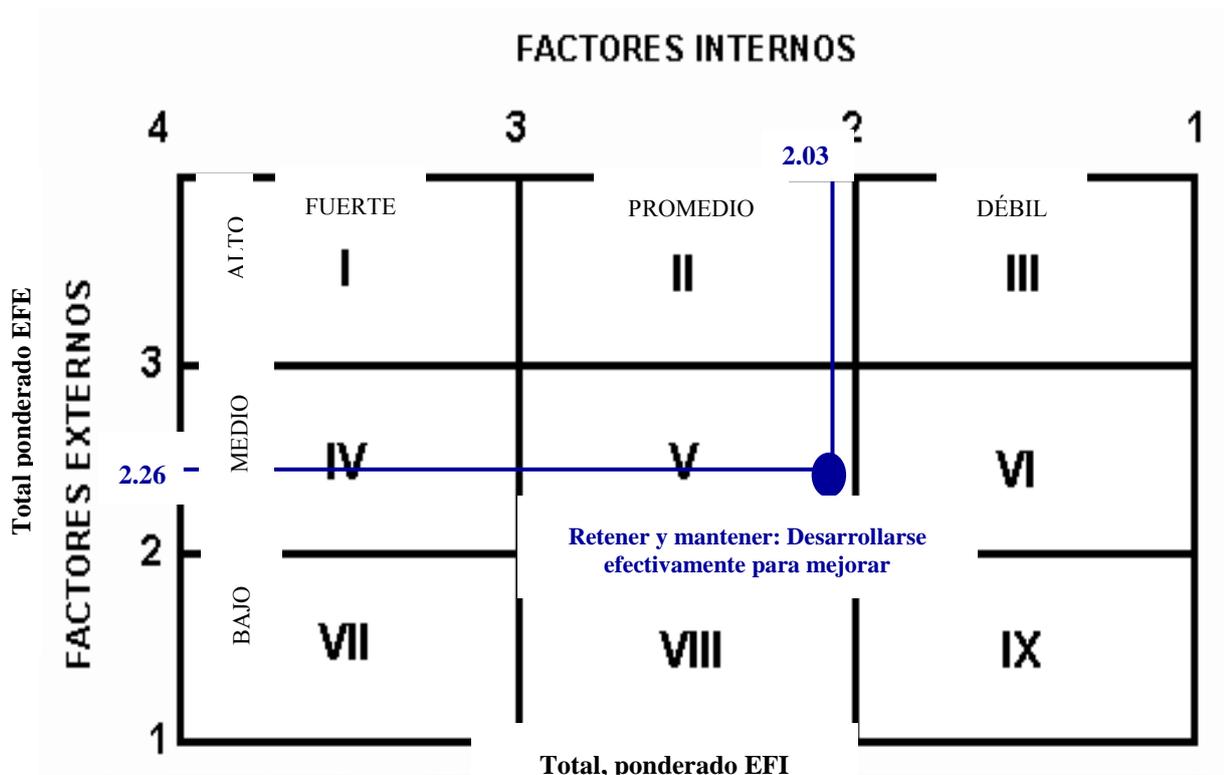


Figura 34. Matriz Interna Externa de la provincia de Huancavelica. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

Como se ha mencionado el lento crecimiento y la débil posición competitiva, ubican a la provincia en el cuadrante III, por lo que se debe tener una posición de atrincheramiento en el mercado con estrategias de diversificación concéntrica y horizontal con el fin de generar las ventajas competitivas que en la actualidad no han producido la generación de recursos económicos importantes para hacer realidad los proyectos demandantes.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 44, se aprecian las 20 estrategias obtenidas a partir de la MFODA, las cuales serán evaluadas en la matriz de decisión para seleccionar la mayoría de las estrategias que se repiten en más de una matriz; reteniéndose las que aparezcan cuatro o más veces.

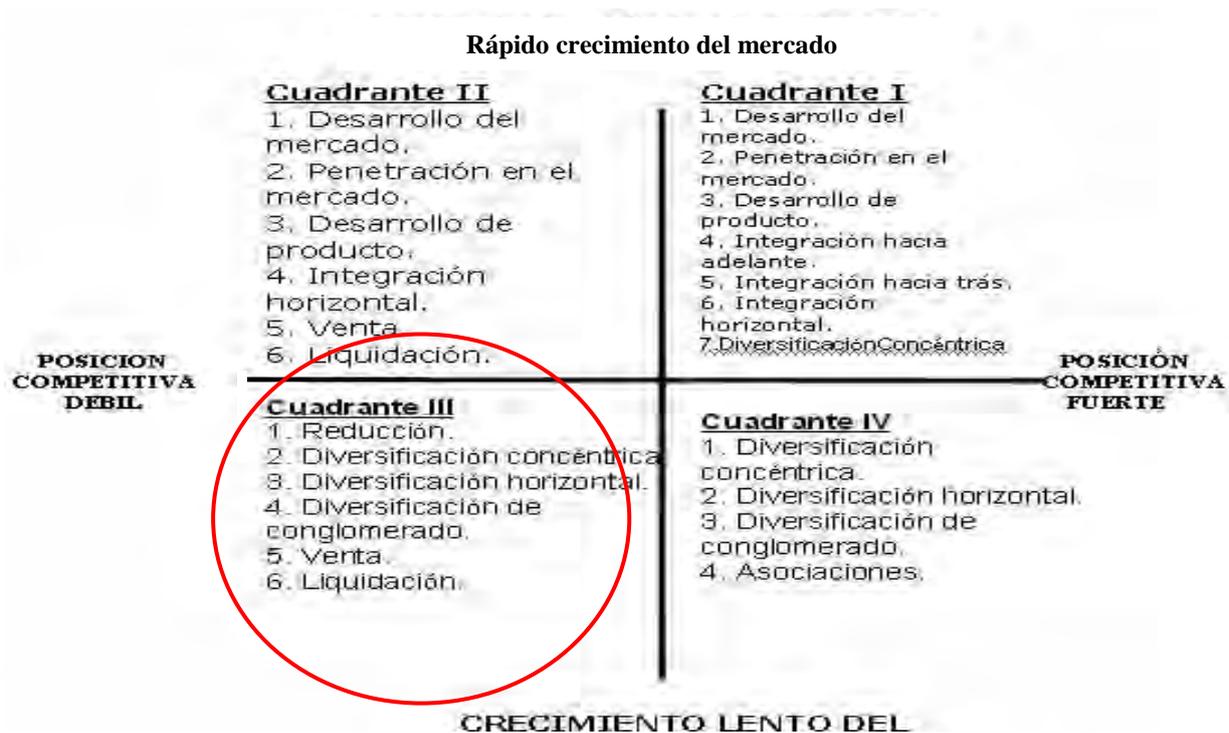


Figura 35. Matriz Gran Estrategia de la provincia de Huancavelica
Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2013.
México D.F., México: Pe

Lento crecimiento del mercado

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

De las estrategias seleccionadas en la MDE, se han priorizado cinco de ellas a través de la MCPE, las cuales se han considerado como atractivas para el desarrollo del plan, ya que han obtenido un puntaje mayor de cinco. Asimismo, se retuvo una sexta estrategia que obtuvo menos de cinco puntos por que está relacionada con las actividades municipales que se ha indicado como importante y de interés para la organización como se describe en el capítulo cinco. Estas estrategias se muestran en la Tabla 45, las cuales serán la base para lograr los objetivos de corto y largo plazo con el fin de lograr la misión y visión propuestas en el capítulo II.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la MCPE han sido evaluadas a través de la Matriz de Rumlet, quedando aceptadas las seis estrategias seleccionadas previamente como retenidas, tal como se muestra en la Tabla 46.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La última evaluación de las estrategias seleccionadas se efectúa en la Matriz de Ética, con lo cual se permite filtrar las estrategias seleccionadas con el fin que ninguna de ellas este violando aspectos relacionados con los derechos humanos y justicia. Cuya evaluación se muestra en la Tabla 47.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de efectuar el análisis de las matrices descritas en los párrafos precedentes, procedemos a seleccionar las estrategias retenidas o primarias y de contingencia o secundarias. Las estrategias de contingencia se dividen en tres grupos. En la Tabla 48 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia que han sido consideradas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Con el fin de verificar que las estrategias seleccionadas estén alineadas a los objetivos a largo plazo se efectúa la evaluación respectiva a través de la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, la cual se muestra en la Tabla 49.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz se observa que los competidores tienen más ventajas cooperando que estando en contra, por lo que las reacciones no afectaran la implementación de las estrategias, como se muestra en la Tabla 50.

6.13 Conclusiones

A través de este capítulo se han definido las estrategias retenidas y los tres grupos de estrategias de contingencia. Asimismo, se retuvo seis estrategias por alcanzar cuatro y cinco puntos en la matriz competitiva del proceso estratégico todas relacionadas a los objetivos de largo plazo y a los intereses de la organización. Se aseguró que ningún objetivos de largo plazo se encuentre fuera del alcance de una estrategia.

Tabla 44

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1.	FO1 Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos. (F1,O1)	X	X	X	X		4
2.	FO2 Crear actividades de comercio local y de exportaciones de productos con valor agregado (F2,O2)	X		X	X	X	4
3.	FO3 Preparar actividades de turismo vivencial y natural aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica. (F4,O3)	X	X	X	X		4
4.	FO4 Utilizar el apoyo de ONG que mediante fondos económicos externos permiten implementar iniciativas sociales de rápida ejecución. (F1,O4)	X	X	X			3
5.	FO5 Identificar la capacidad de extracción de materia prima, confecciones y producción de productos para ser ofertados en nuevos mercados comerciales. (F2,O5)	X	X		X		3
6.	FO6 Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros(F3, O4)	X	X		X	X	4
7.	FO7 Generar nuevos servicios para atender la migración en sectores de educación , salud y vivienda (F1,O5)	X	X		X		3
8.	FA1 Enfrentar las posibles restricciones presupuestales con el desarrollo económico de actividades de locales impulsadas por la propia municipalidad: obras por impuestos, creación de ferias para el fomento de pymes locales y foráneas, alejándolos de las actividades ilícitas (F1, A1)	X	X	X			3
9.	FA2 Producir aumento del canon minero que permita reinvertirlos en el desarrollo de cultivos y extracción de materia prima apreciados en mercados económicos rentables. (F3, A1)	X		X			2
10.	FA3 Decidir impulsar el turismo en la provincia (F4,A1)	X	X	X	X	X	5
11.	FA4 Crear clústeres productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales. (F2,A1,A2,A5)	X	X	X	X	X	5
12.	FA5 Emplear los beneficios de la ampliación de cobertura energética para la provincia. (F5,A1)	X	X	X			3
13.	DO1 Definir el número de proyectos de obras de alto impacto económico y social, haciendo más eficiente la labor municipal. (D1, O1,O2)	X		X	X	X	4
14.	DO2 Identificar la participación del sector privado en obras de servicios básicos y educación, auspiciados por políticas de gobierno para el desarrollo. (D2,D6, O2)	X		X	X		3
15.	DO3 Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero, priorizando la atención al sector turismo por parte de la unidades organizativas locales.(D7,O3)	X	X	X	X	X	5
16.	DO4 Desarrollar a través del gobierno centros de investigación y desarrollo empresarial, para un trabajo de estímulo continuo y repotenciar los clúster de desarrollo.(D4,O2,O)	X	X				2
17.	DO5 Poner en marcha la participación de la población local y migrante en proyectos de desarrollo social, cultural y económico, y centros de capacitación empresarial (D7 ,O5)	X				X	2
18.	DA1 Priorizar un portafolio de proyectos de alto impacto social y económico basado en infraestructura civil y educación que permita la auto sostenibilidad progresiva de la provincia, a través de su apertura comercial al país y el mundo. (D1, A1)	X				X	2
19.	DA2 Implementar y ejecutar los proyectos de inversión vial a fin de interconectar al productor con el consumidor final y nuevos mercados. (D2,A5)	X	X		X		3
20.	DA3 Desarrollar productos nativos con valor agregado (D4,A5)	X		X	X		3

Nota. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education

Tabla 45

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		1.- Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos.		2.- Crear actividades de comercio local y de exportaciones de productos con valor agregado		3.- Preparar actividades de turismo vivencial y natural aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica.		4.- Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros		5.- Decidir impulsar el turismo en la provincia		6.- Crear clúster productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales.		7.- Definir el número de proyectos de obras de alto impacto económico y social, haciendo más eficiente la labor municipal.		8.- Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero, priorizando la atención al sector turismo por parte de las unidades organizativas locales.			
Factores Claves		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																			
1	Estabilidad y crecimiento económico del Perú	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	
2	Políticas del Gobierno promoviendo el desarrollo sostenido de zonas de pobreza extrema	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	
3	Crecimiento del turismo vivencial, artesanía y cultura a nivel nacional e internacional	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	
4	Apoyo de entidades extranjeras con programas de desarrollo para zonas de pobreza extrema	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	
5	Migración de la población de provincias aledañas hacia la provincia de Huancavelica.	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	
Amenazas																			
1	Limitado apoyo técnico y económico de la Región	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	
2	Factores climatológicos, calentamiento global.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
3	Poca promoción del gobierno a la descentralización.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	
4	Presencia de organizaciones terroristas en la región	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	
5	Productos agropecuarios comprados por intermediarios a bajos precios	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	
Fortalezas																			
1	Huancavelica como Capital	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	
2	Principal productor de papa en el Perú.	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	
3	Reservas hídricas y mineras para los próximos años	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
4	Atractivos turísticos (vivencial, arqueológico, cultura, aventura y zonas turísticas) con potencial.	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
5	Parte de la red de conexión de energía de la central hidroeléctrica más importante del país.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	
Debilidades																			
1	Autoridades con falta de capacidad para gerenciar y ejecutar los planes ya establecidos. Falta de ente regulador	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
2	Déficit en cobertura de servicios básicos, Infraestructura civil, tecnológica y de comunicación en mal estado	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
3	Limitados recursos económicos, pocas fuentes de financiamiento y débil capacidad de gestión empresarial para operaciones económicas locales y de la población	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	
4	Débil uso de tecnologías agropecuarias por ausencias de centros de investigación científica en la región.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	
5	Pobre nivel educativo de la población, con mayor incidencia en el ámbito rural.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	
6	Bajo nivel competitivo	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
7	Desnutrición infantil en el ámbito rural y urbano marginal	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
7	Poco interés en la generación de iniciativas para el desarrollo social y cultural de la población	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
Total		2.00		5.1		4.78		5.41		5.00		3.84		5.02		4.99		5.14	

Nota. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education

Tabla 46

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 FO1 Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos. (F1,O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E2 FO3 Preparar actividades de turismo vivencial y natural aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica. (F4,O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E3 F08 Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros (F3, O4).	Si	Si	Si	Si	Si
E4 FA4 Crear clúster productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales. (F2,A1,A2,A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E5 DO3 Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero, priorizando la atención al sector turismo por parte de las unidades organizativas locales. (D7,O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E6 DO1 Definir el número de proyectos de obras de alto impacto económico y social, haciendo más eficiente la labor municipal. (D1, O1,O2)	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 47

Matriz de Ética (ME)

Criterios		E1	E2	E3	E4	E5	E6
Derecho							
1	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	N	N	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	P	N	P	P
Justicia							
8	Impacto en la distribución	J	P	P	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	P	N	J	J	J
10	Normas de compensación	N	N	N	N	J	J
Utilitarismo							
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	N	E	E
12	Medios estratégicos empleados	N	E	E	E	E	E
Se acepta		SI	SI	SI	SI	SI	SI

Nota

Derechos:	V: Viola	N: Neutro	P: Promueve
Justicia:	J: Justos	N: Neutro	I: Injusto
Utilitarismo:	E: Excelentes	N: Neutro	P: Perjudicial

Tabla 48

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
FO1	Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos.
FO3	Preparar actividades de turismo vivencial y natural aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica.
FO6	Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros.
FA4	Crear clúster productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales.
DO3	Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero, priorizando la atención al sector turismo por parte de las unidades organizativas locales.
DO1	Definir el número de proyectos de obras de alto impacto económico y social, haciendo más eficiente la labor municipal.
Estrategias de Contingencia	
Primer grupo	
FO2	Crear actividades de comercio local y de exportaciones de productos con valor agregado
FA3	Decidir impulsar el turismo en la provincia
Segundo grupo	
FO4	Utilizar el apoyo de ONG que mediante fondos económicos externos permiten implementar iniciativas sociales de rápida ejecución.
FO5	Identificar la capacidad de extracción de materia prima, confecciones y producción de productos para ser ofertados en nuevos mercados comerciales.
FO7	Generar nuevos servicios para atender la migración en sectores de educación, salud y vivienda.
FA1	Enfrentar las posibles restricciones presupuestales con el desarrollo económico de actividades de locales impulsadas por la propia municipalidad: obras por impuestos, creación de ferias para el fomento de pymes locales y foráneas, alejándolos de las actividades ilícitas.
FA5	Emplear los beneficios de la ampliación de cobertura energética para la provincia.
DO2	Identificar la participación del sector privado en obras de servicios básicos y educación, auspiciados por políticas de gobierno para el desarrollo.
DA2	Implementar y ejecutar los proyectos de inversión vial a fin de interconectar al productor con el consumidor final y nuevos mercados.
DA3	Desarrollar productos nativos con valor agregado.
Tercer Grupo	
FA2	Producir aumento del canon minero que permita reinvertirlos en el desarrollo de cultivos y extracción de materia prima apreciados en mercados económicos rentables.
DO4	Desarrollar a través del gobierno centros de investigación y desarrollo empresarial, para un trabajo de estímulo continuo y repotenciar los clúster de desarrollo.
DO5	Poner en marcha la participación de la población local y migrante en proyectos de desarrollo social, cultural y económico, y centros de capacitación empresarial.
DA1	Priorizar un portafolio de proyectos de alto impacto social y económico basado en infraestructura civil y educación que permita la auto sostenibilidad progresiva de la provincia, a través de su apertura comercial al país y el mundo.

Tabla 49

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
	Generar desarrollo económico local elevando el valor agregado bruto de las actividades económicas del S/. 371,202.00 (2017) a S/. 1,371,202 (2027).	Implementar servicios básicos como agua pasando del 46.5 % (2014) y desagüe del 22.6 % (2014) al 80% al 2027.	Impulsar el desarrollo integral turístico aumentando la cantidad de visitantes de 200,000 (2016) a 1,000,000 visitantes nacionales al 2027, generando por año ingresos por más de S/231M	Disminuir la desnutrición crónica de los niños menores a 5 años de la provincia de Huancavelica de 3,142 casos de desnutrición en el 2016 a 158 casos al 2027.
1. Aumentar la infraestructura civil, vial, tecnológica permitiendo acortar los tiempos de desplazamiento, mejorar la competitividad, mejorar los costos y fomentando la inversión privada como medio para el ingreso de recursos financieros.				
2. Ejecutar planes de desarrollo en términos urbanísticos y de eco eficiencia.				
3. Realizar programas de planificación poblacional reduciendo la alfabetización e incrementando el nivel educativo de los pobladores hasta secundaria completa como mínimo.				
4. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo económico social auto sostenible a través de los productos agrícolas, de manufactura y de explotación de la tecnología para maximizar la productividad, fomentando la participación del sector privado para impulsar la agro-exportación.				
5. Mejorar las condiciones de servicios de agua, desagüe, salud y otros, a fin de atender la demanda de la población y ofrecer de esta forma mejor calidad de vida para sus habitantes.				
6. Convertir a la provincia de Huancavelica en un importante punto turístico, como modelo en su región, con capacidad instalada suficiente para la recepción de visitantes, turistas e inversores.				
7. Impulsar el desarrollo minero de la provincia para generar nuevas fuentes de ingresos.				
8. Reducir la desnutrición.				
Estrategias Específicas				
FO1 Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos.	X			
FO3 Preparar actividades de turismo vivencial y natural aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica.			X	
FO8 Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros.	X			
FA4 Crear clúster productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales.	X		X	
DO3 Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero, priorizando la atención al sector turismo por parte de las unidades organizativas locales.	X			
DO1 Definir el número de proyectos de obras de alto impacto económico y social, haciendo más eficiente la labor municipal.		X	X	X

Tabla 50

Matriz de Posibilidades de los Competidores

°	Estrategias	Otras Provincias de Huancavelica	Gob. Regional de Huancavelica y otras regiones
1	Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos.	Estarán a favor debido a que su alcance podría beneficiarlos también.	Estarán atentos al desarrollo de la misma, podría estar en contra de sus intereses
2	Preparar actividades de turismo vivencial y natural aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica.	Estarán a favor debido a que su alcance podría beneficiarlos también.	Estarán atentos al desarrollo de la misma, podría estar en contra de sus intereses
3	Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros.	Alto peligro, tema sensible a nivel social.	Alto peligro, pobladores sientan que están siendo afectados
4	Crear clúster productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales.	Estarán a favor debido a que su alcance podría beneficiarlos también.	Atentos, a la contraposición de sus intereses
5	Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero, priorizando la atención al sector turismo por parte de las unidades organizativas locales.	Estarán a favor, ya que se podría hacer un solo gran mercado que permita un mayor acceso a oportunidades.	Atentos, posibilidad de afectar o disminuir su mercado
6	Definir el número de proyectos de obras de alto impacto económico y social, haciendo más eficiente la labor municipal.	Estarán a favor, ya que se podría mejorar el acceso a estos proyectos en conjunto.	A favor, por posibilidad de desarrollo de proyectos en conjuntos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo correspondientes a cada uno de los objetivos de largo plazo, que llevarán a alcanzar la visión, ver Tabla 51.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias. Se basan en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2015) por lo que cada uno de estos debe contar con recursos específicos, sean financieros, físicos, humanos o tecnológicos. Los recursos financieros serán obtenidos promoviendo la inversión privada, con recursos propios de la municipalidad por canon, presupuesto asignado por el gobierno central, el apoyo financiero de organismos, de asistencia financiera y los autogenerados por las Uniones de Crédito y Ahorros (UNICAS). En cuanto a los recursos físicos, la provincia de Huancavelica no cuenta con el equipamiento de maquinarias para desarrollar cabalmente el presente plan por lo que se deberá tercerizar, cuando esto conlleve a un ahorro de costos y mejore la eficiencia.

En relación a los recursos humanos, será necesario capacitarlo y sensibilizarlo para que cumplan con los objetivos de corto plazo que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo y por ende la visión definida. Asimismo, es fundamental establecer una gerencia del Capital Humano y de Gestión del Cambio que facilite la implementación del plan y contribuya a un desarrollo sostenible. La tecnología será pieza clave como herramienta de gestión que ayudará a elevar la eficiencia y eficacia de las funciones y comunicaciones, por lo cual se deberá contar con equipos y conectividad que permitan mejorar la productividad y generar conocimiento. Los recursos totales a emplearse vendrán de las cinco fuentes de financiamiento que cuenta la municipalidad provincial de Huancavelica los mismos que ascienden a la suma de 39 millones de soles.

Tabla 51

Objetivos de Corto Plazo

OLP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP1	Generar desarrollo económico local elevando el valor agregado bruto de las actividades económicas de 371,202 (2017) a 1.371,202 Millones de soles (2027)	Con una inversión de S/.100,000 anual.
OCP1.1	Formar a través de la dirección de comercio, a pequeñas empresas agrícolas y ganaderas en base a la asociatividad por rubros económicos de 78,271 (2017) a 90,000 (2027) pobladores a través de la dirección de comercio.	
OCP1.2	Aumentar la producción agrícola de las papas nativas del 25.56% (2009) al 50% equivalente a 61,890 TM del valor bruto de producción en la región al 2027.	
OCP1.3	Mejorar la calidad de la producción, capacitando anualmente a 1,500 agricultores y ganaderos de la provincia de Huancavelica, a través de las agencias agrarias de la Región y el Instituto nacional de innovación agraria al 2027.	
OCP1.4	Incrementar las oportunidades de desarrollo técnico y empresarial en los distritos de Yauli y Acoria al 2027, implementando 02 centros de capacitación.	
OCP1.5	Capacitar anualmente a 100 alpaqueros en el procesamiento y comercialización de la fibra de alpaca 2027	
OCP1.6	Implementar anualmente mediante la asociatividad de los pequeños productores, 20 unidades de Crédito y Ahorro UNICAS al 2027	
OLP2	Incrementar las instalaciones de servicios básicos de agua 46.4% (2017) y desagüe 22.6% (2017) en un 80% al 2027.	S/.153'000,000 (en 10 años)
OCP2.1	Implementar un proyecto de saneamiento de agua y desagüe por año, con un valor de 2.5 millones de soles cada uno, ampliando la cobertura de agua y desagüe a la zona urbana de la provincia de Huancavelica en un 80%, mediante el programa presupuestal 082 Saneamiento Básico Urbano, para el 2027.	
OCP2.2	Implementar un proyecto de saneamiento de agua y desagüe por año, con un valor de 7.5 millones de soles cada uno, ampliando la cobertura de agua y desagüe a la zona rural de la provincia de Huancavelica en un 80%, mediante el programa presupuestal 083 Saneamiento Básico Rural, para el 2027.	
OCP2.3	Mejorar las condiciones de interconexión de viviendas e inmuebles al sistema de agua y desagüe a través de la elaboración de planos de construcción al 95% al año 2027, con el apoyo de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Huancavelica.	
OLP3	Impulsar el desarrollo integral turístico aumentando la cantidad de visitantes de 200,000 (2016) a 1'000,000 de visitantes nacionales al 2027, generando ingresos anuales por más de 231 millones de soles	S/. 500,0000 anual
OCP3.1	Desarrollar y poner en valor siete nuevos circuitos turísticos de la provincia de Huancavelica en el primer año, hasta el 2027.	
OCP3.2	Desarrollar el turismo solidario orientado al sector educativo y familiar con un crecimiento del 20% anual en afluencia de turistas.	
OCP3.3	Ejecutar campañas bimensuales de capacitación, promoción y cuidado al turista, así como impulsar modelos económicos de actividades auto sostenibles desde el primer año, ampliando la cobertura al 75% de la población al año 2027.	
OCP3.4	Vender paquetes turísticos de la Villa de la Hospitalidad promocionando sus festividades y atractivos públicos generando 20% de crecimiento anual de turistas nacionales y 10% de extranjeros y 5% de turistas de lujo hasta el año 2027.	
OCP3.5	Aumentar en 10% anual el número de Hospedaje-Habitación brindado por los pobladores para los turistas, aportando en promedio un 15% más a los ingresos familiares mensuales por familia, y superando las 10 mil camas-turista para el 2027.	
OLP4	Disminuir la desnutrición crónica de los niños menores a 5 años de la provincia de Huancavelica 3,142 casos de desnutrición en el 2016 a 158 casos al 2027.	S/.8'000,000
OCP4.1	Captar y afiliar automáticamente al Sistema Integrado de Salud (SIS) el 100% (al 2027) la población menor a 5 años a través de sus inscripciones en la RENIEC (2.5% inscritos al 2011).	
OCP4.2	Garantizar la cobertura del SIS al 100% de madres gestantes y madres que dan de lactar.	
OCP4.3	Efectuar visitas domiciliarias al 100% de hogares con niños menores a 5 años para realizar seguimiento y control de la salud de los niños	
OCP4.4	Incrementar la participación en capacitaciones sobre preparación de alimentos nutritivos, orientado a mujeres en edades entre 14 y 34 años, pasando de 177 asistentes (2015) a 8,000 (2027)	

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Los límites que enmarcan una estrategia se denominan políticas (D'Alessio, 2015) y están alineados a los valores de la provincia. A continuación, se presentan las políticas para cada una de las estrategias (E) y sus políticas (P):

- E1. Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo socio económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos.
 - P1. Crear comisiones de coordinación entre la provincia y las empresas/entidades del gobierno regional/central para promover el emprendimiento.
 - P2. Fomentar el auspicio de empresas y corporaciones para la generación de proyectos.
 - P3. Crear lineamientos para atraer empresas que den valor agregado a la provincia.
 - P11. Generar puesto de trabajo a los pobladores de la provincia de Huancavelica.
 - P12. Evitar el impacto medio ambiental negativo.
- E2. Preparar actividades de turismo vivencial y naturales aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica.
 - P1. Crear comisiones de coordinación entre la Provincia y las empresas/entidades del gobierno regional/central para promover el emprendimiento.
 - P5. Fomentar la competitividad y el benchmarking con organizaciones internacionales.
 - P6. Promover la capacitación constante.
 - P7. Promocionar la riqueza turística de la provincia través de eventos.
 - P8. Incentivar la participación ciudadana.
 - P10. Ofrecer servicios con altos estándares de calidad.
 - P11. Generar puesto de trabajo a los pobladores de la provincia de Huancavelica.

- E3. Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros.
- P2. Fomentar el auspicio de empresas y corporaciones para la generación de proyectos.
 - P3. Crear lineamientos para atraer empresas que den valor agregado a la provincia.
 - P4. Optimizar el uso de los recursos y la eficiencia.
 - P11. Generar puesto de trabajo a los pobladores de la provincia de Huancavelica.
 - P12. Evitar el impacto medio ambiental negativo.
- E4. Crear clúster productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales.
- P1. Crear comisiones de coordinación entre la provincia y las empresas/entidades del gobierno regional/central para promover el emprendimiento.
 - P3. Crear lineamientos para atraer empresas que den valor agregado a la provincia.
 - P5. Fomentar la competitividad y el benchmarking con organizaciones internacionales.
 - P9. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
 - P11. Generar puesto de trabajo a los pobladores de la provincia de Huancavelica.
- E5. Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero.
- P1. Crear comisiones de coordinación entre la Provincia y las empresas/entidades del gobierno regional/central para promover el emprendimiento.
 - P2. Fomentar el auspicio de empresas y corporaciones para la generación de proyectos.
 - P5. Fomentar la competitividad y el benchmarking con organizaciones internacionales.
 - P6. Promover la capacitación constante.

- P8. Incentivar la participación ciudadana.
- P9. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- P11. Generar puesto de trabajo a los pobladores de la provincia de Huancavelica.
- E6. Definir el número de proyectos de alto impacto social (salud, agua y desagüe) haciendo más eficiente la labor municipal.
- P2. Fomentar el auspicio de empresas y corporaciones para la generación de proyectos.
- P4. Optimizar el uso de los recursos y la eficiencia.
- P8. Incentivar la participación ciudadana.
- P9. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- P10. Ofrecer servicios con altos estándares de calidad.
- P11. Generar puesto de trabajo a los pobladores de la provincia de Huancavelica.
- P12. Evitar el impacto medio ambiental negativo.

7.4 Estructura de la organización

El organigrama de la Municipalidad de la Provincia de Huancavelica, se presenta en la Figura 21. Para implementar las estrategias se requiere modificar la estructura basada en la reingeniería (D'Alessio, 2015) y enfocada en el bienestar del empleado y el cliente, implementando la Gerencia de Gestión del Talento Humano que tenga la jefatura de Capacitación, la jefatura de Gestión del Cambio y la jefatura de Capital Humano, independizando esta área que actualmente se denomina Sub Gerencia de Recursos Humanos del área de Administración y Finanzas. Asimismo, la subgerencia de Salud y Programas Sociales, deberá pasar a ser una Gerencia con dos subgerencias: Salud y Programas Sociales.

Por otra parte, también es necesario para el éxito de las estrategias, efectuar una reestructuración enfocada en el *downsizing* o reducción del tamaño, unificando la Gerencia

de Administración tributaria en una sola Gerencia con la Gerencia de Administración y Finanzas, pasándose a denominar de ahora en adelante Gerencia de Economía.

A pesar de que este proceso de cambio en la organización necesita la formulación de normas legales que lo modifiquen, se deben implementar las estrategias y de forma paralela ir promoviendo las normas para la aprobación, que garanticen el cambio organizacional de la Municipalidad de la Provincia de Huancavelica.

La propuesta del nuevo organigrama de la municipalidad provincial de Huancavelica se presenta en la Figura 36.

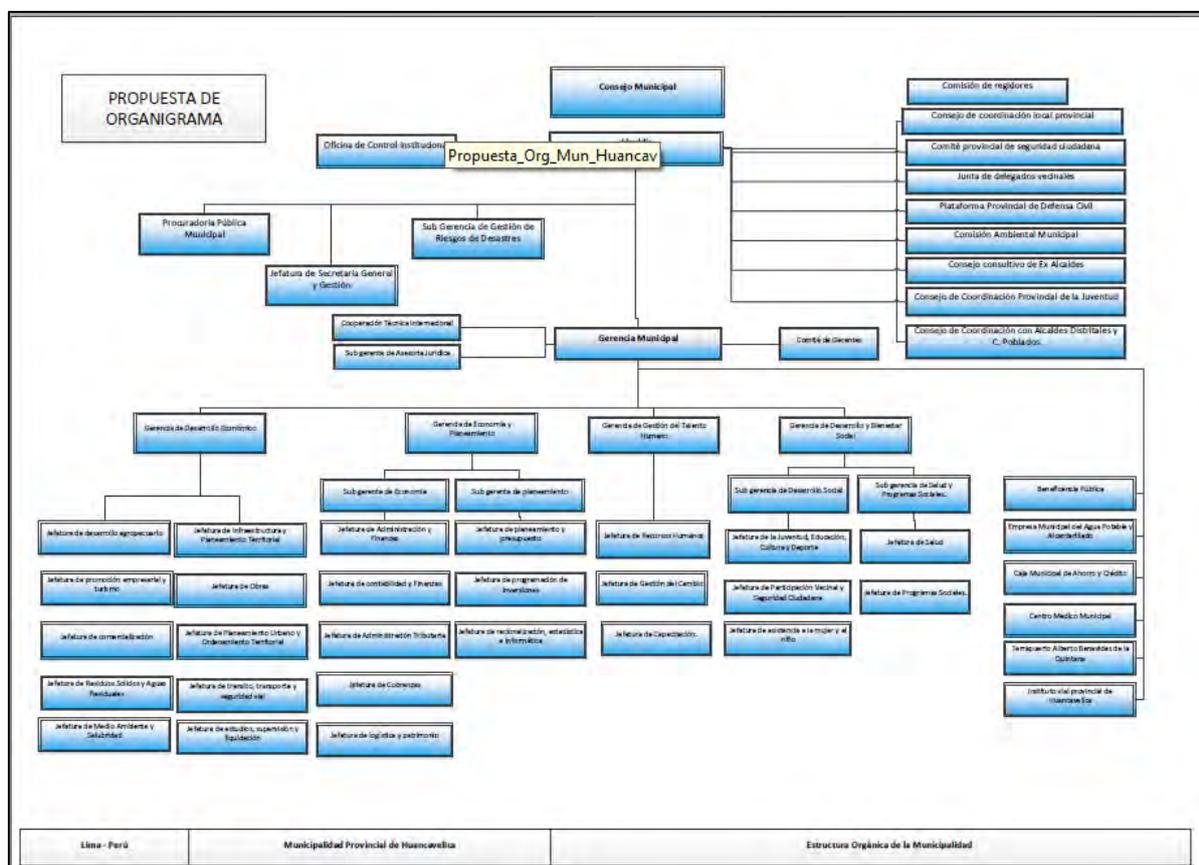


Figura 36. Propuesta de la nueva estructura organizacional de la Municipalidad provincial de Huancavelica.

7.5 Medio ambiente, ecología y responsabilidad social

La responsabilidad social implica el compromiso de todos los participantes de la organización con todos los *stakeholders* (comunidad vinculada) (D’Alessio, 2015).

Asimismo, el desarrollo sostenible debe considerar tres enfoques: el económico, el social y el ambiental, para lo cual las actividades que se realicen en la provincia deben enmarcarse bajo estos considerandos. El turismo vivencial y el turismo que aprovecha la naturaleza para sus actividades, es muy valorado por los turistas, por lo cual, el cuidado del medio ambiente depende de varios actores, siendo importante sensibilizar a todos los *stakeholders* a fin de evitar el dañar los ríos y lagunas, tener un adecuado manejo de los desechos, reutilizar sus insumos y emplear productos no contaminantes.

En este sentido, se deben impulsar planes y políticas orientadas a cuidar el medio ambiente, proteger a las comunidades, a través de orientación técnica, educación, y apoyo para saber explotar las bondades de la provincia en el sector minero, turismo, agrícola, ganadero. También es importante educar a la población de la provincia de Huancavelica para evitar el mal uso del agua, además de continuar con la ejecución de proyectos de alcantarillado que permita un eficiente sistema de desagüe, que evite la contaminación del medio ambiente.

7.6 Recursos humanos y motivación

Es necesario impulsar un proceso de transformación, en el cual los funcionarios que tengan la responsabilidad de gerenciar las diferentes áreas de la municipalidad, como agricultura, vivienda, energía, producción, turismo y comercio exterior, tengan visión a futuro y sean líderes que orienten sus políticas a la generación de nuevas empresas que permitan dar empleo productivo, de tal manera que se garantice el desarrollo socio económico de la provincia. Estas personas claves en la organización, deben tener las competencias necesarias para ese puesto, es por eso que dentro del plan se propone una nueva estructura orgánica donde el capital humano cobra mayor relevancia y la gestión del cambio también. Será necesario un plan de sensibilización y generar el sentido de urgencia para minimizar la resistencia al cambio que ayude a este cambio deseado, motivando al capital humano

alineando sus intereses personales a los intereses de la organización, fomentando el uso de la tecnología de la información y comunicación. Hacia la población se debe llegar con programas educativos, reduciendo la exclusión y la marginación social, generando igualdad de oportunidades, brindando los servicios básicos eficientes.

7.7 Gestión del cambio

La gestión del cambio estará enfocada en el desarrollo económico, en la atención de los servicios básicos como agua y desagüe, impulsando el desarrollo integral turístico y disminuyendo la desnutrición crónica de los niños de la provincia de Huancavelica. Asimismo, con la implementación de los objetivos de corto plazo se van a generar cambios en la provincia, mejorando la calidad de vida de la población, es por este motivo que dentro de la nueva estructura de la organización se plantea la creación de la jefatura de gestión del cambio para llevar a cabo este proceso no solo dentro de la organización sino también en la población de tal manera que se comience a valorar cada vez más la inversión que se realizarán a través de los objetivos a corto plazo. Un especialista en este tipo de actividades será trascendental para minimizar cualquier postura de status quo que se pueda presentar en el camino.

Resulta fundamental que, para empezar este proceso, todos los miembros de la Municipalidad deben asumir y compartir cual es la razón o misión del presente plan, comunicándoles e interiorizando la visión, y cuáles serán los objetivos y las estrategias para alcanzarlos. Asimismo, a nivel equipos de área, cuál será la participación y contribución de cada uno de los miembros de la organización será otro punto fundamental para hacer más eficiente el impacto positivo de su accionar en el día a día, buscando empatizar a los empleados con la población. Esto debe ir acompañado con un programa de difusión de objetivos y que queremos lograr con cada uno de ellos a la población que demuestren nuestro compromiso con ellos y luego dar cuenta a la ciudadanía de la tarea realizada.

Este especialista debe lograr una cultura organizacional consecuente con los cambios y necesidades del entorno, con líderes innovadores en las diferentes áreas que apuesten por la innovación para el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, será vital lograr equipos de trabajo comprometidos, creativos, que mejoren sus procesos y que no tengan miedo al cambio para satisfacer las necesidades de población. Esta capacidad de innovar se convierte en un recurso más con el que debe contar la Municipalidad por lo que el especialista en gestión del cambio debe enfocar su atención para gestionar este recurso de manera eficiente para lograr un valor añadido de la organización como es tener una cultura de innovación como fuente de competitividad.

7.8 Conclusiones

La provincia de Huancavelica comenzará un proceso de cambio al 2027 que sentará las bases para un desarrollo sostenible, mejorando su calidad de vida, basado en fomentar el auspicio de empresas privadas, que generen empleo, con participación ciudadana, con responsabilidad social, promoviendo el sector turismo, brindando servicios con altos estándares de calidad, fomentando la creatividad y el uso de tecnología a través de estrategias y políticas alineadas a los valores de la provincia. La implementación de estas estrategias permitirá el logro de los objetivos a largo plazo y alcanzar la visión definida. Un factor importante es la reestructuración y reingeniería de la organización, con un alto enfoque en el capital humano y la gestión del cambio, permitirán la ejecución exitosa del presente plan estratégico.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Dentro del capítulo de evaluación estratégica, se ha utilizado la herramienta de cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 1996), el cual define objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas agrupados en cuatro perspectivas base; Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes y Financiera. El éxito de la implementación del cuadro de mando integral es la participación de todos los miembros de la provincia de Huancavelica y la intensidad con la que se desarrolle cada perspectiva dependerá de la intensidad del comportamiento del mercado.

Para el presente trabajo hemos determinado metas realistas y alcanzables, considerando los factores internos y externos de la provincia, así como su nivel de desarrollo, producción, comportamiento del mercado local y mundial, entorno de proveedores y usuarios entre otros. Buscamos aportar planteamiento que generen creación sostenible de valor, crecimiento, alineamiento de la población a los objetivos comunes, generar compromiso en la población y posición de cambio en la población.

8.1. Perspectivas de control

Las perspectivas de control apoyarán en la consecución de los logros o resultados estratégicos, mejorar la atención a la población y visitantes, generar ingresos y mayor productividad en la provincia, ofrecer mejores condiciones de vida para la población, en tal sentido se analizarán las siguientes cuatro perspectivas estratégicas:

8.1.1 Aprendizaje Interno

En esta perspectiva se busca desarrollar y potenciar las capacidades de los órganos y entidades que forman parte de la gestión administrativa de la provincia. El trabajar esta perspectiva es fundamental para mejorar y sostener la productividad, mano de obra y seguir haciendo uso de los facilitadores de información y nuevas tecnologías.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de proceso busca generar eficiencia operacional en las distintas instancias de la provincia. Dentro de esta perspectiva se debe trabajar la productividad, calidad e innovación de productos y servicios.

Está claro pensar entonces que esta perspectiva tiene un impacto directo en la perspectiva del cliente, lo cual sustenta nuestra atención pues podemos desarrollar en ese sentido iniciativas de reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo también a los objetivos estratégicos financieros de la provincia.

8.1.3 Cliente

En esta perspectiva se busca definir la proposición de valor para la población, buscar en el presente estudio aportar iniciativas para mejorar las condiciones de vida de la población a través de mejores oportunidades de desarrollo atendiendo a los usuarios o clientes, como visitantes, turistas, haciendo que su condición de cliente aporte ingresos y en consecuencia genere oportunidades de empleo en la población.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera describe indicadores económicos tales como rentabilidad de la inversión, gestión del gasto e inversión, niveles de pobreza, producto bruto interno local y su contribución al departamental y nacional, gestión de ingresos, permitiendo conducir una política financiera saludable de cara al sustento frente a las unidades regulatoria o de control.

8.2 Conclusiones

El tablero de control del *Balance Scorecard* nos permite clasificar los objetivos en las cuatro perspectivas antes mencionadas, tal como se muestra en la Tabla 52 y Tabla 53. Se presenta en la perspectiva financiera un indicador referido a impulsar iniciativas, tareas y proyectos que permitan a la provincia contar con un centro de investigación y

emprendimiento empresarial. Todo esto sumando al aporte que podría generar la reactivación de la minería a través de nuevas políticas de impulso y apoyo a la inversión público-privada.

En la perspectiva cliente se cuenta con ocho indicadores focalizados en permitir abrir las puertas de la provincia al flujo de visitantes, turistas, comercio de mediana y gran tonelaje, así como permitir que la población pueda integrarse con las demás provincias y regiones del país. Un efecto igualmente positivo es que, con las obras de pistas, veredas y servicios, las propiedades tomarán mayor valor pudiendo ser sujetos de nuevas líneas de crédito.

En la perspectiva de procesos se enuncian cinco indicadores que describen el interés en priorizar la mejora en la formalización y registro de las viviendas, la creación de rutas turísticas, mejorar la atención en salud, equipamiento logístico, medicinas y servicios, planteando la necesidad de establecer acuerdos de cooperación interinstitucionales, mientras el plan de cobertura de servicios va desarrollándose progresivamente.

En la perspectiva de aprendizaje interno se plantean tres indicadores enfocados a asegurar la diversificación productiva, generando iniciativas para mejorar los beneficios de estos productos, aumentando su valor a través del procesamiento de los mismos, con la creación de centros de desarrollo empresarial y centros de procesamiento de diversos productos. En adición se plantea incrementar la capacitación de la población para que tengan participación directa en el desarrollo y ámbito laboral de estos procesos en beneficio de la provincia de Huancavelica.

Tabla 52

Tablero Balance Score Card de la Provincia de Huancavelica por Perspectivas

N°	Objetivos	Indicadores	Concepto
Perspectiva Aprendizaje Interno			
OCP1.1	Formar a través de la dirección de comercio, a pequeñas empresas agrícolas y ganaderas en base a la asociatividad por rubros económicos de 78,271 (2012) a 90,000 (2027) pobladores.	N° de nuevos productores agricultores	Desarrollo Económico
OCP1.4	Implementar 2 centros de desarrollo técnico y empresarial en los distritos de Yauli y Acoria al 2027	N° centros de desarrollo empresarial	Desarrollo Económico
OCP1.5	Capacitar anualmente a 100 alpaqueros en el procesamiento y comercialización de la fibra de alpaca 2027	N° centros de procesamiento de Alpaca	Desarrollo Económico
Perspectiva Procesos			
OCP2.3	Mejorar las condiciones de interconexión de viviendas e inmuebles al sistema de agua y desagüe a través de la elaboración de planos de construcción al 95% al año 2027, con el apoyo de la Facultad de Ingeniería Civil de la UNH.	N° de viviendas con planos	Saneamiento Agua y Desagüe
OCP3.1	Desarrollar y poner en valor 7 nuevos circuitos turísticos de la provincia de Huancavelica en el primer año, hasta el 2027.	N° de circuitos turísticos	Turismo
OCP3.2	Desarrollar el turismo solidario orientado al sector educativo y familiar con un crecimiento del 20% anual en afluencia de turistas.	N° de hospedajes	Turismo
OCP3.5	Aumentar en 10% anual el número de Hospedaje-Habitación brindado por los pobladores para los turistas, aportando en promedio un 15% más a los ingresos familiares mensuales por familia, y superando las 10,000 camas-turista para el 2027.	N° de capacitaciones anuales	Turismo
OCP4.1	Incrementar al 100% (al 2027) las afiliaciones de la población menor de 5 años al Sistema Integrado de Salud (SIS) a través de sus inscripciones en la reniec (2.5% inscritos al 2011).	N° de niños menores a 5 años ingresados anualmente	Desnutrición
Perspectiva Cliente			
OCP1.2	Incrementar la producción agrícola de la papas nativas del 25.56% (2009) al 50% equivalente a 61,890 TM del valor bruto de producción en la región al 2027.	Valor bruto de producción de la papa nativa	Desarrollo Económico
OCP1.3	Capacitar anualmente a 1500 agricultores y ganaderos de la provincia de Huancavelica, a través de las agencias agrarias de la región y el Instituto nacional de innovación agraria al 2027.	N° de agencias agrarias visitadas % de la población que hacen uso de las unidades de crédito y ahorro.	Desarrollo Económico
OCP2.1	Implementar un proyecto de saneamiento de agua y desagüe por año, con un valor de 1.5 millones cada uno, ampliando la cobertura de agua y desagüe a la zona urbana de la provincia de Huancavelica en un 80%, mediante el programa presupuestal 082 Saneamiento Básico Urbano, para el 2027.	N° proyectos iniciados saneamiento	Saneamiento Agua y Desagüe
OCP2.2	Implementar un proyecto de saneamiento de agua y desagüe por año, con un valor de diez millones cada uno, ampliando la cobertura de agua y desagüe a la zona rural de la provincia de Huancavelica en un 80%, mediante el programa presupuestal 083 Saneamiento Básico Rural, para el 2027.	N° proyectos ejecutados Nro. Calles con catastro	Saneamiento Agua y Desagüe
OCP3.3	Ejecutar campañas bimensuales de capacitación, promoción y cuidado al turista, así como impulsar modelos económicos de actividades auto sostenibles desde el primer año, ampliando la cobertura al 75% de la población al año 2027.	Número de campañas de promoción turística.	Turismo
OCP3.4	Vender paquetes turísticos de la Villa de la Hospitalidad promocionando sus festividades y atractivos públicos generando 20% de crecimiento anual de turistas nacionales y 10% de extranjeros y 5% de turistas de lujo hasta el año 2027.	N° de publicaciones	Turismo
OCP4.2	Garantizar la cobertura del SIS al 100% de madres gestantes y madres que dan de lactar.	% madres gestantes lactantes registradas	Desnutrición
OCP4.3	Ejecutar al 100% visitas domiciliarias a hogares con niños menores a 5 años para realizar seguimiento y control de la salud de los niños.	% de visitas domiciliarias anuales	Desnutrición
OCP4.4	Incrementar la participación en capacitaciones sobre preparación de alimentos nutritivos, orientado a mujeres en edades entre 14 y 34 años, pasando de 177 asistentes (2015) a 8,000 (2027)	N° Mujeres capacitadas mensualmente	Desnutrición
Perspectiva Financiera			
OCP1.6	Implementar anualmente mediante la asociatividad de los pequeños productores, veinte Unidades de Crédito y Ahorro UNICAS al 2027	N° de UNICAS	Desarrollo Económico

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huancavelica

9.1 Análisis Competitivo

Según el Instituto Peruano de Economía en el año 2016, Arequipa (32%), Apurímac (31.6%) y Ancash (21.5%) fueron las que más crecieron debido a la producción de cobre en obras tan importante como Las Bambas. Si bien varios puestos atrás esta Huancavelica, esta tuvo una recuperación, pasando de -5.5% hacia un 7% debido al aumento de la producción de la electricidad (14.9%) la más alta desde el 2010. Ver Figura 37, se muestra el índice de competitividad de la región.

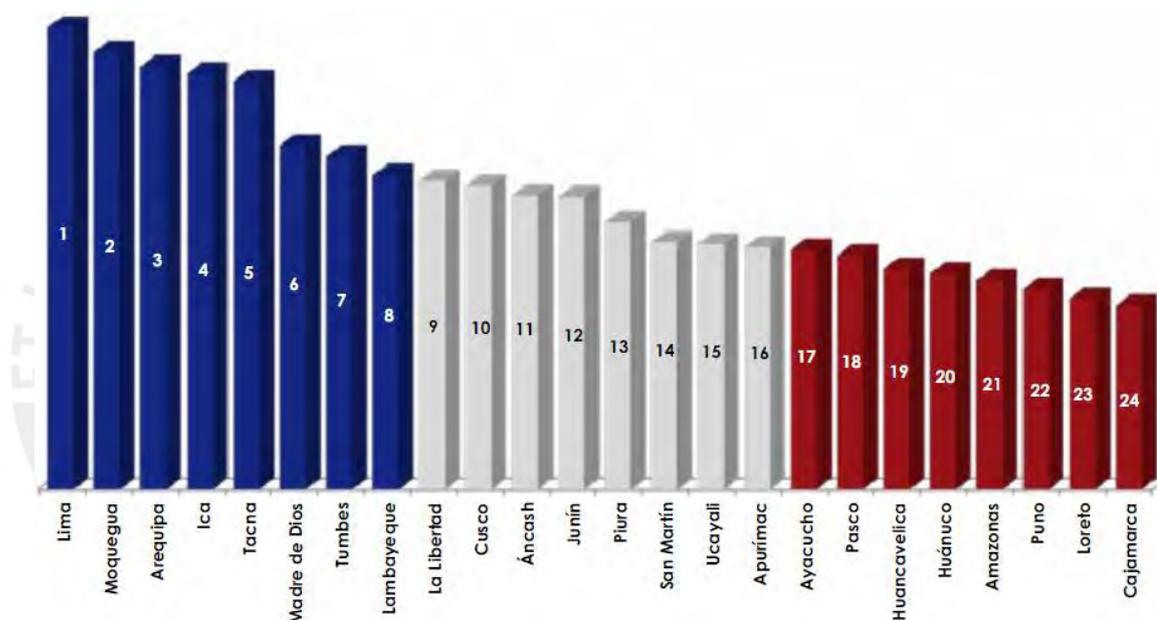


Figura 37. Índice de competitividad Regional 2016

Tomado de Resultado primer trimestre 2016 - indicador de actividad económica, por Instituto Peruano de Economía.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web:

https://es.scribd.com/document/312927097/Índice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP#download&from_embed

Según el Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE), se tiene la siguiente variación para el periodo 2015 y parte del 2016. Si bien hay claro crecimiento en el sector energético, vemos un apreciable descenso en el rubro minero debido a la caída mundial del

precio del cobre. Y éste problema evidencia la debilidad del desarrollo de los diferentes sectores productivos y de servicios de la Región Huancavelica, y que arrastra a sus demás provincias y distritos. Más allá de los precios de los metales, el sector agricultura, si bien es la actividad económica más extendida en la población, pues no aporta valor agregado o se integra a otros mercados nacionales con grandes volúmenes de producción, y el turismo, es aún una actividad poco explotada. Ver Figura 38.

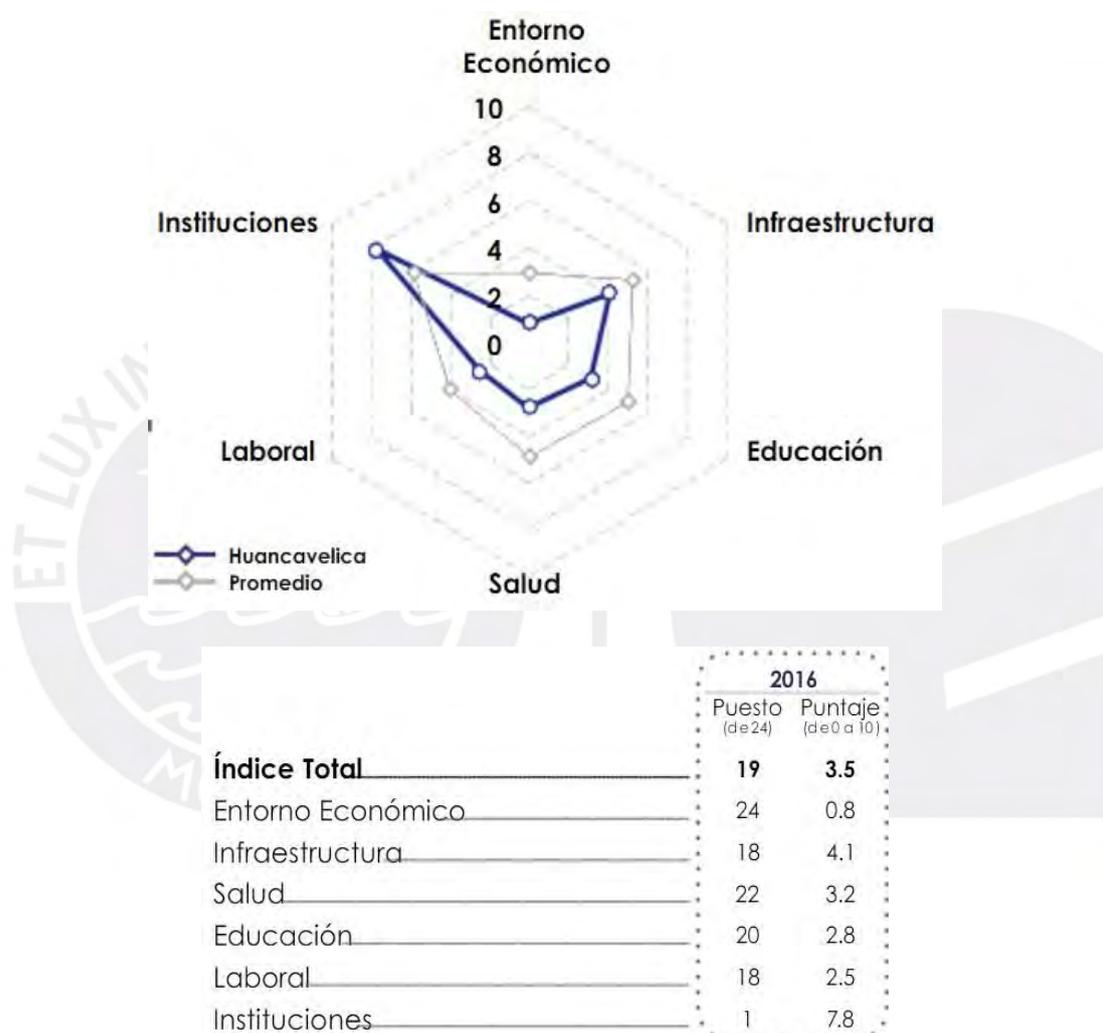


Figura 38. Índice de competitividad Regional Huancavelica 2016

Tomado de Resultado primer trimestre 2016 - indicador de actividad económica, por Instituto Peruano de Economía.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web:

https://es.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP#download&from_embed

Tabla 53

Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE) – Región Huancavelica

	1T-2015	2T	3T	4T	1T-16
ICAE	2.6	-6.0	-0.3	-5.5	7.0
VBP (Valor Bruto de la producción) Agrícola	-0.6	-9.2	0.1	11.6	10.0
VBP Minero	18.1	0.4	-18.2	-20.7	-20.6
Turismo	13.3	7.4	19.6	3.5	9.9
Producción eléctrica	5.3	4.9	1.6	-3.9	14.9
Remuneraciones públicas	16.1	10.9	11.3	-0.5	4.6
IGV	-26.5	-53.3	-15.7	-14.7	2.3

Nota. Tomado del “Resultado primer trimestre 2016 - indicador de actividad económica”, Por Instituto Peruano de Economía.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web: <http://ipe.org.pe/documentos/resultados-icae-1t-2016>

Pero a pesar de éstos indicadores, podemos apreciar que Huancavelica ya no es más el último departamento en crecimiento o región en pobreza, la atención continua del gobierno central e inversiones privadas hacia estas zonas, han hechos que múltiples iniciativas aporten algo de progreso, aunque no sea del todo suficiente.

Resultados ICAE 1T 2015 – 1T 2016											
Regiones	1T-15	2T	3T	4T	1T-16	Regiones	1T-15	2T	3T	4T	1T-16
Amazonas	-0.6	3.1	4.3	-7.4	-2.1	Lambayeque	-6.5	-2.0	3.3	-0.2	8.2
Áncash	-12.4	8.2	13.6	18.3	21.5	Lima	2.2	3.5	2.9	1.1	1.9
Apurímac	5.3	6.3	12.9	9.0	31.6	Loreto	-4.2	-0.5	1.3	5.8	-0.9
Arequipa	-3.0	-0.3	2.7	12.3	32.0	Madre de Dios	4.4	37.4	30.5	8.2	26.0
Ayacucho	-1.1	0.1	4.5	6.1	2.6	Moquegua	1.8	-0.6	-2.9	18.9	2.9
Cajamarca	0.8	4.3	2.2	-2.8	1.0	Pasco	7.8	6.2	4.4	4.6	3.2
Cusco	1.5	7.1	7.9	12.4	7.9	Piura	2.4	11.1	-0.7	2.5	0.6
Huancavelica	2.6	-6.0	-0.3	-5.5	7.0	Puno	-3.8	4.7	-0.4	-1.3	0.7
Huánuco	19.7	10.4	15.7	6.2	-1.2	San Martín	-5.4	0.7	0.6	-2.7	-0.1
Ica	2.2	0.7	6.0	10.7	3.6	Tacna	19.0	13.4	1.9	-1.2	-3.1
Junín	20.6	10.8	9.2	10.9	0.4	Tumbes	-4.8	-1.7	2.9	8.7	-2.1
La Libertad	3.9	3.9	-5.8	-2.8	-6.1	Ucayali	9.8	9.1	1.2	6.6	-0.7

Figura 39. Los departamentos que más crecieron en el Perú.

Tomado de Resultado primer trimestre 2016 - indicador de actividad económica, por Instituto Peruano de Economía.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web:

<http://ipe.org.pe/documentos/resultados-icae-1t-2016>

Así mismo podemos apreciar información económica relacionada al PBI local versus el nacional, permitiéndonos entender un poco más el potencial de esta región, a través de la Figura 40.

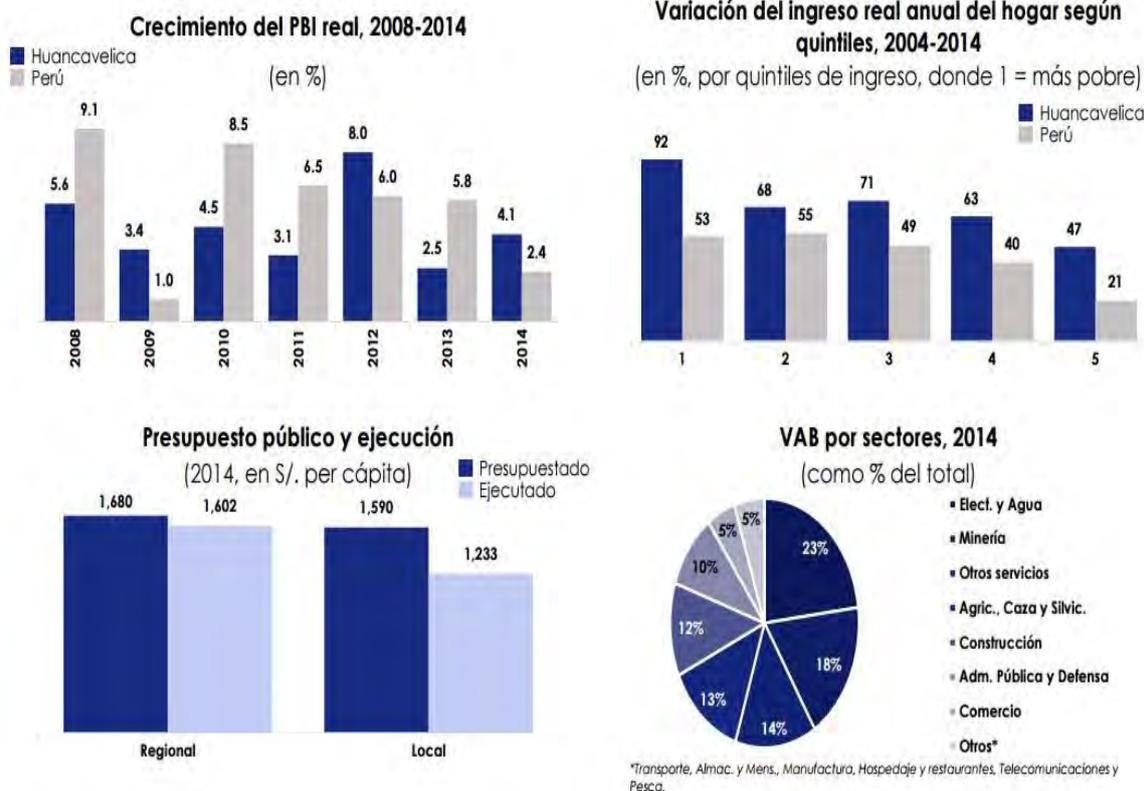


Figura 40. Información Económica

Tomado de Resultado primer trimestre 2016 - indicador de actividad económica, por Instituto Peruano de Economía.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web:

http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_ii_huancavelica.pdf

En cuanto a los indicadores de educación, salud, desarrollo social, infraestructura y modernidad, se puede apreciar que aún persiste oportunidad de desarrollo debido a los indicadores poco favorables de progreso.

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la Provincia de Huancavelica

De acuerdo a la teoría de Michael Porter, la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa u organización, es capaz de generar y en consecuencia puede producir mayor riqueza, es decir que en este caso de la Municipalidad Provincial, genere mayor bienestar para los habitantes de la provincia de Huancavelica, en tal sentido se listan las ventajas competitivas de la provincia de Huancavelica:

La provincia en su superficie agrícola posee tierras aptas para el cultivo limpio de productos,

así como la producción continua del suelo, esto es muy favorable para una producción dinámica de siembra y cosechas.

- La provincia de Huancavelica posee terrenos en su totalidad de propiedad de las comunidades campesinas, las cuales pueden llegar a tener por cada familia entre 10 a 25 Has.
- La provincia de Huancavelica cuenta con el 67% del total de la producción de la papa sobre todo la nativa, asimismo su producción de grano de cebada equivale a casi el 35% de la producción departamental, llevándolo a ser el tercer productor a nivel nacional. La quinua y kiwicha por su alto valor nutritivo y creciente demanda permite a la provincia poder exportar sus productos y ser fuente de alimentación en los programas sociales. También se destaca sus áreas fértiles propicias para el sembrío, así como poseer diferentes fuentes de agua.
- Huancavelica posee potencial competitivo en el sector pecuario con la producción de carne de alpaca y la de cuy, sin desmerecer la producción de leche de vacuno.
- Otro sector fuente de ventaja competitiva a explotar es la actividad minera, la provincia encuentra en compradores como el mercado chino una oportunidad para generar diferenciación y mayor valor al producto minero, entre los cuales se encuentran los polimetálicos (plata, plomo, cobre, zinc, entre otros).
- La actividad turística también representa potencial competitivo, basado en zonas casi vírgenes, paisajes, lagunas, montañas, fuentes termales, costumbres, cultura viva y su historia; el desarrollo de esta actividad permite dinamizar la economía con el ecoturismo a zonas como el bosque de piedras de Sachapite, Mina Santa Bárbara, Baños termales de San Cristóbal, complejo arqueológico de Ushcus - Incañan, entre otros y que hacen de esta provincia: única.
- La gastronomía en el país es muy variada, apreciada y en la provincia de

Huancavelica esta actividad ya es parte de un turismo vivencial que a través de la comida transmite tradiciones e historia.

Tabla 54

Indicadores de Educación, Salud, Desarrollo Social, Infraestructura y Modernidad

Indicador	Región	Perú	Indicador	Región	Perú
Educación			Infraestructura		
Rendimiento satisfactorio en lectura (%)	28.7	43.5	Brecha de inversión en ser. Púb. (%var)	12.2	5.7
Rendimiento satisfactorio en matemática (%)	21.0	25.9	Cobertura de agua (%)	75.1	85.8
Gasto por alumno en educación básica (S/)	4,021	2,734	Continuidad de la provisión de agua (hrs.)	21.2	18.7
Salud			Cobertura de desagüe (%)	28.0	67.7
Mortalidad infantil cada 1,000 nacidos	37	23	Modernidad		
Desnutrición crónica (%menores de 5 años)	28.1	10.7	Hogares que cocinan con electricidad. Glp o gas natural (%)	10.3	53.5
Partos institucionales (%)	89.0	89.2	Hogares con lavadora (%)	1.4	24.2
Desarrollo Social			Hogares con al menos un celular (%)	74.7	84.9
Pobreza (%)	52.3	22.7	Disponibilidad de servicios financieros	81.0	362.0
Pobreza extrema (%)	14.1	4.3			
Hogares pobres con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios (%)	62.8	52.3			

Nota. Tomado de Resultado primer trimestre 2016 - indicador de actividad económica, por Instituto Peruano de Economía. Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web: http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_ii_huancavelica.pdf

9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres en la provincia de Huancavelica

Para esta sección se han identificado iniciativas técnicas potenciales de generación de valor a los productores, necesidad de capacitarse, mejorar su condición de vida y que sean más competitivos con una mayor producción eficiente.

Para todo esto el gobierno central a través del Consejo Nacional de la Competitividad y el Ministerio de Economía ha creado una agenda de competitividad 2014 - 2018, bajo una estrategia de productividad que considera cuatro campos de acción como son:

- Capital humano de calidad
- Desarrollo productivo empresarial.
- Calidad e innovación

- Internacionalización de las empresas

Por otro lado, el Gobierno Central a través de su programa de desarrollo productivo y empresarial, han definido programas de apoyo al clúster formados, como por ejemplo Soporte para el clúster de muebles en sur de Lima, clúster de software y de café en la selva.

Para el caso de la provincia de Huancavelica, se considera oportuno apreciar el potencial en actividades relacionadas con sus riquezas que aún tienen mínimo grado de industrialización, y de esta forma se aumente las capacidades de sus productores y ciudadanos. Según Porter el clúster se entrelaza a través de:

- Las relaciones entre clientes y proveedores.
- El uso de tecnologías comunes.
- Canales comunes de compra y distribución.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Factores relacionados a la ubicuidad común que favorezca la asociación de empresas.

Porter también señala que un clúster tiene las siguientes características:

- Agrupamientos con masa crítica de empresas.
- Empresas que pertenecen a un mismo sector.
- Comparten una cadena de valor.
- Gestionan demanda que trasciende a lo local.
- Cuentan con Recursos Humanos.
- Tienen tendencia a la mejora de la competitividad de los negocios.
- Tienen miras a la internacionalización.

En tal sentido a continuación se plantean los siguientes clúster:

Clúster Minero Sur. Aglomera a empresas centradas en la producción de minerales y concentrados que se relacionan con la metalurgia (procesamiento), comercialización y

distribución. De estos procesos se desprenden eslabones de la cadena productiva como son: La exploración, construcción, operación, metalurgia y comercialización y por cada una de ellas se contratan a proveedores de bienes y servicios nacionales y/o extranjeros. Ver Figura 41. Si bien la producción minera de Huancavelica como región no es significativa, existe potencial de exploración que, por temas de inversión privada, interés político y social no se ha impulsado el desarrollo.

Masa crítica. Son pocas las empresas mineras presentes, entre ellas está la Compañía Minera Milpo S.A. con exploración y explotación del cobre, los productos más explotados son: Cobre, Oro, Plata, Zinc. Facturación. En cobre genera cerca de 300 millones de dólares. El clúster minero en el país está dividido tal como se indica a continuación en la Tabla 56.

Tabla 55

Cluster Minero en el Perú

Clúster	Número total de empresas	Número de trabajadores	de Facturación	Exportaciones
Minero del Norte	39	18,551	3,993	9,340
Minero del Centro	146	38,035	6,788	7,861
Minero del sur	124	14,043	7,314	5,875
Auxiliar Minero	108	54,247	3,299	751

Nota. Tomado de Informe final mapeo cluster, por Consorcio Cluster Development-Metis Gaia. Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Clúster Pelos finos. Cuyo negocio busca formar parte del negocio textil en el vestir, con productos resaltantes basados en alpaca y vicuña, en precios para público tipo turista, entre los eslabones resalta la materia prima, el hilado, el tejido y la confección. En este campo algunas marcas han creado su propio retail como por ejemplo KUNA. Si bien la limitación geográfica según el Concejo Nacional de la Competitividad para este clúster está

comprendido por Cusco, Puno, Arequipa, no excluye la capacidad y potencialidad que tiene la región y provincia de Huancavelica para el desarrollo de esta línea de producción.

El potencial de crecimiento del negocio es alto, teniendo en cuenta el crecimiento de las exportaciones y la aceptación de mercados por prendas confeccionadas con tejido de pelos finos. En el mercado de productos existen tres tipos de exportaciones como son: Los tops con un 70%, los hilados y las prendas de vestir en conjunto representan un 30%, Entre los mercados mas importantes se tiene a China e Italia como líderes, seguidos por Japón, Reino unido o Corea, Taiwán, Australia entre otros.

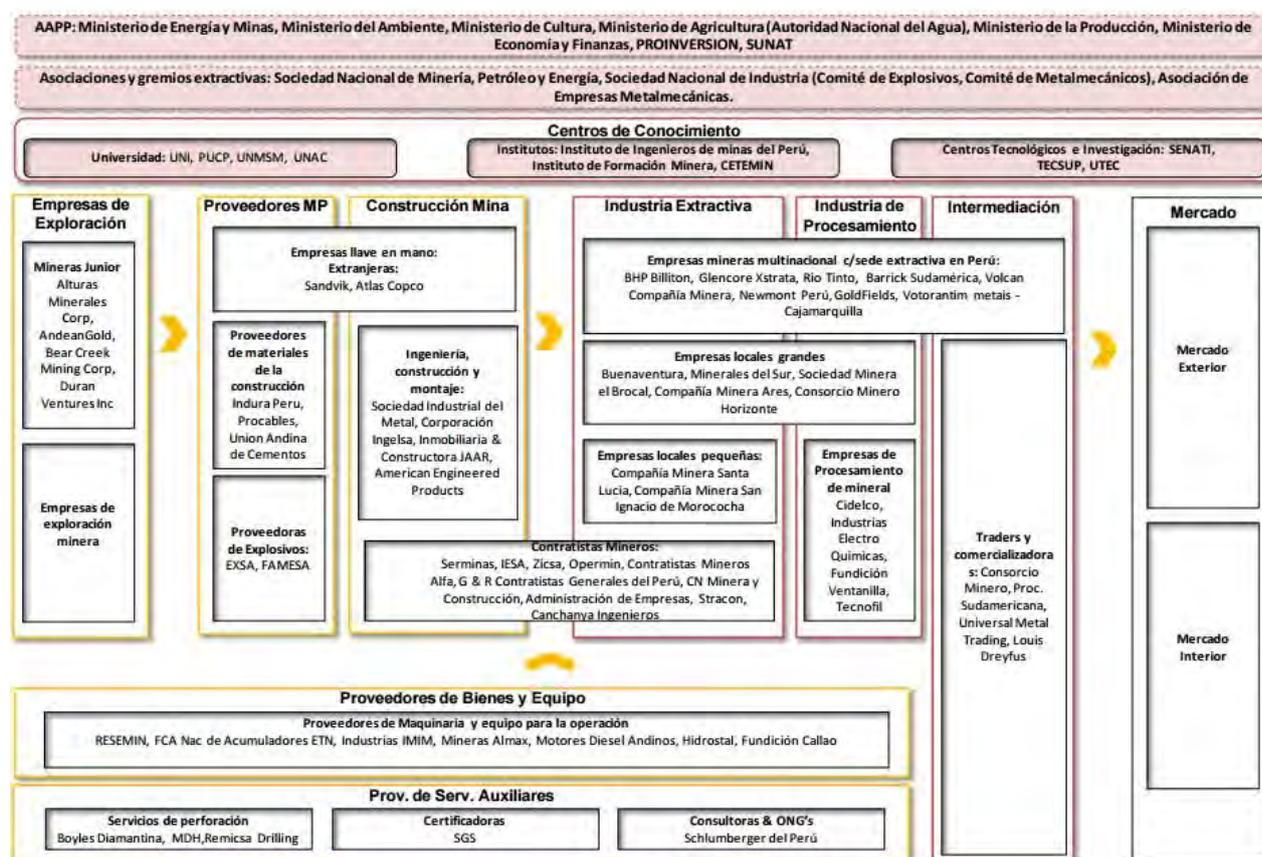


Figura 41. Cadena de valor del cluster Minero

Tomado de Informe final mapeo clúster, por Consorcio Cluster Development-Metis Gaia.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web:

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

El potencial es relevante, desde capacitar a criadores de alpacas, y unirlos con la industria de confección, quienes a su vez trabajan también con algodón, fibras naturales, entre

minoristas y mayoristas quienes adquieren estos productos. Otra área de oportunidad es el desarrollo de los tintes y acabado a los hilos finos, cuya materia prima también podría ser producido y gestionado en la provincia de Huancavelica.

Tabla 56

Principales Empresas de la Cadena de Valor de Pelos Finos.

Principales empresas del clúster	Posición en la cadena de valor
Michell y CIA S.A.	Hilado & confeccionista (producto final)
Inca Tops S.A	Hilado
Incalpaca textiles peruanos de export s.a.	Tejido & conferencista (producto final)
MFH Knits s.a.c.	Confeccionista (producto final)
Productos del sur s.a.	Confeccionista (producto final)
Art Atlas s.r.l.	Confeccionista (producto final)
Hilados acrílicos San Juan Sociedad	Hilado
Alpaca camargo sociedad anónima cerrada – Alpaca C	Confeccionista (producto final)
Alpaca color s.a.c.	Confeccionista (producto final)
Alpaca designs.a.a.	Confeccionista (producto final)

Nota. Tomado de Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú, por Consejo nacional de la competitividad. Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Clúster de colorantes naturales. Entre los productos más exportados está el carmín de cochinilla que brota en la planta de la tuna y la penca, de igual forma tenemos el achiote y su aceite, así como en ciertas zonas el maíz morado. En este sector las empresas aun transportan la materia prima hasta otras ciudades para su transformación y comercialización, este proceso a su vez demanda maquinaria, equipos de producción, transformación y transporte. Estos productos en su mayoría son exportados a través de empresas especializadas ubicadas en Lima (91.76%) y en Arequipa (6.07%).

Según los registros del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, no hay una producción significativa y a la vez controlada en la provincia de Huancavelica, sin embargo, este cultivo se desarrolla en zonas ambientales como las de la provincia en estudio.

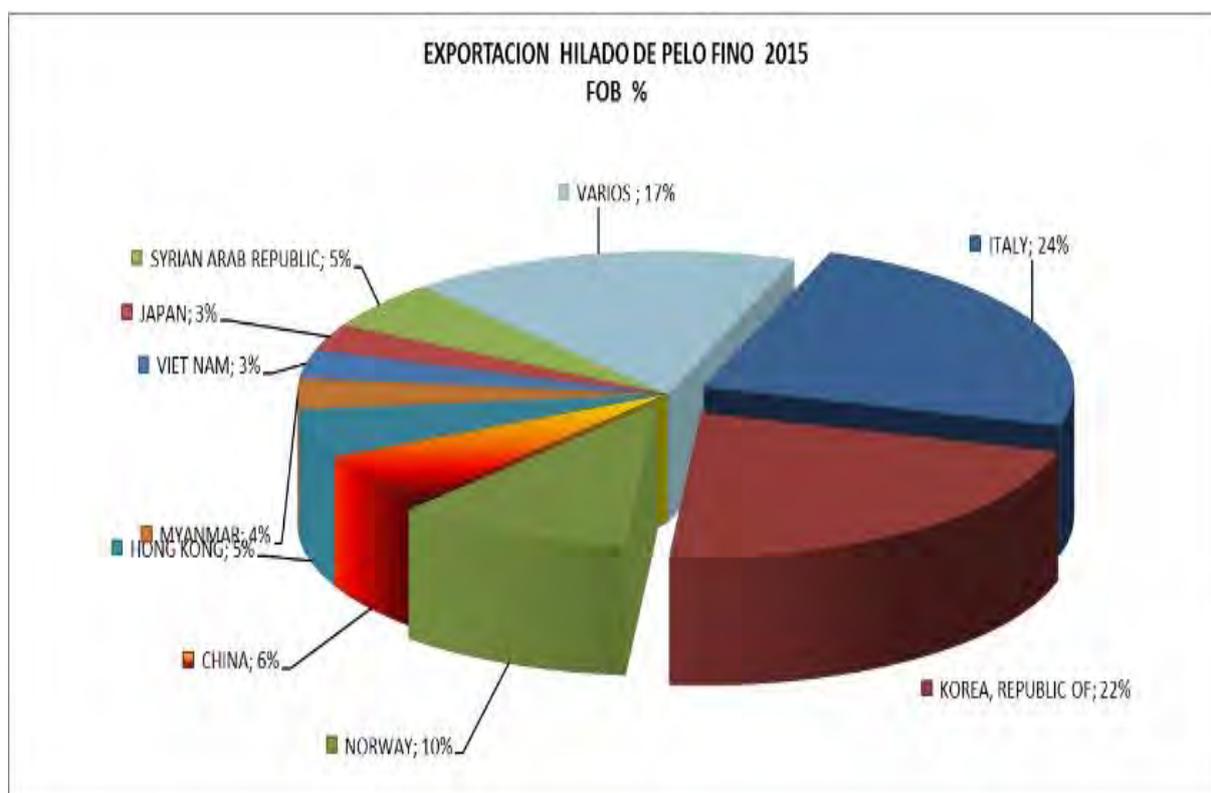


Figura 42. Exportación de hilado de Pelo Fino 2015.

Tomado de Alpaca Hilado de pelo fino Perú – Exportación, por Agrodata Perú.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web: <http://www.agrodataperu.com/>

Este clúster estaba conformado por 83 empresas y al año 2012 gestionando a más de 10,000 trabajadores. Estas empresas facturaron en conjunto un aproximado de 542 millones de dólares y exportaron 100 millones de dólares en el mismo año. Este clúster posee una clara ventaja competitiva debido a las condiciones naturales del ecosistema peruano y las del propio producto.

Respecto a la cadena de valor, el desarrollo del negocio se inicia con la provisión de la materia prima, procesamiento y comercialización del producto que es el colorante natural.

EXPORTACION COCHINILLA 2015 FOB %

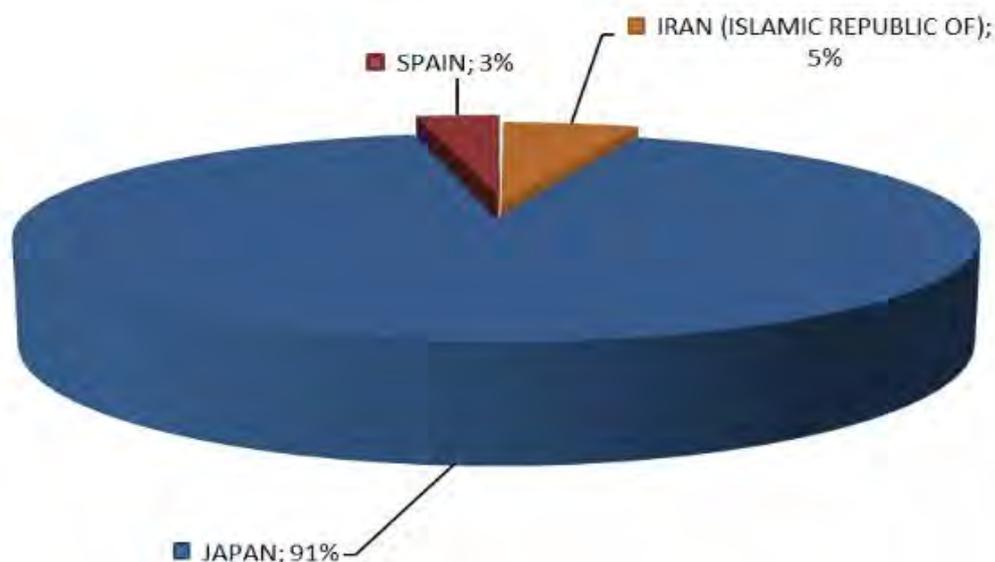


Figura 43. Exportación de cochinilla 2015.

Tomado de Cochinilla Perú – Exportación, por Agrodata Perú.

Recuperado el 17 de agosto de 2016 de la página web:

<http://www.agrodataperu.com/2015/10/cochinilla-peru-exportacion-septiembre-2015.html>

Clúster Turismo de Naturaleza. Sector con fuerte crecimiento a nivel global y que en muchas naciones representan un porcentaje de su PBI, en este campo se considera crear circuitos turísticos para visitar todos los atractivos naturales (Interacción); debido a que la provincia cuenta con una temperatura promedio mensual máxima de 13 ° C y la mínima de -4°C, es necesario establecer una ventana de tiempo ideal donde las estaciones y condiciones climáticas, no perjudiquen las actividades turísticas.

La Provincia de Huancavelica, se ubica sobre la margen derecha del río del mismo nombre, estando en contacto mayormente con la naturaleza; cuenta con una superficie total de 4,215.56 km²., siendo la segunda provincia de mayor extensión territorial.

El territorio está distribuido con fines ganaderos y agrícolas, el 70.71% está cubierto por pastos naturales y se desarrollan actividades pecuarias, destacando los distritos de Huando, Nuevo Occoro y Acobambilla. Las zonas altas de la provincia están dedicadas a la

ganadería de vacunos, ovinos y camélidos, mientras que las partes bajas y más cálidas destacan por sus cultivos de cebada, trigo, papa y maíz.

La provincia cuenta con una flora rica en plantas medicinales, árboles, arbustos y pastos naturales. También cuenta con Fauna conformada por vicuña, puma, zorro, vizcacha, lagartija, perdiz, gavián, cernícalo, buho, zorrino, oscco, ccacharti, pato silvestre, trucha, pariona francolina, gaviota, entre otras. Es también una importante zona minera, con yacimientos de plata, plomo, cobre, zinc y mercurio (Santa Bárbara).

La Provincia de Huancavelica se beneficia de la ruta del río Mantaro cuyas aguas pasan por los distritos de Moya, Pilchaca, cuenca, Izcuchaca, Mariscal Cáceres y Acoria. Otras cuencas importantes son la del río Ichu, río Opamayo, río Vilca (Moya).

Las lagunas son también un importante atractivo turístico llegando a 38 lagunas, también existen los nevados Huamanrazu, Citaq, así como la piscina de aguas termales San Cristóbal, Aguas calientes, Aguas de Sillan- Huayllahuara. Dentro de ésta cadena de valor se tiene a los operadores turísticos, hoteles, agencias, servicios, entre otros.

9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Clúster de colorantes naturales. Potenciar la siembra de este tipo de productos aprovechando en ciertas zonas el clima propicio y las hectáreas de terreno, se convertiría en otra fuente potencial de diferenciación y productividad. El incentivar no solo la exportación sino la creación de empresas e instalaciones industriales fomentaría el trabajo y generaría oportunidades anexas que la comunidad podría aprovechar.

Clúster Turismo de Naturaleza. Es importante poder posicionarse como una opción de un turismo vivencial, resaltando cualidades propias de la zona como su historia, religión, vida sana, siguiendo un modelo similar al de Ayacucho que congrega en determinadas fechas festivas a una gran masa de turistas locales y extranjeros. Es vital la inversión privada en infraestructura hotelera y de servicios. Así como ampliar las redes de comunicación.

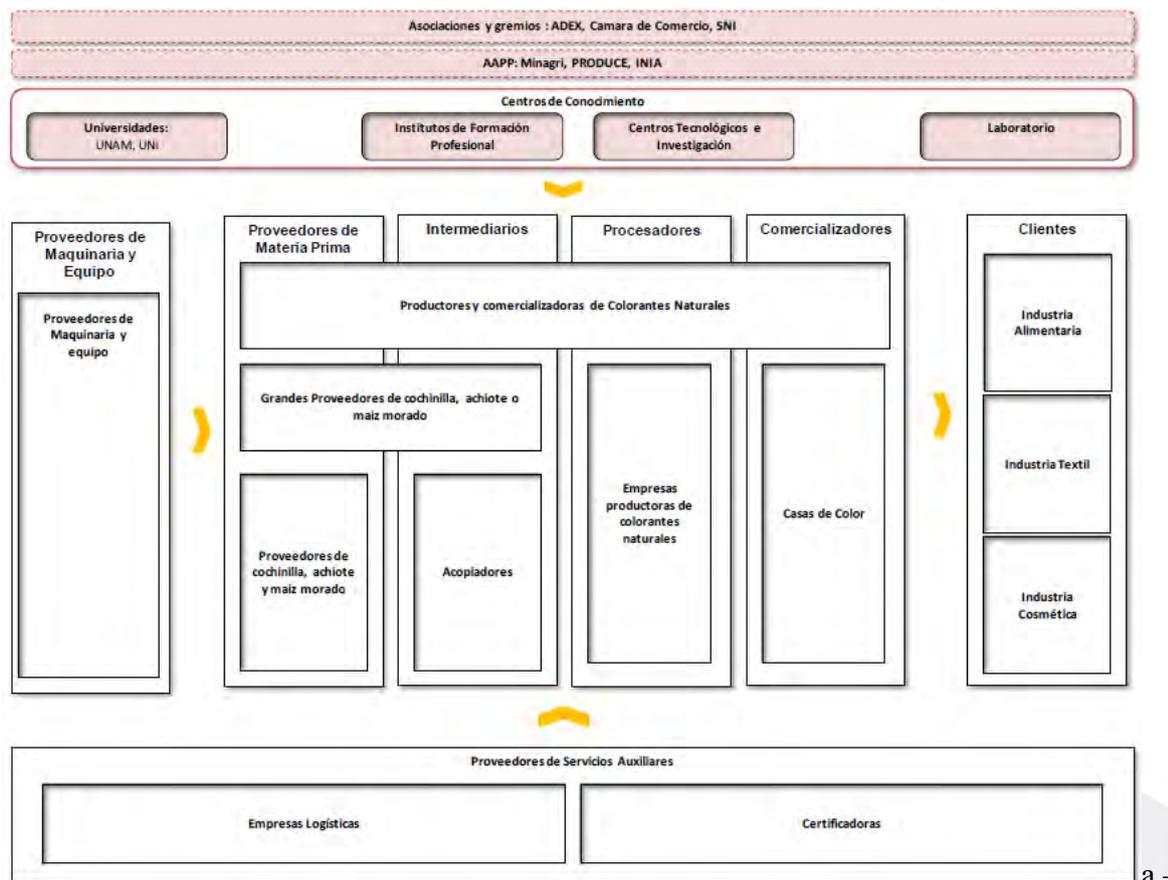


Figura 44. Cadena de Valor de Colorantes naturales.

Tomado de Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú, por Consejo nacional de la competitividad.

Recuperado el 19 de julio de 2016 de la página web:

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Recuperado el 17 de agosto de 2016 de la página web:

<http://www.agrodataperu.com/2015/10/cochinilla-peru-exportacion-septiembre-2015.html>

9.5 Conclusiones

Como se aprecia en el índice de competitividad regional Huancavelica ocupa la posición 19 de 24 departamentos. Respecto a su evolución esta ha sido positiva. También se aprecia que se encuentra en términos de infraestructura por encima de Ucayali, Cajamarca, Huánuco, Puno, Pasco, Amazonas Loreto, sin embargo, esto no es suficiente, la madurez de sus instituciones aun es débil, lo que no permite que se desarrollen políticas laborales, de salud entre otras.

La región y provincia cuenta con múltiples destinos turísticos naturales, riqueza minera aun por explotar, lo que hace que sea crítico formar a profesionales idóneos con capacidad de servicio que permitan avanzar y progresar a la provincia y departamento de Huancavelica.

Tabla 57

Empresas del Clúster - Provincia de Huancavelica

Algunas empresas del clúster	Parte de la cadena de valor
Antesana Hnos.	Transporte Publico Interprovincial para pasajeros
Expreso Molina Unión	Transporte Publico Interprovincial para pasajeros
Expreso Oropesa	Transporte Publico Interprovincial para pasajeros
M&TEIRL	Transporte Publico Interprovincial para pasajeros
Hospedaje Sol y Luna	Alojamiento y hospedaje
Ascensión	Alojamiento y hospedaje
Central	Alojamiento y hospedaje
Duria	Alojamiento y hospedaje
Ghefry	Alojamiento y hospedaje
Vicky	Alojamiento y hospedaje
Villa Rica	Alojamiento y hospedaje
Paccari Tours	Agencia de viajes y turismo
SumaqPunchaw	Agencia de viajes y turismo

Nota. Tomado de Portal del Ministerio de comercio Exterior y Turismo.
Recuperado el 18 de agosto del 2016, de la página web: <http://www.peru.travel/es-pe/busqueda-servicios-turisticos/destId/9/categoryid/3.aspx>

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El propósito principal del Plan Estratégico Integral, es constituirse como elemento útil para la toma de decisiones referentes al futuro de la provincia de Huancavelica. El PEI permite visualizar de manera concreta la visión, la misión y las estrategias definidas, contrastándolas con los objetivos de largo plazo (OLP) que nos permitirán alcanzar una posición competitiva hacia el año 2027, tal como se muestra en la Tabla 55. Asimismo, el PEI nos permite efectuar un seguimiento del avance de las iniciativas estratégicas contratándolas mediante el Tablero de Control Balanceado.

10.2 Conclusiones Finales

- Si bien existen Políticas de Estado concertadas en el Acuerdo Nacional del 2002, como la Quinta PE, que propugna un gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, existe aún un déficit en las capacidades de gobierno regional, provincial y distrital, que ha terminado convirtiéndose en una amenaza para el logro de los objetivos de desarrollo;
- La presencia del narcotráfico y organizaciones terroristas en el Valle del río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), y los daños al medio ambiente causados por la minería y la tala ilegal, y los movimientos políticos regionalistas.
- Como toda organización del Estado, la Municipalidad Provincial de Huancavelica depende de la aprobación del Gobierno Central, para incrementar su Presupuesto para Gasto Corriente y de Inversiones, y de la posible cooperación de su Gobierno Regional, ésta dependencia tiene un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Asimismo, las oportunidades observadas son:

- La estabilidad política del país y la mayor asignación presupuestal para el

desarrollo de su infraestructura, debido al crecimiento económico sostenido de los últimos años.

- Los avances en la integración regional y aumento del intercambio comercial otras regiones.
- La formulación e Implementación de Proyectos de Inversión Pública PIP's constituyen una gran oportunidad para aprovechar recursos los cuales pudieran no ser los suficientes; el apoyo a otras organizaciones a través de Convenios o Contratos de prestación de servicios, se constituye como una fuente alternativa para generar recursos propios en Huancavelica.
- La Provincia de Huancavelica está compuesta mayoritariamente por un 60% de zonas rurales, frente al 40% de zonas urbanas, sin embargo, por ser capital del departamento la convierte en una ciudad muy activa en términos económicos y de mayor migración.
- Por otro lado, existe un alto grado de informalidad en actividades comerciales, predominando las micro-negociaciones, esto explicaría el grado de desconfianza en inversiones medianas o grandes.

En el campo de la educación se aprecia un alarmante nivel de analfabetismo sobre todo en el género femenino, lo cual puede describir debilidades en aspectos de justicia, derechos humanos y calidad de vida entre otras.

En el ámbito de los servicios Huancavelica posee alto porcentaje de viviendas de condición precaria, la gran mayoría de viviendas no tiene agua ni desagüe, así como es muy notoria la falta de electrificación, lo que hace difícil que la población pueda tener otros servicios.

En lo referido a la tecnología como fuente de apalancamiento para el desarrollo, existe insuficiente desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones por bajos niveles de

inversión, limitaciones en el uso de herramientas, no priorización por desconocimiento de los beneficios de los servicios de telecomunicaciones, trayendo como consecuencia pobre desarrollo socioeconómico en las áreas rurales y urbanas.

En el aspecto de gestión, las autoridades carecen de visión y sostienen actividades puntuales, pero sin características de desarrollo global, así como tampoco iniciativas de cambio de alto impacto social.

Se ven que las necesidades del consumidor son las de desagüe, salud y desarrollo urbano. La municipalidad explota escasamente el turismo como actividad generadora. (marketing)

La municipalidad consume el 55% de sus recursos en gastos corrientes y solo el 45% para los servicios de la provincia.

La municipalidad promueve de forma incipiente la tecnología para el desarrollo de la actividad económica de su provincia.

La región y provincia cuenta con múltiples destinos turísticos naturales, riqueza minera aun por explotar, lo que hace que sea crítico formar a profesionales idóneos con capacidad de servicio que permitan avanzar y progresar a la provincia y departamento de Huancavelica.

Respecto a una de las actividades más importantes como la minería no se logra conseguir que exista un cambio con la recepción y ejecución del canon.

En el último gobierno se lanzó programas sociales de asignación de recursos que, si bien son útiles, no buscan enseñar a desarrollarse al poblador y sea auto sostenible.

Es paradójico que la región que aporta gran parte de energía al país no pueda hacer uso de ella para su propia locación en términos de servicios de calefacción por ejemplo ante las inclemencias del tiempo. Sin estas acciones o iniciativas los problemas de salud, educación, desarrollo social se hacen cada vez más complejo. Sin embargo, a pesar de todo

ello, la provincia de Huancavelica y su región tienen mucho potencial de desarrollo a través de sus recursos naturales, turismo, artesanía, Agua, Energía y lo más importante su gente.

Se debe desarrollar rápidamente conocimiento y campañas de fomento de los productos y servicios, que se puedan llevar a cabo para los diferentes clientes como son el turista, que le permita a la provincia poder generar más ingresos. Todo esto sumando al aporte que podría generar la reactivación de la minería a través de nuevas políticas de impulso y apoyo a la inversión público - privada.

10.3 Recomendaciones Finales

- Implementar el presente Plan Estratégico a través de la Municipalidad provincial de Huancavelica a partir de enero 2018, para que en el 2027 se alcance la visión definida en base al cumplimiento de los objetivos de largo plazo congruentes con los intereses de la provincia.
- Orientar la visión y misión de la provincia de Huancavelica para plasmar acciones que promuevan un avance económico sostenible en base a una gestión moderna y ordenada que reduzca los índices de pobreza, recuperando la confianza de desarrollo y posibilidades en su provincia, manteniendo sus raíces y brindándoles herramientas actuales para fortalecer sus capacidades y productos, siendo revalorizados y reinsertados en el mercado nacional e internacional. Pero, sin dejar de lado los principios sociales y valores humanos como fuente esencial del bienestar humano, en respeto a las leyes y la seguridad de que el objetivo principal es darle una mejor calidad de vida a los habitantes de la región y que este modelo eficiente y eficaz sea el ejemplo a seguir por otras provincias que aún mantienen a sus comunidades en situación de desventaja social, económica, educativa y carentes de oportunidades.
- Aprovechar la condición de capital del departamento/región de Huancavelica

como polo de desarrollo que impulse su crecimiento.

- Coordinar que el Ministerio de Educación continúe reforzando y haciendo sostenible la reducción de porcentaje de analfabetos de la provincia.
- Impulsar proyectos en favor de mejorar el servicio de agua y desagüe de la provincia.
- Implementar nuevos circuitos turísticos que aumenten la oferta.
- Impulsar el uso de las herramientas tecnológicas para mejorar la producción académica y económica local.
- Conseguir que exista un cambio con la recepción y ejecución del canon minero.
- Aumentar la ejecución de proyectos de electrificación urbano-rural de la provincia.

10.4 Futuro de la Organización

Ser una provincia competitiva con desarrollo económico en la región basada en la eficiencia de la gestión pública y de sus modernos y tecnológicos procesos de producción para conseguir y garantizar la calidad de vida, crecimiento económico y el bienestar de la población, con la erradicación de la pobreza extrema, desnutrición y con una eficiente red de servicios básicos y servicios de salud, de forma sostenida a través del tiempo.

El capital humano predispuesto al cambio, los recursos económicos y una eficiente gestión de los líderes con mente transformacional serán el soporte para el éxito del presente plan, que permitan efectuar importantes cambios como se muestra en la Tabla 59. En resumen, la implementación de este plan estratégico a cargo de la municipalidad provincial de Huancavelica; que busca la atención de los servicios básicos de salud, agua, desagüe y alcantarillado; el impulso del sector turismo, y el fomento a las actividades económicas agropecuarias; sentarán las bases para un desarrollo con mejores condiciones de competencia siendo una provincia líder en turismo a nivel nacional, donde se ha erradicado la pobreza

extrema y se ha alcanzado un adecuado nivel de calidad de vida con servicios básicos economía sostenible y salud, para el 2027.

Tabla 58

Importantes Cambios en la Provincia de Huancavelica al 2027

Detalle	Situación actual	Situación futura
Valor agregado bruto sector comercio	6,4%	10%
Cubrimiento de servicios básicos agua	46,5%	90%
Cubrimiento de servicios básicos desagüe	22,6%	90%
Cantidad de turistas nacionales mensuales	12,000	24,000
Población de niños menores a 5 años con desnutrición crónica.	42,6%	5%



Tabla 59

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huancavelica al 2027

VISION: Ser el modelo en bienestar social de todas las provincias de la sierra del Perú al 2027						
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES	VALORES
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
<p>1 Aumentar la infraestructura civil, vial, tecnológica permitiendo acortar los tiempos de desplazamiento, mejorar la competitividad, mejorar los costos y fomentando la inversión privada como medio para el ingreso de recursos financieros.</p> <p>2 Ejecutar planes de desarrollo en términos urbanísticos y de eco eficiencia.</p> <p>3 Realizar programas de planificación poblacional reduciendo la analfabetización e incrementando el nivel educativo de los pobladores hasta secundaria completa como mínimo.</p> <p>4 Desarrollar programas de capacitación y desarrollo económico social auto sostenible a través de los productos agrícolas, de manufactura y de explotación de la tecnología para maximizar la productividad, fomentando la participación del sector privado para impulsar la agro-exportación.</p> <p>5 Mejorar las condiciones de servicios de agua, desagüe, salud y otros, a fin de atender la demanda de la población y ofrecer de esta forma mejor calidad de vida para sus habitantes.</p> <p>6 Convertir a la provincia de Huancavelica en un importante punto turístico, como modelo en su región, con capacidad instalada suficiente para la recepción de visitantes, turistas e inversores.</p> <p>7 Impulsar el desarrollo minero de la provincia para generar nuevas fuentes de ingresos.</p> <p>8 Reducir la desnutrición.</p>	<p>Generar desarrollo económico local elevando el valor agregado bruto de las actividades económicas del 371,202.00 (2017) a 1,371,202 millones de soles (2027).</p>	<p>Implementar servicios básicos como agua pasando del 46.5% (2014) y desagüe del 22.6% (2014) al 80% al 2027.</p>	<p>Impulsar el desarrollo integral turístico, aumentando la cantidad de visitantes de 200,000 (2016) a 1'000,000 visitantes nacionales al 2027.</p>	<p>Disminuir la desnutrición crónica de los niños menores a 5 años de la provincia de Huancavelica de 3,142 casos de desnutrición en el 2016 a 158 casos al 2027.</p>	<p>1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos.</p>	<p>a) Responsabilidad social b) Responsabilidad medioambiental c) Probidad d) Transparencia e) Compromiso f) Respeto a la tradición y las costumbres g) Respeto a la institucionalidad h) Veracidad i) Eficiencia j) Equidad</p>
ESTRATEGIAS					POLITICAS	
E1	Desarrollar iniciativas de proyectos de desarrollo socio económico a través de organizaciones público-privada y concertación de grupos económicos.	X			P1, P2, P3, P11, P12	

MISION: Promover y ejecutar planes integrales para el desarrollo de las actividades de la provincia de Huancavelica, mediante la promoción de la educación y la creación de redes idóneas de comunicación tanto internas como externas, que permitan el progreso de la industria, la agricultura, la ganadería, la orfebrería y el turismo, fomentando la creación y crecimiento de las empresas locales y atrayendo inversión nacional y extranjera, basando sus políticas en el respeto y la búsqueda constante del bienestar y salud de la población así como en la conservación del medio ambiente.

E2	Preparar actividades de turismo vivencial y naturales aprovechando la riqueza histórica y patrimonial de la provincia de Huancavelica			X		P1, P5, P6, P7, P8, P10, P11	
E3	Utilizar las reservas hídricas y mineras a través de capitales nacionales y extranjeros	X				P2, P3, P4, P11, P12	
E4	Crear clúster productivos propios de la provincia, con niveles progresivos de calidad y alineados a exigencias de mercados locales e internacionales	X		X		P1, P3, P5, P9, P11	
E5	Desarrollar un nuevo mercado de iniciativas empresariales con formalización municipal que sea atractivo para el mercado financiero	X				P1, P2, P5, P6, P8, P9, P11	
E6	Definir el número de proyectos de alto impacto social (salud, agua y desagüe) haciendo más eficiente la labor municipal		X		X	P2, P4, P8, P9, P10, P11, P12	
TABLERO DE CONTROL		OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	TABLERO DE CONTROL	Código de Ética
1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva Interna 4. Aprendizaje de la Organización	Formar a través de la dirección de comercio, a pequeñas empresas agrícolas y ganaderas en base a la asociatividad por rubros económicos de 78,271 (2012) a 90,000 (2027) pobladores.	Implementar un proyecto de saneamiento de agua y desagüe por año, con un valor de 1.5 millones cada uno, ampliando la cobertura de agua y desagüe a la zona urbana de la provincia de Huancavelica en un 80%, mediante el programa presupuestal 082 Saneamiento Básico Urbano, para el 2027.	Desarrollar y poner en valor siete nuevos circuitos turísticos de la provincia de Huancavelica en el primer año, hasta el 2027.	Captar y afiliarse automáticamente al Sistema Integrado de Salud (SIS) el 100% (al 2027) la población menor de 5 años a través de sus inscripciones en la reniec (2.5% inscritos al 2011).	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva Interna 4. Aprendizaje de la Organización	a) Combatir eficazmente la corrupción a todo nivel de la organización. b) Respeto a las leyes, normas e institucionalidad, erradicando la arbitrariedad y la injusticia promoviendo un ambiente de confianza. c) Administración transparente y honesta de los recursos asignados. d) Alentar la participación social y el respeto a la diversidad socio cultural. e) Priorización de recursos a sectores más necesitados. f) Considerar la protección del medio ambiente y el cuidado de la biodiversidad en cada uno de los proyectos. g) Protección de la cultura, costumbres y valores ancestrales de la provincia.	
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP3.2	OCP 4.2			
	Incrementar la producción agrícola de las papas nativas del 25.56% (2009) al 50% equivalente a 61,890 TM del valor bruto de producción en la región al 2027.	Implementar un proyecto de saneamiento de agua y desagüe por año, con un valor de diez millones cada uno, ampliando la cobertura de agua y desagüe a la zona rural de la provincia de Huancavelica en un 80%, mediante el programa presupuestal 083 Saneamiento Básico Rural, para el 2027	Desarrollar el turismo solidario orientado al sector educativo y familiar con un crecimiento del 20% anual en afluencia de turistas.	Garantizar la cobertura del SIS al 100% de madres gestantes y madres que dan de lactar.			
	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3			
	Capacitar anualmente a 1500 agricultores y ganaderos de la provincia de Huancavelica, a través de las agencias agrarias de la Región y el INIA al 2027.	Mejorar las condiciones de interconexión de viviendas e inmuebles al sistema de agua y desagüe a través de la elaboración de planos de construcción al 95% al año 2027, con el apoyo de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Huancavelica	Ejecutar campañas bimensuales de capacitación, promoción y cuidado al turista, así como impulsar modelos económicos de actividades auto sostenibles desde el primer año, coberturando el 75% de la población al año 2027.	Efectuar visitas domiciliarias al 100% de hogares con niños menores a 5 años para realizar seguimiento y control de la salud de los niños.			
	OCP 1.4		OCP 3.4	OCP 4.4			
Implementar 02 centros de desarrollo técnico y empresarial en los distritos de Yauli y Acoria al 2027		Vender paquetes turísticos de la Villa de la Hospitalidad promocionando sus festividades y atractivos públicos generando 20% de crecimiento anual de turistas nacionales y 10% de extranjeros y 5% de turistas de lujo hasta el año 2027.	Incrementar la participación en capacitaciones sobre preparación de alimentos nutritivos orientados a mujeres en edades entre 14 y 34 años, pasando de 177 asistentes (2015) a 8,000 (2027) asistentes.				
OCP 1.5		OCP 3.5					

	Capacitar anualmente a 100 alpaqueros en el procesamiento y comercialización de la fibra de alpaca 2027	Aumentar en 10% anual el número de Hospedaje-Habitación brindado por los pobladores para los turistas, aportando en promedio un 15% más a los ingresos familiares mensuales por familia, y superando las 10,000 camas-turista para el 2027.	
	OCP 1.6		
	Implementar anualmente mediante la asociatividad de los pequeños productores, 20 Unidades de Crédito y Ahorro UNICAS al 2027		
RECURSOS			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
PLANES OPERACIONALES			



Referencias

- Agrodata (2016). *Alpaca Hilado de pelo fino Perú - Exportación*. Recuperado de:
<http://www.agrodataperu.com/2016/05/alpaca-hilado-exportaciones-agropecuarias-peru-abril-2016.html>
- Arellano Marketing (2007). *La pobreza y el marketing*. Recuperado de:
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-pobreza-y-el-marketing/>
- Arellano Marketing (2011). *Estudio del consumidor peruano*. Recuperado de:
<https://es.scribd.com/doc/113426211/Estudio-Nacional-del-Consumidor-Peruano-2011>
- Arellano Marketing (2011). *El consumidor peruano*. Recuperado de:
<https://es.scribd.com/doc/12770553/ESTILOS-DE-VIDA-ARELLANO>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados (2015). Niveles socioeconómicos 2015. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Asociación de ferias del Perú (2016). Gremio Empresarial 2017-2019. Recuperado de:
<http://afep.pe/2016/category/noticias-importantes/>
- Banco Mundial (2016). *El Grupo del Banco Mundial y UNICEF piden una mayor inversión en el desarrollo en la primera infancia*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/04/14/world-bank-group-unicef-urge-greater-investment-in-early-childhood-development>
- Centro de Desarrollo Industrial (2015). *Reporte global de Tecnologías de la Información*.
Recuperado de
<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/>
- Consejo Nacional de la Competitividad (CNC). (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú - 2013*. Recuperado de: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>
- Compañía de minas Buenaventura S.A.A. (2009). *Programa minero de solidaridad con la región Huancavelica*. Recuperado de: <http://www.buenaventura.com.pe/pmsp/pdf/INFORME%20LINEA%20DE%20BASE%20REGI%C3%93N%20HUANCAVELICA.pdf>
- Compañía peruana de estudios de mercado y opinión (CPI) (2016). *Reporte de mercado 2016*. Recuperado de: http://cpi.com.pe/filestore/mr_201608_01.pdf
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (2016). *Perú: Población 2016*. Recuperado de: cpi.com.pe/filestore/mr_201608_01.pdf
- Constitución Política del Perú (1993). Artículo 44 (Título II). Recuperado de: portal.jne.gob.pe/.../CONSTITUCION%20POLITICA%20DEL%20PERU.pdf
- Contraloría General de la República, 2014. Control- Boletín Institucional. Recuperado de: http://doc.contraloria.gob.pe/Prensa/boletin_externo/BOLETIN_Diciembre2014.pdf
- Cox, J. & Guabloche, J. (2014). Aspectos económicos y sociales de la región Moquegua. *Moneda - Regiones*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-159/moneda-159-07.pdf>
- D' Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F. México: Pearson Education.

- D' Alessio, F. (2015). *Ranking de competitividad mundial 2015. Análisis de competitividad 2008 – 2015*. (pp. 2-5).
- Delta Volt (2016). *Energía Hidroeléctrica, Energía Tradicional del Perú*. Recuperado de: <http://deltavolt.pe/energia-renovable/renovable-peru>
- Diario Gestión (2016). *Producción eléctrica crecería 6% en el 2016 por mayor demanda de nuevas minas*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/produccion-electrica-creceria-6-2016-mayor-demanda-nuevas-minas-2154208>
- El Comercio (2016). *Colegios privados triplican en número a los públicos*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/lima/colegios-privados-triplican-numero-publicos-265818>
- El peruano (2017) Recuperado de <http://búsquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-presupuesto-del-sector-publico-para-el-ano-fiscal-201-ley-n-30518-1459891-1/>
- El peruano (2017). *La Ley de Presupuesto del sector público para el año fiscal 2017*. Recuperado de: <http://búsquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-presupuesto-del-sector-publico-para-el-ano-fiscal-201-ley-n-30518-1459891-1/>
- ElectroCentro (2016). *Zona de Concesión*. Recuperado de: <http://www.snirh.gob.pe/portalsnirh/index.php/en/>
- Fondo Monetario Internacional (2017). *Perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>
- Gestión (2015, febrero). *Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Gestión (2017, febrero). *Riesgo país de Perú subió un punto básico a 1.63 puntos porcentuales*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-punto-basico-163-puntos-porcentuales-2182529>

Gobierno regional de Huancavelica (2004). *Plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Huancavelica*. Recuperado de:

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/download/file/fid/42383>

bierno regional de Huancavelica (2007). *Plan estratégico regional para el desarrollo del sector alpaquero*. Recuperado de:

http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/2279536_plan_estrategico_para_el_desarrollo_del_sector_alpaquero.pdf

Gobierno regional de Huancavelica (2012). *Plan regional por la infancia Huancavelica 2012 – 2017*. Recuperado de:

<http://www.unicef.org/peru/spanish/PlanRegionalInfanciaHuancavelica2012-2017.pdf>

Gobierno regional de Huancavelica (2014). Ordenanza regional N° 271 – Programa regional de población de Huancavelica. Recuperado de:

http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Huancavelica/PROG_HUANCAVELICA.pdf

Índice de progreso social regional Perú (2016). Resumen ejecutivo. Recuperado de:

<https://www.yumpu.com/es/document/view/55976893/indice-del-progreso-social-regional-2016>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008). *Censos de población y vivienda 2007*. Recuperado de: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). *Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje*. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20013.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/.../libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Notas de prensa. El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Series nacionales - Población total estimada y proyectada*. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Peruano de Economía (2016). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de: http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2016_-_huancavelica.pdf

Instituto Peruano de Economía (2015). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Instituto Peruano de Economía (2016). *Resultado primer trimestre 2016 - indicador de actividad económica*. Recuperado de: <http://ipe.org.pe/documentos/resultados-icae-1t-2016>

Instituto Peruano de Economía (2016). *Avance Económico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1368/huancave.htm

Índice de progreso social regional Perú (2016). *Resumen ejecutivo*. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/55976893/indice-del-progreso-social-regional-2016>

Kaplan, R. & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.

Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional. Congreso de la República del Perú (2002).

Recuperado de

www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/tradoc_condoc_2001.../L27680.pdf

La Razón. (2016). Área de influencia del VRAEM. Recuperado el 17 de junio de 2016 de la

página web: [http://www.la-razon.com/mundo/Info-area-](http://www.la-razon.com/mundo/Info-area-Vraem_LRZIMA20121016_0015_11.jpg)

[Vraem_LRZIMA20121016_0015_11.jpg](http://www.la-razon.com/mundo/Info-area-Vraem_LRZIMA20121016_0015_11.jpg)

La República (2017). Semana Santa: 50% de peruanos visita Áncash, Ayacucho y Junín.

Recuperado: <http://larepublica.pe/economia/865290-semana-santa-50-de-peruanos-visita-ancash-ayacucho-y-junin>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012). Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje, Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20013.xls>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Política de desarrollo turístico en el Perú.

Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). Objetivos Estratégicos Institucionales.

Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/>

Ministerio de Cultura (2016). *Centro de recursos Interculturales*. Recuperado de:

<http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Comunidades%20campesinas%20en%20la%20region%20HUANCAVELICA.pdf>

Municipalidad Provincial de Huancavelica (2009). *Estadísticas provinciales para la descentralización*. Recuperado de:

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>

- Municipalidad Provincial de Huancavelica (2015). *Memoria anual de gestión institucional 2015*. Recuperado de:
<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/memoria.pdf>
- Municipalidad Provincial de Huancavelica (2016). *Plan de desarrollo urbano de la ciudad de Huancavelica*. Recuperado de:
<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/CATASTRO/diag21.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2013). *Diagnóstico para la gestión del cambio climático*. Recuperado de: https://issuu.com/proyectope-t1194/docs/huancavelica_-_diagnostico_para_l
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). *Cancillería, Objetivos Estratégicos*. Recuperado de: <http://www.rree.gob.pe/SitePages/ministerio.aspx>
- Plan Operativo Institucional de la Municipalidad de Huancavelica (2015). Recuperado de:
<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/POI%202015%20PARTE%20LITERAL.pdf>
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. (8 Ed.) Harvard Business School. España: Ediciones Deusto.
- Private Investment Promotion Agency - Perú (2016). Recuperado de:
http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/SALA_PRENSA_INFOGRAFIAS/INFO%20banda%20ancha%20OK%2023%2002.pdf
- Presidencia del consejo de Ministros (PCM). (2013) *Investigación en ciencia y tecnología*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/reformas/wp-content/uploads/2013/08/NP12-109.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (sf). *Plan de Implementación 2013-2016*. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/plan-de-implementacion-2013-2016/>

Promperú (2016). El Turismo de lujo. Recuperado de:

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Turismo%20de%20Lujo&url=Uploads/publicaciones/2018/TURISMO%20DE%20LUJO%202014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/38862206>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL, 2014). Recuperado de:

<http://www.resdal.org/atlas-2014.html>

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

Servicios de comunidad intercultural (2014). Recuperado de:

<https://www.servindi.org/actualidad/99300>

The Global Competitiveness Report (2014). Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Universidad de San Martín de Porres (2016). *Observatorio turístico del Perú*. Recuperado de:

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tinterno.pdf>

Universidad Nacional de Huancavelica (2015). *Manejo de pastizales alto andinas en Huancavelica*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/jhonnyrm/manejo-de-pastizales-en-huancavelica>