

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Acobamba

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Nadia Ayvar Iparraguirre

Lesly del Pilar Gómez Chicoma

Michael Anderson Randich Espinoza

Tito Vilchez Cabrera

Asesor: Jorge Benzaquen

Surco, julio 2017

Agradecimientos

Queremos agradecer a todos aquellos que nos apoyaron durante la elaboración de este plan estratégico, en especial a nuestro profesor Juan Aguilar, quien con sus enseñanzas nos motivó a ver las organizaciones desde otra perspectiva. Del mismo modo, a nuestro asesor profesor Jorge Benzaquen por sus aportes y sugerencias oportunas y precisas. Asimismo, un agradecimiento especial a todos los integrantes de nuestra promoción por el constante apoyo y colaboración mutua mostrados en todo momento.

Dedicatorias

A los héroes de mi vida, porque gracias a ellos he podido tener, reconocer, y aprovechar las oportunidades que se han presentado.

Nadia Ayvar.

A mi padre Willy, por haberme apoyado en todo momento, por su motivación constante, sus valores, que me han permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor.

Lesly Gómez.

A mi madre, por todo su apoyo incondicional, por ser mi soporte indiscutible en todo momento, por ser mi sendero y mi guía a través del tiempo, por ser mi apoyo perfecto que me anima a seguir creciendo. Le dedico estas palabras expresándole todo mi amor que siento.

Michael Randich.

A mis padres, por su visión clara desde el inicio y su gran esfuerzo; a mis amores, Dessiré y Kim, por su comprensión, sacrificio, y apoyo incondicional para lograr este gran objetivo.

Tito Vilchez.

Resumen Ejecutivo

Los gobiernos locales juegan un rol importante en el desarrollo y bienestar de la población, dado que tienen la misión y el desafío de crear las condiciones necesarias para conseguirlo. Este desafío es mucho mayor cuando las condiciones de la localidad son adversas y su situación es crítica. Este es el caso de la provincia de Acobamba (Huancavelica, Perú), en el que los niveles de pobreza y pobreza extrema son muy altos; la mayoría de la población no tiene acceso a un seguro de salud, ni a un sistema de pensiones; el acceso al agua potable, electrificación, y alcantarillado es muy limitado; la desnutrición crónica infantil tiene un nivel alarmante, y el acceso a servicios de salud es muy restringido. Ante ello, el planeamiento estratégico se constituye como la herramienta más importante para la gestión municipal, debido a que le permitirá establecer un norte y trazar los caminos que conducirán a este, previo análisis externo e interno. En ese sentido, el plan estratégico para Acobamba, propuesto en el presente documento, tiene como objetivo mejorar las necesidades básicas de la población, como resultado de la implementación de estrategias que exploten sus fortalezas y aprovechen sus oportunidades. Los productos identificados como ejes dinamizadores para el desarrollo local son los siguientes: (a) turismo alternativo y (b) papa nativa, dándoles valor agregado mediante un posicionamiento diferenciado.

Abstract

Local governments play an important role in the development and welfare of the population since they have the mission and the challenge of creating the necessary conditions to achieve it. This challenge is greater when local conditions are adverse and its situation is critical. This is the case of the province of Acobamba (Huancavelica, Peru), where levels of poverty and extreme poverty are very high; most the population does not have access to health insurance or a pension system; access to potable water, electricity, and sanitation is very limited; chronic child malnutrition has an alarming level, and access to health services is very restricted. In view of this, strategic planning constitutes the most important tool for municipal management, because it will allow it to establish a north and map the roads leading to it, following external and internal analysis. In this sense, the strategic plan for Acobamba, proposed in this document, aims to improve the basic needs of the population, because of implementing strategies that exploit their strengths and seize their opportunities. The products identified as driving forces for local development are (a) alternative tourism and (b) native potatoes, giving them added value through a differentiated positioning.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Acobamba	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión	10
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa	14
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	14
3.1.2. Potencial nacional	14
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Acobamba	22
3.2. Análisis Competitivo del País	22
3.2.1. Condiciones de los factores	23
3.2.2. Condiciones de la demanda	23
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	24
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	25
3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Acobamba	25

3.3. Análisis del Entorno PESTE	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	25
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	26
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	27
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	28
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	29
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	30
3.5. La Provincia de Acobamba y sus Competidores	30
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	31
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	32
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	32
3.5.4. Amenaza de los entrantes	32
3.5.5. Rivalidad de los competidores	32
3.6. La Provincia de Acobamba y sus Referentes	33
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	33
3.8. Conclusiones	33
Capítulo IV: Evaluación Interna	36
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	36
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	36
4.1.2. Marketing y ventas (M)	38
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	44
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	46
4.1.5. Recursos humanos (H).....	46
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	50
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	51

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	51
4.3. Conclusiones	51
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Acobamba y Objetivos de Largo Plazo	53
5.1. Intereses Organizacionales de la Provincia de Acobamba	53
5.2. Potencial de la Provincia de Acobamba	54
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Acobamba	62
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Acobamba (MIO)	65
5.5. Objetivos de Largo Plazo	65
5.6. Conclusiones	67
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	69
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	69
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	69
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	72
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	73
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	73
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	75
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	75
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	77
6.9. Matriz de Ética (ME)	79
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	79
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	81
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	81
6.13. Conclusiones	81
Capítulo VII: Implementación Estratégica	84
7.1. Objetivos de Corto Plazo	84

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	84
7.3. Políticas de cada Estrategia	84
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Acobamba	92
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	93
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	93
7.7. Gestión del Cambio	94
7.8. Conclusiones	94
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	95
8.1. Perspectivas de Control.....	95
8.1.1. Aprendizaje interno	95
8.1.2. Procesos	96
8.1.3. Clientes	96
8.1.4. Financiera.....	96
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	97
8.3. Conclusiones	97
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Acobamba	102
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Acobamba	102
9.1.1 Pilar Desempeño Económico	102
9.1.2 Pilar de Eficiencia del Gobierno	103
9.1.3 Pilar de Eficiencia Empresarial.....	103
9.1.4 Pilar de Infraestructura	104
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Acobamba	105
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Acobamba	106
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	106
9.5. Conclusiones	107

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	108
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	108
10.2. Conclusiones Finales	108
10.3. Recomendaciones Finales	110
10.4. Futuro de la Provincia de Acobamba	111
Referencias	114



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Vías de Acceso a la Provincia de Acobamba</i>	2
Tabla 2	<i>Distritos de la Provincia de Acobamba</i>	3
Tabla 3	<i>Actividad Económica y Régimen de Propiedad en Acobamba</i>	5
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	14
Tabla 5	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Acobamba</i>	31
Tabla 6	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Provincia de Acobamba</i>	34
Tabla 7	<i>Matriz de Perfil Referencial de la Provincia de Acobamba</i>	34
Tabla 8	<i>Distribución del Presupuesto Público por Distritos (2014)</i>	47
Tabla 9	<i>Fuentes de Financiamiento de Acobamba (2014)</i>	47
Tabla 10	<i>PEA por Distritos y Provincia (2007)</i>	48
Tabla 11	<i>PEA por Provincias y Departamento (2007)</i>	49
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Acobamba</i>	52
Tabla 13	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Acobamba</i>	65
Tabla 14	<i>Matriz FODA de la Provincia de Acobamba</i>	70
Tabla 15	<i>MPEYEA de la Provincia de Acobamba</i>	71
Tabla 16	<i>MDE de la Provincia de Acobamba</i>	76
Tabla 17	<i>MCPE de la Provincia de Acobamba</i>	78
Tabla 18	<i>MR de la Provincia de Acobamba</i>	79
Tabla 19	<i>ME de la Provincia de Acobamba</i>	80
Tabla 20	<i>MERC de la Provincia de Acobamba</i>	81
Tabla 21	<i>MEOLP de la Provincia de Acobamba</i>	82
Tabla 22	<i>MEPCS de la Provincia de Acobamba</i>	83
Tabla 23	<i>OCP de la Provincia de Acobamba</i>	85
Tabla 24	<i>Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLPI</i>	86

Tabla 25	<i>Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP2</i>	87
Tabla 26	<i>Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP3</i>	88
Tabla 27	<i>Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP4</i>	89
Tabla 28	<i>Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP5</i>	90
Tabla 29	<i>Políticas de la Provincia de Acobamba</i>	91
Tabla 30	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Acobamba desde la Perspectiva del Aprendizaje Interno</i>	98
Tabla 31	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Acobamba desde la Perspectiva de los Procesos</i>	99
Tabla 32	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Acobamba desde la Perspectiva de los Clientes</i>	100
Tabla 33	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Acobamba desde la Perspectiva Financiera</i>	101
Tabla 34	<i>Índice de Competitividad Económica</i>	102
Tabla 35	<i>Índice de Eficiencia del Gobierno</i>	103
Tabla 36	<i>Índice de Eficiencia Empresarial</i>	104
Tabla 37	<i>Índice de Infraestructura</i>	105
Tabla 38	<i>Situación Actual y Futura</i>	112
Tabla 39	<i>Plan Estratégico Integral</i>	113

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	División política en distritos de la provincia de Acobamba.	1
<i>Figura 2.</i>	Gráfica de la matriz PEYEA de la provincia de Acobamba.	71
<i>Figura 3.</i>	Matriz BCG de la provincia de Acobamba.....	73
<i>Figura 4.</i>	Matriz IE de la provincia de Acobamba.	74
<i>Figura 5.</i>	Matriz GE de la provincia de Acobamba.....	74
<i>Figura 6.</i>	Estructura organizacional propuesta para la Municipalidad de Acobamba.....	92



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

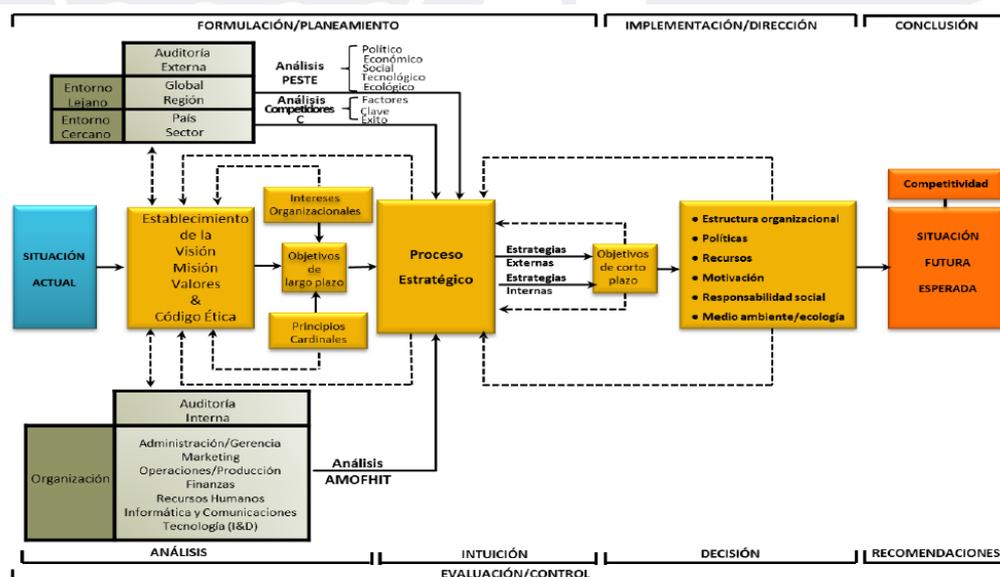


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo grado de atracción se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de

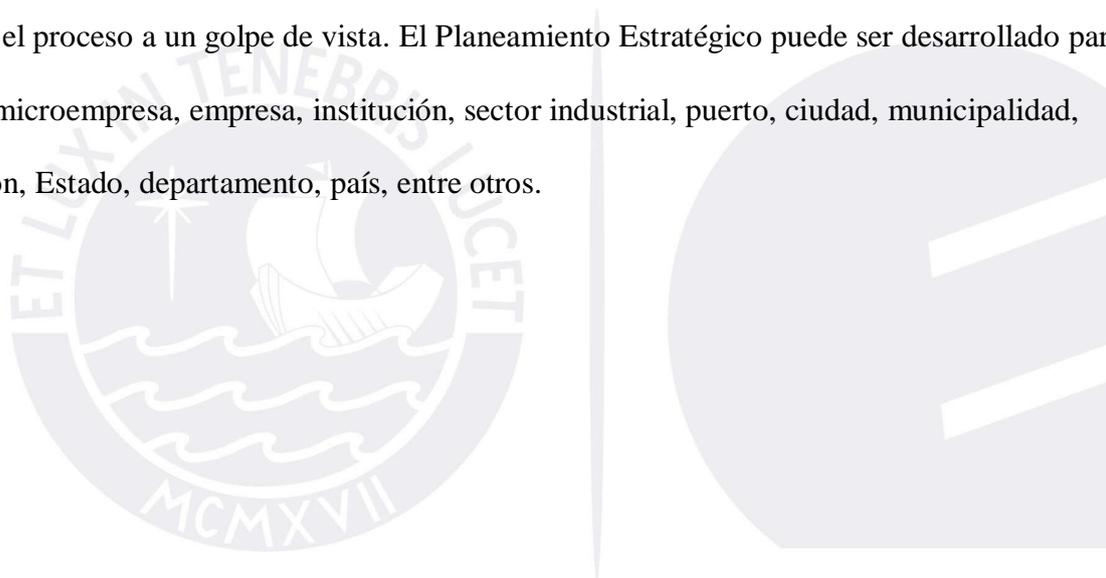
Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, y utilizar principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, y buscar el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Acobamba

1.1. Situación General

La provincia de Acobamba se sitúa en el sector nororiental de la región Huancavelica, Perú. Su superficie es de 910.82 kilómetros cuadrados, lo que representa el 4.03% de la superficie total de la región Huancavelica, la cual es de 22,557.47 kilómetros cuadrados. Se ubica entre los 2,200 metros sobre el nivel del mar por el lado este, a orillas del río Mantaro; y los 2,800 metros sobre el nivel del mar por el lado oeste, a orillas del río Santa Ola. El punto más alto de la provincia se encuentra en el distrito de Paucará, a poco más de 4,000 metros sobre el nivel del mar. Por su parte, la ciudad de Acobamba, que es la capital de la provincia, se sitúa a 3,423 metros sobre el nivel del mar (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004). La Figura 1 muestra el mapa de Acobamba y su división en distritos.



Figura 1. División política en distritos de la provincia de Acobamba. Tomado de “Mapa de Acobamba – Huancavelica,” por Perú Pictures, 2016.

Acobamba limita con las siguientes provincias: (a) al norte, con la provincia de Huancavelica y Churcampa; (b) al sur, con la provincia de Angaraes; (c) al este, con la provincia de Churcampa; y (d) al oeste, con la provincia de Huancavelica. Acobamba tiene una forma casi rectangular, y está rodeada por los ríos Urubamba, Mantaro, Ichu, y Warpa. Presenta un relieve accidentado, el cual está conformado por quebradas, valles, punas, y planicies. Se extiende a través de los pisos ecológicos puna, suni, y quechua. En cuanto a su temperatura, el promedio anual es de 10.3°C, con una mínima de 2°C y una máxima de 20°C. La época de lluvias comienza entre los meses de setiembre y octubre, para ser más intensa entre enero y febrero, y alcanzar su mayor incidencia durante el mes de marzo. Asimismo, la humedad relativa varía entre 20% y 60% (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

El acceso a la provincia de Acobamba solo existe por vía terrestre. La Tabla 1 muestra estas vías de acceso, a la vez que precisa las distancias aproximadas y los tiempos estimados de duración del viaje.

Tabla 1

Vías de Acceso a la Provincia de Acobamba

De	A	Tiempo (horas)	Kilómetros
Huancayo	Acobamba	6	145
Huancavelica	Acobamba	3	107
Ayacucho	Acobamba	4	150

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico de Desarrollo Provincial Concertado y Participativo de Acobamba,” por la Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004 (<http://www.muniacobamba.gob.pe/images/pdf-plandedesarrollo/plan%20%20estrategico%20de%20desarrollo%20provincial%20concertado%20de%20aco.pdf>).

Los primeros pobladores de Acobamba se asentaron durante el periodo de los cazadores y se ubicaron en Killamachay y Ventanayoq, alrededor del año 10,000 AC. En ese lugar existió una laguna denominada Qochapampa, la cual era desaguada a través del río Picotahuayqo. Como resultado, se formó la pampa de arena llamada Aqopampa, que significa

“llanura de arena”. Hasta antes de la llegada de los españoles, Acobamba constituyó parte del reino de Ancara, el cual fue habitado por etnias locales y por pobladores traídos por los incas desde lejanos pueblos del imperio (“Acobamba: Historia,” 2015).

El actual alcalde provincial es Alvar Capcha Ortiz, quien desempeñará sus funciones hasta el año 2018. Desde el punto de vista político y administrativo, Acobamba se encuentra dividido en los siguientes ocho distritos: Acobamba, Andabamba, Anta, Caja, Marcas, Paucará, Pomacocha, y Rosario. De acuerdo al censo de 2007, la población de Acobamba es de 63,792 habitantes, lo que representa el 14% del total de la población de la región Huancavelica. Asimismo, es la provincia más pequeña de la región y la de mayor densidad poblacional. El índice de envejecimiento es de 18%, cifra que la hace destacar como la provincia con mayor población joven de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009a). La Tabla 2 muestra los distritos que componen la provincia de Acobamba, con datos demográficos y geográficos relevantes.

Tabla 2

Distritos de la Provincia de Acobamba

Nombre	Fundación	Población	Superficie (Km ²)	Densidad Poblacional (hab/Km ²)	Altitud (m.s.n.m)
Acobamba	15/01/1943	9,853	123.02	80.09	3,423
Andabamba	23/11/1925	4,802	81.85	58.67	3,460
Anta	15/01/1943	8,253	91.36	90.33	3,600
Caja	02/01/1857	2,968	82.39	36.02	3,668
Marcas	23/11/1925	2,367	155.87	15.19	3,394
Paucará	15/01/1943	24,317	225.60	107.79	3,806
Pomacocha	15/01/1943	4,273	53.66	79.63	3,150
Rosario	24/11/1955	6,959	97.07	71.69	3,640
Totales		63,792	910.82	70.04	

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

En la actualidad, Acobamba presenta una serie de problemas sociales, lo cual es el denominador común en toda la región Huancavelica. Un problema grave es el relacionado con la salud de los niños menores de cinco años, lo que se ve reflejado en la tasa de desnutrición crónica infantil que es de 63.4%. Asimismo, el 48% de la población no cuenta

con ningún tipo de seguro de salud, y solo el 48% cuenta con el Seguro Integral de Salud (SIS), el cual es provisto de manera gratuita por el Estado. De otro lado, el 79.9% de la población se encuentra en situación de pobreza y el 47.7%, en pobreza extrema, cifras bastante altas si se comparan con el promedio del país. En cuanto a la cobertura de servicios básicos, solo el 26% de las viviendas cuentan con acceso a la red pública del agua; el 51% cuenta con energía eléctrica; y solo un 12% tiene acceso al servicio de desagüe y alcantarillado. Todas estas cifras e indicadores explican la alta tasa de mortalidad infantil que es de 23.9%, así como el bajo índice de desarrollo humano (IDH) que es de 0.2482, lo que ubica a Acobamba en el puesto 170 de las 184 provincias que existen en el Perú (INEI, 2009a; INEI, 2009b; INEI, 2009d).

En cuanto al nivel educativo, el 46% de la población solo ha alcanzado el nivel de primaria, mientras que solo un 25% ha completado la secundaria. Asimismo, el nivel de analfabetismo es de 22%, el cual se observa principalmente en las mujeres mayores de 60 años. De otro lado, el 86% de la población tiene como lengua materna el quechua y aprende el español en la escuela (INEI, 2009a).

Acobamba cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 16,380 personas (25.68% de su población), de las cuales 15,213 se encuentran ocupadas en alguna actividad, lo que arroja una tasa de desempleo de 7.1%. Las principales actividades en las que se desempeña la PEA ocupada son: (a) agricultura (76.2%), (b) comercio (6%), (c) enseñanza (4.2%), y (d) otros servicios (4.2%) (INEI, 2009a). La Tabla 3 muestra el total de empresas o negocios registrados en Acobamba, según su actividad económica y régimen de propiedad. Los datos evidencian que su principal actividad económica es el comercio al por mayor y menor. En su mayoría, se trata de negocios constituidos por personas naturales, lo que trae como consecuencia que la mayor parte de los empleos no sean formales, y al mismo tiempo que exista trabajo familiar no remunerado.

Tabla 3

Actividad Económica y Régimen de Propiedad en Acobamba

Actividad económica 1/	Total	Régimen de Propiedad					
		Empresa privada nacional	Empresa privada extranjera	Estatal	Empresa privada mixta sin participación del Estado	Empresa privada mixta con participación del Estado	Otro régimen de propiedad
Provincia ACOBAMBA	756	754		1	1		
Industrias manufactureras	60	60					
Suministro de electricidad	1			1			
Suministro de agua, alcantarillado	1	1					
Comercio al por mayor y al por menor	497	497					
Transporte y almacenamiento	24	24					
Alojamiento y servicio de comida	66	66					
Información y comunicación	28	28					
Actividades profesionales, científicas y técnicas	16	16					
Actividades administrativas y servicios de apoyo	16	16					
Enseñanza privada	1	1					
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	9	8			1		
Artes, entretenimiento y recreación	3	3					
Otras actividades de servicios	34	34					

Nota. No incluye: Agricultura, ganadería, caza, actividades de servicio conexas, silvicultura y extracción de madera. Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria. Actividades de los hogares en calidad de empleadores, actividades indiferenciadas de producción de bienes y servicios de los hogares para uso propio. Organizaciones y órganos extraterritoriales. Entidades financieras y aseguradoras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y AFP. Tomado de “Establecimientos Censados por Régimen de Propiedad, Según Ámbito Político, Administrativo y Actividad Económica,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008 (<http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>).

El turismo en Acobamba es una actividad que no se encuentra desarrollada, pese a tener buen potencial para ello al contar con alrededor de 25 lugares turísticos y con una variedad de fiestas costumbristas. La “Fiesta de Navidad” es la principal celebración y ha sido declarada Patrimonio Cultural de la Nación (Resolución Viceministerial N° 075-2015-VMPCIC-MC, 2015). Entre las principales atracciones turísticas de Acobamba destacan los restos arqueológicos de Allpas, los baños del Inca de Huilca Puquio, pinturas rupestres de Alalaqmachay, la Iglesia San Juan Bautista de Pueblo Viejo, Santos Plaza, y la laguna de Choclococha. Lamentablemente, Acobamba no cuenta con una infraestructura adecuada que

soporte la actividad del turismo, como por ejemplo hospedajes para recibir a los turistas.

1.2. Conclusiones

La provincia de Acobamba presenta múltiples problemas sociales y demográficos que se encuentran dentro del ámbito de la gestión municipal. Los principales problemas son los relacionados a la cobertura de los servicios básicos: agua potable, saneamiento, electrificación, y salud. Igual de preocupantes son los niveles de pobreza, pobreza extrema, y desnutrición crónica infantil.

No obstante, Acobamba cuenta con potencialidades que pueden ser aprovechadas a fin de dinamizar su economía, lo que permitirá generar mayores recursos, tanto para la población como para el gobierno local, y además facilitará la implementación de proyectos orientados a ampliar el acceso a los servicios básicos.

En consecuencia, es evidente la necesidad de elaborar e implementar un plan estratégico en el que se establezcan los objetivos a largo plazo, y tomar en cuenta los factores externos e internos e implementar estrategias y controles que permitan ajustarlas, para finalmente alcanzar la situación futura deseada.

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

Como parte de la formulación estratégica se definirá una visión, misión, valores, y código de ética, que servirán como directrices para la definición de las estrategias con las que se alcanzará la situación final deseada. A continuación, se detalla cada una de ellas, previa consideración de los antecedentes.

2.1 Antecedentes

En su plan de desarrollo regional concertado, el Gobierno Regional de Huancavelica (2015) planteó la siguiente visión para la región:

Al 2021, Huancavelica superó en gran medida la pobreza y pobreza extrema. La desnutrición crónica infantil ha disminuido. La calidad educativa mejoró significativamente, la población ha desarrollado capacidades y competencias con equidad de género e identidad cultural.

El uso de recursos naturales en actividades humanas y económicas es compatible y sostenible, dentro de un ambiente seguro y saludable.

La economía regional es diversificada y competitiva, basada principalmente en la agricultura, ganadería, turismo, minería y comercio, que dinamizan el crecimiento sostenible e inclusivo.

La cobertura de servicios básicos se incrementó, y se amplía la conectividad y el uso de tecnologías de la información y comunicación acorde con el mundo globalizado.

El territorio está fortaleciendo su articulación vial, mejorando su integración local, regional y nacional, dinamizando actividades económicas y sociales.

El Gobierno Regional y los Gobiernos Locales se están fortaleciendo institucionalmente, coordinan con las instituciones sociales y económicas, adoptan y gestionan políticas concertadas y trabajan al servicio del ciudadano con transparencia en alianza con instituciones de la sociedad civil y el sector privado. (p. 65)

Es una visión interesante, bastante ambiciosa, y extremadamente desafiante, ya que aborda múltiples aspectos en los que enfocarse, lo cual implica un nivel de eficiencia bastante elevado y, a su vez, una amplia utilización de los recursos. A pesar de ello, como formulación está planteada de forma sencilla y fácilmente entendible, transmite una ideología central, y está enmarcada en un horizonte de tiempo y espacio geográfico definidos. Además, expresa claramente a dónde quiere ir Huancavelica, al dibujar ese futuro desde diversos ángulos. Sin embargo, es importante recordar que se trata de la visión de la Región Huancavelica y que, si bien Acobamba pertenece a esta región, aún no tiene -o al menos no de forma pública- un plan de desarrollo derivado del regional.

Hasta el 2015, Acobamba contó con un plan de desarrollo concertado para el período 2003-2015 (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004). En dicho plan se plasmó la siguiente visión: “Acobamba es una provincia articulada con otros espacios macro regionales en un Perú descentralizado, la población ha participado en la gestión concertada del desarrollo y tiene una vida saludable con progreso sostenido, ejerciendo plenamente sus deberes y derechos ciudadanos” (p. 90). Esta visión, si bien sí logra transmitir una ideología democrática, enfrenta algunos inconvenientes: (a) está planteada en presente, (b) no crea un sentido de urgencia que movilice inmediatamente, (c) no incluye un horizonte de tiempo para el cumplimiento de la misión, y (d) no transmite una idea clara desarrollada sobre el rumbo de la provincia. Si bien hace énfasis en la ciudadanía y su participación, esto no dice mucho sobre a dónde va la provincia, sino cómo va a llegar allá.

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Acobamba (2016b) estableció su visión como municipalidad, la cual, si bien no corresponde a Acobamba como provincia sino a la municipalidad como organización, es importante revisar puesto que señala algunos puntos de especial interés sobre los que, como representantes del pueblo de Acobamba, velarán especialmente. La visión declarada es la siguiente:

Somos una Municipalidad organizada, con personal altamente calificado y comprometido con el bienestar, el desarrollo integral y sostenible de la población, brindando servicios públicos de calidad, con una infraestructura cómoda para los usuarios para lograr mejorar el nivel de vida de sus habitantes (sección de Misión, párr. 1).

La calidad y compromiso del personal municipal es un rasgo destacado en esta visión, la cual focaliza su atención en cuatro aspectos importantes: el bienestar, el desarrollo de las personas, los servicios públicos de calidad, y la infraestructura. Esto es muy positivo, puesto que articula los esfuerzos y permite establecer los caminos para llegar a ello. Sin embargo, no se considera un horizonte de tiempo y está planteada en presente. Por otro lado, no crea un sentido de urgencia ni transmite una ideología central.

Ninguno de los documentos antes descritos cuenta con misión, valores, o código de ética, lo que significa que existen vacíos que pueden generar confusión y desviaciones en la gestión del municipio. Cabe recordar que en ningún caso se trata de Planes Estratégicos, sino de planes de desarrollo concertado.

2.2 Visión

La visión marca el norte hacia donde la organización se dirige. Evidencia la aspiración de la organización e implica un acucioso examen de la situación actual y futura de la organización, y debe movilizar a los miembros de la organización en dirección de la situación futura deseada (D'Alessio, 2015). La visión que se propone para la Municipalidad Provincial de Acobamba es la siguiente:

En el año 2027, Acobamba será una provincia atractiva para vivir y visitar, con servicios públicos que satisfacen las necesidades básicas de su población, y con infraestructura adecuada que permitirá la articulación interna y externa de la provincia, lo que elevará la calidad de vida de su población, cuyo bienestar será la prioridad del gobierno local.

Asimismo, tendrá al turismo y la producción de la papa nativa como las principales actividades dinamizadoras de su economía.

2.3 Misión

La misión cuestiona sobre la razón de ser de la organización, determina al servicio de quién o de qué está, define los límites, y guía para la operación de la organización (D'Alessio, 2015). La misión que se propone para la Municipalidad Provincial de Acobamba es la siguiente:

Somos una organización al servicio de la población de la provincia de Acobamba, que busca el desarrollo de la provincia, para lo cual brindamos servicios públicos de calidad, de forma transparente y eficiente. Promovemos el fortalecimiento progresivo de la economía local a través del desarrollo de las capacidades de los pobladores y servidores públicos, quienes son actores principales del éxito de nuestras actividades. Velamos por respetar y mantener nuestra biodiversidad, nuestra cultura y tradición, y estamos orgullosos de ellas.

2.4 Valores

Molina (2010) sostuvo que los valores son las convicciones que reflejan una forma específica de conducta y preferible por la persona, sociedad u organización. En ese sentido, la propuesta de valores a desarrollar y mantener de la provincia de Acobamba es:

- **Responsabilidad:** los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Acobamba cumplirán con todas las funciones que les competen, asumiendo las consecuencias de lo que hagan o dejen de hacer, y reduciendo al mínimo los impactos negativos de su accionar.
- **Honestidad:** sus actos estarán guiados por la verdad, y su comportamiento será transparente, sin dobles discursos, ni ocultando información.
- **Excelencia:** cada una de sus responsabilidades serán cumplidas de la mejor manera posible, buscando siempre superar los estándares actuales para hacer el trabajo más

eficiente y cada vez mejor. Los errores serán asumidos como oportunidades de aprendizaje y mejora.

- Compromiso: los funcionarios municipales siempre tendrán presente en el ejercicio de su labor el bienestar de la población de Acobamba, que es la razón de ser de la institución municipal.

2.5 Código de Ética

Toda organización debe desarrollar un código de ética que permita definir de manera clara los principios de buena conducta que deben estar presentes en todas las acciones de los miembros de la organización (D'Alessio, 2015). El código de ética propuesto para Acobamba es el siguiente:

- Actuar con honradez, responsabilidad, y transparencia, evitando cualquier situación que pueda ser o parecer contraria a los intereses de los ciudadanos de Acobamba, y denunciando cualquier acto de corrupción detectado.
- Escuchar a todos los grupos de interés y responder a sus inquietudes y necesidades de forma transparente y oportuna, priorizando el diálogo frente a cualquier conflicto, teniendo presente siempre el bienestar del pueblo de Acobamba como propósito final.
- Actuar permanentemente contribuyendo y agregando valor a nuestro trabajo, buscando siempre nuevas formas de hacer las cosas que superen los estándares anteriores. Frente a un problema no priorizamos la queja, sino la solución con buena actitud, a través del diálogo y la creatividad.
- Tenemos como principal preocupación al ciudadano, siendo su bienestar y su desarrollo los que guían nuestras acciones. Cada una de nuestras actividades están orientadas a impactar de forma positiva en nuestra población, y a contribuir en su desarrollo individual, social, educativo, en salud, y económico, para elevar su

calidad de vida.

- Estamos orgullosos de nuestras raíces, aprendemos de ellas, y las tenemos presentes constantemente. Consideramos en todos los proyectos la perspectiva cultural, asegurándonos de no pasar por encima de la cultura de nuestros grupos de interés.

2.6 Conclusiones

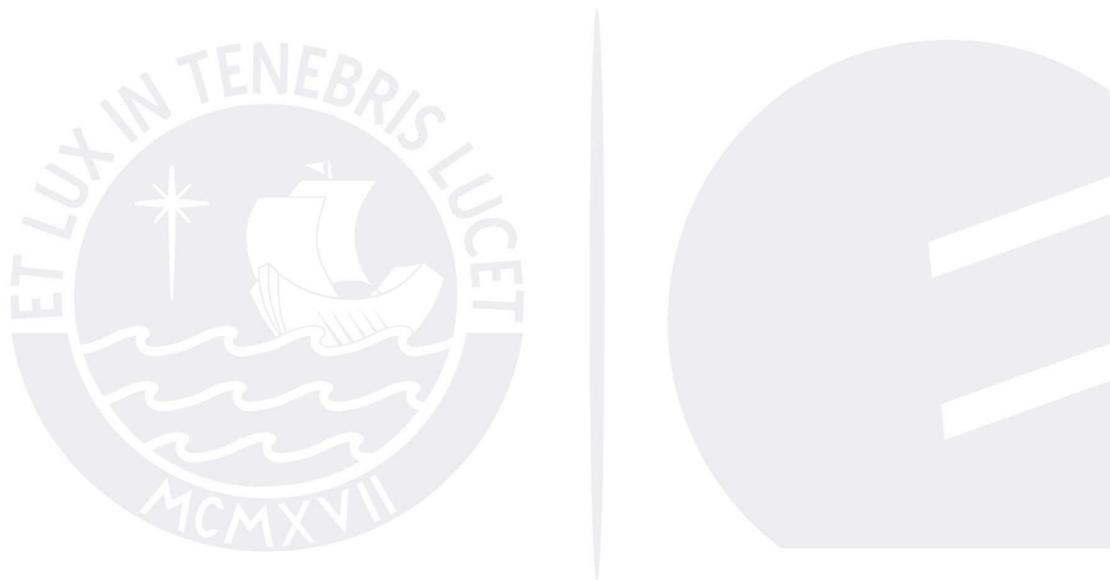
Este capítulo es medular para el plan estratégico. La visión y misión propuestas cumplen con los criterios de evaluación. Ambas, junto con los valores y el código de ética son la guía del plan estratégico, razón por la cual todos los puntos posteriores del presente plan los tendrán en consideración. Los valores y el código de ética brindan el marco de conducta para los miembros de la gestión municipal de Acobamba en el proceso de cumplimiento del plan estratégico. Asimismo, las políticas que se desarrollarán posteriormente se derivarán de estos valores.

El correcto desarrollo del plan estratégico es necesario para alcanzar la situación futura deseada. Si la municipalidad se limita a plantear la situación futura deseada pero no se desarrolla el plan estratégico, se quedará en buenas intenciones, pero sin probabilidad de alcanzarlas. Es necesario que la visión, misión, valores, y código de ética sean considerados parte medular del plan estratégico y no un producto final.

De otro lado, es importante que, al imaginar esa situación futura deseada, Acobamba considere el Plan de Desarrollo Concertado de Huancavelica (PDCH) como marco de referencia. Ello no implica que el PDCH defina la situación futura deseada de Acobamba, dado que esta tiene sus propios intereses, necesidades, y prioridades; sino que las coincidencias entre ambos planes se potencien mutuamente. En ese sentido, la visión de Acobamba puede apoyarse en la visión de Huancavelica al 2021, así como de la última visión planteada en el Plan de Desarrollo Concertado y Participativo de Acobamba al 2015. La

visión propuesta está orientada a convertir a la provincia en un modelo de progreso social y elevar sus indicadores clave para el desarrollo sostenible de la población.

Finalmente, la misión que se propone está enfocada en brindar servicios adecuados que aporten valor para los ciudadanos de Acobamba y eleven su calidad de vida, a través de la articulación de las organizaciones locales. Esto solo es posible si se trabaja bajo principios éticos y con valores sólidos que guíen el accionar de todos los actores involucrados.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Los intereses nacionales están representados por todo aquello que persigue un país a fin de conseguir sus objetivos o para protegerse de otros países, estos pueden ser comunes u opuestos a los de los otros países. Estos se clasifican en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores, y periféricos (D'Alessio, 2015). Para el Perú, se propone la siguiente matriz de intereses nacionales.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

N°	Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Preservación de la Soberanía Nacional		Chile ** Ecuador ** Bolivia **	Brasil ** Colombia **	
2	Lucha contra el Narcotráfico		Chile * Colombia * USA *	Brasil ** Bolivia ** México **	
3	Lucha contra el Terrorismo		USA * Colombia * Brasil *	Bolivia * Chile *	
4	Autosuficiencia Energética		Chile ** Brasil **	Bolivia ** Ecuador ** Colombia **	

Nota. *Intereses comunes, **Intereses opuestos. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es un país para alcanzar sus intereses nacionales. Se encuentra constituido por los siguientes dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico. A mediados del año 2016, se estimó que la población del Perú alcanzó los 31'488,625 habitantes, de los cuales el 50.1% eran hombres y el 49.9%, mujeres. Lima alberga a 9'985,664 de personas. El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de

población en el mundo, y el puesto número ocho en América. Se estima que para el 2021 la población llegará a los 33 millones y será de 40 millones en 2050. Asimismo, se estimó que durante el 2016 nacieron 574,957 personas y fallecieron 178,553, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural de 11 personas por cada mil habitantes (INEI, 2016).

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24,2 habitantes/km². En los departamentos de la costa se registran las mayores densidades: Provincia Constitucional del Callao (6,949 habitantes/km²), Lima (282.4 habitantes/km²), Lambayeque, (87.1 habitantes/km²), La Libertad (72.9 habitantes/km²), Piura (51.7 habitantes/km²), y Tumbes (50.9 habitantes/km²). Al otro extremo, los departamentos de la selva presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios (1.6 habitantes/km²), Loreto (2.8 habitantes/km²), Ucayali (4.8 habitantes/km²), y Amazonas (10.8 habitantes/km²) (INEI, 2015a).

El Perú se encuentra en una etapa de bono demográfico, la misma que se produce cuando la población en edad de capacidad productiva, que va de los 15 a los 65 años, representa la mayor parte de la población. Se estima que para el 2020, cerca de 22 millones de peruanos se encontrarán en este rango de edad. Esta situación de bono demográfico se presenta una sola vez en la historia de las naciones, por lo que representa una gran oportunidad para el país (INEI, 2015a).

Dominio geográfico. El Perú es un país de baja latitud dado que se encuentra en la zona intertropical. Se extiende desde muy cerca de la línea ecuatorial hasta el hito 1 La Concordia, en la frontera con Chile. Por su ubicación, el clima de todo el Perú debió haber sido tropical, cálido, húmedo, lluvioso, y con extensos bosques tropicales; sin embargo, debido a la influencia de otros factores, solo la selva tiene clima tropical y bosques de este tipo.

En cuanto a la diversidad biológica, el Perú es uno de los 19 países de mayor diversidad del mundo, los cuales reciben el calificativo de megadiversos, gracias a su

diversidad de recursos genéticos, ecosistemas, especies, y de culturas aborígenes con conocimientos importantes. El Perú tiene una muy buena diversidad ecológica de climas, de zonas de producción, de pisos ecológicos, y de ecosistemas productivos. Existen diversos factores que explican esta megadiversidad del territorio peruano. Entre ellos, uno de los factores que más influye en el ámbito geomorfológico, ecológico, biológico, y hasta edáfico, es la presencia de la Cordillera de Los Andes, la cual es considerada como la de mayor longitud del planeta. La presencia de esta cadena montañosa posibilita la existencia de diferentes pisos ecológicos, lo que en adición a la influencia de la gradiente adiabática (por cada 100 metros de altitud la temperatura disminuye 6° C), permite una diferenciación térmica y pluvial, y esto influye en la erosión diferencial en el Perú. Además, se debe agregar la influencia de las fuerzas tectónicas que dan forma a la superficie peruana internamente, lo que permite determinar los diferentes relieves que posee el Perú (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2010).

Dominio económico. En los últimos 10 años, el Perú sobresalió como una de las economías de mayor crecimiento en Latinoamérica. La tasa de crecimiento promedio del PIB fue de 5.9%, con una inflación promedio de 2.9%. Los factores que propiciaron este crecimiento fueron las políticas macroeconómicas prudentes, reformas estructurales en distintos ámbitos, y un contexto externo favorable. La pobreza se redujo del 43% al 20%, entre los años 2004 y 2014. Del mismo modo, la pobreza extrema disminuyó del 27% al 9%. Después de la desaceleración de 2014, el crecimiento del PIB se recuperó en 2015 de un 2.4% a un 3.3%, debido principalmente al aumento de los inventarios y de las exportaciones (3.3%). Sin embargo, en un contexto de confianza empresarial disminuida, con una parsimoniosa implementación de algunos proyectos mineros, y de bajo dinamismo del sector inmobiliario, la inversión privada se redujo en un 7.5%. La inflación terminó por encima del rango objetivo (4.4%) a causa de la depreciación del tipo de cambio, lo que se tradujo en un

aumento de las tarifas de electricidad y los precios inmobiliarios (Banco Mundial, 2016).

La proyección del crecimiento económico para 2017 es de 4%, sustentada principalmente por la recuperación de la inversión. Del mismo modo, una mayor demanda interna contrarrestará la disminución del crecimiento de las exportaciones, conforme la minería alcance un nuevo nivel; sin embargo, el reciente fenómeno del Niño Costero ha causado más de cien mil damnificados y destruido una gran cantidad de infraestructura en el país, por lo que será necesario revisar las proyecciones realizadas a inicio de año (Banco Mundial, 2016).

Dominio tecnológico-científico. Perú continúa en el puesto 90 del ranking de la XV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2016. Este reporte evaluó el impacto de las TICs en el proceso de desarrollo y competitividad de 139 economías del mundo (Centro de Desarrollo Industrial, 2016). Según este ranking, el desarrollo de Perú se ve limitado por los siguientes factores: (a) el sistema educativo de baja calidad (puesto 129), (b) baja calidad de la educación en ciencias y matemáticas (136) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, y (c) la falta de eficacia de los órganos legislativos (138), que retrasan el contexto regulatorio para las TIC. En Latinoamérica, este año los países que aparecen en la mitad superior de la tabla son: Uruguay (43), Chile (38), Panamá (55), Costa Rica (44), Colombia (68), y México (76) y seguido de Perú (90), que ocupa la misma posición del año anterior y está por delante de Venezuela (108), Paraguay (105), Republica Dominicana (98), y Bolivia (111).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. De acuerdo a Arellano (2010), el peruano hoy tiene una visión más optimista de su futuro y del país. Ha comenzado a creer que las cosas pueden mejorar y que la esperanza no se encuentra perdida. Si se compara con años anteriores, este optimismo ciudadano es mayor, en tanto que las opiniones están impregnadas de un mayor entusiasmo. Si bien no todos coinciden con el denominado “boom económico”,

es evidente que perciben una situación que mejora. Esta mejora es más clara en infraestructura y en el ámbito comercial, lo que ha permitido que ahora se hable de una modernización del país.

En consecuencia, es factible advertir el surgimiento de un nuevo peruano, con una mejor autoestima y un mayor optimismo en cuanto a su futuro. No obstante, este nuevo peruano todavía conserva algunas taras y prejuicios sociales, como la escasa tolerancia y falta de compromiso político. El nuevo peruano es más sociable, divertido, y emprendedor. Cree en un mejor futuro, pero también tiene miedo, desconfianza, e inseguridad social. Los principales rasgos de este nuevo peruano son los siguientes: (a) mejoría de la autoestima nacional; (b) identidad nacional en formación; (c) espíritu emprendedor; (d) apertura al cambio y liberalismo económico; (e) mayor orientación al consumo; (f) roles de género cambiantes; (g) pragmatismo; (h) disfrute y diversión; (i) intolerancia, prejuicios, y discriminación aún latentes, (j) intolerancia frente a las diferentes opciones sexuales, y (k) escaso compromiso político.

Dominio organizacional-administrativo. El Perú se encuentra dividido en 24 regiones y una Provincia Constitucional. Cada región cuenta con un gobierno, con cierta autonomía, pero dependiente del Gobierno Central. Esta forma de división no le es favorable, sino que dificulta su desarrollo, pues mantiene aisladas la costa, sierra y selva. Muchas provincias y distritos que están cercanos en el mapa, en la realidad son muy lejanos entre sí, debido a la desarticulación entre las ciudades grandes y medianas, y los mercados interno y externo. Existe inmensas zonas agrícolas que se conectan con el país a través de rutas muy extensas. Por ejemplo, Quillabamba, productora de café de exportación, no tiene una salida directa a los mercados nacional e internacional, sino que tiene que pasar a través de Cusco, y de allí por Puno y Arequipa. Lo que es peor, su vía férrea está cortada por desastres desde hace más de cuatro años. Sin embargo, si se conectara Quillabamba con Huamanga y San

Francisco, saldría a Pisco en unas cuantas horas (O'Connor, 2011).

Este aislamiento en el contexto de la crisis del sector agrario, nutre la migración de miles de productores campesinos, hacia las grandes ciudades de la Costa, para ocuparse como trabajadores informales, comerciantes ambulantes, o en sectores marginales de la sociedad. Este centralismo causa que Lima albergue a la tercera parte de la población del país, situación que agobia al Perú.

Dominio militar. De acuerdo el ranking de Global Fire Power que mide el potencial de los ejércitos mundiales, el Perú ocupa el puesto 40, por debajo de Argentina y Brasil, consituyéndose en la tercera potencia militar de Sudamérica. Con respecto al año 2015, Perú ha avanzado 11 puestos, y ha superado a Chile, quien cayó al puesto 47, por debajo incluso de Venezuela (45). Este ranking mide 50 factores para determinar la calidad de las fuerzas militares de los países, como por ejemplo la cantidad de personas que forman parte de este, el número de tanques, el armamento, los aviones y las naves, así como la inversión que se destina a la defensa de cada país. La seguridad nacional constituye uno de los aspectos fundamentales del cumplimiento de las planificaciones de los gobiernos de Latinoamérica. La razón de ello es que con el aseguramiento de este punto se favorece no solo el crecimiento de un país, sino también al progreso social del mismo (Global Fire Power, 2016).

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. Este principio indica que ninguna relación es bilateral, siempre existirá un tercer, cuarto o quinto que interviene, directamente o no. El Perú ha suscrito el Acuerdo de Cartagena celebrado por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el mismo que tiene el “objetivo de incentivar la actividad económica, fortalecer los lazos políticos y sociales y mejorar el nivel de vida de sus habitantes” (Trejos, 2016, p. 4).

Lazos pasados y presentes. Lo que se destaca de este principio es que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y luego al futuro.

Relaciones con Ecuador. Perú y Ecuador comparten una frontera terrestre de 1,529 kilómetros. Ambos son miembros de la CAN y de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR). De acuerdo al Ministerio de Relaciones Exteriores (2016), los tratados celebrados entre Perú y Ecuador son:

- Acta Presidencial de Brasilia.
- Tratado de Comercio y Navegación.
- Acuerdo Amplio Peruano-Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad.
- Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre el Perú y el Ecuador.
- Acuerdo de Constitución de la Comisión Binacional Peruano - Ecuatoriana sobre Medidas de Confianza Mutua y Seguridad.
- Acuerdo para la Fijación de Medidas para Asegurar el Funcionamiento Eficaz del Canal de Zarumilla.
- Acuerdo para la Navegación en los Sectores de los Cortes de los ríos y en el río Napo, adoptado mediante Notas Canjeadas por los Gobiernos del Perú y del Ecuador.

El encuentro presidencial y gabinete binacional de ministros es el mecanismo de más alto nivel y de importancia de la relación bilateral, el mismo que se reformuló en 2014, organizado en torno a cinco ejes temáticos: (a) eje de asuntos sociales; (b) eje de seguridad y defensa; (c) eje de asuntos comerciales, productivos, inversión, y turismo; (d) eje de asuntos ambientales, energéticos, y mineros; y (e) eje de infraestructura y conectividad.

Relaciones con Chile. La vocación integracionista entre Perú y Chile se dio de manifiesto en 2009 con la entrada en vigencia del Acuerdo de Libre Comercio entre ambas naciones. Las inversiones chilenas en el Perú están compuestas por más de 320 proyectos en

desarrollo y representan el 14% de las inversiones directas de Chile en países extranjeros. Para el Perú, Chile es el tercer país extranjero que originan inversiones, luego de Estados Unidos y España. Al 2007, las inversiones chilenas en el Perú ascendían a US\$ 5,575 millones y a fines de 2008, alcanzaban a cerca de US\$ 6,600 millones. Cabe resaltar que Chile y Perú forman parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) y del Foro del Arco del Pacífico Latinoamericano, instancias importantes para el fomento de la relación económico-comercial entre ambos países y la región del Asia-Pacífico (Embajada de Chile en Perú, 2016).

En los últimos diez años, Chile y Perú han suscrito una buena cantidad de acuerdos y tratados de diferentes aspectos, entre los que destacan: Acuerdo de Promoción y Protección de Inversiones, Convenio para la Protección y Restitución del Patrimonio Cultural, Acuerdo para Evitar la Doble Tributación, Acuerdo de Cooperación y Asistencia Mutua en Materias Aduaneras, Convenio que autoriza a familiares de diplomáticos y personal administrativo y técnico para desempeñar actividades remuneradas en el Estado receptor, Acuerdo para el Ingreso y Tránsito de Nacionales Chilenos y Peruanos en calidad de Turistas con Documento de Identidad, Convenio de Transporte de Pasajeros por Carretera entre Tacna y Arica, Acuerdo de Libre Comercio, Acuerdo Administrativo del Convenio de Seguridad Social, Acuerdo de Cooperación en Materia de Desastres, y Consejo de Integración Social Chile-Perú.

Relaciones con Colombia. Colombia es un país socio importante para el Perú, dada la prioridad que el Perú otorga a sus relaciones con el entorno regional y vecinal. Ambos países son aliados naturales en múltiples temas, tales como la explotación racional de los recursos naturales, y la defensa del medioambiente y la diversidad biológica. Más allá del contexto geográfico y del vínculo profundo e histórico que los une, ambos países comparten múltiples intereses en el ámbito cultural, económico y político-diplomático. Asimismo, son socios

estratégicos en el entorno regional con coincidencias importantes en dispositivos de consulta, coordinación política e integración, como por ejemplo la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), la CAN y la UNASUR. De otro lado, el desarrollo y avance de las zonas fronterizas y la integración con los países vecinos son prioridades para la política exterior del Perú. Al respecto, Perú y Colombia han constituido una serie de mecanismos con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus poblaciones fronterizas. Algunos de estos mecanismos son la Comisión de Vecindad Peruano Colombiana, la Comisión Mixta Permanente de Inspección de la Frontera (COMPERIF), y la Comisión Binacional Fronteriza, que es la que se encarga de la ejecución y seguimiento de los proyectos del Plan de Desarrollo de la Zona de Integración Fronteriza Peruano Colombiana (Embajada del Perú en Colombia, 2016).

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Acobamba

Los cuatro intereses nacionales identificados: (a) equidad y justicia social; (b) competitividad del país; (c) democracia y Estado de derecho; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado, se alinean perfectamente con la intención de desarrollo para la provincia de Acobamba. En consecuencia, es vital para Acobamba el poder aprovechar esta coyuntura, a fin de lograr conseguir su desarrollo.

En cuanto al potencial nacional, el Perú cuenta actualmente con condiciones macroeconómicas favorables, lo que le permitiría a Acobamba poder ser partícipe de esta bonanza económica. De otro lado, la actividad agropecuaria cuenta con condiciones favorables para ser reforzada, apoyándose en el uso de nuevas técnicas y de la tecnología que cada vez es de mayor acceso y disponibilidad en el Perú.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de un país se mide en función de cuatro atributos, los cuales reciben el nombre del “Diamante de Porter”: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones

de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo. La interacción entre ellos determina las ventajas competitivas de un país. A continuación, se analizarán cada uno de estos atributos.

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores de producción del Perú se agrupan en: (a) recursos, (b) infraestructura, y (c) demás bienes y servicios. En el campo de los recursos, el Perú cuenta con una gran variedad de recursos naturales, dentro de los que destacan los minerales. Es el segundo productor de plata y cobre; el tercero de zinc y estaño; y el sexto de oro a nivel mundial. Además de la heterogeneidad climática y la gran variedad morfológica de su relieve, el espacio geográfico peruano ofrece una gran variedad de otros recursos naturales, tales como: una gran riqueza ictiológica del mar, los ríos, los lagos y lagunas de la selva y la región andina; recursos hídricos, suelos agropecuarios; recursos turísticos del paisaje natural y humanizado; petróleo gas; carbón, fosfatos, etc.; bosques y faunas, etc.

El déficit de infraestructura en el Perú es alarmante. Tanto la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) como otras instituciones estimaron que supera los 40,000 millones de dólares (Medina, 2013). En cuanto al cierre de brechas de infraestructura para 2016, Apoyo Consultoría (2012) estimó ciertos avances: 90% en riesgo, 68% carreteras, y 77% en salud. No obstante, en algunos ámbitos esta reducción será menor: ferrocarriles 34% y educación 38%; y finalmente otros en los que la reducción será muy baja: saneamiento 11%, cárceles 23%, electricidad 7%, aeropuertos 11%, y puertos 0.1%.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna perdió su rapidez en el crecimiento, luego de constituirse en el impulsador del crecimiento económico en el Perú en los últimos años. Una de las causas que explica esta desaceleración es la menor demanda de materia primas por parte de China, así como el descenso de los precios internacionales. Bajo este contexto, la economía se apalancó

en la inversión, tanto pública como privada, y en el consumo interno. De otro lado, el sector de la construcción, uno de los sectores que dinamiza en gran medida la economía, cayó en 2013, lo que puso en duda la permanencia del “boom” inmobiliario. En cuanto a las ventas de las tiendas por departamento y los supermercados, estas crecieron la mitad en 2013 (“Análisis: Demanda,” 2013).

Para el 2016, la proyección en el aumento de la demanda interna es de solo un 1%, lo que no permitiría que la economía del país supere el ritmo de crecimiento del 3.2%, de acuerdo al Departamento de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú. Los impulsores del crecimiento serán la mayor producción de cobre gracias a la operación de Las Bambas y a la ampliación de Cerro Verde, lo que aumentará en 33% esta producción, y el aumento de la inversión pública, que será de 8.4%, luego de dos años de caída. De otro lado, en el análisis del contexto internacional, se establece que este afectará de manera negativa a la economía del país, especialmente por la tendencia a la baja de los precios de exportación, el mayor costo del endeudamiento debido a los aumentos en la tasa de interés de la FED, la desaceleración de la economía China, y el bajo crecimiento económico de los principales socios comerciales del país (Medina, 2016).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo al último Reporte de Competitividad Global (World Economic Forum [WEF], 2016a), el Perú ocupó el puesto 67. En 2011, Perú ocupaba el puesto 61 de un total de 140 países. Por lo anterior, es evidente que el país ha retrocedido en lo que concierne a su competitividad, lo que hace innegable que se requieren reformas institucionales que reviertan esta situación. Si se analiza un poco más a detalle los rubros que componen este informe, se encuentran las siguientes ubicaciones de Perú dentro de un total de 138 países evaluados: instituciones, 106; infraestructura, 89; salud y educación básica, 98; disponibilidad tecnológica, 88; innovación, 119.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Consejo Nacional de la Competitividad (2013) afirmó en un informe que el Perú tiene potencial para desarrollar e implementar hasta 41 cadenas de valor, lo que permitiría conseguir una sólida diversificación productiva. Esta diversificación debe tener como punto de inicio a la gran industria, por constituirse en los impulsores de la economía. De las 16 cadenas de valor priorizadas en el estudio, las cuatro con mayor prioridad son: (a) minero centro, que abarca las regiones de Pasco, Lima y Junín, lo que permitirá dar inicio al clúster auxiliar minero de Lima y Arequipa; (b) moda de vestir en Lima; (c) turismo cultural en Cusco, al aprovechar la condición de maravilla del mundo de Machu Picchu; y (d) pelos finos camélidos, que se desarrolla en el circuito Arequipa-Puno-Cusco, al aprovechar la alta calidad de la lana de alpaca y vicuña, que permitiría posicionarse en la gama top, no obstante, esta clúster debe superar su condición actual de poca tecnificación y escasa productividad.

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Acobamba

Es evidente que la provincia de Acobamba se ve afectada por los resultados de la competitividad del Perú. El déficit en infraestructura del país es más notorio en una provincia como la de Acobamba, en la que los niveles de pobreza son más altos que en la mayor parte del país. Del mismo modo, la disminución de la demanda interna también se hace sentir en gran medida en esta provincia. De otro lado, no existen clústers identificados ni priorizados por el Gobierno Central que incluyan a la provincia de Acobamba, por lo que es mayor el esfuerzo que deberá realizar la provincia con el fin de poder desarrollar y articular cadenas de valor en las industrias que favorezcan su implementación.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

El Perú es una república democrática que consta de tres poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo, conformado por el Presidente, sus Vice Presidentes y sus Ministros; (b) el

Poder Legislativo, conformado por 130 congresistas; y (c) el Poder Judicial. El actual Presidente es el Sr. Pedro Pablo Kuczynski, quien estará en funciones hasta el 28 de julio de 2021. El Perú goza de estabilidad política, dado que los gobiernos han sido democráticos desde hace más de 30 años. Existe un riesgo en el gobierno que inició el 28 de julio pasado, debido a que el Poder Legislativo cuenta con una amplia mayoría de un partido de oposición (Fuerza Popular), mientras que el partido representante del Ejecutivo es minoritario. En el ámbito laboral, el Perú cuenta con una legislación bastante condescendiente con el trabajador formal, motivo por el cual la gran mayoría del empleo en el Perú es de tipo informal.

En cuanto a la política fiscal, al analizar el gasto público de los últimos años, si bien hubieron recursos en los gobiernos regionales y se han hecho obras públicas, estos no han sido suficientes. Esto quedó en evidencia durante el último desastre provocado por el Fenómeno del Niño Costero, durante el cual las poblaciones afectadas no contaron con las previsiones necesarias, a pesar de tratarse de regiones que cuentan con presupuestos amplios para hacer frente a estos embates.

Es necesario una evaluación de impacto a fin de analizar qué tan beneficiosas han sido estas inversiones para la población. Uno de los temas debatidos en la campaña es el referido a si se deben utilizar las reservas fiscales para impulsar la economía. El Perú tiene reservas fiscales importantes que suman el 15% sobre el PBI. Además, su deuda pública es solo un 20% del PBI, un nivel bastante bajo en términos históricos y si se compara con indicadores internacionales. En consecuencia, se tienen dos alternativas de acción fiscal que podrían dinamizarse para impulsar las inversiones en infraestructuras. Se debe tener presente la necesidad de invertir en infraestructuras sociales y económicas (“Situación de Situación de la política fiscal en el Perú,” 2016).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Ministerio de Economía y Finanzas (2016), indicó que el riesgo país se incrementa

fundamentalmente por la evolución de tres tipos de factores: (a) por la evolución de las variables económicas fundamentales de una economía, relacionadas a la política macroeconómica local o al contexto internacional, tales como la inflación, el déficit fiscal, el nivel de actividad económica, el nivel de las Reservas Internacionales Netas, y la tasa de interés internacional; (b) la situación política doméstica, como por ejemplo, durante periodos electorales se presenta un grado de incertidumbre que eleva el riesgo país; y (c) eventuales riesgos en la región. Del análisis de los últimos meses, se puede afirmar que el incremento del riesgo del país se debió al segundo factor, a causa de la incertidumbre del proceso electoral. Las principales variables macroeconómicas como inflación, déficit fiscal, o la tasa de interés internacional permanecieron dentro de los márgenes normales.

En el Perú, de cada cuatro habitantes que pertenecen a la PEA que está ocupada, tres se desempeñan en un empleo informal. Esta situación es mucho más grave si se consideran los casos de los más jóvenes y de las personas mayores de 65 años, donde de cada diez, nueve trabajan de manera informal. El sector informal emplea al 61% de la cantidad de trabajo total disponible; no obstante, su producción constituye menos de la quinta parte del PBI (19%). Esto no hace más que ratificar la existencia de una productividad del empleo en el sector informal, agravado por el hecho de que de cada diez, cuatro no cuentan con seguro de salud, y siete no tienen acceso a un sistema de pensiones (INEI, 2014).

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

La tasa de desempleo mide la cantidad de habitantes que no tienen trabajo con respecto a la PEA. De acuerdo con el INEI, el desempleo en el Perú es del 3.7%. En 2013 fue de 6%, lo que lo ubicó por debajo del promedio de Latinoamérica, que fue de 6.3%. El problema de Perú es que la mayoría se encuentra en empleo informal (74%). De otro lado, la pobreza en el Perú ha disminuido de manera sostenida durante los últimos años, lo que se refleja en el 22.7% alcanzado en 2014. Sin embargo, existe un desequilibrio entre el nivel de

pobreza del área rural (46%) y el área urbana (15.3%). En los últimos cinco años, el crecimiento económico contribuyó con un 38% a la disminución de la pobreza, a su vez que la política redistributiva contribuyó con el 52% (INEI, 2014; INEI, 2015b).

De acuerdo al Consejo Nacional de Educación (CNE), los peruanos leen menos de un libro al año (0.86). Según el INEI, la tasa de analfabetismo descendió de 10.7% en 2001 a 5,7% en 2015. Uno de los principales problemas lo constituye el escaso hábito de lectura. Según la encuesta de Ipsos realizada a Jefes del Hogar en 2012, solo el 19% lee un libro completo al año en el Perú. Esta cifra ha disminuido con respecto a años anteriores: 24% en 2010 y 25% en 2009 (“Sin hábitos,” 2015; INEI, 2015b). Asimismo, Ipsos (2013) encontró que el 79% de la población de Lima Metropolitana lee diarios al menos una vez por semana. Las secciones preferidas por los lectores son la portada, deportes (hombres), espectáculo (mujeres), así como noticias nacionales e internacionales. Asimismo, el estudio revela que el 32% de los encuestados no recuerda haber leído un artículo o columna de algún periodista.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo a la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2014), el Perú solo invierte el 0.15% de su PBI en proyectos relacionados a ciencia, tecnología e innovación, que si se compara con el caso chileno (0.5%), resulta menos de la tercera parte, a pesar de que el PBI per cápita del Perú es de 6,573 dólares. Es evidente que en este aspecto el Perú tiene un mal manejo por parte del Estado, toda vez si se considera que influye de manera directa con la competitividad, el crecimiento económico y la generación de empleos. El presupuesto de 2013 para la innovación empresarial e investigación fue de 241 millones de dólares. Si se lo compara una vez más con el del vecino país del sur, este fue de 1,037 millones, cuatro veces el presupuesto de Perú. Asimismo, existe un déficit de investigadores en el país, puesto que solo se cuenta con 0.24 investigadores a tiempo completo por cada mil personas de la PEA, mientras que en el caso de Chile, esta cifra alcanza las 2 personas. A pesar del crecimiento

económico de los últimos años, en lo que respecta a la innovación Perú está en los últimos lugares, y seguirá estándolo si estas condiciones no se revierten en los próximos años. Las principales causas son la existencia de un débil sistema de investigación y leyes que dificultan esta investigación.

Con el propósito de promover y estimular la inversión de las empresas privadas en investigación y desarrollo, en 2012 el Congreso promulgó un decreto legislativo que faculta a las empresas deducir el 10% de sus ingresos netos de su declaración anual de impuestos, hasta un máximo equivalente a 300 UIT (US\$ 407,000), para asignarlos a gastos de I+D (Decreto Legislativo N° 1124, 2012).

De otro lado, el Perú permanece en el puesto 90 en el ranking 2016 del Informe Global de Tecnología de la Información 2016 (WEF, 2016b). Este reporte evaluó el nivel del impacto de las tecnologías de información y comunicaciones en la competitividad y desarrollo de 139 países. Las principales barreras que enfrenta el Perú son: (a) baja calidad del sistema educativo (puesto 129); (b) baja calidad en la educación de ciencias y matemáticas (puesto 136); y (c) falta de eficacia de los órganos legislativos (puesto 138).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo al ex ministro del ambiente Manuel Pulgar, “hay un problema ambiental severo” y que “nuestras acciones tienen un impacto y tenemos que pensar en las futuras generaciones” (“Cuánto avanzó,” 2014), de modo que el desafío actual es comenzar a trabajar en la construcción de ciudades sostenibles. La protección del medio ambiente está muy ligada a la ética y responsabilidad. En el Perú existe una falta de conciencia de la población en relación a este tema. Por tanto, el Estado tiene la responsabilidad de impulsar políticas en aras de cambiar esta mentalidad del peruano.

De otro lado, un punto neurálgico relacionado con el medio ambiente lo constituyen las actividades extractivas, como la minería, las que tienen un historial de eventos que

afectaron de manera negativa el medio ambiente, al contaminar el agua, aire y suelos. La contaminación del agua es el problema ambiental más grave del país, producido por los domésticos y vertimientos industriales, la minería ilegal, así como por el uso de productos químicos en la agricultura, y el uso de productos químicos en la elaboración ilegal de narcóticos. En cuanto a la contaminación del aire, el principal problema se presenta por la alta concentración en Lima del parque automotor y de industrias que emanan gases tóxicos. En las zonas rurales, el uso indiscriminado de la leña, bosta y otros combustibles también representan una causa de contaminación.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz permite identificar las principales variables externas, conocidas como factores determinantes de éxito, que pueden influir en la organización. Estos factores están representados por oportunidades y amenazas, a los que se les asigna un peso en función a su importancia, y un valor que corresponde a la capacidad de respuesta de la organización para aprovechar la oportunidad o para contrarrestar la amenaza (D'Alessio, 2015). La Tabla 5 muestra esta matriz para Acobamba.

Como resultado de este análisis se obtiene que las oportunidades más importantes para Acobamba son el aumento de la demanda de la papa nativa en el extranjero y la creciente demanda de formas alternativas de turismo. Asimismo, las amenazas principales vienen dadas por la falta de apoyo del Estado al potencial turístico de la provincia por priorizar los restos arqueológicos de renombre, y los riesgos climáticos, principalmente las heladas.

3.5. La Provincia de Acobamba y sus Competidores

Para este análisis se utilizará el modelo de las cinco fuerza de Porter, lo que permitirá hacer un análisis competitivo. Las cinco fuerza son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (D'Alessio, 2015).

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Acobamba

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. La exportación de la papa nativa aumentó en 211% en los últimos 5 años. Ley de Sierra Exportadora.	0.20	2	0.40
2. Creciente demanda de formas alternativas de turismo.	0.20	1	0.20
3. Apreciación y aumento de la demanda de la quinua a nivel mundial.	0.10	1	0.10
4. Suelos propicios para el cultivo de productos que tienen alta demanda en el mercado internacional.	0.06	2	0.12
5. La PEA es joven.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.60		0.86
Amenazas			
1. Concentración de los recursos destinados a preservación de restos arqueológicos en aquellos de mayor renombre y reconocimiento mundial.	0.11	2	0.22
2. Riesgos climáticos para la producción agropecuaria.	0.11	2	0.22
3. Aumento de la inseguridad ciudadana y delincuencia en el país.	0.07	1	0.07
4. Bajos precios de los productos agropecuarios.	0.07	2	0.14
5. Cercanía a la zona de influencia del narcotráfico.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.40		0.73
Total	1.00		1.59

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La Provincia de Acobamba se encuentra en negociación constante con el Gobierno Regional de Huancavelica. Este proporciona las directrices, presupuesto y lineamientos para la gestión de las provincias. Otras entidades con las que debe negociar y apoyarse para el buen desempeño de su gestión lo constituyen la Policía Nacional del Perú, con quien debe coordinar el plan de seguridad ciudadana; el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, entidad con la que coordinarán, así como con el Gobierno Regional, la construcción o reparación de vías de acceso a la provincia.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Este grupo está conformado por la población de la provincia y los inversionistas que deseen apostar por nuevos emprendimientos. El poder de negociación del primer grupo es mucho menor con respecto al segundo grupo. La condición de pobreza de la mayoría de la población afecta a las recaudaciones de tributos e impuestos del gobierno provincial. No obstante, la movilización social puede desestabilizar a los gobiernos municipales, si la población percibe una mala gestión. Uno de los objetivos del gobierno provincial es atraer la inversión privada, a fin de dinamizar la economía local. Para ello, buscará propiciar las condiciones favorables y necesarias. Este grupo tiene un mayor poder de negociación dada la situación crítica de la provincia, por lo que la gestión municipal debe ser creativa en encontrar fórmulas que permitan un equilibrio de fuerzas y las relaciones que se forjen sean beneficiosas para ambas partes.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Este grupo está constituido por organizaciones que brindan servicios alternativos a los que ofrece la municipalidad provincial, por ejemplo, servicio de recolección de desechos y basura, realizado por particulares, y servicio de seguridad privada. También se encuentran en este grupo organismos no gubernamentales (ONG) que brindan apoyo a la población y, en ocasiones, trabajan en conjunto con la municipalidad, en lo relacionado a temas económicos, sociales, deportivos y culturales.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Dada la naturaleza de organización que se estudia, no existe amenaza de nuevos entrantes.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Luego del análisis del entorno de Acobamba, se tiene como resultado que tiene como principales competidores a la provincia de Angaraes y Huancavelica. En el caso de Angaraes,

por su cercanía y porque destaca en la producción de papa nativa y en ganadería, por lo cual ha sido reconocida en la región. De otro lado, Huancavelica al ser la capital de la región cuenta con mejores niveles de desarrollo y de afluencia turística, a pesar de que Acobamba posee una mayor potencial en este aspecto.

3.6. La Provincia de Acobamba y sus Referentes

Existen algunos gobiernos locales en el mundo que pueden ser considerados como referentes globales. Sin embargo, se ha elegido a Mendoza, Argentina como referente mundial en eficiencia y calidad de gobierno local. Esta provincia hasta hace unos años ha crecido de forma sostenida gracias a la matriz productiva diversificada con la que ha concretado las principales actividades económicas del oeste argentino. Una conjunción de políticas de Estado, de gobernantes locales visionarios, y de una población con una idiosincrasia progresista, permitió alcanzar el nivel de desarrollo actual y resaltar el compromiso del gobierno provincial con el desarrollo. Mendoza es considerada una de las provincias con mayor desarrollo de Argentina. El ingreso per cápita en 2010 fue de 1,060 dólares mensuales identificándose como líder regional per cápita seguido por Chile (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2015).

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

En la matriz MPC se compara a la organización con sus principales competidores identificados, mientras que la MPR se utiliza para comparar. Para ello, previamente se identifican los factores claves de éxito de la industria, en este caso, de la gestión municipal. A cada factor se le asigna un peso que representa la importancia del factor clave, y un valor que representa si es una fortaleza mayor o menor (4 o 3), o si es una debilidad menor o mayor (2 o 1). Las Tablas 6 y 7 muestran ambas matrices para la provincia de Acobamba.

3.8. Conclusiones

El Perú se encuentra dentro de un periodo que se conoce como bono demográfico, en

Tabla 6

Matriz de Perfil Competitivo de la Provincia de Acobamba

Factores clave de éxito	Acobamba			Angaraes		Huancavelica	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Presupuesto o recursos financieros.	0.20	1	0.20	1	0.20	2	0.40
2. Capacidad de gestión de recursos financieros.	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
3. Idiosincrasia de la población.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4. Educación superior.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
5. Potencial turístico.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
6. Infraestructura vial y facilidades logísticas.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
7. Calidad de suelo agrícola.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
8. Calidad de servicios de salud.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Total	1.00		1.50		1.20		1.80

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 145),” por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

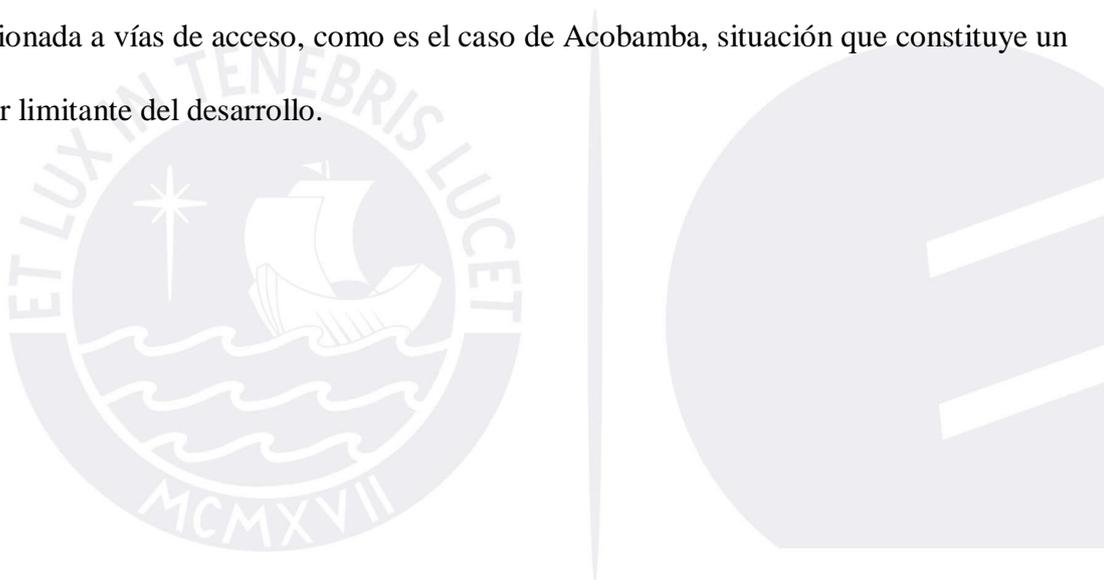
Tabla 7

Matriz de Perfil Referencial de la Provincia de Acobamba

Factores clave de éxito	Peso	Acobamba, Perú		Mendoza, Argentina	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Presupuesto o recursos financieros.	0.20	1	0.20	4	0.80
2. Capacidad de gestión de recursos financieros.	0.20	1	0.20	4	0.80
3. Idiosincrasia de la población.	0.10	1	0.10	4	0.40
4. Educación superior.	0.10	2	0.10	4	0.40
5. Potencial turístico.	0.10	3	0.20	4	0.40
6. Infraestructura vial y facilidades logísticas.	0.10	1	0.10	4	0.40
7. Calidad de suelo agrícola.	0.10	3	0.20	4	0.40
8. Calidad de servicios de salud	0.10	1	0.10	3	0.30
Total	1.00		1.50		3.90

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 149), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

el que la mayor parte de la población se encuentra con capacidad productiva. Esto se evidencia de mayor manera en Acobamba y es una oportunidad que deberá ser explotado. Asimismo, el Perú es uno de los países con mayor diversidad biológica, condición que también es experimentada por Acobamba, lo que representa una oportunidad para su potencial agrícola, brindándole la oportunidad de elegir dentro de una amplia gama de productos uno o dos diferenciadores. De otro lado, en promedio el Perú ha reducido notablemente sus indicadores de pobreza y pobreza extrema, situación que no se ha reflejado en la misma medida en Acobamba, donde estos niveles aún son altos. En el ámbito tecnológico, Perú está bastante relegado en comparación con otros países, y en mayor medida lo está Acobamba. Por el lado de la infraestructura, esta aún insuficiente, sobre todo la relacionada a vías de acceso, como es el caso de Acobamba, situación que constituye un factor limitante del desarrollo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La finalidad de evaluar de forma interna a la provincia de Acobamba es encontrar las estrategias que permitan potenciar las fortalezas y contrarrestar las debilidades existentes, y poder dar como resultado competencias distintivas. En este marco se identifica la formulación estratégica como la fase donde se busque la mejor manera de desarrollarlas y convertirlas en ventajas competitivas. Finalmente, el proceso de evaluación interna concluirá con la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Es esta etapa se analizarán aspectos internos de la organización, los cuales se centrarán en los siguientes puntos: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Estructura organizacional. Las personas que conforman el concejo municipal de la provincia de Acobamba para el periodo del 2015 al 2018 son: (a) alcalde de Acobamba, el economista Alvar Capcha Ortiz; (b) teniente alcalde, el profesor Alejandro Aguirre Noa; (c) regidora, la profesora Marisol Palomino Marqués; (d) regidor, el señor Martin Navarro Gavilán; (e) regidor, el profesor Andrés Huayhuarima Román; (f) regidor, el señor Donato Amador Tello Velásquez; (g) regidor, el profesor Miguel Ángel Enríquez Taipe; (h) regidor; el ingeniero Jorge Luis Cuarez Huamán; (i) regidor, el señor Víctor Raúl Irrazábal Urruchi; y (j) regidor, el profesor Félix Torre Calderón (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2016a).

Gestión de red de contactos. El alcalde provincial de Acobamba, el economista Alvar Capcha Ortiz, ante ministerios y otros organismos, logró obtener más de 21 millones de soles adicionales al presupuesto asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas, para la

ejecución de nueve proyectos de infraestructura vial, educativa y saneamiento. El presupuesto que asignó el Ministerio de Economía y Finanzas no cubría lo suficiente para poder cubrir las múltiples necesidades que la población requería, por ello es que buscó en diversas fuentes tales como ministerios, fondos de cooperación, Gobierno Regional de Huancavelica y otros, para así obtener más presupuesto y ejecutar más obras para su provincia. Gracias a las buenas gestiones y red de contactos se logró conseguir lo deseado, con lo cual se busca poder atender de mejor forma las necesidades de la población de Acobamba (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2015a).

Imagen y prestigio de la organización. El alcalde provincial de Acobamba y sus regidores concertaron reducir su remuneración y sus dietas en un 25%, con lo cual se permitió un ahorro aproximado de 63 mil nuevos soles a favor de la caja de la municipalidad. Con esta medida se procuró alinearse al sinceramiento de cuentas y disponibilidad del presupuesto del municipio provincial, y enfatizar que la misión como autoridad es cuidar los recursos del Estado y demostrar un actuar responsable de acuerdo a los patrimonios con los que se cuentan (“Alcalde y regidores y regidores se bajan 25% del sueldo,” 2015).

Sistema de planeamiento estratégico. La Municipalidad Provincial de Acobamba cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado y Participativo del periodo de 2003 al 2015, el cual es un documento de gestión oficial que detalla el desarrollo de Acobamba, en donde se brindan evidencias, análisis, y conclusiones que ayudan a conocer mejor la situación en la que se encuentran la provincia, y a su vez se convierte en un instrumento orientador que facilita la toma de decisiones entre autoridades y sociedad civil. Si bien se cuenta con este documento, la municipalidad provincial no cuenta con un plan estratégico, por lo que existe un interés de las autoridades por planificar su desarrollo con el fin de tener un mejor manejo y guía de información como apoyo.

Prácticas de gobierno corporativo transparente. El Alcalde de Acobamba cumplió

con detallar el informe de gestión de los cien primeros días de gestión en el periodo del año 2015. En este informe se detalló que la visión estaba centrada en priorizar obras para propiciar el sector educación y salud, así como ejecutar proyectos hidráulicos que beneficien a la agricultura, además de informar el apoyo del Gobierno Regional de Huancavelica. También se manifestó la comunicación abierta y fluida con la población (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2015b).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Participación de mercado. La actividad agropecuaria en la provincia de Acobamba en su conjunto no es tecnificada. Mantiene aún cultivos ecológicos al 100% en ciertas zonas de la provincia, como son el cultivo de papa, habas, alverjas, frijoles, cebada, maíz, trigo, y otros, en los que no se utilizan fertilizantes químicos algunos, con lo cual esta actividad necesita una renovación hacia la competitividad con producción ecológica. Por ello, esta actividad se proyecta como el sostén para la población alto andina de Acobamba. Las Asociaciones de Productores Agropecuarios de Acobamba (FAPAAH) encaminan a las actividades agrícolas hacia la producción a través de cadenas productivas, es decir, llegar a un mercado fijo y con costos admisibles, que es una experiencia que tiene una tendencia a generalizarse a nivel de toda la provincia. La producción agropecuaria de Acobamba en su mayoría es de supervivencia, en la que el poblador explota sus tierras con el propósito del consumo familiar y el saldo se comercializa a intermediarios para poder subsistir. Es decir, las actividades agropecuarias que se desarrollan en Acobamba aún no llegan a ser del tipo industrial (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Sin embargo, cabe resaltar que se cuenta con experiencias previas en cadenas productivas de habas y arvejas, gracias al apoyo de CARE Perú, que es una organización sin fines de lucro que desarrolló el programa REMESA como un elemento de apoyo para el progreso económico de la provincia de Acobamba, y que se orientó en mejorar los ingresos

económicos de las familias, gracias a la asociación de los productores agrarios, instruyéndolos en la comercialización de estos productos desde un enfoque de cadena productiva como estrategia competitiva, la misma que se puede tomar como modelo, para así replicar el desarrollo hacia otros productos de producción masiva, que provean beneficios a futuro (CARE, 2007).

Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios. La Municipalidad Provincial de Acobamba (2004), a través de su Plan de Desarrollo Provincial Concertado y Participativo, detalló que la superficie total de la provincia de Acobamba es de 79,763.65 Has, de los cuales el 44% que equivale al 35,049.45 Has., tienen aptitud agrícola; superficie no agrícola representada por los pastos es del 34%, que equivale a 27,506.10 Has.; montes y bosques el 8% que equivale al 6,238.42 Has; y otras tierras representan 14% que equivale a 10,969.68 Has. Asimismo, Acobamba cuenta con afluentes hídricos muy importantes aprovechables para la agricultura y el consumo humano, de los cuales se considera a los principales los ríos del Mantaro, río Huayanay, río Lircay-Urubamba; riachuelos de Pumararra, Pariahuanca, Chopcca, Chilcahuaycco, Ccollpahuaycco, Escalón, y otros que circulan la provincia de norte a sur. Asimismo, cuenta con pequeñas lagunas como son, Azulcocha que se encuentra entre Acobamba y Anta; las lagunas de Aynanqucha, Cuicha, Tinquiqucha, Choclococha, Quchapampa que se encuentran en Pomacocha; la laguna de Sachaorcco que se encuentra en Acobamba; y laguna de Santa Cruz de Paccho que se encuentra en Paucará. A su vez la provincia de Acobamba presenta características agroecológicas como son:

- Zona quechua, comprendida entre los 2, 200 a 3, 500 msnm., y conocido por un clima bastante templado, donde se producen, frutas como son la tuna, palta, pacay, naranjas, chirimoya, lúcuma, papaya, plátano, uvas, caña de azúcar, y otros; productos como el algodón, tomates, yacón, zapallos, menestras, calabazas y

hortalizas. En esta zona se ubican la parte baja de Acobamba comprendida por los distritos de Caja, Marcas, Pomacocha, Anta, Rosario, Andabamba y Acobamba.

- Zona suni o jalca, comprendida entre los 3,500 a 4,000 msnm., y caracterizada por el clima seco y frío, con cuantiosas lluvias estacionales; sus paisajes son agrestes, cubiertos por una vegetación de gramíneas y arbustos, pero a pesar de la dureza del clima; en esta zona predominan los cultivos de habas, olluco, mashua, papas nativas, oca, entre otros. Es en esta zona donde se encuentran el distrito de Paucará y con ello las partes altas de los distritos de Andabamba, Rosario, Acobamba, Caja y Anta.
- Zona puna, ubicada entre los 4,000 y los 4,400 msnm., la temperatura en el día es calurosa y durante la noche desciende por debajo de los 0°C. En esta zona los cultivos predominantes son la cebada, papa y maca; entre la fauna se encuentran las llamas, ovinos, zorro, perdiz, vizcacha; esta zona es la parte alta del distrito de Paucará y Andabamba; siendo a su vez clima en el ámbito provincial muy variable en función a las estaciones del año y a la altitud.

Turismo. Acobamba cuenta con lugares que representan potenciales turísticos diversos a través de todo su territorio, desde recursos de fauna y flora, hasta expresiones socio culturales, místicas, históricas, y religiosas, junto con infraestructura básica para la promoción de actividades culturales y recreativas. Lamentablemente, este potencial no es aprovechado, principalmente por la falta de medios que garanticen una mayor accesibilidad, tanto para el turista nacional como el turista extranjero.

Las prácticas de desarrollo de turismo rural comunitario que surgieron hasta la fecha, se han dado en mayor medida por la acción de inversión de empresarios privados, los cuales identificaron oportunidades de negocio para satisfacer una incipiente demanda interna así como para desarrollar proyectos de mayor índole con el apoyo de la cooperación

internacional, lo cual permitió alcanzar en la gran mayoría resultados muy buenos, salvo algunos casos de resultados no favorables, generalmente por desconocimiento de la actividad turística, falta de experiencia, ausencia de capacitación especializada, y de estudios de mercado.

Dos elementos confluyen para el desarrollo del turismo en el ámbito rural, por un lado, la existencia de amplios espacios rurales que permiten una completa visión del medio ambiente y, por otro lado, el cada vez mayor interés de los habitantes de las ciudades hacia una revalorización del patrimonio socio cultural de los grupos sociales del medio rural. Los principales lugares turísticos en la provincia de Acobamba son los siguientes:

Baños termales de Wilka Puquio. Se encuentra ubicado en la comunidad de Pueblo Viejo, a diez minutos de la ciudad de Acobamba, donde se encuentran atracciones como las cabezas de piedra de felinos y antropomorfos, estatuas de personajes míticos, el baño y asiento del Inca, que por varios centenares de años fue utilizada por sus cristalinas aguas que discurren tranquilamente.

Complejo arqueológico de Allpas. Se encuentra a 6.5 Km de Acobamba Se trata de un complejo arqueológico muy importante, constituido por cuatro zonas, el cual inicia por el centro ceremonial Atún Raimi, seguido por ventanillas o nichos, luego viviendas circulares y las plataformas circulares de Ichu Wasi e Inkacucho.

Pinturas rupestres Alalaqmachay. Ubicadas a 2 Km del distrito de Pomacocha, se trata de una cueva con pinturas rupestres realizadas por los hombres nómades del lugar, en la que se simbolizaron sus labores rutinarias y que cuenta con una extensión aproximada de 80 metros.

Killamachay. Conocida también como la “Cueva de La Luna”, se encuentra a 20 minutos de Acobamba en la vía a Huancayo. Es un sitio propicio para realizar paseos campestres, escaladas en roca, caminatas, y otros deportes de aventura. Además, existen

pinturas rupestres y petroglifos grabados por los habitantes aproximadamente en el 6000 AC.

Restos arqueológicos de Coras. Es un lugar muy famoso de la provincia de Acobamba, asentada en la cima del cerro Coras, una de las partes más alta de la Comunidad de Huancallaco y el distrito de Caja. Actualmente se encuentran rastros de cerámicas, edificaciones antiguas, caminos, y viviendas de piedra.

Bosque de rocas Chacapampa y Wichccana. Está situada en el distrito de Paucará, el cual es un bosque de piedras con rocas superpuestas y en el que se encuentran cuevas de murciélagos.

Wankas. Es un paraje bastante pintoresco que se ubica a 30 minutos del distrito de Pomacocha y a una hora y media de Acobamba. Situada a las orillas del río Mantaro, es una quebrada de zona frutícola, muy adecuada para hacer deportes de campo con la familia. El acceso es a través de carretera y caminos de herraduras.

Bosque de rocas y plaza histórica de Huayanay. Situado en el distrito de Anta, se trata de un bosque de piedras semejantes a una columna de monjes, en el cual se encontrará diversos animales como los zorros, vizcachas, y aves silvestres, donde se practica la caza natural.

Aguas sagradas de Yawar Ispaq. Situada en el distrito de Paucará, conocida como una cueva donde surge agua de color rojo, y que además es considerado como un lugar sagrado y como centro de bautismo de los populares danzantes de tijeras de Huancavelica.

Qapag Ñan. Camino de los Incas que viene del Cusco y se dirige hacia Huancayo por las cumbres de los cerros Umaconga y Alto Pongo.

Zona arqueológica de Patallacta. Ubicada en el distrito de Pomacocha, se encuentra en la cumbre del cerro Puilli, donde se localizan restos óseos, cerámica y tumbas de los pre-incas. Existe un Intihuatana con un pequeño manantial en la cumbre del Cerro y sirve como

un mirador natural.

Paraje Urubamba. Es una estación ecoturística, ubicada a 2 horas de la ciudad de Acobamba, es un lugar lleno de cuantiosa vegetación con una temperatura media de 20° C. Su río de aguas cristalinas se amplía como una playa que invita a todo visitante a practicar natación, canotaje, y otros deportes de aire libre.

Toro Huiqchana. Es un cañón hondo de 14 m de alto y 1,500 m de largo, cercado de rocas excelentes para la práctica de deportes de escalada en roca. Se sitúa a 15 minutos de la ciudad principal.

Casavi. Es una quebrada con poblada vegetación de frutales andinos surcada por el río Casavi, donde se puede practicar el canotaje y la pesca.

Azul Ccocha. Es una laguna situada en el distrito de Anta. En sus aguas aloja una gran cantidad de challhuas, bagres, aves silvestres, y exuberante flora de la zona.

Choclococha. Es un pueblo atrayente y apacible, ubicado a 7.5 Km de Acobamba, buena para paseos y deportes de campo.

Iglesia colonial de San Juan Bautista. Edificada entre los siglos XV y XVI, su estructura es una combinación de los estilos barroco y churrigueresco. Además, su frontis sobresalta por los tallados en las propias piedras, su interior es otro de los atractivos por su particularidad y originalidad.

Parque ecológico Sucre. Es un parque moderno edificado en 20 metros cuadrados en la terraza de la iglesia santos. Es atractivo y ecológico por la diversidad de su vegetación de árboles y flores particulares de la región.

Plaza La Merced. Conocida como la Plaza de Béjar Pata, es un lugar histórico del pasado acobambino, por el establecimiento principal de las familias aristocráticas.

Anteriormente fue rodeado por casonas coloniales, que aún existen y embellecido por un parque erigido con identidad acobambina.

Promoción del mercado. Son pocas las oportunidades que se tuvieron en el pasado para promocionarse, sin embargo, Acobamba fue considerada dentro del famoso rally Caminos del Inca 2015, con lo cual tuvo la oportunidad perfecta para promocionarse ante el mundo y demostrar su potencial turístico ante el ámbito nacional e internacional. (“Acobamba en los ojos del mundo por Caminos del Inca,” 2015).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Ubicación y capacidad. La provincia de Acobamba se ubica al Norte del departamento de Huancavelica, en la sierra central del Perú, a los 12°54'17'' de latitud sur y entre los 69°29' y 74°31'48'' de longitud oeste. Su capital, Acobamba, está ubicada a 107 km de la ciudad de Huancavelica, a una altitud de 3,423 m.s.n.m. La agricultura y la ganadería son identificadas como las principales ocupaciones de sus habitantes. La Provincia de Acobamba limita: (a) por el norte con la provincia de Huancavelica y Churcampa. (b) por el este con la provincia de Churcampa y la provincia de Huanta de Ayacucho, (c) por el sur con la provincia de Angaraes, y (d) por el oeste con la provincia de Huancavelica. La extensión superficial de la provincia de Acobamba es de 910.82 kilómetros cuadrados, que representa el 4.03% de la extensión territorial del departamento de Huancavelica, además se aprecia que, entre los ocho distritos de la provincia, el distrito de Paucará tiene la mayor extensión, 225.60 kilómetros cuadrados, y el distrito de Pomacocha es la de menor extensión con 53.66 kilómetros cuadrados. (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Infraestructura Vial. El sistema vial de la provincia de Acobamba está conformado por: (a) rutas departamentales, (b) caminos vecinales, y (c) caminos de herradura (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2016).

Rutas departamentales. Existen 4 vías que tienen la designación de departamentales, a las que corresponden códigos diferentes. La ruta HV-105 recorre longitudinalmente a la provincia de Acobamba, conecta en su camino a los distritos de Caja, Marcas, Acobamba,

Pomacocha, Paucará, y Rosario, y vincula de igual forma a los diversos centros poblados hasta la zona de frontera distrital con la provincia de Huancavelica. La ruta HV-106, que se encuentra situado en el distrito de Andabamba, se inicia en el empalme con la HV-105, y enlaza a los centros poblados de Huasipata con la Capital del distrito de Andabamba y alcanza hasta las orillas del Río Mantaro. La Ruta HV-107, se ubica en el distrito de Anta, cruza el territorio del distrito de forma longitudinal, inicia el recorrido en el cruce con la HV-105, se dirige hacia el distrito de Anchonga, y enlaza los centros poblados menores de Huayanay, Chanquil y Ñahuinpuquio, en la provincia de Anchonga.

Finalmente, la RD-113 que cruza de forma transversal el distrito de Paucará, empieza su recorrido en el empalme con la RD-105 en Checco Cruz hasta el centro poblado Pucapampa en el distrito de Yauli. Todas estas rutas departamentales en general se encuentran en pésimas condiciones, exceptuado la HV-105 que en partes cuenta con cunetas y est afirmado solo por tramos y tiene un ancho superior a los 6 metros, mientras que los otros caminos departamentales en su mayoría no cuentan con afirmado e incluso los anchos de estos caminos no superan los 3.5 m y en la mayor parte de ellos se producen accidentes con lamentables pérdidas de vidas humanas.

Caminos vecinales. En este significativo grupo del sistema vial se ha descubierto la existencia de dos grupos de caminos vecinales, el primero son los caminos vecinales registrados, de los cuales existen ocho y los que generalmente enlazan centros poblados menores con las capitales de distrito o con las vías de mayor jerarquía, y cuya la longitud total de estos caminos alcanza a 64.30 kilómetros, son de senda angosta, generalmente en muy malas condiciones de tránsito, y donde no existe un servicio regular de carga o de pasajeros; y el segundo son los caminos vecinales no registrados, de los cuales se cuenta con cincuenta rutas de características similares a los caminos vecinales anteriormente descritos, los que conectan numerosos centros poblados menores y caseríos diversos en la zona alto

andina, los que se enlazan generalmente a las rutas departamentales, y totalizan una longitud de 307.69 kilómetros, que equivale a casi cinco veces la longitud de los caminos registrados, con características de trocha en muy malas condiciones de tránsito y donde tampoco existe ningún tipo de servicio regular de carga o de pasajeros.

Caminos de herradura. Para la provincia de Acobamba, prácticamente no hay caminos de herradura en forma activa, eso quiere decir que no se cumplen con las funciones de accesibilidad y conectividad de forma permanente. Sin embargo, se ha descubierto la existencia de cuatro caminos que pueden ser calificados como tales, los que son utilizados eventualmente en forma activa y cumplen las funciones de conectividad a centros poblados importantes o de alta producción agrícola.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La provincia de Acobamba en el año 2014 contó con un presupuesto inicial de 36 millones de soles, el cual fue modificado durante el año, y cerró con 99 millones de presupuesto. Sin embargo, la ejecución solo llegó a los 69 millones, que representó alrededor del 70% del presupuesto. En consecuencia, se evidencia una falta de efectividad en la ejecución del presupuesto. La Tabla 8 detalla el presupuesto público de Acobamaba para el año fiscal 2014. El distrito de Rosario tuvo la menor efectividad (25%), y el de Caja tuvo la mayor efectividad (89%). La Tabla 9 muestra las fuentes de financiamiento del presupuesto del año 2014. Se destaca que más del 90% del presupuesto está constituido por canon y fondo de compensación municipal. Los recursos directamente recaudados son apenas el 1% del presupuesto.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. La PEA que se encuentra ocupada en la actividad agropecuaria es continuamente significativa, pero, al mismo tiempo, se visualiza un fuerte crecimiento del sector servicios, sector que parece determinar el crecimiento de las

ciudades intermedias, por lo cual esta situación revela que el 15.80% de la PEA mayor de 15 años esté incorporándose en el sector servicios.

Tabla 8

Distribución del Presupuesto Público por Distritos (2014)

Distritos	Provincia de Acobamba		
	PIA	PIM	Ejecución (Devengado)
Acobamba	12'699,531.00	23'084,738.00	18'532,883.03
Andabamba	2'052,985.00	12'601,986.00	10'621,959.38
Anta	3'670,005.00	8'497,939.00	4'524,499.16
Caja	1'241,530.00	3'176,559.00	2'827,243.53
Marcas	1'136,921.00	2'896,038.00	2'560,526.85
Paucará	11'072,798.00	25'753,664.00	20'199,090.93
Pomacocha	1'644,032.00	7'079,475.00	5'976,471.03
Rosario	2'906,191.00	16'601,363.00	4'197,691.14
Total general	36'423,993.00	99'691,762.00	69'440,365.05

Nota: Tomado de “Distribución del presupuesto público por distritos de la Provincia de Acobamba, periodo 2014,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2014a (<http://www.mesadeconcertacion.org.pe/mesas/huancavelica>).

Tabla 9

Fuentes de Financiamiento de Acobamba (2014)

	Presupuesto Institucional de Apertura	Presupuesto Institucional Modificado	Ejecución al Trimestre Anterior	Ejecución al Trimestre	Ejecución Total	Saldo	Avance
1. Recursos ordinarios	944,542	2,518,494	325,305	738,038	1,063,344	1,455,150	42.2
2. Recursos directamente recaudados	160,000	247,129	48,161	67,774	115,935	131,194	46.9
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	0	0	0	0	0	0
4. Donaciones y transferencias	0	3,592,902	370,755	1,247,750	1,618,504	1,974,398	45.1
5. Recursos determinados	11,594,989	16,726,213	5,458,760	4,162,907	9,621,667	7,104,546	57.5
- Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	5,488,574	9,899,791	2,921,067	2,260,801	5,181,868	4,717,923	52.3
- Impuestos municipales	40,000	111,709	33,529	21,574	55,104	56,605	49.3
- Fondo de compensación municipal	6,066,415	6,714,713	2,504,164	1,880,531	4,384,695	2,330,018	65.3
- Contribuciones a fondos	0	0	0	0	0	0	0
- Participación en rentas de aduanas	0	0	0	0	0	0	0
- Canon, sobre canon, regalías y participaciones	0	0	0	0	0	0	0
Sub - total de recursos determinados:	11,594,989	16,726,213	5,458,760	4,162,907	9,621,667	7,104,546	57.5
Total:	12,699,531	23,084,738	6,202,981	6,216,469	12,419,450	10,665,288	53.8

Nota: Tomado de “Información Presupuestal Provincia de Acobamba, periodo 2014,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2014b (<http://www.muniacobamba.gob.pe/index.php/transparencia>).

Es por eso que se puede observar que la urbanización en esta provincia se realiza sobre la base de la expansión del sector terciario, lo que es un indicativo no sólo de la restricción para incorporar a su creciente población en empleos productivos clásicos sino también del hecho de que la relación urbana/rural y la configuración del espacio regional se levantan en torno a los circuitos comerciales y la ayuda de servicios (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2016). La Tabla 10 muestra la distribución de la PEA por distritos y actividad. La Tabla 11 muestra los mismo, pero por provincia, a nivel de la región Huancavelica.

Tabla 10

PEA por Distritos y Provincia (2007)

Provincias	PEA por sectores							Total
	Agropecuaria	Minera	Pesquera	Turismo	Manufactura	Construcción	Otros	
Acobamba	1572	1	0	96	56	100	1005	2830
Andabamba	239	0	0	4	10	10	78	341
Anta	2492	2	0	1	6	13	143	2657
Caja	461	1	0	0	2	19	78	561
Marcas	214	0	0	5	5	12	87	323
Paucará	4012	20	4	93	76	65	1187	5457
Pomacocha	1420	1	0	9	5	18	159	1612
Rosario	1384	0	0	9	8	23	205	1629
Huancavelica	11794	25	4	217	168	260	2942	15410

Nota: Tomado de "PEA por distritos y provincia," por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2007a. (<http://www.muniacobamba.gob.pe/images/PDF-plandedesarrollo/plan%20estrategico%20de%20desarrollo%20provincial%20concertado%20de%20aco.pdf>).

El hecho de que exista una tendencia de crecimiento de empleo en el sector servicios no puede ni debe tomarse como un indicador de crecimiento económico. El caso del empleo en el sector servicios resulta ser únicamente una opción de trabajo, que ha mostrado grandes debilidades, pues el empleo es mucho más temporal, de jornada parcial, y está menos protegido por las leyes laborales. Tan importante como los indicadores de empleo es la variable tasa de dependencia económica, lo que en cierta medida permite analizar a las familias y los problemas de empleo que la afectan, por ejemplo, el hecho de que una familia

compuesta por 5 o más personas sea sostenida únicamente con el ingreso de una sola persona. La tasa de dependencia económica suele ser alta en las zonas donde no hay oportunidades de empleo, así como las probabilidades de ingreso se ven reducidas.

Tabla 11

PEA por Provincias y Departamento (2007)

Provincias	PEA por sectores							Total
	Agropecuaria	Mínera	Pesquera	Turismo	Manufactura	Construcción	Otros	
Huancavelica	24418	938	18	999	2194	1682	14770	45014
Acobamba	11794	25	4	217	168	260	2942	15410
Angaraes	6603	733	2	205	140	350	2933	10966
Castrovirreyna	3333	856	5	127	147	342	1682	6492
Churcampa	9237	695	5	257	167	257	2194	13112
Huaytará	4536	1105	1	455	99	470	1596	8262
Tayacaja	24040	39	7	523	455	507	5260	30831
Huancavelica	83961	4391	42	2783	3370	3868	31377	130087

Nota: Tomado de "PEA por provincias y departamento," por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2007b (<http://www.muniacobamba.gob.pe/images/pdf-plandedesarrollo/plan%20estrategico%20de%20desarrollo%20provincial%20concertado%20de%20aco.pdf>).

Es por eso que se aprecia a este indicador como una expresión de las dificultades económicas que atraviesa una familia y la región. En las provincias de mayor PEA rural se manifiesta de manera predominante el fenómeno de los trabajadores independientes y de los trabajadores familiares no remunerados, a su vez que la presencia de obreros y asalariados es bastante menor. Como se sabe, Acobamba presenta áreas particularmente agropecuarias, aspecto sin lugar a dudas contrapesado con el bajo número de pastizales naturales que posee, lo mismo que no le permite desplegar una actividad pecuaria extensiva, básicamente enfocada a la crianza de ganado vacuno con una doble finalidad: cárnica y láctea, y todo esto debido por la falta de un importante recurso como el agua.

El rubro de otros, en forma general, representa a la actividad de comercio a través de pequeñas bodegas instaladas en el radio urbano y la actividad del transporte, generado diariamente por el desplazamiento de gran parte de la población de las ciudades de Acobamba. Con esto, este cuadro confirma la tendencia de la población en la provincia de

Acobamba que manifiesta un alto índice en actividades (otros) distintas a las tradicionales de turismo y/o manufactura, percibiéndose además como la provincia con menor actividad en construcciones, dado que apenas se limita a pequeñas ampliaciones de viviendas existentes.

Desarrollo del Personal. La Municipalidad Provincial de Acobamba (2004) señaló que la educación en Acobamba tiene los siguientes niveles de educación: (a) Programa no Escolarizado de Educación Inicial (PRONOEI); (b) inicial; (c) primaria de menores y primaria de adultos; (d) secundaria de menores y secundaria de adultos; (e) instituto superior tecnológico público; y (f) la universidad nacional de Huancavelica, específicamente en su facultad de ciencias de ingeniería, escuela académica profesional de agronomía y de industrias alimentarias. En estos últimos años, la educación ha mejorado en la provincia de Acobamba, lo que se refleja con alumnos que sobresalen en concursos escolares a nivel nacional, y esto a su vez debido también al personal docente. Con el objetivo de reforzar los aspectos educativos en Acobamba la entidad de UNICEF ha apoyado notablemente mediante proyectos tales como “Abriendo Puertas”, con una educación concertada entre el sector y la sociedad civil, ha rescatado tradiciones culturales en cada zona de apoyo, cuya evaluación fue óptima razón para ampliar la capacitación de los profesores de la provincia de Acobamba, y resguardado la educación de las niñas y niños rurales con apoyo del Gobierno Local de Acobamba.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de comunicación en la Provincia de Acobamba es ineficiente, el internet cuenta con cinco terminales que no logran abastecer a toda la población usuaria. En Acobamba son muy bajas e ineficientes las instalaciones de teléfonos domiciliarios, celulares y teléfonos digitales lo cual dificulta de forma las comunicaciones y el desarrollo social. (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

De otro lado, se iniciará el estudio de pre inversión con un valor de 65 millones de

soles, y que tendrá como foco la instalación del servicio de internet de banda ancha en los lugares de interés social de las provincias de Huaytará, Castrovirreyna, Acobamba, Huancavelica, Tayacaja, y Angaraes, con lo cual también se buscará beneficiar a las instituciones educativas y establecimiento de salud, así como a los municipios distritales y centro poblados que carezcan del servicio (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, 2016).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Provincia de Acobamba tiene recursos mineros metálicos que a la fecha no han sido explotados, solo los no metálicos como yacimientos de piedras calizas, yeso y arcilla son extraídas en una pequeña cantidad de las canteras y márgenes de los ríos el hormigón para las edificaciones. Entre los recursos mineros no metálicos aprovechables, se encuentra en la explotación de los yacimientos de piedras calizas y arcilla; el primero para la fabricación de cal, yeso y el segundo para la fabricación de tejas muy utilizados en la construcción de viviendas. El hormigón para las construcciones con material noble de las viviendas y otros.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz se utiliza para identificar los factores claves de éxito propios de la organización, es decir, sus fortalezas y debilidades. A cada factor se le asigna un peso en función a su importancia. Luego, se asigna un valor por cada factor en función a si se trata de una fortaleza mayor o menor (4 o 3), o si se trata de una debilidad menor o mayor (2 o 1). La Tabla 12 muestra esta matriz para Acobamba.

4.3. Conclusiones

El análisis interno de la Provincia de Acobamba muestra que no se aprovechan todas las fortalezas de forma correcta, lo cual afecta directamente al crecimiento y desarrollo del mismo. Si bien, se tienen experiencias en cadenas productivas, aún falta el conocimiento en estrategias de marketing para promocionar y exportarlos. Además, es posible ampliar su

ventaja competitiva a través de la creación de nuevos mercados, así como el de orientar y promocionar productos que se producen actualmente, pero otorgándoles un valor diferenciador, tal como es el caso de la papa nativa. Un factor que también ser debe de considerar es la baja especialización de la población a la cual se debe de mejorar y tecnificar.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Acobamba

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Se tiene experiencia de cadenas productivas en arveja y haba.	0.15	4	0.60
2. Asignación de recursos por canon energético.	0.20	3	0.60
3. Infraestructura básica para actividades culturales y recreativas.	0.05	2	0.10
4. Canal de diálogo abierto y fluido con la población.	0.05	3	0.15
5. Interés de las autoridades por planificar su desarrollo.	0.15	4	0.60
Subtotal	0.60		2.05
Debilidades			
1. Antecedentes de casos de corrupción.	0.10	2	0.20
2. Personal con bajo nivel de especialización.	0.07	1	0.07
3. Desconocimiento de marketing para promocionar servicios de turismo y exportar productos que representan ventaja comparativa.	0.08	1	0.08
4. Deficiente capacidad de gestión.	0.10	1	0.10
5. Deficiente infraestructura del local de la Municipalidad.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.40		0.55
Total			2.65

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

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Acobamba y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses Organizacionales de la Provincia de Acobamba

Los intereses organizacionales de la provincia de Acobamba son los siguientes:

Acceso a servicios básicos. Es de interés de la Municipalidad Provincial de Acobamba que su población cuente con servicios de agua, alcantarillado y desagüe, y electrificación. De acuerdo a la Ley N°27972 (2003), los gobiernos locales promueven la adecuada prestación de los servicios públicos, entre los que se encuentran el servicio de agua potable, alcantarillado y desagüe. Sin embargo, a pesar de que en la Ley N°27972 no se menciona explícitamente el rol municipal en relación al servicio de electrificación, las municipalidades de las zonas rurales promueven proyectos de este tipo para lograr el desarrollo local y elevar la calidad de vida de sus habitantes. La importancia de la electrificación en la producción rural fue destacada en el Decreto Supremo N° 065-2004-PCM (2004). En este documento se especificaron los lineamientos estratégicos de política de la estrategia de desarrollo rural, entre ellos la dotación de electricidad en los centros poblados rurales.

La cobertura de los servicios públicos en cuestión en Acobamba es insuficiente. De acuerdo a cifras del INEI (2009a), solo el 26% de las viviendas de Acobamba cuenta con red pública de agua, es decir que un 73% de las viviendas cuentan con habitantes que están expuestos a enfermedades por uso de agua no potable. Adicionalmente, en el 12% de las viviendas se compra agua de cisterna para tener agua potable, lo cual implica un uso excesivo de recursos para el acceso a este servicio básico. En cuanto al desagüe y alcantarillado, el 90% no tiene desagüe por red pública dentro de la vivienda, y el 49% no tiene ninguna forma alternativa o sustitutoria del servicio. Estas cifras son abrumadoras pues reflejan la criticidad de la situación sanitaria en Acobamba, que sumada a la falta de agua incrementa los focos infecciosos en las viviendas de la localidad. Finalmente, la cobertura eléctrica es más alta

pero aún lejos de ser suficiente, solo el 51% de las viviendas de Acobamba cuenta con red pública eléctrica. Aún hay un largo camino por recorrer pues esta cobertura deja a un 49% de viviendas sin posibilidad de que sus habitantes trabajen, estudien, o compartan durante las horas de oscuridad, o al menos no de forma eficiente.

Potenciar la economía y competitividad. Es trascendental para la Municipalidad Provincial de Acobamba, promover el desarrollo económico local para salvaguardar el bienestar de la población. Para poder asegurar las condiciones necesarias para generar bienestar a la población de Acobamba, la municipalidad necesita recursos, sin ellos no es posible realizar obras, implementar programas, ni bloquear amenazas. Si bien la municipalidad cuenta con un presupuesto anual, los ingresos provenientes de transferencias del sector público no permiten cubrir las necesidades que tienen en la localidad. Es por ello que debe apoyarse en sus recursos propios. Lamentablemente para la municipalidad, el aporte del ciudadano no es significativo. Durante el 2015, solo el 12% de los ingresos de la municipalidad correspondieron a recaudación por impuestos y contribuciones obligatorias. Esto resulta comprensible si se tiene en cuenta que se trata de una provincia con 79.9% pobreza y 47.7% de pobreza extrema (INEI, 2009a). Si los ingresos con los que cuenta la población no bastan para cubrir la canasta básica familiar, las posibilidades de destinar recursos a pagar tributos son muy escasas. Esto se puede lograr a través de una oferta de valor única que haga a la provincia competitiva, con un posicionamiento diferenciado.

5.2. Potencial de la Provincia de Acobamba

Dominio demográfico. Acobamba cuenta con mano de obra aprovechable. Según el censo de 2007, la población de Acobamba ascendía a un total de 63,793 habitantes, su densidad poblacional era de 70 habitantes por kilómetro cuadrado, la más alta en toda la región (INEI, 2009a). Del total de la población, 30% era urbana, 70% rural; además 49% masculina y 51% femenina; 43% mayor de 19 años y menor de 65 años. Según esta misma

fueron el índice de envejecimiento en el 2007 fue de 18%, el más bajo del departamento. Esto significa que se trata de una población con más mano de obra aprovechable por kilómetro cuadrado. El que esté concentrada principalmente en la zona rural es beneficioso pues permite tener mayor capacidad de mano de obra para la producción agrícola. Hay un equilibrio entre la población femenina y masculina, lo que permite aprovechar las potencialidades de cada género de mejor manera.

Es importante mencionar que, el departamento Acobamba es la tercera provincia con mayor población urbana (30.3%) a pesar de ser la provincia más pequeña en extensión territorial (INEI, 2009a). Esto es positivo pues significa que hay mayores posibilidades para diversificar las ramas económicas de la provincia, que actualmente está limitada a la zona rural.

Por otro lado, Acobamba tiene el potencial de aprovechar mejor sus ingresos familiares. Tiene la tasa más alta de casados, que llega a un 43.1%, una de las menores tasas de número promedio de hijos por mujer (2.4), el menor porcentaje de madres solteras del departamento (2.2%), y tiene el segundo mejor índice de madres adolescentes (12.5%) (INEI, 2009a). Esto significa que el ingreso familiar tiene mayores probabilidades de ser optimizado pues se reparte entre menos número de personas y al mantenerse en pareja pueden ayudarse y complementarse mutuamente ambos padres, en vez de que uno solo asuma tanto la crianza como la provisión económica. Asimismo, que el índice de madres adolescentes no sea tan alto implica que la mayor parte de las adolescentes no ven limitado su desarrollo por la asunción temprana de la crianza de hijos. Por último, el 13% de los hogares de Acobamba tienen a algún familiar que vive fuera del país, lo que significa que hay ingresos que pueden ser aprovechados y que no han sido generados en la provincia.

Dominio geográfico. Acobamba cuenta con una gran variedad de plantas y especies de animales que constituyen su riqueza biológica y que pueden ser aprovechables. Tiene tres

pisos ecológicos en los que crecen especies arbóreas, arbustivas y herbáceas. En cuanto a la diversidad de animales silvestres, cuenta con: lechuzas, torcazas, gorriones, gavilanes, mucas, jilgueros, zorzales, comadrejas, palomas, golondrinas, zorros, perdices, zorrillos, vizcachas, lagartijas, culebras, truchas y otros. Además, como especies domésticas hay vacunos, ovinos, porcinos, aves de corral y animales menores (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Tiene tierra suficiente para poder aprovecharla. La superficie de Acobamba es de 79,763.65 hectáreas, 44% con capacidad agrícola, 34% con superficie no agrícola, 8% montes y bosques, y 14% otras tierras (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004). Según esta misma fuente Acobamba cuenta con afluentes hídricos y lagunas aprovechables para la agricultura y consumo humano. Acobamba cuenta con cuatro zonas geográficas que le permite tener producción especializada de algunos productos en particular. La fecundidad de la tierra y los pisos ecológicos le brindan la oportunidad a Acobamba de producir muchos alimentos que pueden ayudar a alimentar a la misma población, así como ser comercializados.

Dominio económico. En cuanto a la PEA, el índice alcanzó el 24% de la población total, de los cuales el 76.2% estaban dedicados a la actividad agropecuaria y el 40.4% están dedicados a trabajos no calificados (INEI, 2009a). Su población está en constante crecimiento, según lo muestran los censos de 1972 (36,918 habitantes), de 1981 (37,721 habitantes), de 1993 (42,096 habitantes), 2003 (48,804 habitantes) y 2007 (63,793). Esto significa que Acobamba cuenta con un potencial de crecimiento en su PEA bastante interesante que puede ser aprovechado en nuevas actividades económicas o diversificación de las actuales, especialmente de la agricultura si se considera la zonificación de su población y el reducido nivel de estudios alcanzado.

La población en edad de trabajar [PET] es de 74% según el censo 2007 (INEI, 2009a). Ello representa una gran potencialidad puesto que implica que casi tres cuartas partes de la

población es capaz de generar ingresos si así lo decidiese y si accediese a las condiciones necesarias para ello. Significa, en consecuencia, que Acobamba cuenta con una gran masa poblacional que podría aportar con tributos y otros ingresos a la municipalidad para implementar los servicios y programas sociales que requiere. Además, Acobamba tiene la segunda tasa de crecimiento de PEA (1.9), y la menor dependencia demográfica de vejez, lo cual es importante porque permite sostenibilidad. Por otro lado, cuenta con la mayor tasa de crecimiento promedio anual de 2.95, seguido de la provincia de Huancavelica con 2.03 (INEI, 2009a).

Por otro lado, Acobamba tiene 79,763.65 hectáreas; 44% es terreno agrícola y 56% terreno no agrícola conformado por pastos naturales, pastos manejados, y bosques (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004). La actividad agrícola en Acobamba es escasamente tecnificada; su producción agrícola es principalmente de subsistencia. El exceso de estos productos es comercializado; sin embargo, si los frijoles, maíz, linaza, cebada, trigo, y otros, fuesen comercializados en mercados especializados ecológicos podrían ser muy bien aprovechados a un precio mayor. Cabe señalar que hay un grupo de agricultores que sí usan fertilización química y manejo tecnificado, pero no de forma ecológica. El uso de tecnología es mixto; se usa la chaquitacclla –arado de palo con bueyes- y tractor, y en la siembra se usan semillas mejoradas, fertilizantes químicos y orgánicos, y pesticidas para el control de plagas (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

La Municipalidad Provincial de Acobamba (2004) indicó que existen cultivos con potencial de ser industrializados, como por ejemplo la arveja, cebada, haba, maíz, papa, trigo, quinua, kiwicha, y maca. Además, según la institución lo ha reconocido, al ser productos muy nutritivos tienen el potencial de proveer al Programa de Vaso de Leche, al PRONAA, y a los mercados de Huancayo, Lima, Ica, y Trujillo. Acobamba cuenta otras ventajas competitivas, como por ejemplo una asociación de productores agropecuarios, orientada a la producción

mediante cadenas productivas, lo cual tiene la tendencia de expandirse a nivel provincial. Acobamba cuenta con la marca colectiva Sumaq Songo de papas nativas, resultado de la alianza Indecopi- Agrorural – Onudi (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). Más de 500 productores de papas nativas de 27 comunidades de Acobamba están agrupados en esta marca (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

En cuanto a la actividad pecuaria de Acobamba se crían ganado ovino, porcino, vacuno, equinos, auquénidos y animales menores, en orden de importancia. De acuerdo al censo agrario de 2012 había 95,105 cabezas de animales mayores, de las cuales el 21% eran vacunos, 10% porcinos, 62% ovinos, 7% caprinos y 1% llamas. Respecto a los animales menores hay un total de 81,063; de los cuales el 52% son cuyes, el 47% son aves y el 1% son conejos. Existe un potencial muy grande para el desarrollo de la ganadería vacuna y ovina y la posibilidad de trabajar con animales mejorados que en la actualidad es una práctica poco difundida. El clima y el suelo son favorables, la población tiene experiencia en el manejo de pastos y ganados, y los mercados de Huancayo y Lima para carnes y productos lácteos crecen de manera notable (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Adicionalmente, Acobamba tiene un mercado potencial a desarrollar en la actividad piscícola ya que actualmente la pesca es artesanal y la producción interna no abastece la propia demanda interna. Además, según indicó la Municipalidad Provincial de Acobamba (2004), existen recursos hídricos potenciales que pueden ser aprovechados con conocimiento técnico. Algunas de las fuentes hídricas son las siguientes lagunas: Aynanqucha, Azulqucha, Choclococha, Cuicha, Molinos, Quchapampa, Santa Cruz de Paccho, Sachaorcco, y Tinquiqucha. Además, existen riachuelos como Pariahuanca y Pumararra, y ríos, como el Mantaro y el Lircay-Santa Ola-Urubamba.

En cuanto a su potencial minero, tiene recursos que no han sido explotados, ya que principalmente se aprovechan los recursos no mineros, como los yacimientos de piedras

calizas, yeso, arcilla, y hormigón (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004). Acosta, Rodríguez, Flores, Villareal y Huanacuni (2011) indicaron que la provincia cuenta con la “Formación de Acobamba”, un relleno sedimentario de capas rojas en los alrededores de Acobamba. Su espesor se estima en 200 metros o más. Del mismo modo, de acuerdo a los autores, Acobamba cuenta con el proyecto “La Estrella” en el distrito de Paucará. Se trata de un depósito con contenido metálico de oro, plata, y cobre, emplazados en forma de vetas en rocas calizas del Grupo Mitú.

Por último, Acobamba tiene un potencial turístico que puede ser explotado si se crea un circuito turístico con las provincias aledañas. Acobamba cuenta con diversas manifestaciones folklóricas, fiestas costumbristas, platos típicos como el Teccte de arveja, el mondongo, patachi, el picante e cuy, el tarwi, cuyos efectos son similares al viagra. Además, cuenta con paisajes naturales conformados por el río Urubamba y Mantaro; y con zonas arqueológicas como las Tumbas Pre-Incas de Allpas, cueva de Ccellccaya, pinturas rupestres de Huallpahuasi – Killamachay, y lugares turísticos como La Iglesia Colonial de Pueblo Viejo, la Virgen de Lourdes. A ello se le añade el potencial a desarrollar en ecoturismo de aventura particularmente parapente y escalada en el cerro de Huachacc Cucho; y *trekking* a lo largo del Camino Inca (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Según la misma institución, existe una incipiente actividad artesanal; se elaboran cubrecamas, frazadas, mantas y derivados de fibra o lana, cerámicas como ollas de barro, tostadoras, etc. Sin embargo, su existencia ya implica que hay conocimiento que puede ser explotado para desarrollar una industria más significativa de artesanía para potenciar la oferta al turista. Además, hay pequeños talleres de mesas, sillas, camas, puertas y ventanas de madera y algunos de carpintería metálica, aunque limitados por el fluido eléctrico. Estos pueden ser aprovechados para elaborar muebles para hospedajes turísticos. Cabe señalar que Acobamba cuenta con una empresa de artesanía con productos de exportación, es decir ya

existe una experiencia positiva de exportación que puede ser aprovechada como experiencia directa para el desarrollo de nuevas empresas con calidad de exportación.

Asimismo, la provincia cuenta además con una serie de ferias que dinamizan el comercio y el trueque, característica propia de la zona. Entre las ferias que tiene están las ferias de Paucará (domingos), Acobamba (jueves), Anta (sábados), Pomacancha (sábados), Huayanay (viernes), y el distrito de Marcas (martes), y en los centros poblados de Cuñi y Parisa (trueque) (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Dominio tecnológico. Acobamba no cuenta con mucho avance tecnológico, como lo demuestran sus escasas cinco terminales telefónicas que abastecen de telefonía e internet a la comunidad. Por otro lado, su producción agropecuaria usa tecnología intermedia y existen algunas organizaciones de asesoría tecnológica como la Asociación de Técnicos y Profesionales en Ciencias Agrarias, Visión Acobamba, Aprotecta Visión, e Industrias Alimentarias (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Algunos aspectos que caracterizan a las fiestas tradicionales conforman parte fundamental de su expresión cultural entre ellas se celebra la fiesta en Huancapite (Andabamba), Chilcapite, y Huellhuecc (Pomacocha). Reciben el año nuevo de forma tradicional con danzantes de tijeras. Estos personajes también participan de la Fiesta Santa Cruz en mayo y demuestran su valentía en la prueba de Yawar Mayo, en la que realizan actos peligrosos como agujeros en la lengua, pasar alambres por la nariz, y crucificarse como Jesús con clavos verdaderos. Asimismo, el carnaval es una fecha de gran algarabía, se celebra con bandas de música, bailes, guitarras, quenas, orquestas, conjuntos tropicales, comparsas, y premios. (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

La población de Acobamba tiene algunos avances a nivel de capacidad educativa, a pesar de que el 22% de la población de Acobamba es analfabeta (INEI, 2009a). Cuenta con niveles de inicial no escolarizada del PRONOEI, inicial, primaria de menores y primaria de

adultos, secundaria de menores, y secundaria de adultos (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004). Esto significa que tiene capacidad para reducir la falta de escolaridad, y conseguir con ello mayor desarrollo local. Acobamba cuenta con 30 Centros Educativos Iniciales, 30 PRONOEI, y 92 centros educativos estatales. Hay 36 Centros de Gestión Comunal (CEGECOM) con 560 alumnos, 54 profesores de educación inicial, primaria, y secundaria, los mismos que funcionan con presupuesto del sector no estatal y que brindan cobertura del 100% de los servicios educativos en la población de la provincia. De acuerdo a cifras del INEI (2009a), la tasa de asistencia de las niñas se incrementó en 2.7% más que los niños. Esto es muy positivo, puesto que son las niñas las más vulnerables frente a la deserción escolar y su desarrollo implica no solo una mejor calidad de vida para ellas sino para sus hijos futuros.

Respecto a la educación superior Acobamba cuenta con Centros Educativos: el Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO) N°34013, el Instituto Superior Tecnológico (IST) “Manuel Scorza Torre” y los Centros Educativos por Gestión Comunal (CEGCOM). El CETPRO dicta carpintería, corte confección y computación básica; cuenta con 80 alumnos y tres docentes. El Centro Especial cuenta con dos docentes y nueve alumnos; el Instituto Superior Tecnológico Estatal dicta construcción civil, computación e informática y cuenta con 72 alumnos y 10 docentes.

A pesar de que Acobamba no cuenta con una universidad propia, sí tiene una sede de la Universidad Nacional de Huancavelica, particularmente la Facultad de Ciencias de Ingeniería, Escuela Académica Profesional de Agronomía y de Industrias Alimentarias, este centro académico es una fuente de potencial de desarrollo de ciudadanos de Acobamba dedicados al sector agrario (Municipalidad Provincial de Acobamba, 2004).

Respecto a la salud el 51.9% cuenta con cobertura de salud, a pesar de ello es la provincia que lidera en cobertura en el departamento (INEI, 2009a). De la misma forma, en el

área rural es Acobamba quien tiene la mayor proporción de asegurados (53.5%). La gran mayoría accede al SIS y es la población más joven la que tiene mayor índice de cobertura y esto desciende a mayor edad. Por otro lado, solo el 6.4% de los hogares tienen un miembro con discapacidad y es la discapacidad visual la más común. Como se puede apreciar, a pesar de que la cobertura de salud no es la deseable sí tiene la ventaja de tener un alcance mínimo especialmente en relación a las provincias vecinas y principalmente en la edad más temprana, lo cual facilita reducir la mortalidad y morbilidad infantil.

Otro aspecto interesante a considerar es su potencialidad de articulación. El 99% es bilingüe –hablan castellano y quechua- y solo el 1.9% no cuenta con Documento Nacional de Identidad (DNI). Esto significa que la población de Acobamba puede articularse con los distintos sistemas nacionales, públicos y privados. La lengua es un factor clave para que las poblaciones se sientan incluidas y puedan generar negocios, alianzas y demás con actores no locales. De la misma forma el acceso al DNI por casi el 100% de la población es el punto inicial para el ejercicio de la ciudadanía de los pobladores, tanto en lo que respecta a sus derechos como sus deberes. A pesar de ello, es necesario superar esa brecha que limita a casi el dos por ciento de pobladores de la zona (INEI, 2009a).

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Acobamba

Provincias vecinas (Angaraes, Huancavelica, Tayacaja y Churcampá). La proximidad territorial hace latente la influencia de las provincias colindantes frente a una posible iniciativa de Acobamba en cualquiera de sus ámbitos de competencia. Es por eso que es importante considerarlos como terceras partes involucradas en las iniciativas que se lleven a cabo en la provincia, especialmente si su ejecución es en los linderos. No por ello es cierto que Acobamba y sus vecinos hayan tenido una mala relación en el pasado, por el contrario, sus relaciones han sido cordiales y sin mayores ocurrencias. Se han unido cuando han tenido alguna necesidad en común como la limpieza del derrame del relave minero del 2010, o en el

2015 cuando fueron señalados por el pueblo de Castrovirreyna por haber sido acreedores de grandes proyectos por el Gobierno Regional. En consecuencia, las provincias colindantes de Acobamba pueden actuar tanto como aliados (para proyectos de desarrollo local conjunto) o como rivales (para la distribución del presupuesto). Cabe señalar que actualmente existen 97 proyectos de obras por impuestos que han sido aprobados para la región, de los cuales solo 8 pertenecen a Acobamba (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2016).

Delincuentes y abigeos. Son agentes con intereses opuestos al Municipio Provincial, pues se valen de su debilidad para afectar a los pobladores locales, e incluso turistas. A los delincuentes les conviene que no haya mecanismos represores más eficaces, dado que de esta manera pueden continuar con sus fechorías. A pesar de ello, la población realiza una lucha constante para combatirlos, como lo evidencia que en 2013 se formaran juntas vecinales de seguridad ciudadana en el distrito de Anta (Villazana, 2013). Incluso casos de asesinato que no han sido esclarecidos (“Asesinan a,” 2010; “Huancavelica: Hallan,” 2011). Una forma frecuente de delinquir es el abigeato, en estos casos muchas veces se logra capturar al delincuente, pero tantas otras no (Buendía, 2016; Natteri, 2016).

Funcionarios corruptos o susceptibles de serlo. Lamentablemente, como en todo el Perú, Acobamba ha sido víctima de funcionarios corruptos que trabajan en pro de sus intereses particulares y no en el de la comunidad local. Su influencia puede dilatar innecesariamente el tiempo de ejecución del proceso a su cargo y, en consecuencia, generar malestar en la población o retraso en los proyectos. Además, pueden sobrevalorar los costos de los proyectos y, sobretodo, generar una espiral de corrupción. Hasta antes del 2015 los funcionarios corruptos no cumplían necesariamente prisión efectiva pues podían acogerse a la suspensión de la pena. Entre el 2009 y el 2014, de 482 sentencias por corrupción, solo 25 cumplieron cárcel efectiva (Contraloría General de la República, 2015). El caso del ex alcalde de la municipalidad distrital de Acobamba, y posterior presidente del Gobierno

Regional de Huancavelica, constituye uno emblemático, dado que se comprobó que se perjudicó al municipio por más de 1 millón 287 mil nuevos soles de la obra carretera San Juan de Villa Rica - Llace II Etapa, y su sentencia fue de solo dos años de pena privativa de la libertad suspendida.

Comunidades campesinas. En Acobamba existen 64 comunidades reconocidas según Registros Públicos, de las cuales 7 están pendientes de ser tituladas. Esta situación genera conflictos entre las comunidades colindantes, y además dificulta la gestión de proyectos y el ejercicio de derechos de propiedad. A pesar de los conflictos, las comunidades participan activamente en las actividades de promoción turística como fiestas, ferias, y tradiciones en general. Son beneficiarias también de proyectos y programas sociales con el apoyo directo o indirecto de la Municipalidad Provincial de Acobamba. La titulación entonces es un tema importante para ellos. Por otro lado, estas comunidades administran la justicia mediante la autodefensa y la Asamblea Comunal, lo cual genera tensión en la municipalidad, puesto que la autodefensa ha desembocado en el pasado en hechos de violencia.

Organizaciones sin fines de lucro. Existen múltiples ONG que trabajan y han trabajado en Huancavelica, y dentro de esta también en Acobamba. Entre ellas está CARE (papa nativa, desnutrición, voces participativas), Fe y Alegría, Solidaridad Internacional, Fundación Ecológica y Desarrollo, las cuales mantienen la relación sin mayores particularidades. En principio su posición debería ser favorable a las iniciativas que la municipalidad plantea; sin embargo, es importante recordar que como cada organización tienen sus propios intereses, además de los públicamente declarados. En ese sentido, es importante considerar cada caso particular para tener identificado el posicionamiento que cada una puede adoptar.

Terrorismo. A pesar de que Acobamba no se encuentra en la zona del VRAEM propiamente dicha, sí está próxima a ella. En la provincia vecina de Tayacaja ya ha habido un

incidente en abril de 2015, y otro más en 2014. Huancavelica es una de las zonas más pobres del país y lo fue en la época del apogeo del terrorismo. Su necesidad económica hizo que se articulase hacia afuera y no hacia adentro. Esta división hizo que el departamento se fraccionara, Acobamba se adhirió a Ayacucho y sufrió el terrorismo como casi tan igual como esta región. La represión se dio a través de la base militar que compartía con Ayacucho, a través de enfrentamientos periódicos. Es necesario considerar a estos actores subversivos actuales como un peligro latente para las iniciativas provinciales en pro del bienestar de la población.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Acobamba (MIO)

Tabla 13

Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Acobamba

Interés organizacional	Intensidad de intereses		
	Vital	Importante	Periférico
1 Servicios públicos adecuados	*Huancavelica *Tayacaja *Churcampa *Angaraes *Castrovirreyna *Huaytará		
2 Potenciar la economía y competitividad	*Huancavelica *Tayacaja *Churcampa *Angaraes *Castrovirreyna *Huaytará		

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

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP), que serán alcanzados mediante la aplicación de las estrategias que serán definidas como parte de este Plan Estratégico. Los OLP relacionados con el interés organizacional de contar con acceso a servicios básicos adecuados son los siguientes:

OLP 1: En 2027 la cobertura de agua potable alcanzará 20,112 viviendas. En 2015 la cobertura estimada fue de 11,753 viviendas.

OLP 2: En 2027 la cobertura de alcantarillado alcanzará 11,831 viviendas. En 2015 la cobertura estimada fue de 4,382 viviendas.

OLP 3: En 2027 la cobertura de la energía eléctrica alcanzará 20,112 viviendas. En 2015 la cobertura estimada fue de 11,566 viviendas.

Los OLP relacionados con el interés organizacional de potenciar la economía y competitividad son los siguientes:

OLP 4: En 2027 la producción de papa nativa será de 35,000 toneladas. En 2013 la producción fue 18,570 toneladas.

OLP 5: En 2027 la cantidad de arribos turísticos será de 36,000. En 2016 la cantidad de arribos fue de 11,204.

Para la formulación de los objetivos a largo plazo se realizaron proyecciones de población, proyecciones de número de viviendas, y proyecciones de nivel de acceso a los servicios básicos. Para ello se utilizaron datos de censo nacional de 2007, de la encuesta nacional de hogares de 2007 y 2015, de las estimaciones y proyecciones de población por provincias al 2015, y de las estimaciones y proyecciones de población por departamentos al 2025 (INEI, 2009a; INEI, 2009c; INEI, 2010; INEI, 2017).

Los supuestos utilizados para hacer las proyecciones fueron los siguientes: (a) la desviación del nivel de acceso a servicios básicos entre los resultados del censo nacional de 2007 y de la encuesta nacional de hogares del mismo año tiene el mismo nivel de desviación con la encuesta nacional de hogares de 2015; con este supuesto se obtuvo el porcentaje de acceso a los servicios básicos proyectados de la región Huancavelica al 2015; (b) la diferencia porcentual relativa de los niveles de acceso a servicios básicos entre la región de Huancavelica y la provincia de Acobamba en 2007 es la misma que en 2015; con este

supuesto se obtuvo el porcentaje de acceso a los servicios básicos proyectados de la provincia de Acobamba al 2015; (c) la relación entre la población de la provincia de Acobamba y de la región Huancavelica aumenta de manera constante de acuerdo a las proyecciones del INEI, con este supuesto se obtuvo la proyección de la población de la provincia de Acobamba al 2027; y (d) el número promedio de habitantes por vivienda se mantiene constante en el tiempo, con este supuesto se obtuvo la proyección del número de viviendas de la provincia de Acobamba al 2027.

Finalmente, para obtener los valores de los OLP se establecieron los siguientes niveles de acceso objetivos a los servicios básicos al 2027: (a) 85% de la población con acceso a agua potable en sus viviendas, (b) 50% de la población con acceso a alcantarillado en sus viviendas, y (c) 85% de la población con acceso a la red eléctrica en sus viviendas.

5.6. Conclusiones

El Municipio de Acobamba debe poner especial atención y orientar sus recursos a la mejora de las necesidades básicas, tanto en aspectos de desnutrición como de vivienda – electricidad- y servicios básicos - agua y saneamiento-. Sin ello será imposible alcanzar la visión establecida anteriormente ya que es parte medular de esta. Para ello debe aprovechar su riqueza cultural e histórica, e involucrar a la población para que ellos mismos formen parte de una oferta turística en la que el contacto con los lugareños sea parte de una experiencia culturalmente rica y emocionalmente provocadora.

De la misma forma la municipalidad debe aprovechar el potencial del suelo acobambino y el conocimiento de sus comunidades campesinas en la producción de papa nativa y la explotación armónica del suelo para posicionarlo como producto bandera. A partir de la explotación de estas potencialidades locales se podrá dinamizar la economía de Acobamba y de las familias de Acobamba, con lo cual se romperá paulatinamente la espiral de pobreza en la que actualmente subsisten. En esa dirección la municipalidad debe seguir

muy de cerca a los terceros involucrados para propiciar que su influencia sea positiva y bloquear cualquier influencia negativa. En ese sentido, generar alianzas con las provincias del departamento, en la producción de papa, por ejemplo, puede ser una estrategia interesante.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz consolida los factores identificados en las matrices MEFE y MEFI, de manera que se obtendrá una matriz de dos por dos, en las que las oportunidades y amenazas se cruzarán con las fortalezas y debilidades. Como resultado se obtendrán cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) fortalezas y amenazas (FA), (c) debilidades y oportunidades (DO), y (d) debilidades y amenazas (DA). Por cada uno de estos cuadrantes se establecerán estrategias adecuadas para cada cruce de factores. Así, para el cuadrante FO, que recibe el nombre de “Explote”, se determinarán estrategias que permitan explotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Para el cuadrante FA, que recibe el nombre de “Confronte”, se establecerán estrategias que permitan evitar o mitigar las amenazas, apoyados en las fortalezas. Para el cuadrante DO, denominado “Busque”, se diseñarán estrategias que potencien las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades. Finalmente, para el cuadrante DA, denominado “Evite”, se determinarán estrategias que potencien las debilidades a fin de evitar las amenazas (D’Alessio, 2015). La Tabla 14 muestra esta matriz para Acobamba.

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

Esta matriz permitirá establecer la posición estratégica de la organización en función a dos ejes: (a) relativo a la industria y (b) relativo a la organización. En el primero se evaluará la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE), mientras que en el segundo se evaluará la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC). Los dos ejes conforman cuatro cuadrantes, donde cada uno representa una postura estratégica básica: (a) agresiva (FF-FI), (b) conservadora (FF-VC), (c) defensiva (VC-EE), y (d) competitiva (EE-FI). Esta postura luego podrá ser traducidas en estrategias genéricas competitivas (D’Alessio, 2015). La Tabla 15 muestra esta matriz para Acobamba.

Tabla 14

Matriz FODA de la Provincia de Acobamba

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene experiencia de cadenas productivas en arveja y haba. 2. Asignación de recursos por canon energético. 3. Infraestructura básica para actividades culturales y recreativas. 4. Canal de diálogo abierto y fluido con la población. 5. Interés de las autoridades por planificar su desarrollo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antecedentes de casos de corrupción. 2. Personal con bajo nivel de especialización. 3. Desconocimiento de marketing para promocionar servicios de turismo y exportar productos que representan ventaja comparativa. 4. Deficiente capacidad de gestión. 5. Deficiente infraestructura del local de la Municipalidad.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. La exportación de la papa nativa aumentó en 211% en los últimos 5 años. Ley de Sierra Exportadora. 2. Creciente demanda de formas alternativas de turismo. 3. Apreciación y aumento de la demanda de la quinua a nivel mundial. 4. Suelos propicios para el cultivo de productos que tienen alta demanda en el mercado internacional. 5. La PEA es joven. 	<ol style="list-style-type: none"> FO1 Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba. (F1, F2, F5, O1, O4) FO2 Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial. (F2, F3, F4, F5, O2, O5) FO3 Incrementar la producción de la quinua. (F1, F2, F5, O3, O4) FO4 Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa. (F4, F5, O1, O3, O4, O5). FO5 Desarrollar un sistema de riego tecnificado. (F2, F4, F5, O1, O3, O4, O5). 	<ol style="list-style-type: none"> DO1 Implementar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico. (D3, D4, O2, O5) DO2 Capacitar a los empleados en las competencias que son necesarias para el desempeño de sus responsabilidades. (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O5) DO3 Crear acuerdo de cooperación con la Contraloría de la República a fin de controlar la gestión municipal y capacitar al personal. (D1, D2, D4, O1, O2, O3) DO4 Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras. (D2, D3, D4, O2, O5). DO5 Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa. (D2, O1, O3, O4).
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentración de los recursos destinados a preservación de restos arqueológicos en aquellos de mayor renombre y reconocimiento mundial. 2. Riesgos climáticos para la producción agropecuaria. 3. Aumento de la inseguridad ciudadana y delincuencia en el país. 4. Bajos precios de los productos agropecuarios. 5. Cercanía a la zona de influencia del narcotráfico. 	<ol style="list-style-type: none"> FA1 Implementar un plan de contingencia para prevenir los riesgos climáticos. (F2, F4, F5, A2). FA2 Implementar una alianza con la Policía Nacional para reforzar la seguridad ciudadana. (F2, F5, A3, A5). 	<ol style="list-style-type: none"> DA1 Realizar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas. (D2, D3, D4, A1). DA2 Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium. (D3, A4). DA3 Celebrar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet. (D3, A4).

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 323), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 15

MPEYEA de la Provincia de Acobamba

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio	2.89		-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	1
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	1
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	1
		9. Economías de escala y de experiencia	2
	-3.13		2.00

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 337), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

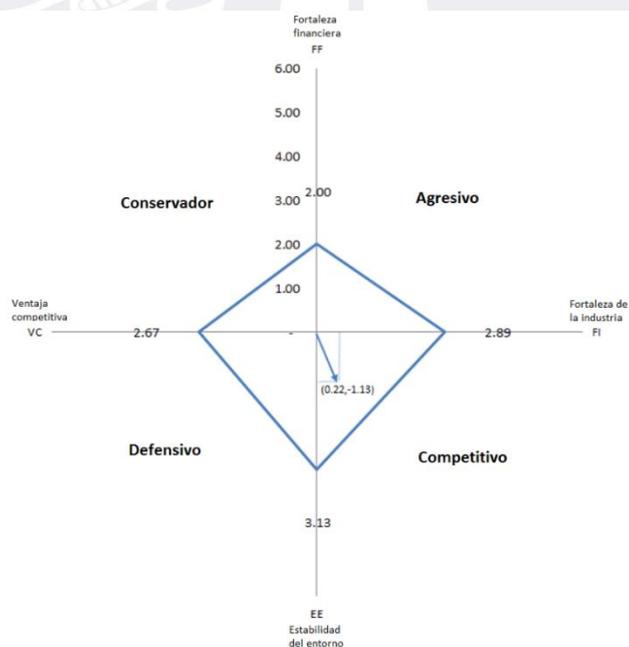


Figura 2. Gráfica de la matriz PEYEA de la provincia de Acobamba.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El resultado del análisis de la matriz PEYEA determina que la posición estratégica debe ser competitiva. En esta posición estratégica, la organización requiere de fortaleza financiera, es decir, recursos económicos, dado que la situación es crítica, además de que no se poseen ventajas competitivas que les permita prosperar en un entorno inestable. Las estrategias que se planteen deben orientarse a diferenciarse de sus competidores, producir productos únicos y con valor agregado (D'Alessio, 2015), porque de lo contrario la organización estará condenada al fracaso.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG) y evalúa la posición estratégica de una organización en función a dos ejes: (a) participación de mercado relativa en la industria y (b) tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Se aplica principalmente en organizaciones que tienen diversas líneas de negocio o divisiones, de modo que les permita decidir las acciones a tomar con cada una de ellas (D'Alessio, 2015). En el caso de Acobamba, se evaluará a la gestión municipal como un todo y se determinará su posición estratégica.

Esta matriz se aplicó a la provincia de Acobamba como si fuera una única unidad de negocio. La participación de Acobamba en el mercado nacional de la gestión municipal es baja, mientras que este mercado tiene un alto crecimiento, fundamentalmente por el crecimiento de la población. En consecuencia, la gestión municipal de Acobamba cae en el cuadrante "Signo de interrogación". En este escenario las necesidades de efectivo son altas, lo cual ratifica el resultado del análisis de la matriz PEYEA. Las estrategias que se sugieren en este contexto son las intensivas: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos. Para Acobamba, la estrategia que se propone es la de la generación de productos mejorados, como la papa nativa, y de nuevos productos como el turismo alternativo. La Figura 3 muestra esta matriz para Acobamba.

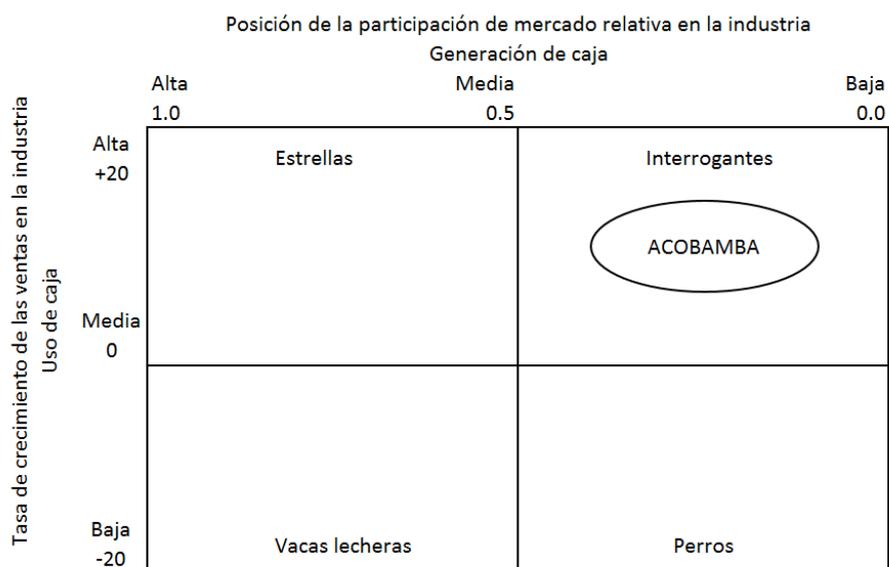


Figura 3. Matriz BCG de la provincia de Acobamba.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 292), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz, al igual que la BCG, se aplica a diversas líneas de negocio o divisiones. Los resultados de la ponderación de las matrices EFE y EFI se usan como ejes, separados en tres tramos cada uno, lo que da como resultado nueve cuadrantes. En función a los valores de ponderación, se ubicará el cuadrante en el que cae el par ordenado (D’Alessio, 2015). En el caso de Acobamba, la ponderación de la matriz EFE es de 1.59, mientras que la de la matriz EFI es de 2.65, de modo que la posición estratégica cae en el cuadrante VIII, en cuyo caso las estrategias que se recomiendan son defensivas. Para el caso de Acobamba las estrategias que se proponen son las de asociarse con distintas instituciones estatales y privadas con el propósito de conseguir recursos o el conocimiento necesario para la ejecución de los proyectos. La Figura 4 muestra esta matriz para Acobamba.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz se fundamenta en dos ejes: (a) el ritmo de crecimiento del mercado y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado. Ambos ejes dan origen a cuatro

Total ponderado EFE	Total ponderado EFI		
	Fuerte	Promedio	Débil
	4	3.0	2.0
Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 4. Matriz IE de la provincia de Acobamba.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 295), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

cuadrantes: (a) cuadrante I, posición competitiva fuerte y rápido crecimiento del mercado; (b) cuadrante II, posición competitiva débil y rápido crecimiento del mercado; (c) cuadrante III, posición competitiva débil y lento crecimiento del mercado; y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte y lento crecimiento del mercado (D’Alessio, 2015). La Figura 6 muestra esta matriz para Acobamba.

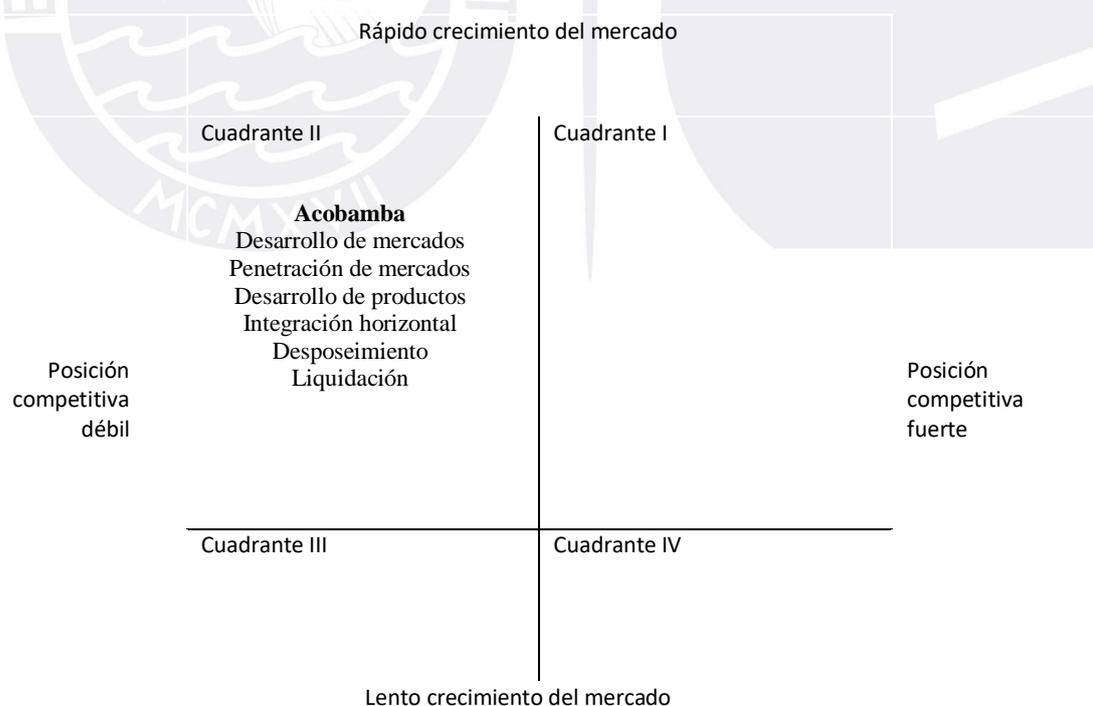


Figura 5. Matriz GE de la provincia de Acobamba.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El análisis de estos dos ejes ubica a la provincia de Acobamba en el cuadrante II, debido a su posición competitiva débil, y al rápido crecimiento del mercado, en este caso de la población que demanda de los servicios que ofrece la gestión municipal. En consecuencia, las estrategias que se sugieren son de desarrollo y penetración de mercados, y de desarrollo de productos, lo que coincide con el análisis de la matriz BCG.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz agrupa todas las matrices analizadas hasta el momento, en la que se identifican las estrategias que aplican para cada una de las matrices (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE). Las estrategias que apliquen para tres o más matrices serán retenidas (D'Alessio, 2015). De las 15 estrategias quedaron retenidas 11. La Tabla 16 muestra esta matriz para Acobamba.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz busca determinar el atractivo de las estrategias retenidas en la MDE. Tiene la ventaja de implementar un método cuantitativo para encontrar cuáles son las mejores estrategias. Usa como insumos los pesos de los factores clave de las matrices EFE y EFI, y los cruza contra cada una de las estrategias retenidas, asignándole un puntaje de atraktividad (PA), cuyo valor se determina y responde a la pregunta qué tan atractiva es la estrategia para aprovechar una oportunidad, contrarrestar una amenaza, explotar una fortaleza o potenciar una debilidad. Los posibles valores son: (a) 1, no atractivo; (b) 2, algo atractivo; (c) atractivo; y (d) muy atractivo. Luego, se multiplica el peso por el PA, obteniéndose un subtotal por cada factor clave y estrategia. Estos subtotales se suman por estrategia para obtener un total por cada estrategia. Finalmente, se retienen las estrategias con totales mayores o iguales a cinco. Sin embargo, algunas estrategias pueden ser retenidas a pesar de no llegar al total requerido (D'Alessio, 2015). La Tabla 17 muestra los puntajes obtenidos y las estrategias retenidas para Acobamba.

Tabla 16

MDE de la Provincia de Acobamba

Estrategias específicas	Estrategias externas alternativas	Matriz					Total	
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
FO1	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba.	Desarrollo de mercados/Penetración en el mercado	X		X		X	3
FO2	Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial.	Diversificación concéntrica/Desarrollo de Producto	X	X	X		X	4
FO3	Incrementar la producción de la quinua.	Desarrollo de mercados	X				X	2
FO4	Realizar la inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa.	Aventura conjunta	X	X	X	X		4
FO5	Desarrollar un sistema de riego tecnificado.	Desarrollo de producto	X		X		X	3
FA1	Implementar un plan de contingencia para prevenir los riesgos climáticos.	Desarrollo de producto	X				X	2
FA2	Crear alianza con la Policía Nacional para reforzar la seguridad ciudadana.	Aventura conjunta	X	X	X	X		4
DO1	Realizar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico.	Aventura conjunta	X	X	X	X		4
DO2	Capacitar a los empleados en las competencias que son necesarias para el desempeño de sus responsabilidades.		X					1
DO3	Crear acuerdo de cooperación con la Contraloría de la República a fin de controlar la gestión municipal y capacitar al personal.	Aventura conjunta	X	X				2
DO4	Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras.	Aventura conjunta	X	X	X	X		4
DO5	Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa.	Aventura conjunta	X	X	X	X		4
DA1	Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas.	Aventura conjunta	X	X	X	X		4
DA2	Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium.	Desarrollado de producto	X	X	X		X	4
DA3	Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.	Desarrollo de mercado/Aventura conjunta	X	X	X	X	X	5

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 365), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias retenidas mediante la matriz CPE son las siguientes:

- FO1: Posicionar a la papa nativa como el producto bandera

- FO2: Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial
- FO4: Realizar inversión privada para asegurar demanda de papa nativa
- FO5: Desarrollar sistema de riego tecnificado
- DO1: Implementar alianza con PromPerú para que asesore en promoción turística
- DO4: Realizar inversión privada para desarrollar industria del turismo. Tributos por obras
- DO5: Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para tecnificar cultivo de papa nativa
- DA1: Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas
- DA2: Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium
- DA3: Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz se utiliza para validar que las estrategias retenidas cumplan con los siguientes criterios: (a) consistencia, que no presenten objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) factibilidad, no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución; y (d) ventaja, debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad (D'Alessio, 2015). Las estrategias que cumplan con todos los criterios serán retenidas. La Tabla 18 muestra esta matriz para Acobamba, en donde se retuvieron todas las estrategias.

Tabla 17

MCPE de la Provincia de Acobamba

Factores clave	Peso	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba		Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial		Crear alianza con la Policía Nacional para reforzar la seguridad ciudadana		Realizar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico		Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras		Crear convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa		Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas		Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium		Celebrar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet		Desarrollar un sistema de riego tecnificado		Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																								
1. La exportación de la papa nativa aumentó en 211% en los últimos 5 años. Ley de Sierra Exportadora.	0.20	4	0.8	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	
2. Creciente demanda de formas alternativas de turismo.	0.20	2	0.4	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	1	0.2	4	0.8	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	
3. Apreciación y aumento de la demanda de la quinua a nivel mundial.	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	
4. Suelos propicios para el cultivo de productos que tienen alta demanda en el mercado internacional.	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
5. La PEA es joven.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	
Amenazas																								
1. Concentración de los recursos destinados a preservación de restos arqueológicos en aquellos de mayor renombre y reconocimiento mundial.	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	
2. Riesgos climáticos para la producción agropecuaria.	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	3	0.33	
3. Aumento de la inseguridad ciudadana y delincuencia en el país.	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	
4. Bajos precios de los productos agropecuarios.	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
5. Cercanía a la zona de influencia del narcotráfico.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Fortalezas																								
1. Se tiene experiencia de cadenas productivas en arveja y haba.	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	
2. Asignación de recursos por canon energético.	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.80	4	0.80	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6	
3. Infraestructura básica para actividades culturales y recreativas.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
4. Canal de diálogo abierto y fluido con la población.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.20	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	
5. Interés de las autoridades por planificar su desarrollo.	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	
Debilidades																								
1. Antecedentes de casos de corrupción.	0.10	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	
2. Personal con bajo nivel de especialización.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
3. Desconocimiento de marketing para promocionar servicios de turismo y exportar productos que representan ventaja comparativa.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	
4. Deficiente capacidad de gestión.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
5. Deficiente infraestructura del local de la Municipalidad.	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
					5.24		5.01		3.99		5.02		4.96		5.35		4.93		5.5		4.92		4.91	5.36

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 376), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 18

MR de la Provincia de Acobamba

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Desarrollar un sistema de riego tecnificado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Implementar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 402), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Una de las principales características del Modelo Secuencial es la inclusión de esta matriz, con la finalidad de añadir el tamiz ético a las estrategias retenidas, de modo que se asegure que estas no violen aspectos relacionados con los derechos, la justicia, y sean buenos para los fines utilitarios (D’Alessio, 2015). En el análisis realizado, ninguna estrategia viola las condiciones éticas, por lo que nuevamente todas las estrategias quedan retenidas. La Tabla 19 muestra esta matriz para Acobamba.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que pasaron por todas las matrices y quedaron seleccionadas. Las estrategias de contingencia son todas aquellas que no pasaron algunas de las pruebas y que quedan a disposición para ser utilizadas de acuerdo a las circunstancias y el criterio de los estrategas (D’Alessio, 2015). La Tabla 20 muestra esta matriz para Acobamba

Tabla 19

ME de la Provincia de Acobamba

Estrategias	Derechos							Justicia	Utilitarismo	Se acepta			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO2	Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO4	Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO5	Desarrollar un sistema de riego tecnificado.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1	Implementar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO4	Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO5	Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA1	Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA2	Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA3	Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 408), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 20

MERC de la Provincia de Acobamba

Estrategias retenidas	
FO1	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba.
FO2	Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial.
FO4	Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa.
FO5	Desarrollar un sistema de riego tecnificado.
DO1	Implementar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico.
DO4	Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras.
DO5	Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa.
DA1	Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas.
DA2	Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium.
DA3	Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.
Estrategias de contingencia	
FA1	Implementar un plan de contingencia para prevenir los riesgos climáticos.

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 418), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz muestra la relación de las estrategias retenidas y los OLP. Se debe validar que todas las estrategias retenidas contribuyan a por lo menos un objetivo. Si alguna estrategia no contribuye a un objetivo esta será movida al grupo de estrategias de contingencia (D’Alessio, 2015). La Tabla 21 muestra esta matriz para Acobamba.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite analizar las capacidades de los competidores para enfrentar las estrategias retenidas (D’Alessio, 2015). Para Acobamba se han considerado como competidores a las provincias de Angaraes y Huancavelica. La Tabla 22 muestra esta matriz para Acobamba.

6.13. Conclusiones

En este capítulo se determinaron las estrategias que contribuirán a lograr los OLP fijados en el capítulo V. Las primeras matrices sirvieron para establecer estrategias que aprovecharan las oportunidades y evitaran las amenazas, para explotar las fortalezas y mitigar las debilidades. Un segundo grupo de matrices se utilizaron para filtrar las estrategias y

Tabla 21

MEOLP de la Provincia de Acobamba

Visión					
En el año 2027, Acobamba será una provincia atractiva para vivir y visitar, con servicios públicos que satisfacen las necesidades básicas de su población, y con infraestructura adecuada que permitirá la articulación interna y externa de la provincia, lo que elevará la calidad de vida de su población, cuyo bienestar será la prioridad del gobierno local. Asimismo, tendrá al turismo y la producción de la papa nativa como las principales actividades dinamizadoras de su economía.					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Ampliar el acceso a servicios básicos.	En 2027 la cobertura de agua potable alcanzará a 20,112 viviendas.	En 2027 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 11,831 viviendas.	En 2027 la cobertura de la energía eléctrica alcanzará a 20,112 viviendas.	En 2027 la producción de papa nativa será de 35,000 toneladas.	En 2027 la cantidad de arribos turísticos será de 36,000
2 Potenciar la economía y competitividad.					
Estrategias					
FO1	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba.			X	X
FO2	Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial.	X			X
FO4	Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa.			X	
FO5	Desarrollar un sistema de riego tecnificado.	X		X	
DO1	Implementar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico.				X
DO4	Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras.	X	X		X
DO5	Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa.			X	
DA1	Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas.				X
DA2	Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium.			X	
DA3	Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.			X	

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 425), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

asegurarse de que eran las mejores, de modo que quedaran solo aquellas que cumplieren con todos los criterios requeridos. Como resultado final, se retuvieron 10 estrategias y una se quedó como de contingencia.

Tabla 22

MEPCS de la Provincia de Acobamba

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
		Angaraes	Huancavelica
FO1	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
FO2	Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial.	Replicar la estrategia	Incluir dentro de su oferta turística
FO4	Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
FO5	Desarrollar un sistema de riego tecnificado.		
DO1	Implementar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
DO4	Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
DO5	Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
DA1	Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
DA2	Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
DA3	Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 441), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos a corto Plazo (OCP) se desprenden de los OLP y permiten la consecución de estos. Vienen a ser los hitos que permiten monitorear el grado de cumplimiento de un OLP. Los OCP deben ser claros y verificables, de modo que permitan su medición. Existe una jerarquía entre la visión, intereses organizacionales, OLP, y OCP. Los dos primeros son cualitativos, mientras que los dos últimos son cuantitativos. Los OCP constituyen la base para la asignación de recursos. Se enfocan en el rendimiento, motivan el desarrollo de las estrategias y son útiles para superar las dificultades que se puedan presentar (D'Alessio, 2015). La Tabla 23 muestra los OCP definidos para Acobamba.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los OCP requieren de insumos para poder ser realizados. Estos insumos reciben el nombre de recursos. Los recursos pueden ser por su naturaleza tangibles o intangibles. Asimismo, pueden ser humanos, financieros, físicos y tecnológicos. Los recursos se clasifican en las 7 M: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinaria, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad, y (g) moneda (D'Alessio, 2015). Las Tablas 24, 25, 26, 27 y 28 muestran los recursos necesarios para cada uno de los OCP definidos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los lineamientos que delimitan el accionar durante la implementación de las estrategias, en el camino a lograr los objetivos. Las políticas deben estar alineadas a los valores y código de ética de la organización. Las políticas se asocian a las estrategias retenidas, y pueden asociarse a más de una estrategia al mismo tiempo. Las políticas vienen a ser una suerte de “microvalores” que permitirán que las estrategias conduzcan a la organización de la situación actual a la futura (D'Alessio, 2015). La Tabla 29 muestra las políticas definidas por cada estrategia para Acobamba.

Tabla 23

OCP de la Provincia de Acobamba

OLP1	En 2027 la cobertura de agua potable alcanzará a 20,112 viviendas. En 2015 la cobertura estimada fue de 11,753 viviendas.
OCP1.1	Entre 2017 y 2018 la cobertura de agua potable alcanzará a 640 nuevas viviendas.
OCP1.2	Entre 2018 y 2019 la cobertura de agua potable alcanzará a 657 nuevas viviendas.
OCP1.3	Entre 2019 y 2020 la cobertura de agua potable alcanzará a 673 nuevas viviendas.
OCP1.4	Entre 2020 y 2021 la cobertura de agua potable alcanzará a 689 nuevas viviendas.
OCP1.5	Entre 2021 y 2022 la cobertura de agua potable alcanzará a 707 nuevas viviendas.
OCP1.6	Entre 2022 y 2023 la cobertura de agua potable alcanzará a 722 nuevas viviendas.
OCP1.7	Entre 2023 y 2024 la cobertura de agua potable alcanzará a 739 nuevas viviendas.
OCP1.8	Entre 2024 y 2025 la cobertura de agua potable alcanzará a 752 nuevas viviendas.
OCP1.9	Entre 2025 y 2026 la cobertura de agua potable alcanzará a 767 nuevas viviendas.
OLP2	En 2027 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 11,831 viviendas. En 2015 la cobertura estimada fue de 4,382 viviendas.
OCP2.1	Entre 2017 y 2018 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 464 nuevas viviendas.
OCP2.2	Entre 2018 y 2019 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 480 nuevas viviendas.
OCP2.3	Entre 2019 y 2020 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 496 nuevas viviendas.
OCP2.4	Entre 2020 y 2021 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 511 nuevas viviendas.
OCP2.5	Entre 2021 y 2022 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 528 nuevas viviendas.
OCP2.6	Entre 2022 y 2023 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 544 nuevas viviendas.
OCP2.7	Entre 2023 y 2024 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 559 nuevas viviendas.
OCP2.8	Entre 2024 y 2025 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 574 nuevas viviendas.
OCP2.9	Entre 2025 y 2026 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 589 nuevas viviendas.
OLP3	En 2027 la cobertura de la energía eléctrica alcanzará a 20,112 viviendas. En 2015 la cobertura estimada fue de 11,566 viviendas.
OCP3.1	Entre 2017 y 2018 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 635 nuevas viviendas.
OCP3.2	Entre 2018 y 2019 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 652 nuevas viviendas.
OCP3.3	Entre 2019 y 2020 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 669 nuevas viviendas.
OCP3.4	Entre 2020 y 2021 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 685 nuevas viviendas.
OCP3.5	Entre 2021 y 2022 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 702 nuevas viviendas.
OCP3.6	Entre 2022 y 2023 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 718 nuevas viviendas.
OCP3.7	Entre 2023 y 2024 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 734 nuevas viviendas.
OCP3.8	Entre 2024 y 2025 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 747 nuevas viviendas.
OCP3.9	Entre 2025 y 2026 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 763 nuevas viviendas.
OLP4	En 2027 la producción de papa nativa será de 35,000 toneladas. En 2013 la producción fue 18,570 toneladas.
OCP4.1	Entre 2017 y 2018 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.
OCP4.2	Entre 2018 y 2019 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.
OCP4.3	Entre 2019 y 2020 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.
OCP4.4	Entre 2020 y 2021 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.
OCP4.5	Entre 2021 y 2022 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.
OCP4.6	Entre 2022 y 2023 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.
OCP4.7	Entre 2023 y 2024 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.
OCP4.8	Entre 2024 y 2025 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.
OCP4.9	Entre 2025 y 2026 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.
OLP5	En 2027 la cantidad de arribos turísticos será de 36,000. En 2016 la cantidad de arribos fue de 11,204.
OCP5.1	Entre 2017 y 2018 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,500 personas.
OCP5.2	Entre 2018 y 2019 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,600 personas.
OCP5.3	Entre 2019 y 2020 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,700 personas.
OCP5.4	Entre 2020 y 2021 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,000 personas.
OCP5.5	Entre 2021 y 2022 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,200 personas.
OCP5.6	Entre 2022 y 2023 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,500 personas.
OCP5.7	Entre 2023 y 2024 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,800 personas.
OCP5.8	Entre 2024 y 2025 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,100 personas.
OCP5.9	Entre 2025 y 2026 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,600 personas.

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 495), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 24

Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLPI

N° OLP	N° OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados
OLP1	OCP1.1	Entre 2017 y 2018 la cobertura de agua potable alcanzará a 640 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.2	Entre 2018 y 2019 la cobertura de agua potable alcanzará a 657 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.3	Entre 2019 y 2020 la cobertura de agua potable alcanzará a 673 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, planta de tratamiento de agua ampliada Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.4	Entre 2020 y 2021 la cobertura de agua potable alcanzará a 689 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, planta de tratamiento de agua ampliada Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.5	Entre 2021 y 2022 la cobertura de agua potable alcanzará a 707 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, planta de tratamiento de agua ampliada Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.6	Entre 2022 y 2023 la cobertura de agua potable alcanzará a 722 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, planta de tratamiento de agua ampliada Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.7	Entre 2023 y 2024 la cobertura de agua potable alcanzará a 739 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, planta de tratamiento de agua ampliada Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.8	Entre 2024 y 2025 la cobertura de agua potable alcanzará a 752 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, planta de tratamiento de agua ampliada Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP1.9	Entre 2025 y 2026 la cobertura de agua potable alcanzará a 767 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, planta de tratamiento de agua ampliada Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 495), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP2

N° OLP	N° OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados
OLP2	OCP2.1	Entre 2017 y 2018 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 464 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: acceso a viviendas con agua potable Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.2	Entre 2018 y 2019 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 480 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: acceso a viviendas con agua potable Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.3	Entre 2019 y 2020 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 496 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y coordinado Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.4	Entre 2020 y 2021 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 511 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.5	Entre 2021 y 2022 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 528 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.6	Entre 2022 y 2023 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 544 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.7	Entre 2023 y 2024 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 559 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.8	Entre 2024 y 2025 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 574 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP2.9	Entre 2025 y 2026 la cobertura de alcantarillado alcanzará a 589 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 495), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 26

Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP3

N° OLP	N° OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados
OLP3	OCP3.1	Entre 2017 y 2018 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 635 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: acceso a viviendas con agua potable Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.2	Entre 2018 y 2019 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 652 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: acceso a viviendas con agua potable Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.3	Entre 2019 y 2020 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 669 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y coordinado Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.4	Entre 2020 y 2021 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 685 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno, señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.5	Entre 2021 y 2022 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 702 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.6	Entre 2022 y 2023 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 718 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.7	Entre 2023 y 2024 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 734 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas y sanidad a nivel general Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.8	Entre 2024 y 2025 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 747 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares
	OCP3.9	Entre 2025 y 2026 la cobertura de energía eléctrica alcanzará a 763 nuevas viviendas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terreno y señalética Recursos humanos: contratistas calificados, funcionarios capacitados en procesos de contrataciones públicas Recursos tecnológicos: celulares

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 495), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 27

Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP4

N° OLP	N° OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados
OLP4	OCP4.1	Entre 2017 y 2018 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP4.2	Entre 2018 y 2019 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP4.3	Entre 2019 y 2020 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP4.4	Entre 2020 y 2021 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP4.5	Entre 2021 y 2022 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP3.6	Entre 2022 y 2023 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP4.7	Entre 2023 y 2024 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP4.8	Entre 2024 y 2025 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP4.9	Entre 2025 y 2026 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público, y recursos propios. Recursos físicos: semillas mejoradas, terreno agrícola mejorado Recursos humanos: profesionales agrónomos, agricultores, especialistas en exportación, especialistas en marketing. Recursos tecnológicos: celulares, internet

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 521), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

Recursos de la Provincia de Acobamba Para el OLP5

OLP5	OCP5.1	Entre 2017 y 2018 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,500 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.2	Entre 2018 y 2019 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,600 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.3	Entre 2019 y 2020 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,700 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.4	Entre 2020 y 2021 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,000 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.5	Entre 2021 y 2022 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,200 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.6	Entre 2022 y 2023 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,500 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.7	Entre 2023 y 2024 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,800 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.8	Entre 2024 y 2025 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,100 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet
	OCP5.9	Entre 2025 y 2026 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,600 personas.	Recursos financieros: transferencias del tesoro público y recursos propios. Recursos físicos: terrenos turísticos, hospedajes, restaurantes Recursos humanos: guías turísticos, especialistas en marketing Recursos tecnológicos: celulares, internet

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 521), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29

Políticas de la Provincia de Acobamba

Estrategias		Políticas								
		Priorizar el diálogo con la población	Alinearse y apalancarse en los programas públicos ya en marcha	Respetar la legalidad en todas sus formas	Respetar el medio ambiente y promover su conservación	Simplificar los procesos municipales para que sean ágiles y eficientes	Buscar enfoques comunes con otros actores sociales que permitan potenciar las iniciativas locales	Promover el desarrollo de profesionales e investigaciones agroindustriales	Ofrecer estímulo para potenciales inversionistas	Cuidar el patrimonio cultural
FO1	Posicionar a la papa nativa como el producto bandera de la Provincia de Acobamba.	X	X	X	X		X	X		
FO2	Desarrollar la industria del turismo de aventura y vivencial.	X	X	X	X	X	X		X	X
FO4	Realizar inversión privada para asegurar la demanda de la papa nativa.	X		X	X	X	X	X	X	
FO5	Desarrollar un sistema de riego tecnificado.	X	X	X	X			X		
DO1	Implementar una alianza con PromPerú para que asesore en la promoción del potencial turístico.	X	X	X	X		X			
DO4	Realizar inversión privada para desarrollar la industria del turismo. Tributos por obras.	X		X	X	X	X		X	
DO5	Implementar convenio de apoyo con instituciones especializadas para desarrollar la tecnificación del cultivo de la papa nativa.	X	X	X	X	X	X	X		
DA1	Implementar alianzas con el Ministerio de Cultura y Gobierno Regional para preservar las zonas arqueológicas.	X	X	X			X			X
DA2	Otorgar a la papa nativa un status de producto Premium.	X	X	X		X		X		
DA3	Implementar convenios con instituciones gastronómicas para la utilización de la papa nativa en la cocina gourmet.	X		X	X	X	X	X	X	

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 510), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Acobamba

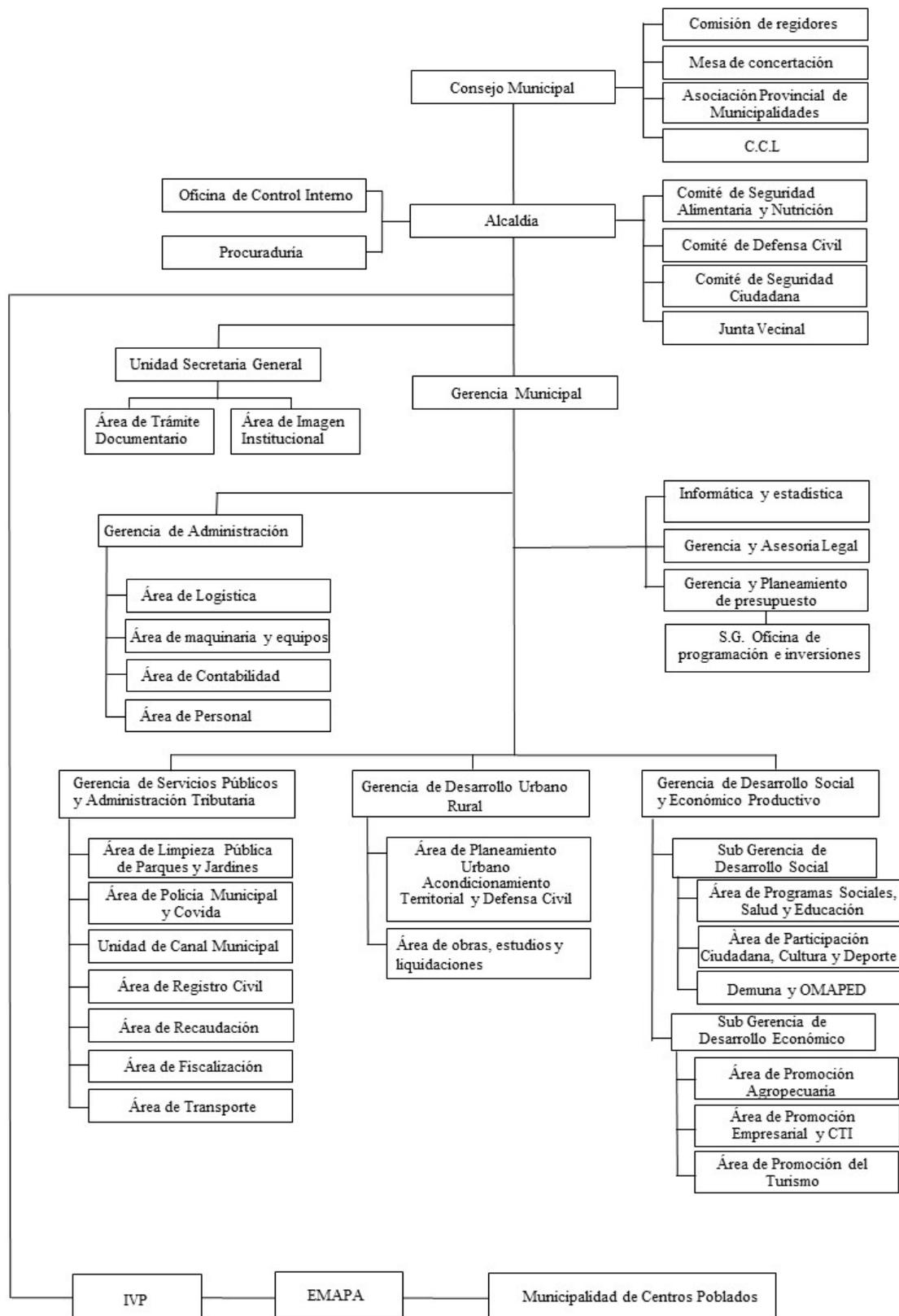


Figura 6. Estructura organizacional propuesta para la Municipalidad Provincial de Acobamba

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Acobamba presenta un grave problema relacionado con el cuidado del medio ambiente y la ecología. No existe un relleno sanitario, por lo que la basura es arrojada en botaderos clandestinos, como el de Mollebamba, lo que constituye un foco infeccioso de enfermedades contagiosas. Asimismo, el servicio de limpieza es deficiente lo que se traduce en ciudades sucias. La sensibilización del poblador al respecto es muy baja y no es consciente de la importancia de preservar su hábitat en condiciones salubres. La planta de tratamiento de residuos sólidos presenta problemas técnicos, lo que causa que mucha parte de las aguas servidas sean vertidas en los campos agrícolas.

En consecuencia, para el gobierno municipal es primordial revertir esta situación, y empezar por emprender programas de sensibilización en cuanto al cuidado del medio ambiente y su importancia en la sostenibilidad de la provincia, dirigido tanto a los adultos y especialmente a los niños en las escuelas. La solución a este tema resulta vital, teniendo en cuenta que el turismo es una de las fuerzas impulsoras para el desarrollo de Acobamba. En ese sentido, los objetivos y estrategias propuestos buscan mejorar la calidad de vida de la población, mediante la satisfacción de las necesidades básicas de la población y la dinamización de la economía.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para que la aplicación de un plan estratégico sea exitosa es imprescindible el componente humano, toda vez que son las personas quienes ejecutan las estrategias, las controlan, las ajustan, y alcanzan los objetivos. Es por ello que contar con el talento humano adecuado y motivado es clave. Del mismo modo, se debe trabajar con la población para generar confianza en la gestión municipal, y promover un diálogo abierto y transparente, para asegurar la calidad en la comunicación en ambos sentidos, de modo que los mensajes sean claros y se verifique que han sido entendidos.

En ese sentido, el liderazgo constituye una cualidad importante en los funcionarios responsables de implementar estas estrategias, por lo que se recomienda invertir en la preparación de los líderes a fin de reforzar estas habilidades. Asimismo, los valores y ética deben ser compartidos por todos los funcionarios de la municipalidad. El alineamiento a estos principios resulta de mucha importancia pues asegurará un mismo estilo de gestión, lo que generará confianza y credibilidad en la población.

7.7. Gestión del Cambio

La implementación del plan estratégico traerá consigo cambios en diversos aspectos de la gestión municipal. Por ello, es importante una adecuada gestión del cambio, de modo que se garantice las posibles manifestaciones, ya sean de manera individual o grupal, de resistencia al cambio. Para tal efecto, la gestión municipal deberá identificar a los referentes dentro de los funcionarios, así como de los líderes de la comunidad, con el propósito de “evangelizarlos” y conseguir a través de ellos el apoyo y soporte de todos los involucrados en la ejecución del plan estratégico.

7.8. Conclusiones

En este capítulo se han planteado los OCP, los mismos que se desprendieron de los OLP. Lo que se ha procurado es establecer de manera escalonada la consecución de los OLP, de modo que se vea facilitado el monitoreo y seguimiento que se realizará. Asimismo, se han asignado los recursos necesarios para la ejecución de cada uno de estos OCP. Del mismo modo, se han establecido las políticas que se usarán con cada una de las estrategias retenidas.

De otro lado, con el propósito de implementar las estrategias seleccionadas es necesario una reestructuración del organigrama del municipio provincial, por lo que se ha planteado una nueva estructura organizativa. Acobamba tiene un problema con la preservación del medio ambiente, situación que se espera revertir al ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población, los cuales forman parte de los OLP y OCP.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso estratégico se fundamenta en dos características principales, es interactivo por la participación de mucha gente y, a su vez, es iterativo porque se retroalimenta constantemente; en este sentido, la evaluación estratégica, que se compone de las etapas de evaluación y control, debe realizarse de forma permanente, porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda inducen a la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2015).

En esta fase se utilizará el Tablero de Control Balanceado o Balance Scorecard, que es una herramienta que permitirá a la provincia de Acobamba tener una visión integral y holística de los objetivos de la organización y de la manera cómo se desempeña, y facilitar de este modo la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación, a fin de obtener una implementación exitosa. (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado o Tablero de Control Integral está compuesto por cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) la perspectiva financiera, las cuales permiten un equilibrio entre: (a) los OCP, (b) los indicadores de medición, y (c) los OLP que se desean conseguir. (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

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

Para la provincia de Acobamba, lo que se busca es que la gerencia muestre una

Orientación hacia el aprendizaje organizacional a través de esquemas estratégicos, dado que se tiene la capacidad de poder controlarlos, y la oportunidad de conseguir un aprendizaje en equipo que sobrepase al aprendizaje individual. En consecuencia, es necesario que los participantes dejen de lado sus supuestos y empiecen a pensar juntos en una visión compartida que, en definitiva, es lo que generará un verdadero compromiso en busca de los objetivos planteados. La ordenación de los indicadores con las estrategias propuestas busca establecer una ventaja competitiva en el mercado laboral para Acobamba.

8.1.2. Procesos

En lo que respecta a esta perspectiva, la evaluación de los procesos internos responde a la pregunta ¿en qué procesos se debe ser excelente? Como respuesta a esta pregunta se han identificado los siguientes procesos a considerar: (a) seguridad ciudadana, (b) gestión del medio ambiente, (c) eficiencia y transparencia en la gestión pública, y (d) digitalización de la provincia, que son puntos que deben ser prioritarios para promover un entorno positivo y propicio para el desarrollo de las empresas presentes y entrantes a la provincia, así como para mejorar la competitividad de esta.

8.1.3. Clientes

La evaluación a la perspectiva de los clientes debe de responder a la pregunta ¿cómo se debe mirar a los clientes? Esta, a su vez, manifiesta el posicionamiento de la organización en el mercado a través de indicadores. Es por ello que esta perspectiva resulta importante dado que mejorará los siguientes aspectos: (a) la participación del mercado, (b) la retención y adquisición de clientes, (c) la captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) la rentabilidad por cliente y consumidor (D'Alessio, 2015).

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera debe responder a la pregunta ¿cómo se mirará a los accionistas? A su vez, lo enfoca en los siguientes puntos: (a) retorno sobre el uso del

patrimonio, (b) retorno sobre las ventas, (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero. (D'Alessio, 2015).

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

El Tablero de Control se muestra en las Tablas 30, 31, 32, y 33.

8.3. Conclusiones

Si se desea que un plan estratégico sea realizado de forma óptima, es fundamental contar con un control adecuado de la implementación y el avance obtenido. Es así que, desde esta perspectiva, el tablero de control balanceado adquiere su importancia, ya que, con la ayuda de esta herramienta, se establecerán los indicadores necesarios para medir el cumplimiento de los OCP planteados, sin dejar de tener en cuenta que el entorno es dinámico, por lo cual el plan estratégico debe estar en constante evaluación, de modo que se realicen los ajustes que sean necesarios en el momento oportuno.



Tabla 30

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Acobamba desde la Perspectiva del Aprendizaje Interno

OCP	Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP4.1	Entre 2017 y 2018 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.2	Entre 2018 y 2019 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.3	Entre 2019 y 2020 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.4	Entre 2020 y 2021 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,500 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.5	Entre 2021 y 2022 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,500 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.6	Entre 2022 y 2023 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.7	Entre 2023 y 2024 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.8	Entre 2024 y 2025 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.9	Entre 2025 y 2026 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP5.1	Entre 2017 y 2018 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,500 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,500 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.2	Entre 2018 y 2019 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,600 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,600 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.3	Entre 2019 y 2020 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,700 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,700 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.4	Entre 2020 y 2021 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,000 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,000 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.5	Entre 2021 y 2022 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,200 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,200 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.6	Entre 2022 y 2023 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,500 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,500 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.7	Entre 2023 y 2024 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,800 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,800 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.8	Entre 2024 y 2025 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,100 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 3,100 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.9	Entre 2025 y 2026 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,600 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 3,600 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Acobamba desde la Perspectiva de los Procesos

OCP	Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP4.1	Entre 2017 y 2018 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.2	Entre 2018 y 2019 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.3	Entre 2019 y 2020 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.4	Entre 2020 y 2021 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,500 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.5	Entre 2021 y 2022 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,500 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.6	Entre 2022 y 2023 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.7	Entre 2023 y 2024 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.8	Entre 2024 y 2025 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.9	Entre 2025 y 2026 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP5.1	Entre 2017 y 2018 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,500 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,500 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.2	Entre 2018 y 2019 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,600 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,600 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.3	Entre 2019 y 2020 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,700 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,700 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.4	Entre 2020 y 2021 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,000 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,000 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.5	Entre 2021 y 2022 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,200 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,200 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.6	Entre 2022 y 2023 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,500 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,500 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.7	Entre 2023 y 2024 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,800 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,800 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.8	Entre 2024 y 2025 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,100 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 3,100 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.9	Entre 2025 y 2026 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,600 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 3,600 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Acobamba desde la Perspectiva Financiera

OCP	Objetivos de corto plazo	Metas	Acciones	Indicadores
OCP4.1	Entre 2017 y 2018 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.2	Entre 2018 y 2019 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.3	Entre 2019 y 2020 la producción de la papa nativa aumentará en 1,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.4	Entre 2020 y 2021 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,500 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.5	Entre 2021 y 2022 la producción de la papa nativa aumentará en 1,500 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 1,500 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.6	Entre 2022 y 2023 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.7	Entre 2023 y 2024 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP4.8	Entre 2024 y 2025 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Exportación de papa nativa
OCP4.9	Entre 2025 y 2026 la producción de la papa nativa aumentará en 2,000 toneladas.	Incrementar la producción de papa nativa en 2,000 toneladas.	Implementar un programa de promoción de la papa nativa y asignar un equipo de trabajo responsable.	Producción de papa nativa
OCP5.1	Entre 2017 y 2018 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,500 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,500 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.2	Entre 2018 y 2019 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,600 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,600 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.3	Entre 2019 y 2020 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 1,700 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 1,700 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.4	Entre 2020 y 2021 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,000 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,000 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.5	Entre 2021 y 2022 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,200 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,200 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.6	Entre 2022 y 2023 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,500 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,500 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.7	Entre 2023 y 2024 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 2,800 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 2,800 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa
OCP5.8	Entre 2024 y 2025 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,100 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 3,100 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Producción de papa nativa
OCP5.9	Entre 2025 y 2026 la cantidad de arribos turísticos aumentará en 3,600 personas.	Incrementar los arribos turísticos en 3,600 personas.	Implementar programas para promocionar el turismo y asignar un equipo de trabajo responsable	Exportación de papa nativa

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Acobamba

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Acobamba

Las diversas matrices que se han desarrollado han permitido la identificación de las fortalezas y debilidades a trabajar de la Provincia de Acobamba. Del mismo modo, han contribuido a identificar el potencial económico y social a nivel provincial dentro de la región Huancavelica, que finalmente formarán parte de la competitividad de Acobamba. A continuación, se revisarán los siguientes pilares de medición de la competitividad: (a) desempeño económico, (b) eficiencia de gobierno, (c) eficiencia empresarial, e (d) infraestructura.

9.1.1 Pilar Desempeño Económico

La Tabla 34 detalla el desempeño económico de Acobamba. Este pilar contempla la acumulación de riquezas y, adicionalmente, se detalla: (a) crecimiento económico, (b) diversificación, y (c) empleo. Un índice importante en este pilar es la PEA, que es la más joven de la Región, y la cual constituye un potencial importante para la provincia.

Tabla 34

Índice de Competitividad Económica

Factor	Variable	Aplicable
1. Empleo	PEA Ocupado	Sí
	Inversión de sector público o privado	
	Tasa de desempleo	
2. Crecimiento económico	Crecimiento del PBI	Sí
	Ingreso mensual proveniente de trabajo	
3. Diversidad	Exportación	
	Nuevos productos como ingreso económico (turismo)	Sí
3. Comercio	Exportaciones en dinero	

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El índice de competitividad económico es uno de los pilares más importantes para el análisis de competitividad. Dada la escasez de recursos financieros que se tiene en la Provincia de Acobamba, sumado al nivel de pobreza de la población, es de vital importancia poder encontrar nuevas fuentes de ingresos. Por esta razón, se requieren de nuevos *drivers*

que impulsen el desarrollo económico de la provincia. Los *drivers* identificados son el turismo y el posicionamiento de la papa nativa, los mismos que constituyen, por tanto, valiosas oportunidades para convertirse en ventajas competitivas.

9.1.2 Pilar de Eficiencia del Gobierno

Actualmente, este pilar no es el más adecuado para generar riqueza, dado que en la Provincia de Acobamba han sucedido casos de corrupción y de un mal uso de recursos otorgados por el Gobierno Regional. En la Tabla 35 se detallan: (a) finanzas públicas, (b) política fiscal, (c) marco institucional, (d) legislación empresarial, y (e) marco social.

Tabla 35

Índice de Eficiencia del Gobierno

Factor	Variable
1. Finanzas Públicas	Recaudación de impuestos
	Cumplimiento de presupuesto
	Inversión en Servicios Públicos básicos (agua-desagüe)
	Seguridad Ciudadana
2. Política Fiscal	Aceleración de crecimiento económico
	Regulación de precios de los productos a producirse
3. Marco Institucional	Cumplimiento de legislación interna a nivel público institucional - Región
4. Legislación empresarial	Formalización de empresas
	Fomento de inversión privada
5. Marco Social	Nivel de pobreza
	Nivel de analfabetismo

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Como se puede apreciar, el pilar de eficiencia del gobierno se encuentra enfocado en la gestión gubernamental, así como en el cumplimiento de políticas de la provincia, y en cómo el Municipio Provincial de Acobamba se interrelaciona con la población. Del mismo modo, se enfoca en velar por el cumplimiento de la normativa interna y en la atención por el marco social, por ejemplo, el nivel de pobreza y de educación.

9.1.3 Pilar de Eficiencia Empresarial

La Tabla 36 contiene los factores determinantes para lograr inversión privada dentro de la provincia de Acobamba. Estos factores son los siguientes: (a) productividad y

eficiencia, (b) mercado laboral, (c) finanzas, (d) prácticas de administración, y (d) actitudes y valores. Estos factores son determinantes para la provincia de Acobamba, y deben apoyarse en ellos para erradicar la corrupción y generar confianza en los inversores.

Tabla 36

Índice de Eficiencia Empresarial

Factor	Variable
1. Productividad y eficiencia	Incentivar la inversión en la exportación de la papa Incentivar la inversión en el turismo
2. Mercado Laboral	Cantidad de empresas inversoras Empleabilidad
3. Finanzas	Cumplimiento de pago de impuestos
4. Práctica de Administración	Índice de denuncias laborales Reporte de regulación por SUNAT
5. Actitudes y Valores	Índice de corrupción

Nota: Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*” (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Como se puede apreciar, para el pilar de eficiencia empresarial se cuenta con índices de mediciones que se pueden implementar conjuntamente con el Gobierno Regional, con el propósito de que las iniciativas de inversión sean transparentes. De este modo es posible simultáneamente generar confianza en los inversores, y conseguir alianzas estratégicas con las empresas privadas y el Gobierno Regional.

9.1.4 Pilar de Infraestructura

El pilar de infraestructura permite realizar un análisis y medición de las condiciones de infraestructura con que cuenta la provincia, y de qué manera estas condiciones contribuirán con las posibles futuras inversiones en Acobamba. En la Tabla 37 se muestran los factores que serán considerados: (a) infraestructura básica, (b) infraestructura tecnológica, (c) infraestructura científica, (d) salud y ambiente, y (e) educación.

Este es un pilar importante, debido a que permitirá fomentar la inversión privada en la provincia. Acobamba cuenta con mucha riqueza agrícola y un gran potencial de turismo, ambas fortalezas que deben ser explotadas. Se requiere del apoyo del Gobierno Regional para

la creación de infraestructura básica, como la implementación de alcantarillado, agua y desagüe, y alumbrado público. A nivel de infraestructura tecnológica, se tiene una muy limitada accesibilidad a la telefonía e internet. Adicionalmente, existe una casi nula inversión en infraestructura científica, como por ejemplo para la investigación de los tipos y cultivos de papas y papa nativa.

Tabla 37

Índice de Infraestructura

Factor	Variable
1. Infraestructura básica	Alumbrado publico Construcción de carreteras Construcción e implementación de hospitales
2. Infraestructura Tecnológica	Accesibilidad a internet Accesibilidad a telefonía
3. Infraestructura Científica	Inversión en investigación de los tipos de papa
4. Salud y ambiente	Nivel de desnutrición Nivel de deforestación
5. Educación	Nivel educativo

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El pilar de infraestructura contempla el sector social, el mismo que se enfoca en la salud, medioambiente, y educación de la población. En estos rubros se observa que el nivel de desnutrición actual es preocupante, por lo que, al tener mayor inversión y mayores recursos se espera revertir esta situación. De otro lado, el nivel de deforestación, si bien no es una problemática a la fecha, debe ser considerado y es necesaria una inversión para cuidar las áreas de cultivo y las áreas destinadas a la agricultura.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Acobamba

La Provincia de Acobamba cuenta con ventajas competitivas, las mismas que debe desarrollar para consolidarse como una provincia referente. Acobamba cuenta con una gran variedad de papas nativas, un suelo fértil, el mismo que cuenta con gran variedad de cultivos, idóneos tanto para tubérculos como para cereales, como la quinua. Acobamba se caracteriza

por tener productos agrícolas de alta calidad debido al menor uso de pesticidas químicos en sus cultivos.

Del mismo modo, Acobamba cuenta con importantes festividades culturales y patronales que son centro de atracción en la región, las mismas que deberán ser incentivadas en ferias o promociones a través de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales de turismo, y poder llegar incluso al ámbito internacional. Acobamba, deberá realizar una reestructuración de su municipio, y poder lograr de esta forma una administración de recursos eficaz, de modo que se genere confianza en la población.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Acobamba

En la provincia de Acobamba se tiene un clúster potencial en el sector agrícola. Dada su gran variedad de productos agrícolas y diferenciadores, como la papa nativa, es posible desarrollar un clúster que abarque toda la cadena productiva, desde los agricultores, hasta su comercialización y exportación.

El sector turismo también representa un clúster potencial, dado que cuenta con fiestas costumbristas y zonas arqueológicas, así como paisajes ideales para la práctica del turismo de aventura y vivencial. Este clúster podría incluir servicios como hospedaje, alimentación guías, agencias de viaje, transporte, artesanía, y gastronomía.

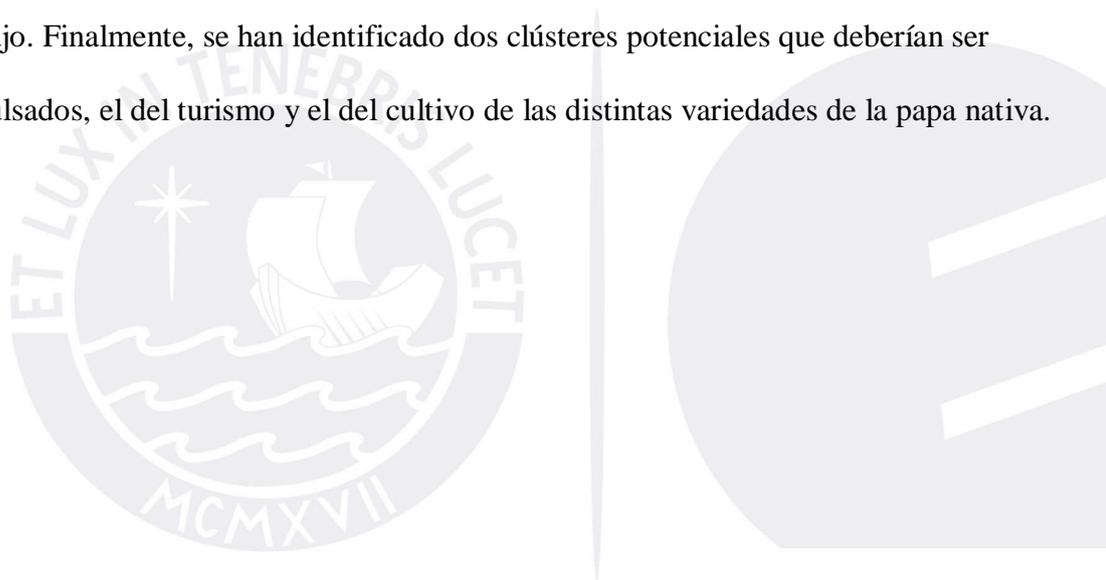
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para el desarrollo de los potenciales clústeres identificados en el punto anterior es necesaria la gestión de la municipalidad provincial y su compromiso en la visión trazada. La atracción de inversión privada constituye un aspecto estratégico para este desarrollo de los clústeres. En consecuencia, es necesaria inversión del municipio en seguridad, servicios básicos, y educación. El concurso del Gobierno Regional también representa un factor determinante, por lo que es imperiosa la necesidad de trabajo coordinado entre el gobierno local y regional. Finalmente, un punto fundamental es la imagen que el municipio va a

generar como institución ante su población y la confianza que debe generar en esta.

9.5. Conclusiones

La provincia de Acobamba presenta una escasez de recursos financieros, por lo que es de suma importancia que la municipalidad brinde condiciones que permitan dinamizar la economía de la provincia. Acobamba cuenta con mucho potencial para desarrollar turismo tradicional y no tradicional, por tanto, este potencial debe ser promovido por el municipio. Asimismo, es importante que el municipio recobre la confianza de la población, dado que este es uno de los puntos de mejora actualmente. Del mismo modo, la participación de la empresa privada resulta necesaria y el municipio debe promoverla, al brindar facilidades para iniciar sus operaciones a cambio de inversión en infraestructura y creación de puestos de trabajo. Finalmente, se han identificado dos clústeres potenciales que deberían ser impulsados, el del turismo y el del cultivo de las distintas variedades de la papa nativa.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral de la provincia de Acobamba. Se trata de una síntesis del plan estratégico que permite visualizar el plan en su conjunto, tener un mayor control y realizar ajustes para que funcione como un sistema (D'Alessio, 2015). Posteriormente, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones, y se finalizará con la situación futura de Acobamba.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

D'Alessio (2015) señaló que el Plan Estratégico Integral permite recordar los aspectos más importantes y visualizarlos de forma integral, de tal forma que se facilite la toma de decisiones en el proceso de implementación del plan estratégico. En la Tabla 39 se presenta el plan estratégico integral para la provincia de Acobamba.

10.2. Conclusiones Finales

En las siguientes líneas se enumeran las conclusiones del presente trabajo:

1. Dada la situación actual de la provincia de Acobamba, se concluye que es necesaria la elaboración de un Planeamiento Estratégico para la provincia.
2. A partir del análisis interno, se concluye que las principales fortalezas de la provincia son: (a) experiencia en cadenas productivas, (b) participación del canon energético, y (c) interés de las autoridades por el desarrollo de la localidad. En cuanto a las debilidades, las principales están referidas a: (a) antecedentes de corrupción, (b) deficiente capacidad de gestión, y (c) desconocimiento de marketing para desarrollar y promocionar productos que forman parte de sus potenciales.
3. Los principales intereses de la Municipalidad Provincial de Acobamba deben ser: (a) ampliar y mejorar el acceso de la población a los servicios básicos y (b) potenciar la economía y competitividad de la provincia.

4. Una de las principales funciones de los gobiernos provinciales es promover la adecuada prestación de los servicios básicos, a fin de elevar el nivel de vida de sus habitantes, más aún si se toma en cuenta que los niveles de acceso actuales son muy bajos. En consecuencia, se concluye que es primordial para Acobamba el ampliar y mejorar el acceso de la población a los servicios básicos, como son agua, alcantarillado, y energía eléctrica. Para que una provincia pueda empezar a hablar de desarrollo, las condiciones mínimas necesarias son las de tener cubiertas estas necesidades básicas, dado que estas contribuyen en gran medida a la salud de la población, en el caso de los servicios de agua y alcantarillado; así como a impulsar las actividades económicas, en el caso de la energía eléctrica.
5. A fin de poder ampliar y mejorar el acceso a los servicios básicos es necesario generar recursos económicos. Los recursos con los que cuenta la Municipalidad son muy escasos y no tiene posibilidad de incrementarlos con recaudación de impuestos a los ciudadanos, considerando los niveles de pobreza de la población, por lo que el contar con recursos económicos es crítico para lograr la cobertura de las necesidades básicas y el bienestar de la población. En ese sentido, a partir del análisis externo, se concluye que la demanda creciente de la papa nativa y del turismo alternativo son oportunidades para las que la provincia de Acobamba cuenta un buen potencial, representando ventajas comparativas para ella. Por tanto, para que estas se conviertan en ventajas competitivas se requiere Acobamba logre un posicionamiento diferenciado de la papa nativa, otorgándole un nivel de producto premium y de uso en la cocina gourmet. Asimismo, se requiere que Acobamba logre desarrollar el turismo en sus formas alternativas: de aventura, vivencial, ecológico, y místico, aprovechando sus condiciones geográficas y culturales propicias.

6. Con el propósito de que Acobamba logre convertir sus ventajas comparativas en competitivas, se concluye que es necesario mejorar el nivel de educación de la población. Esto se logrará al brindar a sus pobladores facilidades para seguir una carrera técnica, lo cual les ayudará a encontrar empleos de mejor nivel y mejorar su calidad de vida, además de generar mano de obra capacitada para las empresas establecidas en la provincia. La organización municipal deberá emprender iniciativas de colaboración y realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. Del mismo modo, la gestión municipal requiere ser capacitada en aspectos de marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de comunicación, y tecnología.

10.3. Recomendaciones Finales

A partir del trabajo realizado se plantea la ejecución de una serie de puntos fuertemente recomendados con la finalidad de alcanzar la visión al 2027 propuesta para la provincia de Acobamba:

1. A pesar de que no se ha propuesto la creación de clústeres para el desarrollo del turismo alternativo o la producción y comercialización de la papa, porque aún no se encuentran las condiciones adecuadas para su generación y además porque la creación de las condiciones por el momento no está bajo las posibilidades de la municipalidad, se recomienda que se monitoree constantemente la posibilidad de creación de clústeres relacionados al turismo alternativo y a la producción de la papa nativa, dado que de esta manera se podría potenciar otras actividades económicas relacionadas, no solo al interno de la provincia, sino también de la región.
2. Dada la naturaleza iterativa del Planeamiento Estratégico, se recomienda que se mantenga una búsqueda constante de nuevas iniciativas a nivel nacional e

internacional que permitan o potencien su implementación. Los programas del Gobierno Central, o del Gobierno Regional, los concursos y programas de organizaciones internacionales tales como USAID u OXFAM pueden resultar provechosos para la potenciación del presente Plan Estratégico.

3. Asimismo, se recomienda comunicar permanentemente a la población el avance de la implementación del presente plan, así como mantener y aprovechar los mecanismos de diálogo ya establecidos en la municipalidad para tener reuniones con la comunidad. Esto permitirá involucrar a las comunidades campesinas para anticipar posibles conflictos que obstruyan el desarrollo del plan estratégico.
4. Si bien es importante que Acobamba explote sus recursos y desarrolle su potencial en producción de papa nativa y su potencial para turismo alternativo, es más importante que lo haga de forma sostenible. Por tanto, se recomienda, no sobreexplotar la tierra ni extender tanto los cultivos, de tal manera que produzca un impacto negativo en la ecología local. El entorno cambia constantemente y eso es inevitable, pero la velocidad con la que cambia no puede ser abrupta, así como tampoco colocar en una posición de peligro la posibilidad de atención de las necesidades de generaciones futuras.
5. Finalmente, se recomienda ejecutar el presente Plan Estratégico. Dado que una de las características del presente plan es que sea iterativo, se recomienda monitorear de manera constante los posibles cambios internos y externos a la provincia, a fin de realizar los ajustes que sean necesarios al presente plan, de manera oportuna y adecuada.

10.4. Futuro de la Provincia de Acobamba

El futuro de Acobamba dependerá de cada decisión que se tome hoy. Por tanto, la ejecución del presente plan estratégico es de gran importancia. Esto logrará una transición en

Acobamba. El escenario actual de la provincia es uno en el que, a pesar de las riquezas de su geografía y su historia, y a pesar del conocimiento acumulado en la explotación de la tierra, el poblador promedio de Acobamba no cuenta con todos los servicios básicos necesarios para una adecuada calidad de vida. Se trata de un escenario en el que los niños acobambinos están malnutridos y limitados por un desarrollo insuficiente, enfermedades, muertes prematuras, entre otros. Si este escenario se mantiene, Acobamba dejará de ser el hogar de muchas personas, quienes se habrán ido en busca de oportunidades que Acobamba no les puede ofrecer.

El Acobamba al que se enrumbará con el presente plan estratégico es una provincia en la que el poblador tendrá cubiertas sus necesidades básicas: agua, luz, y desagüe. El agua con el que lavarán sus alimentos será potable, el agua que tomarán será pura y por tanto sus efectos serán beneficiosos. Esto sumado al acceso a desagüe permitirá mantener al margen las enfermedades. Los niños podrán hacer sus tareas de noche, el día del poblador acobambino podrá extenderse para comenzar a construir más espacios para compartir en familia y entre amigos. Todo ello junto con el consumo de nutrientes adecuados, especialmente en la primera infancia de los niños brindará el empuje que necesita la localidad para entrar en una espiral de bienestar. La tabla 38 se muestra la situación actual y futura, producto de la implementación del plan estratégico propuesto.

Tabla 38

Situación Actual y Futura

	Data actual	Data futura
Número de viviendas con cobertura de agua	11,753	20,112
Número de viviendas con alcantarillado	4,382	11,831
Número de viviendas con cobertura de energía eléctrica	11,566	20,112
Producción de papa nativa en toneladas	18,570	35,000
Cantidad de arribos turísticos en personas	11,204	36,000

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.669

Referencias

- Acobamba en los ojos del mundo por Caminos del Inca. (2015, 13 de octubre). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/acobamba-en-los-ojos-del-mundo-por-el-rally-625127/>
- Acobamba: Historia y naturaleza de la mano. (2015, 24 de octubre). *Velaverde*, 137. Recuperado de <http://www.revistavelaverde.pe/acobamba-historia-y-naturaleza-de-la-mano/>
- Acosta, J., Rodríguez, I., Flores, A., Villareal, E. & Huanacuni, D. (2011). *Memoria sobre la geología económica de la región Huancavelica*. Recuperado de http://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/468768/2011_GE33_Memoria_Geologia_Economica_Huancavelica.pdf/9d0891bf-bed0-4fbd-9051-dd822d64400d
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2016). *Monto asignado para obras por impuestos: Región Huancavelica*. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=82>
- Asesinan a fiscal adjunto de Acobamba. (2010, 11 de agosto). *Info Región*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/66631/asesinan-a-fiscal-adjunto-de-acobamba/>
- Alcalde y regidores se bajan 25% del sueldo. (2015, 11 de marzo). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/politica/alcalde-se-baja-sueldo-en-25-menos-571250/>
- Análisis: Demanda interna cae en Perú, pero la minería mantendrá ritmo económico en 2014. (2013, 27 de noviembre). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/node/105827>
- Apoyo Consultoría. (2012). *Lineamientos para promover la inversión en infraestructura en el Perú: 2012-2016*. Recuperado de

http://www.apoyoconsultoria.com/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Informe_Capeco_Apoyo.pdf

Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: el crecimiento social según los estilos de vida*. Lima, Perú: Planeta.

Banco Mundial. (2016). *Perú panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Buendía, C. (2016, 17 de febrero). Desconocidos matan a burros para robar su piel en

Huancavelica. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/desconocidos-matan-burros-para-robar-su-piel-en-huancavelica-654299/>

CARE (2007). *Cadenas productivas de arveja y haba. Una experiencia en Acobamba-*

Huancavelica. Recuperado de [http://www.care.org.pe/wp-](http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2015/06/Cadena-productiva-de-arveja-haba-una-experiencia-en-Acobamba-Huancavelica.pdf)

[content/uploads/2015/06/Cadena-productiva-de-arveja-haba-una-experiencia-en-](http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2015/06/Cadena-productiva-de-arveja-haba-una-experiencia-en-Acobamba-Huancavelica.pdf)

[Acobamba-Huancavelica.pdf](http://www.care.org.pe/wp-content/uploads/2015/06/Cadena-productiva-de-arveja-haba-una-experiencia-en-Acobamba-Huancavelica.pdf)

Centro de Desarrollo Industrial. (2016). *Informe global de tecnología de la información 2016*. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>

Comunidad Andina de Naciones [CAN]. (1969). *Reseña Histórica*. Recuperado de

<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=195&tipo=QU&title=>

Consejo Nacional de la Competitividad. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Recuperado de

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

Contraloría General de la República (2015). *Contraloría logra prisión efectiva para*

corruptos. Recuperado de <http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/70c4d44f-3442-467b-a390->

81a2049d08fb/np_009_2015.pdf?mod=ajperes&convert_to=url&cacheid=70c4d44f-3442-467b-a390-81a2049d08fb

Cuánto avanzó el Perú respecto a la protección del medio ambiente. (2014, 8 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/actualidad/cuanto-avanzo-el-peru-respecto-a-la-proteccion-del-medio-ambiente-noticia-668175>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1124. Decreto Legislativo que Modifica la Ley del Impuesto a la Renta. Congreso de la República del Perú (2012).

Decreto Supremo N° 065-2004-PCM. Decreto Supremo sobre Estrategia Nacional de Desarrollo Rural. Presidencia del Consejo de Ministros (2004).

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica. (2016). *Con 65 millones GRH brindará fibra óptica a localidad*. Recuperado de http://drtchuancavelica.gob.pe/drtchvca/noticias/nota_completa.php?idnoticia=NOTI000131

Embajada de Chile en Perú. (2016). *Relaciones bilaterales*. Recuperado de <http://chile.gob.cl/peru/es/relacion-bilateral/relaciones-bilaterales/>

Embajada del Perú en Colombia. (2016). *Relaciones Perú – Colombia*. Recuperado de <http://www.embajadadelperu.org.co/PeruColombia.html>

Global Fire Power. (2016). *Countries ranked by military strenght*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Plan de desarrollo regional concertado: Huancavelica al 2021*. Recuperado de <http://www.regionhuancavelica.gob.pe/observatorio-nna/descargas/PDC%20REGIONAL/PRDC%202021.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *PEA por distritos y provincia*. Recuperado de <http://www.muniacobamba.gob.pe/images/PDF-plandedesarrollo/plan%20%20estrategico%20de%20desarrollo%20provincial%20concertado%20de%20aco.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *PEA por provincias y departamento*. Recuperado de <http://www.muniacobamba.gob.pe/images/pdf-plandedesarrollo/plan%20%20estrategico%20de%20desarrollo%20provincial%20concertado%20de%20aco.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Establecimientos Censados por Régimen de Propiedad, Según Ámbito Político, Administrativo y Actividad Económica*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009a). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda: Perfil sociodemográfico del departamento de Huancavelica*. Lima, Perú: Talleres de la Oficina Técnica de Administración del INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Mapa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años a nivel provincial y distrital, 2007*. Lima, Perú: Talleres de la Oficina Técnica de Administración del INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009c). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Lima, Perú: Talleres de la Oficina Técnica de Administración del INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009d). *Perú: Mortalidad infantil y sus diferenciales por departamento, provincia y distrito 2007*. Lima, Perú: Talleres de la Oficina Técnica de Administración del INEI.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995-2025*. Lima, Perú: Servicios Gráficos Publicitarios APAR.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producción y empleo informal en el Perú*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1154/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Día mundial de la población*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1292/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones* [Archivo de datos]. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html>
- Ipsos. (2013). *Hábitos, usos y actitudes hacia la prensa escrita 2013*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT_Data_Prensa_2013.pdf

Huancavelica: Hallan cadáver de ganadero en la zona de Antacancha (2011, 29 de setiembre).

RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/huancavelica-hallan-cadaver-de-ganadero-en-la-zona-de-antacancha-noticia-408559>

Ley N° 27972. Ley Orgánica de las Municipalidades. Congreso de la República del Perú. (2003).

Medina, A. (2016, 26 de enero). Demanda interna será débil este año. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/demanda-interna-debil-este-ano-2237473>

Medina, J. (2013, 18 de marzo). Déficit de infraestructura del Perú: ¡a correr! *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/deficit-de-infraestructura-del-peru-correr>

Ministerio de Economía y Finanzas (2014a). *Distribución del presupuesto público por distritos de la provincia de Acobamba, periodo 2014*. Recuperado de <http://www.mesadeconcertacion.org.pe/mesas/huancavelica>

Ministerio de Economía y Finanzas (2014b). *Información Presupuestal Provincia de Acobamba*. Recuperado de <http://www.muniacobamba.gob.pe/index.php/transparencia>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *La situación del riesgo país*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2148%3Acapitulo-i-la-situacion-del-riesgo-pais&catid=297&Itemid=100143&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. (2015). *Mendoza: ficha provincial*. Recuperado de http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/Mendoza.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Relaciones bilaterales de Perú y Ecuador*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexternor/Paginas/Relaciones-Bilaterales-Republica-Ecuador.aspx>

Molina, M. (2010). *Comportamiento organizacional ante las competencias laborales*. Guanajuato, México: Librosacielo.

Municipalidad Provincial de Acobamba (s/f). *Plan vial provincial participativo de Acobamba 2010-2019*. Recuperado de

http://www.proviasdes.gob.pe/planes/huancavelica/pvpp/PVPP_Acobamba.pdf

Municipalidad Provincial de Acobamba. (2004). *Plan estratégico de desarrollo provincial concertado y participativo de Acobamba*. Recuperado de

<http://www.muniacobamba.gob.pe/images/PDF->

[PLANDEDESARROLLO/PLAN%20%20ESTRATEGICO%20DE%20DESARROLLO%20PROVINCIAL%20CONCERTADO%20DE%20ACO.pdf](http://www.muniacobamba.gob.pe/images/PDF-PLANDEDESARROLLO/PLAN%20%20ESTRATEGICO%20DE%20DESARROLLO%20PROVINCIAL%20CONCERTADO%20DE%20ACO.pdf)

Municipalidad Provincial de Acobamba (2015a). *Municipalidad provincial de Acobamba consiguió más de 21 millones para la ejecución de 9 proyectos*. Recuperado de

<http://www.muniacobamba.gob.pe/index.php/obras/item/131-municipalidad-provincial-de-acobamba-consiguio-mas-de-21-millones-para-la-ejecucion-de-9-proyectos>

Municipalidad Provincial de Acobamba (2015b). *Alcalde de Acobamba, Alvar Capcha, cumplió con el informe de gestión de los cien primeros días*. Recuperado de

<http://www.muniacobamba.gob.pe/index.php/noticias/item/127-alcalde-de-acobamba-alvar-capcha-cumplio-con-el-informe-de-gestion-de-los-cien-primeros-dias-2015>

Municipalidad Provincial de Acobamba (2016a). *Concejo Municipal*. Recuperado de

<http://www.muniacobamba.gob.pe/index.php/municipalidad/concejo-municipal>

Municipalidad Provincial de Acobamba (2016b). *Misión y visión*. Recuperado de

<http://www.muniacobamba.gob.pe/index.php/municipalidad/mision-y-vision>

Natteri, O. (2016, 21 de abril). Población de Huancavelica captura a los injertos de

Huancayo. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/poblacion-captura-a-los-injertos-de-huancayo-667777/>

O'Connor, H. (2011). *Regionalización y nueva división política del Perú*. Recuperado de

<http://www.voltairenet.org/article168785.html>

- Perú Pictures (2016). *Mapa de Acobamba – Huancavelica*. Recuperado de <http://www.e-peru-tours.com/travel-guide/peru-pictures-map-acobamba.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010). *América Latina y el Caribe: Una superpotencia de biodiversidad*. Recuperado de http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/environment_energy/latin_america_andthecaribbeanabiodiversitysuperpower.html
- Resolución Viceministerial N° 075-2015-VMPCIC-MC. Declaran Patrimonio Cultural de la Nación a la fiesta de Navidad de la provincia de Acobamba, departamento de Huancavelica. Ministerio de Cultura (2015).
- Sin hábitos de lectura no alcanzaremos el desarrollo. (2015, 26 de marzo). *Lampadia*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/social/sin-habitos-de-lectura-no-alcanzaremos-el-desarrollo/>
- Situación de la política fiscal en el Perú. (2016, 2 de febrero). *Lampadia*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/situacion-de-la-politica-fiscal-en-el-peru/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2014). Cómo estamos en I+D. *Semanario ComexPerú*, 852. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/como-estamos-en-id/>
- Trejos, L. (2016). *Fronteras: fuentes de conflicto y cooperación*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Villazana, L. (2013, 5 de mayo). Conforman juntas vecinales para reducir delincuencia. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/conforman-juntas-vecinales-para-reducir-deli-101635/>
- World Economic Forum [WEF]. (2016a). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

World Economic Forum [WEF]. (2016b). *The Global Information Technology Report 2016*.

Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

