

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Tayacaja, Huancavelica

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Iván Alarco Jerí

Gino Gordillo Santos

Juan Patiño Ponce

Yanet Razzetto Espinoza

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, mayo de 2017

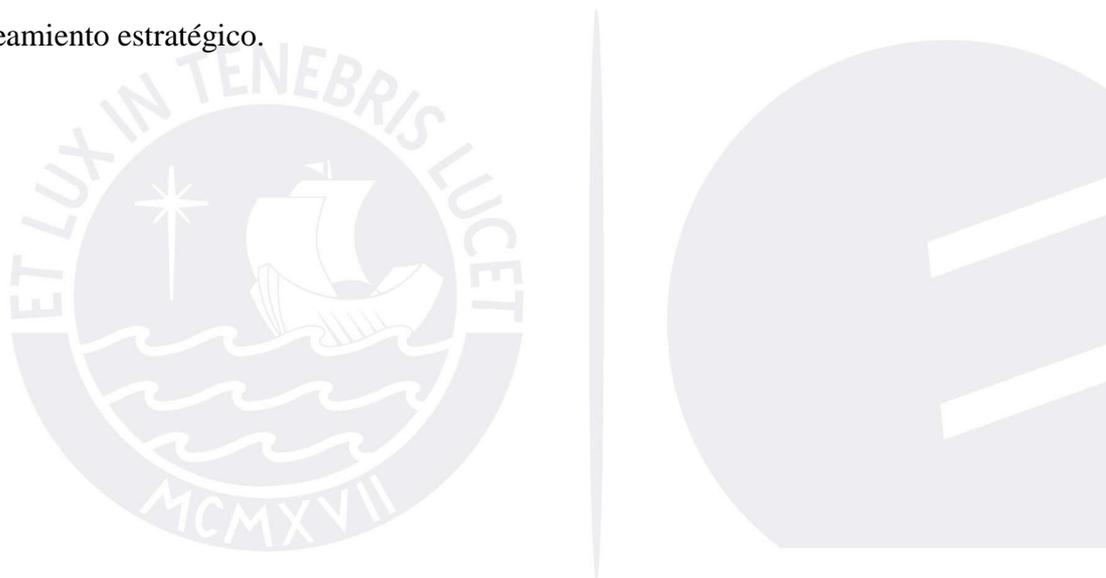
Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los profesores de CENTRUM Católica por su constante apoyo y asesoramiento.

Al Dr. Alcides Chamorro, alcalde de la provincia de Huancayo, por su disposición y orientación.

A los representantes de la Municipalidad de Pampas, representantes del sector educación y funcionarios de la red de Salud de Tayacaja por su colaboración en las entrevistas concedidas.

Al administrador de la hacienda San Juan de Pillo y pobladores de la provincia de Acraquia, Pazos y Pampas por su apertura y colaboración para la construcción del presente planeamiento estratégico.



Resumen Ejecutivo

Tayacaja, se encuentra localizada en Huancavelica, cuenta con una superficie de 3,564.50 Km²., que equivale al 16.1% de la superficie total de la Región y una población de 107,708 habitantes, siendo la segunda provincia más poblada de la región. Posee un clima muy variado entre cálido, templado y frío. Tayacaja presenta niveles de pobreza muy altos por encima del 65%. La provincia se encuentra muy cerca de la zona de operaciones militares del VRAEM.

El plan estratégico desarrollado para esta provincia ha sido proyectado al año 2028 por medio de un diligente análisis, como el PESTE+C y el AMOFHIT. De la matriz EFE, se puede decir que Tayacaja enfrenta una pobre capacidad de respuesta ante las condiciones actuales de la región y del país. De la matriz EFI, que debe desarrollar estrategias internas para superar sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

La visión, misión y valores han sido definidos. En la primera se anhela convertirse en un municipio saludable de niños lectores, con alto desarrollo de la actividad agropecuaria y turismo vivencial. Para lograrlo se han formulado cinco objetivos de largo plazo.

Para el control del plan estratégico, existen indicadores en el cuadro de mando integral, así como las proyecciones de crecimiento hasta el año 2028. Es relevante destacar que el plan estratégico formulado plantea una nueva estructura orgánica por procesos que harán posible que Tayacaja salga de la posición estratégica defensiva hacia la más favorable; la presencia de líderes transformacionales y de una cultura organizacional con valores sólidos serán indudablemente los impulsores del cambio.

Abstract

Tayacaja, located in Huancavelica, has an area of 3,564.50 km², which is equivalent to 16.1% of the total area of the Region and a population of 107,708 inhabitants, being the second most populated province in the region. It has a very varied climate between warm, temperate and cold. Tayacaja has very high poverty levels above 65%. The province is very close to the military operations area of the VRAEM.

The strategic plan developed for this province has been projected to the year 2028 through a diligent analysis, such as the PESTE + C and the AMOFHIT. From the EFE matrix, it can be said that Tayacaja faces a poor response capacity to the current conditions of the region and the country. From the EFI matrix, you must develop internal strategies to overcome your weaknesses and strengthen your strengths.

Vision, mission and values have been defined. In the first, it is hoped to become a healthy municipality of children readers, with high development of agricultural activity and experiential tourism. To achieve this, five long-term objectives have been formulated.

For the control of the strategic plan, there are indicators in the integral scorecard, as well as projections for growth up to 2028. It is important to note that the strategic plan formulated proposes a new organizational structure through processes that will make it possible for Tayacaja to leave the Strategic defensive position towards the most favorable; The presence of transformational leaders and an organizational culture with solid values will undoubtedly be the drivers of change.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de Tayacaja	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Visión	11
2.3. Misión	11
2.4. Valores	12
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	13
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	15
3.1.2.1. Dominio demográfico.....	15
3.1.2.2. Dominio geográfico.....	17
3.1.2.3. Dominio económico.....	17
3.1.2.4. Dominio tecnológico y científico.....	18
3.1.2.5. Dominio histórico, psicológico y sociológico.....	19
3.1.2.6. Dominio organizacional administrativo.....	19
3.1.2.7. Dominio Militar.....	20

3.1.3. Principios cardinales	20
3.1.3.1. Influencia de terceras partes.....	20
3.1.3.2. Lazos pasados y presentes.....	22
3.1.3.3. Contrabalance de Intereses.....	23
3.1.3.4. Conservación de los enemigos.....	24
3.1.4. Influencia del análisis en Tayacaja	25
3.2. Análisis Competitivo del País	26
3.2.1. Condiciones de los factores	26
3.2.2. Condiciones de la demanda	27
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	30
3.2.5. Influencia del análisis en Tayacaja	31
3.3. Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.1.1. La informalidad.....	32
3.3.1.2. Legislación arancelaria.....	33
3.3.1.3. Partidos políticos en el poder.....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	35
3.3.2.1. Producción minera y exportaciones.....	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	42
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	44
3.5. Tayacaja y sus Competidores	45
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	45

3.5.2. Poder de negociación de los compradores	46
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	46
3.5.4. Amenaza de los entrantes	47
3.5.5. Rivalidad de los competidores	48
3.6. Tayacaja y sus Referentes	48
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	49
3.8. Conclusiones	52
Capítulo IV: Evaluación Interna	54
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	54
4.1.1. Administración y gerencia (A)	54
4.1.2. Marketing y ventas (M)	57
4.1.2.1 Participación de mercado.....	57
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	58
4.1.3.1 La Búsqueda de nuevos mercados.....	58
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	60
4.1.4.1 Operaciones financieras.....	62
4.1.5. Recursos humanos (H)	62
4.1.5.1 Disponibilidad de mano de obra calificada.....	63
4.1.5.2 Capacitación y desarrollo del personal.....	63
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	64
4.1.6.1 Información para la toma de decisiones.....	64
4.1.6.2 Infraestructura en comunicaciones y acceso a Internet.....	65
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	65
4.1.7.1 Innovación.....	65
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	66

4.3. Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses de Tayacaja y Objetivos de Largo Plazo	68
5.1. Intereses de Tayacaja	68
5.1.1. Bienestar de la población	68
5.1.2. Educación	70
5.1.3. Fomento de la cultura y comercio	70
5.1.4. Promoción del turismo.....	70
5.1.5. Gestión de la promoción agropecuaria	71
5.2. Potencial de Tayacaja	71
5.2.1. Geográfico.....	71
5.2.2. Demográfico.....	73
5.2.3. Económico.....	78
5.2.4. Tecnológico científico.....	81
5.2.5. Histórico-psicológico-sociológico.....	82
5.2.6. Militar.....	83
5.3. Principios Cardinales de Tayacaja	85
5.3.1. Influencia de terceras partes.....	85
5.3.2. Lazos pasados y presentes.....	85
5.3.3. Contrabalance de intereses.....	86
5.3.4. Conservación de los enemigos.....	86
5.4. Matriz de Intereses de Tayacaja(MIO)	87
5.5. Objetivos de Largo Plazo	87
5.6. Conclusiones	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	89
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) ...	89

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	91
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	93
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	94
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	95
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	99
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	102
6.9. Matriz de Ética (ME)	103
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	104
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	105
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	106
6.13. Conclusiones	107
Capítulo VII: Implementación Estratégica	108
7.1. Objetivos de Corto Plazo	108
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	112
7.3. Políticas de cada Estrategia	114
7.4. Estructura Organizacional de Tayacaja	116
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	118
7.6. Recursos Humanos y Motivación	118
7.7. Gestión del Cambio	119
7.8. Conclusiones	121
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	122
8.1. Perspectivas de Control	122
8.2. Tablero de Control Integrado	123
8.3. Conclusiones	127

Capítulo IX: Competitividad de Tayacaja	128
9.1. Análisis Competitivo de Tayacaja	128
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tayacaja	129
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clúster de Tayacaja	130
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clúster	133
9.5. Conclusiones	133
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	134
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	134
10.2. Conclusiones Finales	136
10.3. Recomendaciones Finales	138
10.4. Futuro de Tayacaja	139
Referencias.....	141
Apéndice A: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 1.....	154
Apéndice B: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 2.....	156
Apéndice C: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 3.....	160
Apéndice D: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 4.....	166
Apéndice E: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 5.....	169
Apéndice F: Guía de entrevista Gestión Municipal-Alcalde de Huancayo.....	173
Apéndice G: Guía de entrevista Apoyo educativo a Tayacaja.....	176
Apéndice H: Guía de entrevista Educación en Tayacaja.....	178
Apéndice I: Guía de entrevista: Hospital de Tayacaja.....	180
Apéndice J: Guía de entrevista Red de Salud Tayacaja.....	183
Apéndice K: Guía de entrevista promoción de Salud.....	185
Apéndice L: Guía de entrevista Sistema tributario de la Provincia.....	189
Apéndice M: Guía de entrevista Desarrollo Económico de la Provincia.....	192

Lista de Tablas

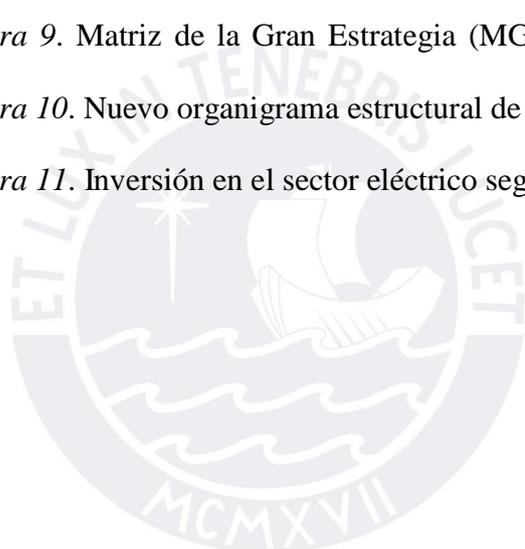
Tabla 1. Población Total de Tayacaja según distritos. Año 1993, 2007 y 2015	3
Tabla 2. Atendidos y Atenciones por etapas de vida en centros de salud de la provincia de Tayacaja	4
Tabla 3. Tayacaja: Población Económicamente Activa por Puesto. Año 2007	5
Tabla 4. Total de Arribos Anuales Nacionales y Extranjeros en Tayacaja	7
Tabla 5. Matriz de Intereses Nacionales del Perú	15
Tabla 6. Población del Perú del 2000 al 2015	16
Tabla 7. Indicadores sociales por regiones	40
Tabla 8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	44
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo de Tayacaja	49
Tabla 10. Matriz de perfil referencial de Tayacaja	51
Tabla 11. Consulta de Ejecución del Gasto de la provincia de Tayacaja 2016	61
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia Tayacaja	65
Tabla 13. Tasa de pobreza en Tayacaja por distritos	69
Tabla 14. Directorio de Comisarías	84
Tabla 15. Matriz de Intereses de la Provincia de Tayacaja	87
Tabla 16. Matriz FODA	90
Tabla 17. Calificación de Factores determinantes de Estabilidad del entorno	91
Tabla 18. Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria. Posición Estratégica Externa	91
Tabla 19. Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera. Posición Estratégica Interna	92
Tabla 20. Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva. Posición Estratégica Externa	92

Tabla 21. Matriz de decisión estratégica (MDE)	97
Tabla 22. Matriz MCPE	100
Tabla 23. Matriz de Rumelt	102
Tabla 24. Matriz de Ética	103
Tabla 25. Matriz MERC	104
Tabla 26. Matriz MEOLP	105
Tabla 27. Matriz MEPCS	106
Tabla 28. Políticas de Tayacaja	115
Tabla 29. Tablero de Control Integrado	124
Tabla 30. Plan Estratégico Integral	135



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	xiv
<i>Figura 1.</i> Mapa político administrativo de la provincia de Tayacaja	2
<i>Figura 2.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe	29
<i>Figura 3.</i> Exportaciones de América y El Caribe por destino.....	37
<i>Figura 4.</i> Organigrama municipal provincial de Tayacaja.....	56
<i>Figura 5.</i> Evolución de la pirámide poblacional censada de la provincia de Tayacaja.....	74
<i>Figura 6.</i> Evolución de la superficie sembrada en el ámbito provincial	79
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA (MPEYEA)	93
<i>Figura 8.</i> Matriz Interna – Externa (MIE)	95
<i>Figura 9.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	95
<i>Figura 10.</i> Nuevo organigrama estructural de la municipalidad de Tayacaja.....	117
<i>Figura 11.</i> Inversión en el sector eléctrico segmentado, 2005-2014.	131



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.

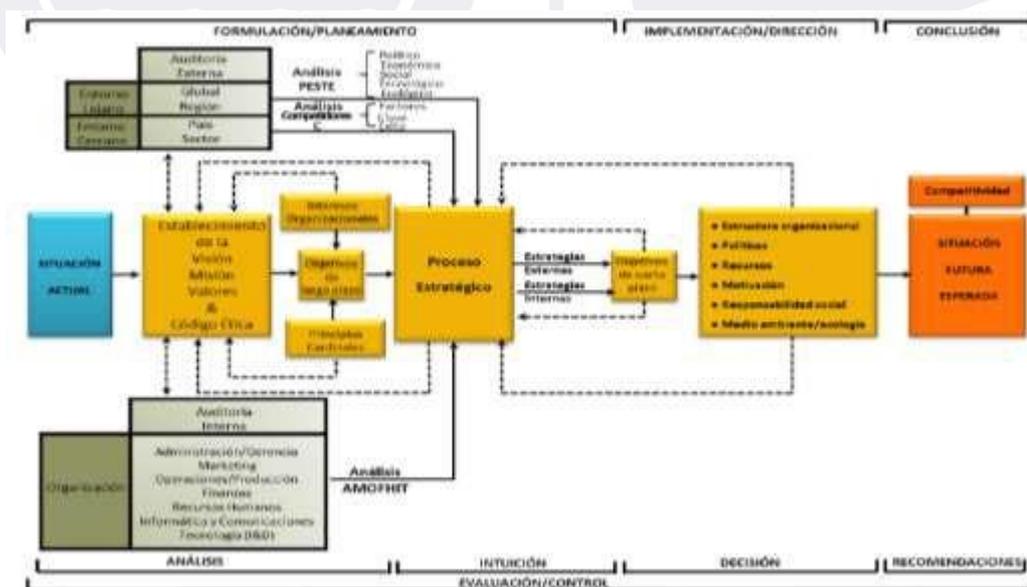


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprende 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 claves 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 intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si

con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balance Score Card [BSC]), de manera que se pueda

monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

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



Capítulo I: Situación General de Tayacaja

1.1. Situación General

La provincia de Tayacaja se sitúa a 3,256 m.s.n.m., a 159 km noroeste de la ciudad de Huancavelica y 65 km de la ciudad de Huancayo. Presenta una latitud de 12°23'44" y una longitud de 74°52'02". Cuenta con una superficie de 3,564.50 Km², que equivale al 16.1% de la superficie total de la región Huancavelica. Limita por el norte y oeste con la región Junín, por el sur con las provincias de Huancavelica y Churcampa de la región Huancavelica y por el este con la provincia de Huanta de la región Ayacucho. Posee un clima muy variado entre 16° y 23°C en la zona cálida, la zona templada oscila entre 12° y 18° C y en la zona frígida la temperatura varía entre los 6° y 12° C (Municipalidad de Tayacaja, s.f.).

Tayacaja proviene de las palabras quechuas "Taya" (arbusto de hoja resinosa) y "Qaqa" (roca o peñasco), que quiere decir "roca donde crece la taya". Tayacaja ya existía como pueblo en 1582, pero era un pueblo pequeño y no reconocido. Como provincia oficial fue creada por Decreto Ley 23934, el 21 de Junio de 1825, y es una de las provincias de la región que ofrece ventajas comparativas de orden natural como el clima y ecosistemas favorables a la producción (Municipalidad de Tayacaja, s.f.).

La provincia de Tayacaja está conformada por 21 distritos, los cuales son: Pampas (capital), San Marcos de Rocchac, Huaribamba, Pazos, Ñahuimpuquio, Acostambo, Acraquia, Ahuaycha, Daniel Hernández, Quishuar, Salcabamba, Salcahuasi, Surcubamba, Huachocolpa, Colcabamba, Tintay Puncu, Quichuas, Andaymarca, Pichos, Roble y Santiago de Túcuma. Estos cinco últimos, fueron creados entre el 2014 y 2016 mediante leyes, por el presidente de la república, Ollanta Humala, con la aprobación del Congreso de la República. En la figura 1 se presenta el mapa político administrativo de la provincia considerando los 21 distritos.

La población de Tayacaja asciende a 107,708 habitantes, representando la segunda provincia más poblada de la región luego de Huancavelica, que bordea los 159,000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013). A continuación se presenta la distribución de la población por provincias y la variación poblacional de acuerdo a los últimos censos.

Tabla 1

Población Total de Tayacaja según Distritos. Años 1993, 2007 y 2015

Distrito	Censo 1993	Censo 2007	Proyección de población 2015
Acostambo	5,021	4,537	4,131
Acraquia	5,248	5,203	4,984
Ahuaycha	4,393	5,212	5,497
Andaymarca			2,283
Colcabamba	21,476	20,307	12,375
Daniel Hernández	8,285	9,752	10,243
Huachocolpa	2,981	4,976	6,286
Huaribamba	6,966	7,639	7,850
Ñahuimpuquio	2,593	2,175	1,904
Pampas	9,649	10,880	11,166
Pazos	7,501	7,511	7,230
Quichuas			4,144
Quishuar	956	942	899
Salcabamba	5,765	5,121	4,619
Salcahuasi	4,545	3,821	3,345
San Marcos de Rocchac	3,627	3,202	2,880
Surcubamba	5,151	5,112	4,897
Tintay Puncu	3,482	8,511	12,975
Huando	7,767		
Pachamarca	3,358		
Provincia de Tayacaja	108,764	104,901	107,708

Nota. Adaptado de “Sistema de consulta de resultados censales - Cuadros estadísticos” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 14 de abril del 2017 ([http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#](http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#), http://inei.inei.gob.pe/microdatos/Consulta_por_Encuesta.asp)

Los distritos que concentran mayor población son los de Tintay Puncu con un 12%, seguido por Colcabamba que representa un 11.5%, Pampas con un 10.3% y Daniel Hernández con un 9.5%. Según el censo del 2007 el índice de densidad poblacional de la provincia es del 31,1%

lo que representa un área normalmente habitada (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). La distribución por sexo es del 50.66% hombres y 49.88% mujeres. Como parte del índice poblacional se distingue una reducción de la población infantil y juvenil, mientras que el índice de envejecimiento ha ido en aumento, los mayores de 60 años han aumentado en una tasa de 2,01% (Ministerio de Vivienda ,Construcción y Saneamiento [MVCS], Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012, p. 80).

En cuanto al sistema de salud, la provincia cuenta con 92 establecimientos de salud: 87 correspondientes a la red Tayacaja- Ministerio de Salud (MINSA), 01 de Essalud, 01 de la Policía Nacional del Perú y 03 particulares. Cabe precisar que la provincia presenta un elevado promedio de atenciones en centros de salud de niños entre 0 y 11 años a comparación con los demás grupos de edades, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

Atendidos y Atenciones por etapas de vida en centros de salud de la provincia de Tayacaja

Atenciones / Atendidos	0-11 años	12-17 años	18-29 años	30-59 años	Suma de 60 y más	TOTAL
Atenciones	259,966	94,578	123,110	208,895	68,247	754,796
Atendidos	21,280	10,841	14,237	23,576	8,547	78,481

Nota. Adaptado de "Atendidos y Atenciones por etapas de vida según provincia/distrito. Departamento de Huancavelica - Año 2014" Recuperado el 09 de febrero de 2017 de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Servicios/Atenciones/ATENCIONES092014.htm>.

Una situación aguda en la provincia es la tasa de desnutrición que en el año 2009 ascendía al 55.10%; si bien representó mejoría con respecto a la tasa del censo del 2007 (60.81%), aún es un problema latente por superar. En cuanto al índice de analfabetismo, este asciende al 23%, evidenciándose una mejoría en relación a las cifras del censo del 2003 que presentaba una tasa de analfabetismo de 32.5% (INEI, 2015).

Con relación a la Población Económicamente Activa (PEA), según el censo del año 2007 “la PEA ocupada representó el 96.31% y la PEA desocupada el 3.69% , siendo Ñahuinpuquio y Pazos los distritos con los mayores índice de PEA activa” (MVCS,

Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012, p.100). De la PEA ocupada, se identifica concentración en la actividad de servicio menor no calificado y actividad agropecuaria, lo que es una debilidad para la provincia, ya que si bien el índice de población en actividad es alto este no impacta en el desarrollo por tratarse de labores poco tecnificadas y con un bajo nivel de remuneración. En la siguiente tabla se detalla la distribución dada a conocer líneas anteriores.

Tabla 3

Tayacaja: Población Económicamente Activa por Puesto. Año 2007

Ocupación principal	PEA	(%)
Directivos del estado y empresas públicas.	39	0.13
Académicos.	1,155	3.83
Técnicos de nivel medio.	325	1.08
Jefes y empleados de oficina.	348	1.15
Comerciantes y trabajadores de servicios.	1,607	5.32
Agricultores, trabajadores agropecuarios calificados y pesqueros.	11,771	38.98
Obreros y operadores de minas, canteras, industrias manufactureras y otros.	567	1.88
Obreros de construcción civil y fábricas.	731	2.42
Trabajadores no calificados de servicios, peones, vendedores ambulantes y afines.	13,574	44.95
Otras ocupaciones no especificadas.	78	0.26
Total	30,195	100.00

Nota. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Tayacaja 2013 - 2032.” por el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento Municipalidad Provincial de Tayacaja Recuperado el 12 de Septiembre de 2016 (http://www.munitayacaja.gob.pe/pat2/1_PAT_Version%20en%20consulta.pdf).

Un factor relevante para la provincia ha sido la construcción del gran complejo hidroenergético “Santiago Antúnez de Mayolo” para la generación de energía eléctrica. Este proyecto ubicado en el distrito de Colcabamba, se inició en el año 1973 y actualmente produce cerca de 1300 Mega Watts (MW) entre su dos hidroeléctricas: Santiago Antúnez de Mayolo y Restitución, operadas por la empresa pública Electroperú. Ambas aportan el 33% de energía hidráulica del país, siendo la provincia que más energía hidráulica produce a nivel nacional (Ministerio de Energía y Minas[MINEM], 2015). A estas centrales se suma el proyecto hidroenergético Cerro del Águila, inaugurado en la segunda mitad del 2016 y

situado en los distritos de Colcabamba y Surcubamba. Esta central fue construida por la empresa Graña y Montero bajo el financiamiento de empresa multinacional Inkia, con una inversión total de aproximadamente \$ 959 millones de dólares americanos. Esta nueva hidroeléctrica tiene una capacidad instalada de aproximadamente 510 MW.

Tayacaja es una provincia principalmente agrícola destacando la producción de papa y cereales. Colcabamba es el distrito que más destaca por su producción de papa y maíz, el distrito de Pazos como productora de más de 300 variedades de papa nativa, y el distrito de Huachocolpa, Surcubamba y Tintay Puncu, por su producción de menestras (Municipalidad provincial de Tayacaja, s.f.).

Además, existen otras líneas de producción potenciales que resaltan en la provincia; una de ellas es la producción lechera. Según el último reporte de ganado vacuno de Huancavelica, Tayacaja es reconocida como la segunda provincia con mayor población de vacas ordeñadas de la región con 3046 vacunos ordeñados (Cordero, 2015, p. 6). Asimismo, existe una creciente orientación por la crianza y producción de cuyes en las provincias de Pazos y Daniel Hernández, que resulta interesante debido a la rápida reproducción de este roedor que requiere de solo cuatro meses para llegar al peso ideal para la venta.

El consumo de cuyes representa una oportunidad que la provincia puede aprovechar considerando que se cuenta con condiciones climáticas propicias para su crianza. En la visita realizada a Tayacaja se contrastó que la municipalidad viene implementando actividades orientadas a la capacitación sobre el tratamiento de este animal y entrega parejas de cuyes a los ganaderos con el fin de que los reproduzcan, vendan y retornen una pareja bebé al municipio (E. Rojas Pio, comunicación personal, 10 de mayo, 2017) empoderándolos con las prácticas de autosuficiencia productiva.

En cuanto a la actividad minera, es mínima, ya que en las últimas décadas dejaron de operar cerca de 15 minas. Siendo una de las últimas en cerrar la mina “Recuperada” del

Grupo Buenaventura que producía plata, plomo y zinc en la localidad de Huachocolpa, y dejó de operar en el año 2015 (Narreti, 2015). Como rezago, las minas han erosionado la tierra y generado aguas ácidas que afectan los suelos en la partes medias y bajas de las cuencas. Según datos de la Municipalidad de Tayacaja (2012), los principales centros mineros se ubican en Acostambo (yeso), Salcabamba (cobre, hierro) y San Marco de Rocchac (cobre).

La actividad financiera es muy reducida, lo que hace que los pobladores no cuenten con medios de capitalización. En la provincia solo están presente tres entidades: (a) una central de agentes en Pampas y Colcabamba; (b) un Banco de la Nación en Pampas y (c) un EDPYME Confianza en Pampas y Colcabamba. De manera complementaria se puede encontrar algunas Cajas Municipales, como Caja Huancayo y Cajas Rurales (J. Barros, comunicación personal, 11 de mayo, 2017).

El sector Turismo, muestra mejoras significativas de manera anual en cuanto a número de turistas que llegan a la provincia, sin embargo, el tiempo de permanencia no superan los dos días. Asimismo, del total de turistas, el 99% son nacionales, según ponderados de los últimos cinco años, como se aprecia en la siguiente tabla

Tabla 4

Total de Arribos Anuales Nacionales y Extranjeros en Tayacaja

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Nacionales	14,896	10,126	23,528	22,663	42,890
Extranjeros	37	39	189	67	176
Total de arribos al año	14,933	10,165	23,717	22,730	43,066

Nota. Adaptado de “Indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo, 2017, 2013, 2014, 2015, 2016”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividad.es.aspx?id=6335>)

Su cercanía a la zona del VRAEM representa una amenaza para el desarrollo del turismo, ya que de la totalidad de sus distritos, cuatro se encuentran en zonas de intervención directa (Surcubamba, Huachocolpa, Tintay Puncu y Colcabamba) y catorce son consideradas zonas de influencia terrorista (Acostambo, Daniel Hernández, Pazos, San Marcos de

Rocchac, Acraquia, Pampas, Quishuar, Ahuaycha, Salcabamba, Huaribamba, Salcahuasi, Ñahuinpuquio, Andaymarca y Quichuas) .

Si bien esta situación es una amenaza, cuando se revisan los programas de apoyo social presentes en la provincia resalta el programa Agrovraem, el cual proporciona apoyo directo para menguar los diferentes problemas que enfrenta la provincia. Una muestra de ello fue la designación de 8 millones de soles entre el periodo 2013-2016, para la producción de 21,000 hectáreas, donde se sembraron frutos y cereales como plátano, café, maíz amiláceo, cebada y olluco (Ministerio de Agricultura, 2012).

En cuanto a las vías de comunicación, Tayacaja tiene como centro de gravedad a Huancayo, con quien lo une al menos cuatro sistemas económicos: (a) Subsistema Huancayo, Pampa-Colcabamba, (b) Subsistema Huancayo-Ñahuinpuquio-Acostambo-Izcuchaca-Anco-Mayocc, (c) Subsistema Pucará (Huancayo)-Pazos-Huaribamba, (d) Subsistema Huancayo-San Antonio-Surcubamba (MVCS, Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012, p.23).

En cuanto al acceso de telecomunicaciones, según el informe de localidades incluidas en proyectos de telecomunicaciones 2015 (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones, 2012), la provincia de Tayacaja cuenta con telefonía en 14 distritos, así como servicio de internet con una cobertura heterogénea por distrito. Actualmente, las empresas que ofrecen estos servicios son Telefónica del Perú y Bitel. Con relación al servicio de internet, ésta se ofrece en los distritos de Colcabamba , Huaribamba, Ñahuinpuquio, Pazos, Daniel Hernández y Pampas.

1.2. Conclusiones

Tayacaja se sitúa a 3,256 m.s.n.m., a 159 km noroeste de la ciudad de Huancavelica y 65 km de la ciudad de Huancayo. Limita al norte y al oeste con el departamento de Junín, al sur con Huancavelica y Huancayo, y al este con Ayacucho. Es una provincia principalmente agrícola y ganadera con una PEA empleada al 96%, según el censo del 2007 (MVCS,

Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012, p.100), la cual se dedica a labores agropecuarias sin tecnificación y baja calificación laboral.

Como ventaja destacan su cercanía con Huancayo (ciudad que representa un centro de gravedad comercial), la variedad de recursos agropecuarios, las condiciones para albergar centros de producción hidroenergética, así como diferentes atractivos turísticos que pueden ser potenciados y explotados de forma estratégica para generar mayores ingresos .

Frente a su condición de pobreza se hace necesario que se implemente un plan estratégico orientado al aprovechamiento eficiente de sus recursos y gestión competitiva.



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

En este capítulo se presenta la visión, la misión, los valores y el código de ética propuestos para esta localidad.

2.1. Antecedentes

La Municipalidad Provincial de Tayacaja-Pampas representa a la población del distrito capital, sus centros poblados y comunidades campesinas. Ejerce las competencias que la ley le faculta en el ámbito provincial, promueve el desarrollo socio económico y la adecuada prestación de los servicios públicos locales, en armonía con el Plan de Desarrollo Provincial Concertado y Participativo de Huancavelica al 2021 y los Planes de Desarrollo Regional y Nacional, con la finalidad de renovar las orientaciones estratégicas que sitúen a Huancavelica en mejores posibilidades de construir un futuro promisorio que garantice su desarrollo sostenido.

En la página web de la provincia de Tayacaja (Municipalidad de Tayacaja, s.f.) se recogió la siguiente visión institucional:

“Una institución integrada y moderna impulsada con actividades agropecuarias y de transformación ecológicas y competitivas con el mercado nacional e internacional, sus gobiernos locales están fortalecidos al tener una población que recupera su identidad, es saludable y se encuentra fortalecida por su formación tecnológica y humanística, ejerce sus derechos con equidad y participa concertadamente en su desarrollo sostenible, generando oportunidades para vivir con dignidad y mejor calidad de vida”

Por otra parte, la misión institucional de la Municipalidad Provincial de Tayacaja (Municipalidad de Tayacaja, s.f.) es la siguiente:

“La Municipalidad Provincial de Tayacaja es el órgano de Gobierno Local que representa y gestiona los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación

de las políticas locales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos locales de alta calidad, con la mayor eficacia y eficiencia, haciendo un uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que provoque sinergias con las inversiones de otras instituciones del Estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción.”

2.2. Visión

La visión está relacionada al futuro deseado de una organización. Con estos principios ha sido formulada la visión para la Provincia de Tayacaja de la Región Huancavelica:

“Para el 2028, Tayacaja será reconocida a nivel nacional como una provincia saludable con prácticas de limpieza, nutrición y cuidado físico focalizadas en la prevención de males menores; con servicios de calidad orientados a un alto nivel de desarrollo agropecuario de las comunidades campesinas caracterizadas por la producción de cuyes, papa nativa y productos lácteos de la más alta calidad nacional; así también será reconocida como una provincia de niños lectores y como la primera ciudad de turismo vivencial del Perú”.

2.3. Misión

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en síntesis, debe especificar los mercados y productos con los que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias (D'Alessio, 2015). Siguiendo este lineamiento, se propone la siguiente misión para la provincia:

“La Municipalidad Provincial de Tayacaja es el órgano de Gobierno Local que representa y gestiona los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática y participativa, así como el bienestar de la ciudadanía. Asimismo garantiza la prestación de servicios públicos de manera transparente y eficiente, además del desarrollo sostenible de actividades agropecuarias y de turismo.”

2.4. Valores

Los valores que distinguen a la Municipalidad de Tayacaja son:

1. Honestidad
2. Justicia
3. Liderazgo
4. Pluralismo
5. Respeto por la dignidad de la persona y del medio ambiente
6. Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo
7. Solidaridad
8. Tolerancia

2.5. Código de Ética

De conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, los fines de la función pública son el servicio a la nación y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Por ese motivo, las autoridades públicas de la provincia de Tayacaja estarán regidos por el código de ética conforme a la Ley N° 27815, que a continuación se presenta:

1. Lealtad al Estado de derecho. Actuar con lealtad hacia la Constitución y al Estado de derecho.
2. Transparencia. Ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica.
3. Responsabilidad. Desarrollar las funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

4. Respeto. Adecuar la conducta hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones, o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
5. Eficiencia. Brindar calidad en cada una de las funciones a su cargo.
6. Veracidad. Expresión auténtica en las relaciones funcionales con todos los miembros de la institución y con la ciudadanía, contribuyendo a la construcción de la confianza.
7. Justicia y Equidad. Disposición para el cumplimiento de funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

2.6. Conclusiones

La visión y misión planteadas van a permitir que para el año 2028, con el compromiso de sus autoridades y población, la Municipalidad Provincial de Tayacaja destaque en la región y en el país en el logro de sus objetivos orientados a convertir a la provincia en un municipio saludable que explote al máximo las actividades agropecuarias y de turismo, constituyendo un modelo de gestión pública reconocido por su eficiencia. Esto se logrará gracias a los sólidos principios éticos que orientarán el accionar hacia el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El Perú está localizado en el lado occidental y central de América del Sur. Su capital es la ciudad de Lima. Cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km², y está dividido en 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao. La población en el año 2015 ascendió a 31'151,643 (INEI, 2015).

Para la evaluación externa de la provincia de Tayacaja, se desarrollaron los siguientes análisis: El análisis Tridimensional de las Naciones, Análisis Competitivo del País; Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, denominado PESTE del Perú; Análisis de Factores Externos que darán como resultado la matriz MEFE y los Competidores de la provincia.

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

Un aspecto de interés en la dirección de un país es el control de sus fronteras. En cuanto al Perú, al revisar sus anales se identifica que durante su devenir histórico se negociaron algunos tratados limítrofes con sus países vecinos, tales como, con Ecuador en 1998, con Chile con quien se presentaron disputas desde la guerra del Pacífico hasta la delimitación marítima que se cerró en la Corte de la Haya en el año 2014.

Otro aspecto de interés para una nación son los Tratados de Libre Comercio (TLC). En el Perú se han suscrito diferentes acuerdos comerciales para la exportación e importación de productos, siendo EEUU y China los principales destinos de intercambio.

Con relación al rumbo político y económico, durante el segundo gobierno del presidente Alan García Pérez se elaboró El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, este es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años. En este Plan se definen seis ejes estratégicos: a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas, b) oportunidades y acceso a los servicios, c)

Estado y gobernabilidad, d) economía competitividad y empleo, e) desarrollo regional e infraestructura, f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011). Este plan contribuye a enfocar la gestión del estado hacia una orientación estratégica.

De acuerdo a este análisis se han determinado cuatro intereses nacionales, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5

Matriz de Intereses nacionales del Perú

Interés Nacional	Intensidad de intereses		
	Vital	Importante	Periférico
1 Estabilidad política y democrática	EEUU	ONU	
2 Respeto a las leyes medioambientales		Europa, América	
3 Economía en crecimiento	EEUU, China	Chile, Brasil	
4 Promoción de Turismo y Gastronomía		Europa, Asia, EEUU	

3.1.2. Potencial nacional

Se analizaron los siguientes factores para conocer las fortalezas y debilidades de nuestro país:

3.1.2.1. Dominio demográfico. La población del Perú en 2015 ascendió a 31'151,643 habitantes (INEI, 2015). El tamaño de la población tiene tres componentes: los nacimientos (natalidad y fecundidad), las muertes (mortalidad), y las entradas y/o salidas de población (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014). En los últimos años se registró un crecimiento anual de 1% desde el año 2000, tal como se muestra en la tabla número 6.

Tabla 6

Población del Perú del 2000 al 2015

Año	Población
2000	25'983,588
2001	26'366,533
2002	26'739,379
2003	27'103,457
2004	27'460,073
2005	27'810,540
2006	28'151,443
2007	28'481,901
2008	28'807,034
2009	29'132,013
2010	29'461,933
2011	29'797,694
2012	30'135,875
2013	30'475,144
2014	30'814,175
2015	31'151,643

Nota. Tomado de “Población 2000 al 2015” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

La edad promedio de la población peruana es de 29,4 años, lo que hace del Perú un país maduro con una fuerza laboral productiva capaz de aportar al crecimiento y desarrollo nacional. Del total de la población la de tipo urbana concentra el 76.9% mientras que la población rural corresponde al 23.1% (INEI, 2015).

Con relación a la emigración, según la Superintendencia Nacional de Migraciones (2012), la cifra de emigración nacional se multiplicó por más de cuatro veces entre los años de 1990 a 2012, pasando de 46,596 peruanos en el año 1990 a 202,722 el año 2012. Esta cifra se puede interpretar desde dos planos, en el lado positivo ésta representaría mayores oportunidades de la población para salir y asentarse en otros territorios dedicándose a actividades de desarrollo personal y profesional; en el lado negativo representaría las faltas de oportunidades que ofrece la nación para un grupo de habitantes.

3.1.2.2. Dominio geográfico. El Perú se encuentra ubicado en una posición estratégica al situarse en medio del continente sudamericano, sin embargo, carece aún de infraestructura para trasladar sus productos a los demás países del globo. Su variado terreno agreste está dividido en tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. La Costa es terreno plano pero desértico, la Sierra es de terreno escarpado y frío, la Selva es de tierra frondosa y tropical.

Entre los principios que rigen la gestión de los gobiernos regionales se encuentra el de integración, el cual establece que la gestión regional promueve la integración intrarregional e interregional, fortaleciendo el carácter unitario de la república (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N°27867,200). De acuerdo con este principio, la gestión debe orientarse a la formación de acuerdos macro regionales que permita el uso más eficiente de los recursos con la finalidad de alcanzar una economía más competitiva.

3.1.2.3. Dominio económico. En el aspecto económico se distinguen tres pilares del sostén de la economía Peruana: la pesca, la agricultura y la minería. El país tuvo un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas, pese a las diferentes crisis mundiales; así, el Perú es uno de los pocos países en la región que no ha dejado de crecer económicamente. Por otra parte, la inflación viene siendo controlada, manteniéndose en un promedio de 3.5% anual (Banco Central de Reserva del Perú, 2016). Esta estabilidad económica ha posibilitado la aparición de la nueva clase media con capacidad de compra, que al tener mayor poder adquisitivo genera un dinamismo económico tanto en la capital como en algunas regiones, como Cajamarca, Ancash y Moquegua, donde se efectúa el boom minero que eleva la capacidad adquisitiva de los pobladores. También es importante destacar por una parte, el boom gastronómico que ha puesto en valor en el mundo a muchos de los productos alimenticios tradicionales; y por otra, la acción paralela del Estado invirtiendo en los programas de desarrollo rural como Agronegocios, Agua para Todos, Programa Nacional de

manejo de Cuencas Hidrográficas y manejo de suelos. Todos estos programas son monitoreados por el Ministerio de Inclusión Social que es la entidad del Estado encargada de disminuir la pobreza. Este es el escenario de desarrollo que beneficia a las zonas de mayor pobreza, a los agricultores y ganaderos.

Según el Fondo Monetario Internacional, la economía del Perú se fortaleció con mayor rapidez a lo proyectado en octubre del 2015, y terminó el año pasado con una recuperación sustancial de 3,3%. Para el 2017 se estima que el Perú crecerá 4,1%, pero contrariamente, se cree que el crecimiento potencial del país bajará del 4% registrado en el 2015 al 3,5% en el mediano plazo, a consecuencia de las perspectivas más débiles del sector minero (La República, 28 de abril, 2016).

3.1.2.4. Dominio tecnológico y científico. El panorama de desarrollo tecnológico y científico del país, evidencia que el Perú tiene bajas tasas de inversión en tecnología, en comparación con los demás países de la región. Como muestra de ello, la sociedad de comercio exterior indicó que el Perú invirtió solo el 0.15% en ciencia, tecnología e innovación; mientras que Chile destina el 0.5%. En el año 2016 esta inversión se ha elevado a 0.7%, cuando el promedio en la región es de 1.75%. (Gestión, 18 de enero 2014). El país está importando tecnología proveniente de Estados Unidos y de Corea del Sur, relacionado a tecnología aeronáutica y aeroespacial. En esa línea también cabe destacar que existen acuerdos suscritos entre el gobierno de Perú y Corea para intercambiar experiencias y facilitar inversiones en material del gobierno electrónico, industria eléctrica, salud, en materia aduanera y en ciencia y tecnología (Gestión , 20 de abril 2015).

Referente a la transferencia de tecnología, se reconocen avances y logros, como la coproducción de aviones que, en un esfuerzo conjunto entre la Fuerza Aérea del Perú y el Gobierno de Corea del Sur, ha propiciado el ingreso de tecnología aérea, a través del ensamblaje de aviones de instrucción KT-1P. Por otro lado, el Consejo Nacional de Ciencia y

Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), viene incentivando a las universidades a invertir en nuevas fuentes de desarrollo científico tecnológico con apoyo del Estado y el empresariado, a fin de crear tecnologías propias para ser más competitivo. El Concytec considera el establecimiento de alianzas con las universidades, para generar mejores esquemas de subvención y así resolver las dificultades que tienen los centros de educación superior para desarrollar la investigación (Concytec, 2016).

3.1.2.5. Dominio histórico, psicológico y sociológico. La gran variedad de centros históricos como Machu Picchu, Chan-Chan, Caral, Kuelap, Amazonas entre otros, hacen que el país sea reconocido por su diversidad cultural. Existieron tres razas predominantes en el Perú, la raza indígena, la raza negra y la raza blanca descendiente de la española, que dieron como producto el mestizaje. Esta naturaleza mestiza trajo como consecuencia que no se gestó un proyecto de nación desde los primeros años de la República acentuándose la desigualdad en la actual sociedad, lo que impide la unificación e identidad como país. Asimismo, se presentan limitaciones para efectuar proyectos integrados de mejora.

3.1.2.6. Dominio organizacional administrativo. De acuerdo al artículo 44 de la constitución política del Perú, “La república del Perú es democrática social, independiente y soberana” (Constitución Política del Perú, 1993). Ello representa una fortaleza dado que la elección de los líderes de la patria ha estado sujeta al voto del pueblo durante las últimas décadas, siendo correctamente organizada y supervisada por la Oficina Nacional de Procesos Electorales y el Jurado Nacional de Elecciones.

El Perú está organizado políticamente por tres poderes: (a) Ejecutivo, representado por el presidente de la república; (b) Legislativo, conformado por 130 congresistas; y (c) Judicial, encabezado por la corte suprema. Esta división es favorable para el país dado que los 3 poderes son autónomos, sin embargo, la debilidad es que los tres poderes se encuentran ubicados en la capital, centralizando la toma de decisiones nacionales.

Una debilidad de la organización del estado se visualiza en el sistema de control nacional, el cual está a cargo de la Contraloría General de la República, y cumple una función de supervisión y vigilancia, sin embargo, a causa de los últimos procesos judiciales seguidos a ex presidentes y alcaldes por enriquecimiento ilícito, se demuestra que existe una deficiente gestión por parte de dicha institución que afecta económica y culturalmente al país.

3.1.2.7. Dominio Militar. El ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo, ubica a Perú en el puesto 39, con un presupuesto de defensa que asciende a los \$ 2,560 millones de dólares americanos, por debajo de Brasil, Chile y Argentina. El Perú tiene uno de los menores presupuestos en defensa de la región. La seguridad se ha vuelto uno de los puntos fundamentales del cumplimiento en las agendas de cada uno de los gobiernos de Sudamérica ya que, con el aseguramiento de este aspecto se favorece no solo el crecimiento de un país, sino también el progreso social del mismo.

Las Fuerzas Armadas del Perú que están conformadas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, estas se encuentran listas para cualquier eventualidad interna o externa, esto debido a la capacitación técnica y material adquirida el último quinquenio. Una muestra de esta condición se evidenció en los últimos eventos suscitados por el fenómeno del niño costero donde las fuerzas armadas cumplieron un rol protagónico en las acciones de apoyo y rescate (Ministerio de Defensa, 2017).

3.1.3. Principios cardinales del país

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades de un país. Consideramos los siguientes:

3.1.3.1. Influencia de terceras partes. De acuerdo a este principio, ninguna interacción en el mundo es completamente bilateral; siempre existirán terceros actores que defendiendo sus intereses, intervendrán de manera visible o no (Hartmann, 1962 [como se citó en Málaga, 2014]). Los países deben poder determinar si esta influencia sería positiva o

negativa para la nación, con el fin de tomar acciones para mitigar la influencia o para explotarla de ser el caso. De no considerar si sus relaciones afectan a otros países, ello podría ser perjudicial para este. Es así que la cotidianidad fronteriza entre Brasil, Colombia y Perú, es un hecho transfronterizo y tripartito por el constante cruce limítrofe y la presencia de múltiples representaciones de las tres nacionalidades en territorios fronterizos, a diferencia de Ecuador y Chile que son los dos países con los que se ha tenido más conflictos por la delimitación de la frontera terrestre.

El país se encuentra influenciado principalmente por dos potencias mundiales económicas: los Estados Unidos de Norteamérica y China. Ambos son nuestros principales socios comerciales en estos últimos años; en el caso del primero, se tiene el apoyo logístico y financiero en materia de lucha contra el narcotráfico, y en materia de negocios, se tiene un Tratado de Libre Comercio - TLC firmado e incorporado hace siete años.

En el segundo caso se encuentra China, quien representa el principal país receptor de las exportaciones de materia prima. Durante la presentación de la Guía de Negocios e Inversión Perú-China 2016/2017, José Tam, presidente de la Cámara de Comercio Peruano-China (Capechi), indicó que aparte de la minería, hay otros sectores que se pueden potenciar en el país para que tengan una mayor participación en las exportaciones nacionales hacia el gigante asiático. Por otro lado, el intercambio comercial entre China y Perú ascendió a los US\$15,000 millones en el 2016, cifra similar a la del 2015. (Diario Perú 21, 25 de mayo, 2016).

A diferencia de los países vecinos, el Perú representa el país que más exporta a China, eso favoreció para contrarrestar la crisis mundial ocurrida en el año 2008, siendo uno de los países que menos sintió los estragos de la crisis en su economía. Bolivia también tiene algunos productos para exportar a China, muy parecidos a los productos peruanos, pero no tiene aún un TLC.

En Sudamérica se encuentra a Brasil y Chile como los países que tienen más negocios implantados en el Perú. Siendo Brasil el principal socio a nivel regional con un intercambio comercial que asciende a US\$ 3 mil millones al 2015 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2016).

3.1.3.2. Lazos pasados y presentes. El segundo principio cardinal es el de lazos pasados y presente. Este principio se refiere a cómo la historia de las interacciones entre dos países afecta como se relacionan en el presente. Según Málaga (2014) ello se debe a que los países que hayan mantenido relaciones en el pasado, basarán sus actitudes actuales en la forma cómo estas relaciones se hayan dado.

El Perú es un país ubicado en una zona estratégica dentro de la región, ya que cuenta con una diversidad de regiones naturales y con salida al mar; razón por la cual durante el virreinato fue el centro de dominio español en América, ya que desde el puerto del Callao se comercializaba diferentes productos hacia Europa. Otra característica relevante es que se tiene fronteras con los países de Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Bolivia. Su diversidad geográfica y salida al mar puso al Perú históricamente en un lugar privilegiado, sin embargo, el tener límites fronterizos con cinco países ha generado muchos momentos de tensión y la presencia de diferentes conflictos bélicos. Las relaciones entre Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, han entrado a formar parte de un escenario de conflicto regional y global (Vélez 2015).

Desde su nacimiento como República, el país tuvo diversos enfrentamientos limítrofes: a inicios del siglo XIX contra la gran Colombia (conformado por lo que hoy es Colombia, Ecuador y Venezuela), seguido por Ecuador, y posteriormente con Chile a finales del siglo, con quien se lidió la mayor guerra considerada así por su impacto y duración. En esta guerra se perdieron los territorios de Tarapacá y Arica tras la firma del tratado de Ancón

en 1929. En el caso de Ecuador, los conflictos se mantuvieron durante los siglos XIX y XX llegando a su fin en el año 1998 con la firma del Acta de Brasilia.

Hoy el Perú ha dado fin a todos sus conflictos, sin embargo, al ser un país que colinda con cinco países, debe estar atento a cuidar sus fronteras y mantener buenas relaciones con sus vecinos. En las últimas décadas, las relaciones con las naciones vecinas han sido cordiales y se han suscrito diversos acuerdos como el Pacto Andino, la Alianza Asia Pacífico y diferentes TLC con países de la región y del continente Asiático, lo que representa una oportunidad para la apertura de mercados, que impulsará la economía nacional y el dinamismo económico regional.

3.1.3.3. Contrabalance de Intereses. Este principio está relacionado al análisis de la ventaja comparativa frente al costo comparativo de las alternativas políticas. López (2016) mencionó que las ventajas comparativas y competitivas del Perú están en los sectores agrícolas, pesqueros, mineros, forestales, energéticos y turísticos. Resaltando que, si bien las primeras son realmente buenas e incomparables respecto del vecino país del sur y la mayoría del mundo, hace falta un real esfuerzo para desarrollar las ventajas competitivas.

Por otro lado, Baca (2017) indicó que en los últimos años se viene observando una marcada caída de la producción de ciertos sectores en los cuales el Perú demostraba ventajas comparativas a nivel mundial, como es el caso del sector textil y calzado. De acuerdo al portal del Ministerio de Relaciones Exteriores (2017), el Perú ha implementado una estrategia de inserción en el escenario global a partir de la visión de una economía emergente de medianos ingresos, abierta al mundo y competitiva. Permitiendo de manera exitosa afianzar el comercio exterior como un medio para contribuir al crecimiento y al desarrollo económico, reduciendo la pobreza y mejorando la inclusión social.

Partiendo de la necesidad de buscar alianzas con las naciones de intereses en común, el Perú ha negociado acuerdos amplios de libre comercio con sus principales socios

comerciales. Un indicador de ello, es que más del 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por Tratados de Libre Comercio vigentes, que han incrementado tanto el número de productos exportados, particularmente aquellos del sector no tradicional, como la cantidad de exportadores, contribuyendo así, a la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas.

En materia de Asuntos Económicos Globales, el Ministerio de Relaciones Exteriores (2017) aclaró que el comercio internacional es una herramienta de desarrollo y de reducción a la pobreza, por lo que asigna alta prioridad al sistema multilateral de intercambio que se sustenta en la Organización Mundial del Comercio (OMC). La OMC es el único organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países a nivel multilateral.

3.1.3.4. Conservación de los enemigos. El Perú se ha desenvuelto con normalidad en el ámbito de relaciones internacionales en los últimos años. Al respecto el Ministerio de Relaciones Exteriores, encabezado por el canciller, tiene por misión el “promover, proteger y defender en el sistema internacional los intereses del Estado peruano y los de sus ciudadanos para la consolidación de su desarrollo sostenible e inclusivo”. Asimismo, su visión está enfocada en ser una potencia regional emergente, aprovechando su participación en la región de la cuenca del Pacífico (Ministerio de Relaciones Exteriores[MRE], 2017).

La participación de Perú en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), es prueba de conservación de enemigos; por ejemplo, China al ser uno de los principales destinos comerciales con Perú, representa gran fuente de ingresos pero también una amenaza de cara a la balanza comercial con dicho país, ello en vista de que ambos países venden productos similares. Sin embargo, según indicó D'Alessio (2015), es preferible ganar y/o mantener este tipo de enemigos, caso contrario, el Perú puede comenzar a perder

capacidad de innovación en industrias como la textil o minería si es que no recibe un impulso de este país tan importante para el Perú.

La Alianza del Pacífico, conformada por México, Chile, Colombia y Perú, es otra prueba de conservación de enemigos principalmente con Chile, con quien el Perú ha tenido enemistad histórica. La Alianza del Pacífico, por su parte, empieza a cosechar enemigos producto del reconocimiento acerca de su enorme potencial de éxito. Existen países dentro de Sudamérica que se sienten desplazados en el mercado y buscan la forma de integrarse, pero al no poder ingresar, alientan a la desintegración de dicha alianza.

Bolivia, por ejemplo, mediante su presidente ha expresado su disconformidad con la Alianza, indicando que los excluye y perjudica sus exportaciones. En este sentido, Perú ha mantenido su posición conciliadora dado que Bolivia representa un destino de exportaciones importante, ya que la balanza comercial con dicho país arroja un superávit a favor de Perú de casi USD 300 millones (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2015).

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Tayacaja

Luego del análisis tridimensional, el cual señala los principales aspectos que deben ser considerados en la etapa de relacionamiento con los demás países, para el caso de la Provincia de Tayacaja, vemos cómo el país y sus gobernantes han sabido capitalizar las oportunidades de la globalización y de la reinserción en comunidad económica internacional, que impulsaron el despegue de la economía y proyectando el crecimiento de una clase emergente. Así, en los intereses nacionales se observa como China y EEUU son considerados aliados vitales en las relaciones internacionales, sin dejar de lado su relación con Europa y países como Chile y Brasil.

Estas condiciones favorecen las oportunidades de los pueblos alto andinos, los cuales tienen potencialidad para insertar sus productos, tanto en el mercado nacional como internacional, por medio de acuerdos y tratados comerciales con estos países, sin embargo, es

necesario una adecuada orientación al poblador alto andino, lo que significa mayores oportunidades comerciales y el mejoramiento de la calidad de vida de la región.

Dentro de las oportunidades que se deben aprovechar, está la de tener una economía estable que posibilite índices de menor riesgo de inversión, ubicando al Perú como un país atractivo para los grandes inversionistas, sobre todo si se tiene en cuenta que Tayacaja posee potencial hidroeléctrico y agropecuario. Otro de los pilares que se debe desarrollar, es la actividad turística que genera grandes ingresos, y que cada año va en aumento. Los visitantes turistas que llegaron al país desde diferentes partes del mundo el año pasado, ascendieron a 3,5 millones (INEI, 2015); por ello el Estado debe mejorar la infraestructura aeroportuaria para seguir aprovechando el ingreso de turistas en esta última década.

3.2. Análisis Competitivo del País

La ventaja competitiva de las naciones se mide a través del modelo creado por Michael Porter, quien en 1990 presentó una nueva teoría sobre cómo interactúan las naciones y regiones, así como sobre sus fuentes de prosperidad económica, utilizando para este fin el denominado “Diamante Competitivo”. Los factores que se miden con el diamante de Porter son: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) la estrategia, la estructura y la competencia y (d) los sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

D'Alessio (2015) señaló que cada nación tiene “Factores de producción” que le permite entrar a competir con cualquier industria. Estos juegan un papel fundamental en la ventaja competitiva de las firmas de las naciones y son más complejos de lo que a simple vista parecen. De otro lado, Alegría (2015), puntualizó que “la productividad es un concepto que se resalta como la clave para dar sostenibilidad al crecimiento de la producción en el mediano y largo plazo” esta productividad es uno de los elementos que brinda soporte a la economía .

Actualmente hay dos formas distintas de medir la productividad. La primera de ellas se conoce como la Productividad Total de Factores (PTF), que mide la capacidad de un país de emplear de manera eficiente y óptima sus factores de producción (capital, trabajo y tecnología) para impulsar el crecimiento económico, y se calcula restando la producción de la mano de obra y la del capital (fábricas, maquinaria, etc.) al total producido en el país, es decir, el Producto Bruto Interno (PBI).

En el informe Técnico de producción Nacional presentado por el Dr. Sánchez Aguilar (INEI) señaló que “en enero de 2017, la producción nacional aumentó en 4,81% en comparación al mismo año del 2016 representando la tasa más alta de los últimos cinco meses” (INEI, 15 de marzo de 2017). Este aumento de productividad es positivo para el país porque se puede traducir en mejores salarios y mayor empleo.

Así también, en la economía del país se ha identificado los sectores que hasta inicios del presente año han demostrado índices significativos de incrementos en la productividad, tales como: Minería e Hidrocarburos (14,75%), manufactura (5,39%), telecomunicaciones (9,68%), transporte, almacenamiento y mensajería (4,45%) y Pesca (42,17%). En contraposición se ubica el sector construcción que disminuyó en 5,26%. (INEI, 15 de marzo de 2017). Se hace necesario que estas cifras se mantengan para garantizar la sostenibilidad económica del Perú, a la vez que se traduzcan en ingresos reales que se gestionen de manera eficiente.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Como preámbulo al estudio de la demanda interna en el Perú, el reporte sobre Desarrollo Humano 2015 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), señaló que el Perú subió una posición en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2014 respecto a la edición del 2013. El Perú se ubica en el puesto 84 de 187 países con un Índice de Desarrollo Humano de 0,734, situándose en la categoría de países con Desarrollo Humano

(DH) alto, ligeramente por debajo del promedio (0,744). De igual forma, en comparación con el promedio de los países miembros de América Latina y el Caribe estuvo por debajo del promedio con 0,748.

Por su parte, el Banco Central de Reserva en el Informe Macroeconómico del IV Trimestre de 2015 referente al producto bruto interno y demanda interna, señaló que el PBI tuvo un crecimiento de 4,7 % en el cuarto trimestre, impulsado por la recuperación de los sectores primarios, en particular del sector minería, y por un aumento en el ritmo de crecimiento de los sectores no primarios con respecto a los tres primeros trimestres del año. Consistente con ello, se observó un aumento de las exportaciones, que crecieron 9,7 % en el trimestre (el crecimiento más alto de los últimos cuatro años). Este informe sobre la demanda interna, mencionó también que la disminución de la inversión es la principal causante de que la demanda interna no haya crecido más. La inversión privada cayó 4,3% en el año (-1,5% en el cuarto trimestre) y 7,5% disminuyó la inversión pública (aumentó de 0,3% en el cuarto trimestre).

En lo referente a la Demanda Interna por componentes las Notas de estudios del Banco Central de Reserva N. 37, mencionó que las exportaciones y la inversión pública, fueron las principales fuentes de aceleración de la actividad económica en el primer trimestre del año, reflejando el crecimiento de los sectores primarios y la mejor gestión en el gasto de capital por parte de los gobiernos sub nacionales. Por su parte, la demanda interna registró una expansión de 1,9 % en el primer trimestre de 2016. Comparado a lo observado en 2015, este resultado considera un mayor dinamismo tanto del consumo privado como público y un alto desempeño de la inversión pública. En cuanto al resto de componentes, se observó una mayor caída de la inversión privada (de 3,9 % a 4,7 % entre el primer trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016) y una menor acumulación de inventarios.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum) anunció en setiembre del 2015, el resultado del Informe Global de Competitividad 2015-2016, que en esa oportunidad evaluó y comparó el desempeño de 140 economías, cuatro menos que el año anterior, ubicando al Perú en el puesto 69, retrocediendo 4 posiciones respecto al anterior Informe (2014-2015). Esto puso al país en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe y en tercera posición en Sudamérica detrás de Chile y Colombia. En la región, sólo siete países mejoraron sus ubicaciones. A continuación, se presenta una gráfica de este índice, comparado con algunos países latinoamericanos, el cual ha sido traducido por el Centro de desarrollo industrial [CDI] (2015):

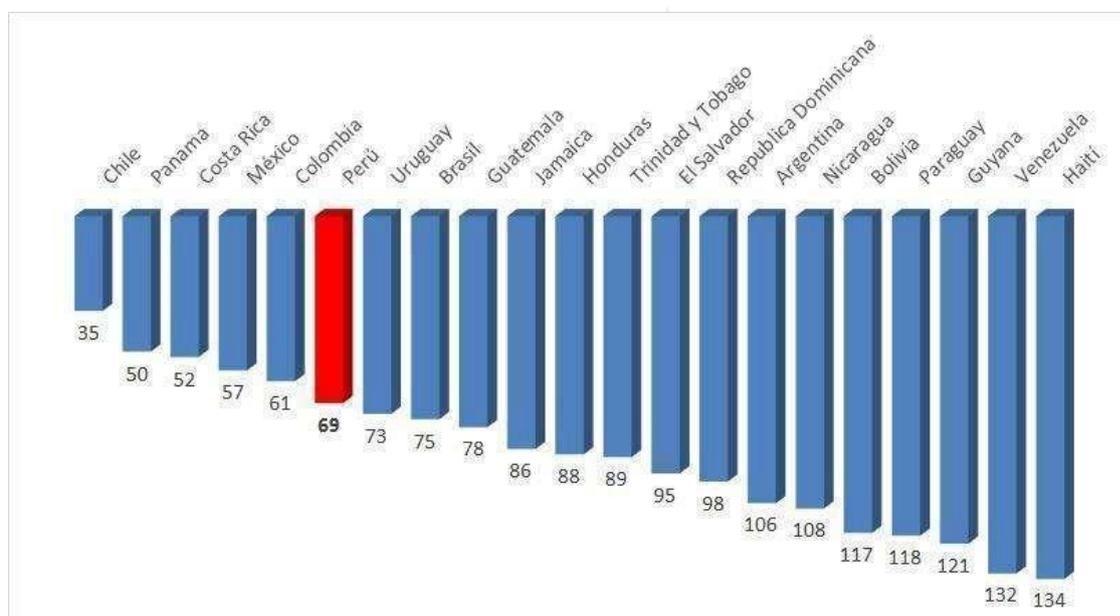


Figura 2 Ranking Latinoamérica y el Caribe

Tomado de "Informe global de competitividad 2015-2016", Centro de desarrollo industrial (CDI), 2016. (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Según esta entidad, el perfil y la información detallada de nuestro país mejoró en cinco de los 12 pilares: Instituciones (118 a 116), educación superior y capacitación (83 a 82), desarrollo del mercado financiero (40 a 30), preparación tecnológica (92 a 88), innovación (117 a 116); por otro lado, retrocedió en siete pilares: infraestructura (88 a 89),

entorno macroeconómico (21 a 23), salud y educación primaria (94 a 100), eficiencia del mercado de bienes (53 a 60), eficiencia del mercado laboral (51 a 64), tamaño de mercado (43 a 48), sofisticación empresarial (72 a 81) .

El Informe de Competitividad Global 2015-2016 observó además, cierto agotamiento de las fuentes que permitieron las mejoras competitivas de Perú los años anteriores. En cuanto a los factores más problemáticos para hacer negocios destacan: burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, infraestructura, inestabilidad política, crimen y robo entre otros.

El último informe correspondiente al 2016-2017, señaló que nuestro país se ubica en el puesto 67 subiendo 2 posiciones respecto al informe anterior, manteniendo la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En referencia al Desarrollo de clúster en Perú, empresas proveedoras y relacionadas entre sí, García (2011) mencionó que:

Actualmente, el Perú tiene clústers con el potencial necesario para hacer que el país se desarrolle económicamente. Estos son el caso del clúster minero, pesca, agroindustrial, turismo y joyería. Para que estos dejen de ser superficiales y logren la sostenibilidad van a necesitar de mayor coordinación y apoyo del estado. Para el desarrollo del clúster se necesita que se comience a diversificar las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos (p.123).

Según Adex (2014), de acuerdo con el documento “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú”– desarrollado por Consorcio Cluster Development -Metis Gaia-Javier D’Avila Quevedo– estos clústeres no son otra cosa que la unión de empresas que comparten una identidad de negocio en un espacio geográfico común.

3.2.5. Influencia del análisis en Tayacaja

La influencia del análisis en la organización, está en relación a la competitividad del país que favorece el desarrollo de las provincias como Tayacaja. Como lo indicó Seinfeld (2016):

A pesar de haber crecido económicamente más de 73% entre los años 2001 y 2010, los niveles de desarrollo del país no se han incrementado en la misma magnitud. Esta situación genera la necesidad de crear indicadores que, más allá del nivel de riqueza de un país, permitan medir el bienestar o calidad de vida de las personas” (Párr. 1).

Para el caso del Perú, existe una relación positiva entre crecimiento económico y progreso social. Pese a que la productividad nacional ha venido a menos en el último quinquenio, en el sector agrícola existe una gran fortaleza en relación a otras actividades económicas, toda vez que los índices de la demanda interna han estado en crecimiento. Al revisar el panorama de la región, el Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE), (Consolidado 2016) del Instituto Peruano de Economía, que se nutre de información regional de diversas instituciones y publicado en abril del 2016, se identifica un panorama del crecimiento de Huancavelica que tiene en consideración todos los determinantes de la ventaja nacional de donde es factible ver algunas de las debilidades.

Según esta publicación, la región con el más bajo desempeño económico en el ICAE fue Huancavelica (-3.1%), que registró su primer crecimiento negativo luego de 7 años. La región se encuentra en recesión al presentar tres trimestres consecutivos de caída durante el 2015. La menor actividad económica en la región se debió a una disminución de la producción minera (-6.5%) por la caída en la producción de cobre (-4.2%), y plata (-6.8%). De igual forma, la actividad agrícola se contrajo en 7.1%, debido principalmente a la menor producción de maíz amiláceo (-8.7%), y de papa (-6.4%).

3.3. Análisis del Entorno

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

El Ministerio de Economía y Finanzas en su portal web, define la política económica como el conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país. Todo ello está regido por los lineamientos de la política económica peruana trazadas por el gobierno de turno.

Frente al lineamiento de ingresos fiscales, el ministro de economía Alfredo Thorne, en entrevista al diario Gestión del 01 de agosto del 2016, propuso evaluar la disminución del IGV en 1 punto porcentual y que esto no afectaría a la economía porque lo que se busca es equilibrar dicha regulación con el suficiente impulso y gestión de los tres motores de la reforma económica como son: la formalización, el crecimiento de la economía y la reducción de la evasión; los cuales permitirán una mayor recaudación.

En cuanto a la política fiscal nacional, esta se reconoce como el conjunto de medidas e instrumentos que utiliza el Estado para recaudar los ingresos necesarios para la realización de las funciones del sector público. Dos principios importantes de la política fiscal son: lograr un equilibrio fiscal y reducir la deuda pública como porcentaje del PBI.

3.3.1.1. La informalidad. Hernando de Soto (1989) definió a la informalidad como “el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica”. Así, ser informal supone estar exento de las cargas tributarias y normas legales, pero también implica no contar con la protección y servicios que el Estado ofrece tales como los beneficios laborales para los trabajadores. Del mismo modo, la informalidad no permite la bancarización de las personas y empresas, que resulta imprescindible para el éxito de cualquier emprendimiento.

Con la reducción de la informalidad mejorarán las condiciones de trabajo y de vida de millones de personas. Cuando disminuye la informalidad mejoran la productividad y el

crecimiento. Este problema afecta directamente a la economía nacional, en la medida que limita el cumplimiento de las responsabilidades tributarias mellando los ingresos nacionales que el Estado requiere para la mejora de obras de infraestructura, tecnificación y ofrecimiento de servicios básicos de calidad.

Por un lado, se puede ver que el Estado se perjudica directamente con la informalidad; y por otro, se encuentran los dueños de negocios quienes evaden las responsabilidades tributarias, así como a los trabajadores que reciben un pago neto sin descuentos, que representa dinero contante. Finalmente, con la informalidad, a larga todos pierden en una u otra medida. Tal como lo dio a conocer Céspedes (2015, p.2) quien refirió las investigaciones de Barco y Vargas (2010), Chacaltana y Yamada (2009), y Rodríguez e Higa (2010), que “el trabajador informal peruano presenta una baja productividad y típicamente presenta pocos años de educación, poca experiencia laboral, y trabajan en microempresas”. Esto representa una verdadera amenaza para el crecimiento del país, el cual en buena parte depende del recurso humano con el que cuenta, ya que son las personas quienes crean las riquezas y según su nivel de competencia, pueden impulsar el desarrollo de una nación.

La informalidad laboral urbana promedio en el Perú es estructuralmente alta y varía entre 53% y 75 % (Céspedes, 2015, p.2). Es decir, siete de cada diez peruanos que trabajan son informales. El Panorama de la informalidad se presenta complejo, pero que con decisión política y acciones estratégicas podría empezar a revertirse. Según afirmó Luis Fernando Alegría citando a Norman Loayza, se considera que el tiempo estimado de ver mejoras con una buena intervención sería de dos generaciones: 40 años aproximadamente.

3.3.1.2. Legislación arancelaria. Según el Ministerio de Finanzas (MEF), define como arancel al impuesto o gravamen que se aplica sólo a los bienes que son importados o exportados. Esta misma entidad sostiene que este es un impuesto que se cobra de manera usual sobre las importaciones, y que en el caso del Perú y muchos otros países, no se aplican

aranceles a las exportaciones (Ministerio de Economía y Finanzas[MEF], 2015a)

La recaudación arancelaria efectiva como proporción del total del valor costo, seguro y flete de importaciones fue de 1,2%, y en el 2016, entre enero y junio, fue de 1,1%, tal como lo detalla el último informe del Ministerio de Economía y Finanzas (agosto 2016). Este porcentaje responde a los diferentes acuerdos de libre comercio, los cuales han eliminado aranceles para el comercio bilateral.

3.3.1.3. Partidos políticos en el poder. El Perú padece de un mal endémico, que es la falta de partidos políticos con bases sólidas que propicien la formación de cuadros con la preparación que un cargo de representatividad nacional requiere. Los partidos políticos en el Perú se forman antes de las elecciones de manera improvisada, muestra de ello es la lista de 25 partidos inscritos en el ROP (Registro de Organizaciones Políticas) con cara a las elecciones presidenciales 2016 (Jurado nacional de Elecciones[JNE],2016).

Esta situación representa una gran desventaja ya que propicia que el gobierno sea liderado en muchos casos por representantes sin conocimiento de gestión gubernamental y de la realidad del país. El presidente actual Pedro Pablo Kuczynski pertenece al partido Peruanos por el Cambio, el mismo que a su vez no pudo alcanzar la mayoría parlamentaria en las pasadas elecciones. En el actual Congreso, se evidencia la supremacía política del fujimorismo con 72 curules, representando así la mayor fuerza parlamentaria; seguida por el Frente Amplio con 21 escaños; continúan dentro de las minorías Peruanos por el Cambio, con 19 representantes; y finalmente la bancada de Alianza para el Progreso, con 9 congresistas.

Hoy las fuerzas de poderes en el país están disgregadas, lo que representa un gran reto para el actual gobierno, quien debe buscar encausarlas hacia metas sólidas y comunes orientadas a la estabilidad y crecimiento del país.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana, se proyecta en 4.2% para el 2017, pero se estima que el PBI solo crecería 3.8% el 2018 y 3.6% el 2019 (Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019, 2016). Al ser el Perú un país con una política económica abierta al mundo, sus índices económicos se ven impactados por la dinámica mundial, los cuales mostraron un crecimiento del 3.0% para el 2016, y un crecimiento proyectado del 3,4% entre el 2017 - 2019. En el caso de China se aprecia un crecimiento económico del 6% en el 2016 y un crecimiento de 5.2% entre el 2017 y 2019.

Con relación a los principales socios comerciales se muestra un retroceso en su índice de crecimiento económico, el cual pasó del 1,7 %, en el 2015 al 1,4% en el 2016, con una proyección del 2.0% para el periodo de 2017 -2019 (MEF, 2016). El Perú presenta cierta estabilidad económica, la que debe enfrentar la situación desfavorable del crecimiento económico mundial que impactará en las exportaciones. Este panorama reta al gobierno a trabajar por la consolidación del mercado interno, y establecer políticas económicas que no desequilibren el panorama económico nacional.

Un elemento importante a considerar dentro del análisis económico es el *riesgo país*, el cual mide la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras. El otro elemento a considerar es el riesgo político implícito, y de acuerdo a ello se obtiene una calificación crediticia internacional. Un índice bajo de riesgo país garantiza el cumplimiento de las obligaciones financieras, lo que le permite ser materia de préstamos e inversiones; por esa razón el Perú debe procurar mantener un buen nivel de riesgo financiero.

En abril del 2017, de acuerdo al EMBI+ calculado por el banco de inversión JP Morgan, el riesgo país de Perú tuvo 1.46 puntos porcentuales, bajando dos puntos básicos respecto a la puntuación anterior. En la región, esto ha significado un riesgo más bajo, seguido de Colombia (2.01 puntos) y México (2.03 puntos). Esto pone al Perú en un buen

escenario para la atracción de inversiones, lo cual el gobierno de turno debe aprovechar al máximo. (El economista, 20 abril, 2017).

Se puede concluir, que la imagen económica numérica del Perú frente al mercado externo es positiva para el primer tramo del periodo del nuevo gobierno, lo que a su vez representa un reto para la mantención y elevación de índices económicos y concertación política.

El Perú dentro de su sistema económico, considera el comercio internacional como uno de los ejes importantes de su dinámica económica, el cual inició su preponderancia en los años 90 con el gobierno del presidente Fujimori, luego de la crisis del quinquenio aprista. Esta nueva línea de relaciones comerciales internacionales coincidió con el fenómeno de la globalización que por esos años propició la apertura de los mercados, dando lugar a los Tratados de Libre Comercio (TLC).

El comercio internacional entre dos países trae beneficios para ambos, incluso cuando uno de ellos es más eficiente que el otro en la producción de todos los bienes; esto se da porque los países tienen la posibilidad de exportar aquellos bienes cuya producción es de gran escala, mientras que importan aquellos bienes que son escasos en el país (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2012). Los TLC son el escenario que brinda seguridad, sostén y equilibrio al comercio mundial de bienes y servicios haciendo del “globo” una gran comunidad. El sistema de comercio internacional ha ido consolidando sus mecanismos de intercambio representando uno de los principales sistemas de desarrollo de riqueza entre los países, con cifras realmente significativas para la economía mundial. Una muestra de este dinamismo económico se presenta en el grupo de países que conforman la Organización Mundial del Comercio (2015) cuyo intercambio de mercancías totalizaron la suma de US \$ 16.2 trillones en el 2015 (World Trade Organization).

Si se toma cuenta la información de la OMC en relación a los destinos de las exportaciones durante el 2014 del bloque económico de América del Sur, el bloque Central y el Caribe, es posible identificar su ampliación de mercado en la mayor parte de los continentes, destacando América del Norte y Europa como su gran receptor, tal como se detalla en la siguiente figura.

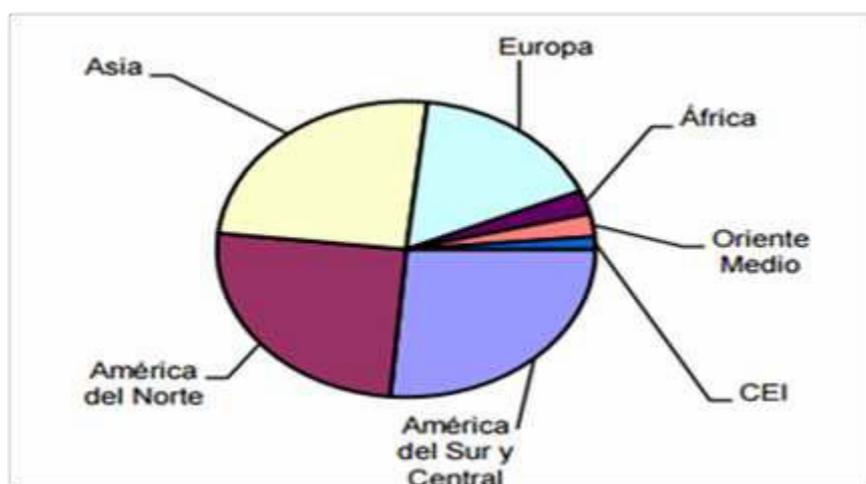


Figura 3. Exportaciones de América y El Caribe por destino. Tomado de Organización Mundial del Comercio .Informe sobre Perfiles de las Exportaciones Mundiales y Regionales 2013. https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/world_region_export_13_s.pdf

El Perú, gracias a su crecimiento económico y estabilidad política, se encuentra dentro de los países que ha captado la atención de otros bloques económicos para formar parte de diversos tratados comerciales, y si bien no ha llegado a los niveles de México quien tiene 49 acuerdos comerciales con 44 países, sí mantiene un ratio significativo de 20 acuerdos internacionales comerciales firmados, cinco por entrar en vigencia y cuatro en etapa de negociación.

De los acuerdos firmados, dos son del nivel Regional (Comunidad Andina y Mercosur Perú), dos de nivel Multilateral (Organización Mundial de Comercio, Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico) y los otros son del tipo bilaterales.

3.3.2.1. Producción minera y exportaciones. Arias et al. (2016) mencionaron que dentro del grupo de exportaciones es la minería quien contribuye con el 60% de las exportaciones nacionales, representando así uno de los principales baluartes de la economía nacional. Según Marcial García, el año 2016 se registraría una caída de US\$ 251 millones en el monto de la inversión minera que recibirá el Perú. Por otro lado la Cámara Minera del Perú, estima que 47 proyectos están pendientes de ejecución y de ellos, 44 con una inversión en conjunto superior a los 56 millones de dólares, debido a la paralización de 15 proyectos y una baja en las exportaciones que pasaron de 27 mil 526 millones de dólares en el 2011 a solo 18 mil 832 millones de dólares en el 2015, hacen muy difícil superar la valla exportadora de cobre como es en Chile (Cámara Minera del Perú, 04 de julio 2016).

En cuanto al escenario de las exportaciones, se evidencia que aquellas correspondientes al sector primario sufrieron una baja durante el 2016. Esta baja se presentó por la caída del sector de hidrocarburos que descendió en un 29,4%, como resultado de la menor producción de petróleo y gas natural (LGN). En el caso del petróleo, la rotura del Oleoducto Norperuano impactó de manera negativa al afectar la producción del lote 192, el que representa el 19% de la producción total del petróleo; mientras que en el caso del gas, la baja de producción se vio afectada por el mantenimiento de la planta procesadora y la rotura del ducto transportador que dañó el lote 56, que representa el 42% de la producción nacional.

En el contexto del panorama de contracción económica de América latina y de nuestros principales aliados comerciales, se proyecta una caída del 6,1% en las exportaciones no tradicionales; tal como se presentó en el análisis del panorama económico tratado en el tópico anterior (Banco Central de Reserva[BCR], 2016)

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

El Perú está compuesto por tres regiones naturales, la selva que ocupa el 60% del territorio, la sierra que abarca el 30% y la costa que cubre el 10% del territorio nacional (Pino, 2015, pp. 22-31).

Esta distribución podría hacer pensar en un primer momento en una distribución poblacional con mayor presencia en la selva, sin embargo, ello no se presenta así en el país. De manera contraria, lo que se evidencia es una distribución inversamente proporcional de la población con relación a su territorio, con una concentración de 50% de habitantes en la costa, un 40% de habitantes en la sierra y el 10% en la selva. Referente a la distribución por zonas urbanas y rurales se observa que el 80% de peruanos viven en zonas urbanas y el 20% vive en zonas rurales (INEI, 2015).

Los porcentajes de distribución por regiones denotan una gran disparidad entre el uso del territorio y la distribución poblacional. La concentración poblacional en la costa tiene como hito el fenómeno llamado “el huayco andino”, que se produjo en la década de los 70, y que se caracterizó por la migración del campo a la ciudad. Esta migración masiva de los pobladores de la sierra a la capital tenía como motivación la búsqueda de oportunidades que no encontraban en sus regiones, dando origen a su vez a los primeros asentamientos humanos y pueblos jóvenes en la capital.

Las inmigraciones hicieron que en solo dos décadas, el rostro de la capital cambie dando lugar a la presencia de “los conos” y a la nueva clase media, que actualmente representa el 39% de la población de Lima, y que generalmente vive en la periferia de la ciudad (Arellano, 2014). Durante las últimas décadas no se ha evidenciado una política eficiente, generando la intensificación de la inequidad y la falta de oportunidad en otras regiones. Una evidencia de ello son los principales indicadores poblacionales, que muestran

que es la sierra, la región que presenta los mayores índices relacionados a los problemas sociales, tal como se especifica en la tabla adjunta.

Tabla 7

Indicadores Sociales por Regiones(en %)

	Selva	Sierra	Costa
Analfabetismo	7	11	3
Desnutrición infantil	24	29	5
Mortalidad infantil	20	21	11
Pobreza	31	35	16
Pobreza Extrema	7	11	1

Nota. Adaptado de “Los retos del próximo gobernante” en Revista Estrategia 9 (38), 22-31, 2015.

Con relación a la pobreza , se evidencia mejoras a nivel nacional , apreciándose una disminución de sus índices entre el 2001 al 2014, que pasó del 54.8% al 22.7% respectivamente. La pobreza extrema también cayó del 24.4% en el 2011 a 4.3% en el 2014 (Arias et al., 2016).

Eso debido a la mejora económica global y mayores oportunidades. Si bien de manera global son claras las mejoras, las cifras de pobreza por regiones muestran aún inequidad, evidenciándose un índice de pobreza del 14,3% en la costa, seguido por el 33.8% en la sierra y por el 30.4% en la selva (Arias et al., 2016). Estas cifras refuerzan la necesidad de contar con una política de atención a las regiones que más lo necesitan, buscando el desarrollo de todo el país.

En cuanto a la tasa de analfabetismo, destaca la región de Callao con un índice del 1,9%, en contraposición de las regiones de Apurímac, con 17.10%, Huancavelica con 15.6% y Huánuco con 13.4% (CENTRUM, 2015). Con relación al género, la tasa de analfabetismo

de las mujeres (9,3%) triplicaba los de los hombres (3,1%), según el censo del 2012. (Arias et al., 2016).

En el caso de la esperanza de vida, destaca las regiones del Callao, Lima e Ica, con un promedio del 77%, mientras que la región con menor índice es Huancavelica con el 70% (ICRP). La Desnutrición presenta un índice de 14.6% en el país, destacando Tacna con la menor tasa de desnutrición del 2.01%. En contraposición se encuentra Huancavelica con una tasa del 28% de desnutrición representando la región con el más alto índice del país.

En relación al nivel educativo, el Perú presenta índices de logros muy bajos en la educación escolar, tal como lo evidencian los resultados del Programme for International Student Assessment (PISA), en donde de los 72 países que participaron, el Perú quedó en el puesto 62 en el área de matemática y en el puesto 63 en el área de comunicación. En cuanto a las cifras internas existe un 32.8% de la población de 35 años a más con primaria incompleta (INEI, 2015). Respecto a los logros nacional, se destaca Moquegua con el 100% de logros de aprendizaje, mientras que por el otro extremo se encuentra Loreto con el 1% (CENTRUM, 2015).

Referente a la fuerza laboral, en Lima la población económicamente activa (PEA) o fuerza de trabajo (conformada las personas que están ocupadas y las que buscan estarlo), representa el 68,3% (5 millones 104 mil 700 personas) de la población en edad de trabajar. (INEI, 2015). La tasa de desempleo, que mide la relación de personas desocupadas entre las personas económicamente activas evidenció una leve mejora, pasando del 5,1 al 4,9% entre los años 2011 al 2014 (Pino, 2015); sin embargo, en la última encuesta permanente de empleo del primer semestre 2016, se ubicó en 6.5% reflejando un aumento significativo (INEI).

Finalmente, Perú muestra altos índices de inseguridad social, los cuales se reflejan en el aumento de denuncias por delito que pasó de 693, en el 2011, a 884 en el 2013 (Pino,

2015, pp. 22-31). Este es un problema que afecta sobremanera al óptimo desarrollo de las actividades de la sociedad y al emprendimiento, así como a la tranquilidad de la población.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El país desde hace tres décadas, amplió su sistema de telecomunicaciones dando lugar a la telefonía, internet y cable, y promovió mejores condiciones a la inversión privada internacional, lo que generó que diferentes empresas tengan hoy la concesión de más de un servicio de telecomunicación. Según el reporte estadístico del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo del 2014, han sido 689 las concesiones dadas hasta dicho periodo. Así mismo, se evidencia un aumento en el número de concesiones a través del tiempo.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país con una gran biodiversidad y presencia de bosques. Con una superficie de 73'294,958 hectáreas (Ministerio del Ambiente, 2011) y 14,97% de la superficie total del territorio que representan Áreas Naturales Protegidas (ANP), siendo Loreto el departamento con mayor superficie de ANP con 32,5% del total, seguido por Madre de Dios con 19,8% (Sistema Nacional de Información Ambiental, 2015).

Los lineamientos dados por el Estado Peruano para la protección del medio ambiente se reunieron en la Ley General del Ambiente publicada el 27 de junio de 2008, a través del decreto legislativo que modifica la Ley N° 28611. En ella se recoge los principios internacionales en materia de protección y conservación del ambiente, los recursos naturales, el daño ambiental, entre otros.

Finalmente, ese mismo año por Decreto Legislativo N° 1013 (2008), se creó el Ministerio del Medio Ambiente, el cual nació como una respuesta política a las obligaciones ambientales internacionales del Perú en materia ambiental. El Ministerio del Ambiente cuenta con tres fuerzas complementarias que son: El Servicio Nacional de Áreas Protegidas (Sernanp), el Instituto Geofísico del Perú (IGP), el Instituto de Investigaciones de la

Amazonía Peruana (IIAP) y el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi). En el informe “Los principales problemas ambientales políticamente relevantes en el Perú” (Ráez y Dourojeanni, 2016, pp.3-5) se recogen 16 problemas ambientales de los cuales para el presente trabajo se toman ocho que se consideran de mayor relevancia como parte del desarrollo del presente plan estratégico provincial. Estos son:

1. Caos ambiental urbano, referida a la contaminación atmosférica relacionada con el sistema de transporte.
2. Minería ilegal.
3. Deforestación, tala ilegal y mala gestión de bosques en un 60% del territorio continental nacional, representando el principal causante de la emisión de gases y efecto invernadero.
4. Matriz energética insostenible, la cual a través de la presencia de mega proyectos hidroeléctricos y de estaciones termoeléctricas, generan contaminación o destrucción de ecosistemas.
5. Industria pesquera ambientalmente malsana, que produce contaminación e insalubridad por efluentes de la industria de la harina de pescado y de conservas marinas en toda la costa peruana.
6. Agricultura insostenible, que se manifiesta cuando se abusa de agroquímicos, así como con la mala gestión del riego y de la irrigación, con el desperdicio de los recursos hídricos y salinización de los suelos agrícolas.
7. Deterioro generalizado de fuentes de agua dulce y cuencas hidrográficas.
8. Los diferentes problemas de contaminación medioambientales generan a su vez enfrentamientos con la sociedad que forman parte de las zonas afectadas por la contaminación, dando lugar a un gran número de conflictos sociales.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Análisis de Factores Externos de la provincia de Tayacaja cuenta con catorce factores determinantes de éxito, divididos en siete oportunidades y siete amenazas. En la Tabla 8, se muestra la Matriz EFE para la provincia de Tayacaja, la cual arrojó puntaje ponderado de 1.39, que constituye una pobre capacidad de respuesta ante las condiciones actuales de la región y del país.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Bajo índice de Riesgo país en comparación a la región	0.08	1	0.08
2 Apertura a mercados internacionales por la existencia de 20 tratados de libre comercio	0.07	1	0.07
3 Consolidación económica	0.09	1	0.09
4 Programas nacionales orientados a la eliminación de la pobreza	0.07	1	0.07
5 Aumento del flujo de turistas en el primer trimestre del año	0.11	2	0.22
6 La cercanía con Huancayo representa un acceso de intercambio comercial y turismo	0.15	1	0.15
7 Empresas interesadas en la Responsabilidad Social como ventaja competitiva	0.05	1	0.05
Sub-total	0.62		0.73
Amenazas			
1 Informalidad y trabas para la creación de empresas	0.03	1	0.03
2 Nuevos centros de producción de energía en la región	0.06	3	0.18
3 Crisis económica mundial que afecta a países que son nuestros principales mercados	0.05	2	0.10
4 Mercado globalizado orientado a comprar al menor costo sin tener en cuenta la equidad.	0.06	1	0.06
5 Falta de políticas efectivas de descentralización.	0.03	2	0.06
6 Baja inversión en tecnología e innovación	0.08	2	0.16
7 Corrupción	0.07	1	0.07
Sub-total	0.38		0.66
Total	1.00		1.39

3.5. Tayacaja y sus Competidores

Se desarrollará el análisis de competidores de Tayacaja a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En la tarea de brindar una óptima prestación de servicio y mejorar de la calidad de vida de la población y de acuerdo a las facultades otorgadas conforme a la Ley de Municipalidades, la municipalidad provincial de Tayacaja, requiere de proveedores que brinden bienes y servicios por medio de licitaciones públicas o contrataciones directas según el ordenamiento de la Ley de Contrataciones del Estado.

En el caso de Tayacaja en el año 2015, según figura en el informe de presupuesto anual, se realizaron quince obras de importancia con el presupuesto público. Sin embargo, un detalle a considerar es que los proveedores en las áreas rurales no siempre gozan de capacidades para efectuar obras o servicios de calidad. Pese a ello las entidades públicas deben contratar este tipo de mano de obra por lo oneroso que resulta el otorgar concesiones a proveedores de otras provincias o de la capital del Perú.

Complementariamente, la provincia ha contado con los siguientes proveedores: Telefónica y Bitel (telefonía); Telecentros Rurales, 23 empresas de transporte, 10 microempresas de mantenimiento vial rutinario, organizadas por Provias Descentralizado; Grifos Andes, para la provisión de 250 galones de combustible (Municipalidad de Tayacaja, s.f.).

La Hidroeléctrica del Mantaro operada por Electroperú, es otro proveedor que goza de poder de negociación ya que se trata de una empresa estatal y no rinde cuentas al municipio directamente. Este proveedor puede ser un aliado para la provincia, considerando que hay provincias y zonas rurales que no cuentan con energía eléctrica. Asimismo, desde fines del 2016, un proveedor importante es la empresa IC Power, concesionaria de la hidroeléctrica

Cerro del Águila, quienes acaban de entrar como proveedores y pueden ser socios estratégicos de la provincia.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores de la provincia de Tayacaja son los habitantes de la provincia quienes tienen un poder de negociación moderado considerando su intervención en el presupuesto participativo de la provincia, sin embargo, la población organizada puede enfrentarse al gobierno provincial, regional y central mediante cierre de carreteras y paralizaciones ante cualquier reclamo social, en ese caso su poder de negociación es alto.

Un caso reciente se presentó en marzo del 2016 en el distrito de Pampas, donde más de dos mil personas realizaron un paro por más de cuatro días en protesta por la falta de preocupación y presupuesto para la apertura de la universidad de Tayacaja. Finalmente, autoridades de Tayacaja, el gobierno regional y el gobierno central, tuvieron que entablar una mesa de diálogo en Lima para atender el reclamo de los pobladores, comprobando su poder de negociación.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos son productos que desempeñan la misma función que los productos de la región para los consumidores, pero se basan en tecnología diferente, siendo una amenaza latente (Porter, 2015, p.47).

Los productos sustitutos se consideran aquellas provincias que brindan bienes y servicios parecidos y mejores que en Tayacaja y que sean determinantes para que un poblador elija emigrar o comprar en ellos. En este sentido forman parte de los sustitutos las provincias donde se produzca y comercialice papa u otros tubérculos (como el camote, la yuca) así como cereales (trigo, el morón y la betarraga). En esta línea, la papa nativa peruana, es uno de los productos que ha tenido un gran incremento de su demanda en los últimos cinco años, periodo en el que la exportación de este producto ancestral creció en 211%, según la

Asociación de Exportadores (ADEX). Un ejemplo claro es Huancayo, donde se abrió una planta procesadora de snacks a base de papa nativa. Cabe mencionar que la cosecha de papas, procede en su totalidad de Huancavelica, específicamente de los distritos de Pazos y Huaribamba.

En el campo de la producción eléctrica no se identifican amenazas significativas, siendo la central hidroeléctrica del Mantaro la principal planta generadora de energía del centro del país. A pesar de las nuevas tecnologías como la energía eólica, térmica o solar, las necesidades de energía eléctrica en el país son amplias por lo que se estima que en este ámbito no se visualiza una amenaza de consideración.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Dentro del modelo de las fuerzas de Porter, está la fuerza llamada “Amenaza de los nuevos entrantes”, que indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria, como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario, si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente. Michael Porter (1985) mencionó que “la amenaza de nuevos entrantes jugaba un rol fundamental en la empresa y en el ambiente cambiante de las industrias en el día de hoy”. Esta visión de Porter permitió a muchas empresas visualizar amenazas antes que se transformaran en una situación real.

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización. Si hay una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa. Esto se debe porque más competidores pelearán por la misma cuota de mercado; las ventas se reducirán y los esfuerzos de marketing serán más caros, lo que implica una seria amenaza

para el precio y calidad del producto. Los entrantes pueden ser provincias donde exista mejor conectividad a internet, o haya un mayor acceso a centros de salud y educativos de calidad.

Del mismo modo, provincias que ofrezcan mayores posibilidades laborales como Huancayo, pueden ser atractivas para los habitantes de Tayacaja. Es así, que la juventud de Tayacaja podría migrar a otras ciudades con mayores oportunidades para forjarse un futuro promisorio, por esa razón, sería favorable por parte de las autoridades de Tayacaja fundar una institución de estudios técnicos y superiores con la finalidad de suplir esta falencia.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Las provincias de la región Huancavelica son los principales competidores de Tayacaja dado que con ellas pelea por el presupuesto que otorga el Estado y la región. Provincias como Huancavelica y Acobamba representan lugares claves con los que compete Tayacaja debido a su capacidad demográfica, geográfica y presupuesto asignado. De la misma manera la provincia de Anco, que pugna por el impuesto de las empresas hidroeléctricas.

3.6. yacaja y sus Referentes

D'Alessio (2015) indicó que es imprescindible realizar un cuidadoso análisis de la competencia, que estará conformada por el estudio de los competidores (actuales, sustitutos y entrantes) en el sector industrial. El análisis de la competencia será evaluado a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), apoyado por el modelo de las cinco fuerzas del sector industrial, con la estructura y el ciclo de vida de la industria. La elaboración de la Matriz de Perfil Referencial (MPR) mediante el benchmarking, también brindará información relevante para la elaboración de posibles estrategias.

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

D'Alessio (2015) indicó que la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. De la misma manera da a conocer la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. Asimismo, señala cómo se encuentra la organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector. Bajo esta introducción, en la Matriz de competitividad de Tayacaja se analiza las principales provincias competidoras, tomando como referencia a las provincias con las que compete directamente por presupuesto, turismo, cultura, comercio y servicios, entre otros factores claves de éxito.

En la Tabla 13, se muestra el puntaje obtenido por provincia y su ponderado total que permitirá identificar su desempeño con relación a Tayacaja.

Tabla 9

Matriz de Perfil Competitivo de Tayacaja

Factores determinantes de éxito	Peso	Provincia Tayacaja (Huancavelica)		Provincia Huancayo (Junín)		Provincia Satipo (Junín)		Provincia Huancavelica (Huancavelica)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Recaudación municipal (tasas, impuestos y tributos)	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2 Ejecución presupuestal	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Promoción de la salud	0.12	1	0.12	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4 Infraestructura de transportes y comunicaciones	0.12	2	0.24	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5 Impulso al desarrollo económico	0.13	1	0.13	3	0.30	1	0.10	2	0.20
6 Fortalecimiento de la Cultura	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
7 Promoción del turismo	0.11	1	0.11	3	0.30	3	0.30	2	0.20
8 Respeto al medio ambiente	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
9 Aprovechamiento de los recursos renovables	0.12	3	0.36	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	1		1.66		2.30		1.90		1.80

Los resultados de la MPC evidencian las debilidades de Tayacaja frente a las provincias competidoras, debido a que obtuvo un puntaje de 1.66, muy por debajo de Huancayo, competidor directo, quien obtuvo con una puntuación de 2.30. Satipo y Huancavelica obtuvieron 1.90 y 1.80 respectivamente.

Existe una gran brecha entre los competidores, principalmente en el impulso al desarrollo económico que implica el fomento de actividades agrícolas. El otro aspecto débil es la promoción de la salud, donde la Municipalidad puede demostrar un mayor involucramiento, liderando Comités de Salud con sus municipios locales, y finalmente el factor turismo que es una oportunidad de mejora, dado que los arribos mensuales de turistas a la provincia es ínfimo con respecto al que registran sus competidores. La diferencia en este último factor es de 15 a 1, es decir por cada 15 turistas que arriban a Huancayo 1 arriba a Tayacaja, ello demuestra que es un factor clave de éxito y un potencial para la provincia, considerando que colinda con las tres provincias competidoras y puede atraer turistas que la visiten.

Matriz perfil referencial (MPR)

En el desarrollo del análisis interno es necesario identificar y evaluar los factores claves de los competidores de referencia (*benchmarking*), independientemente de que estos sean o no competencia directa, pero que son vitales como parámetro de comparación y permiten definir la visión y los objetivos de la provincia de Tayacaja. En ese sentido para efectuar la Matriz de Perfil Referencial (MPR), debido a la similitud de espacios geográficos se le ha comparado con tres distritos capitales de provincia o su equivalente, ubicados en Europa por tener altos estándares mundiales, como son: (a) el distrito de Viena (Austria), que cuenta con la ciudad con más calidad de vida por octavo año consecutivo según el estudio Mercer 2017; (b) el distrito de Seúl (Corea), con la séptima ciudad en el ranking general, y primera en cuanto a sostenibilidad social, según el estudio de la consultora Arcadis

“Sustainable Cities Index 2016” para el Foro Económico Mundial. y (c) el distrito de Zúrich (Suiza), considerada la primera ciudad por calidad de vida general en el mundo por 7 veces consecutivas según el “Estudio sobre calidad de vida de Mercer”, lo que se une a su gran preocupación por el medio ambiente según este estudio.

Tabla 10

Matriz de Perfil Referencial de Tayacaja

	Peso	Provincia Tayacaja (Huancavelica)		Distrito Viena (Austria)		Distrito Zurich (Suiza)		Distrito Seúl (Corea)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Factores determinantes de éxito									
1 Recaudación municipal (tasas, impuestos y tributos)	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
2 Ejecución presupuestal	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3 Promoción de la salud	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
4 Infraestructura de transportes y comunicaciones	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
5 Impulso al desarrollo económico	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
6 Fortalecimiento de la Cultura.	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
7 Promoción del Turismo	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
8 Respeto al medio ambiente	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
9 Aprovechamiento de los recursos renovables	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		1.66		3.43		3.68		3.47

En la Matriz de Perfil Referencial, Tayacaja obtiene un puntaje de 1.66, que respecto de las ciudades con que se ha comparado, es un puntaje muy bajo que saca a relucir su nefasta condición precaria y marcada desventaja, nada comparable respecto al distrito de Zúrich que lidera la matriz con 3.68 debido a su alto índice de atractividad para los negocios y calidad de vida además de su cultura, cuidado del medio ambiente y urbano estilo de vida.

Por su parte Viena con 3.43, reafirma su posición expectante a la cabeza de los distritos europeos coronándose con el primer puesto en la clasificación mundial de calidad de vida de Mercer. En el caso del distrito de Seúl con 3.47, lidera en Asia el ranking de

sustentabilidad social al perseguir la equidad, buscando la eliminación de la pobreza y el beneficio de que todos los estratos sociales se beneficien de las virtudes del crecimiento económico.

Por lo tanto, la provincia de Tayacaja tiene una valla muy alta en la búsqueda de mediciones que la hagan más relevante por lo menos en la región, tomando como modelo a las ciudades indicadas bajo una administración eficaz se augura pueda brillar en la proyección del presente plan, con el propósito de incrementar su competitividad y por ende el bienestar de sus habitantes.

3.8. Conclusiones

Según los resultados de la Matriz EFE, la provincia de Tayacaja no logra aprovechar las oportunidades del entorno, en vista que su producción todavía no trasciende a los mercados importantes, pese a las oportunidades que ofrece la apertura de mercados internacionales a través de los tratados de libre comercio. No ha habido variación significativa en la disminución de la pobreza y todavía se le considera como parte de la región más pobre del país.

Por otra parte, la presencia de nuevas empresas de telecomunicaciones, ha llevado la tecnología a los lugares alejados lo que permite mayor dinamismo a su incipiente economía.

Asimismo, la falta de un planeamiento a largo plazo para la gestión municipal alineado a los objetivos de la región Huancavelica, hace que la informalidad y las trabas para la creación de empresas sean factores negativos para el desarrollo de la provincia, sumado a la precariedad de las vías de comunicación. Es una amenaza también, el narco terrorismo que opera en la zona, y mientras no existan mejores oportunidades para la población, este será un atractivo permanente para la población como fuente para obtener recursos en el menor tiempo.

La MPC evalúa a tres provincias competidoras, en donde Huancayo es el principal referente de la provincia. En el caso de la provincia de Huancavelica esta tiene mejor calificación por tener mayor actividad comercial siendo un aliado que no debe descartarse a efectos de establecer alianzas conjuntas. Finalmente, Satipo en Junin destaca por presentar similares condiciones a Tayacaja.

La MPR nos muestra cuán lejos está la provincia de aquellas ciudades que brillan por su capacidad de gestión, probada calidad de vida, y atractividad para los negocios, y contrariamente, señala el norte que necesita Tayacaja para pensar en grande y despegar hacia la búsqueda de la competitividad municipal. Un gobierno con visión empresarial que cambie la cultura organizacional actual configurará una de las mejores oportunidades con que se cuenta.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La finalidad de evaluar internamente a la Provincia de Tayacaja, será la de encontrar las estrategias que permitirán identificar las fortalezas factibles de capitalizar y las debilidades existentes para neutralizarlas; el resultado determinará las competencias distintivas. El proceso de evaluación interna finalizará con la elaboración de la Matriz de Evaluación de factores internos [MEFI].

4.1 Análisis AMOFHIT

Es esta etapa se analizarán los siguientes aspectos internos de la Provincia de Tayacaja: (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).

En el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales (D'Alessio, 2015).

El desempeño actual del Gobierno Municipal de Tayacaja es parte de este análisis orientado a la efectividad de su gestión en la ejecución de sus políticas y administración de sus recursos y en favor de todos los distritos.

La Municipalidad Provincial de Tayacaja ejerce jurisdicción exclusiva sobre la provincia de Tayacaja-Huancavelica cuya alta gerencia corresponde al alcalde, el señor Moisés Vila Escobar, quien fue electo en las elecciones regionales y municipales del Perú en el año 2014, para el periodo 2015-2018. El alcalde Vila, cuenta con secundaria completa y no consignó mayores estudios ni trabajos previos, tal como figura en su hoja de vida presentada ante el jurado nacional de elecciones en el 2014. La reputación y prestigio de la alta dirección está desacreditada por la mayoría de sectores por diversos actos que atentan contra el

patrimonio público principalmente en el mal uso de los recursos económicos, por ello este se encuentra no habido y con orden de suspensión de la libertad por seis meses.

Los objetivos estratégicos de la provincia de Tayacaja (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2015) son los siguientes: (a) Incrementar los ingresos; (b) desarrollar los recursos humanos; (c) modernizar la gestión municipal e incrementar su eficiencia; (d) elevar los niveles de eficiencia, calidad y cobertura de servicios básicos; (e) consolidar el crecimiento urbanístico planificado del distrito y la provincia; (f) construir una ciudad formadora pacífica, solidaria y sustentable; (g) impulsar el desarrollo cultural de la Provincia e incrementar la participación vecinal.

Considerando que se trata de una institución sin fines de lucro, la municipalidad cuenta con las siguientes fuentes de ingresos: (a) Recursos ordinarios; (b) foncomún; (c) canon Hidroenergético y (d) Fondo de Desarrollo Económico de Camisea (Focam).

Tal como especifica la Ley de Municipalidades, las decisiones importantes de la provincia las toma el concejo municipal (realizadas entre 2 a 4 veces al mes), el cual está presidido por el alcalde y conformado por 11 regidores, quienes en conjunto aprueban proyectos de ley, presupuesto anual, entrega de obras al sector privado, celebración de convenios y el cuadro de asignación de personal.

La municipalidad de Tayacaja administrativamente está dividida en seis gerencias: (a) Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura, (b) Gerencia de Administración y Finanzas, (c) Gerencia de Asesoría jurídica, (d) Gerencia de Desarrollo Económico, (e) Gerencia de Desarrollo, (f) Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, según se muestra en la figura 4.

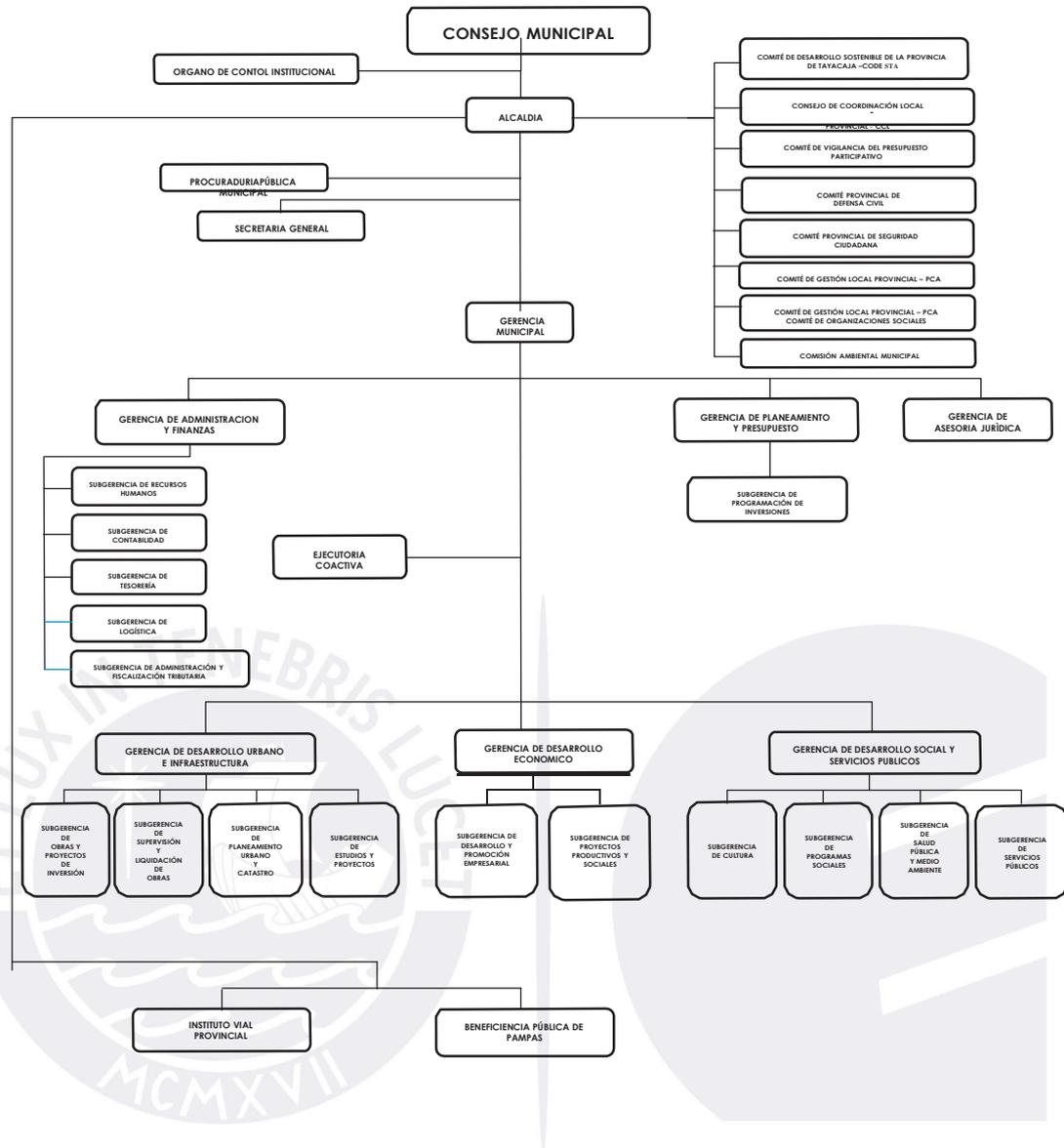


Figura 04. Organigrama Municipalidad Provincial de Tayacaja. Adaptado de “Estructura Orgánica” de la Municipalidad de Tayacaja, 2012. Recuperado de http://www.munitayacaja.gob.pe/actiweb/system/modgestion/archivos/ORGANIGRAM_A_59b3ca2.pdf.

Según el informe de trabajadores de la Municipalidad de Tayacaja, la organización edil cuenta con 170 trabajadores dentro de su planilla de contratación distribuida en sus diferentes gerencias y subgerencias, de los cuales 54 son nombrados por el grupo de funcionarios y tan solo figuran seis serenos. Llama la atención que una provincia con altos índices de pobreza cuente con un número tan elevado de personal para la gestión de la ciudad y escasa terna en seguridad ciudadana.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

Es la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores, nos referimos a la orientación empresarial de la provincia de Tayacaja, mediante la oferta de bienes y servicios de la organización, (D'Alessio, 2015).

4.1.2.1 Participación de mercado.

Existen pocos establecimientos o negocios importantes en Tayacaja. Sin embargo, una forma de intercambio comercial característica de la provincia son las ferias dominicales que se realiza en una de las principales avenidas de Pampas y sirve de punto de encuentro para los diferentes comerciantes y agricultores de la provincia.

Un promotor importante es la Cámara de Comercio de Tayacaja, que es una institución que agrupa a empresarios rurales y urbanos de diferentes sectores de la economía local y provincial de Tayacaja, que representa al Gremio empresarial Tayacajino, cuya estrategia de intervención es brindar los servicios de capacitación, orientación, información y asesoría en gestión empresarial. Desarrolla una metodología de servicios no financieros, adaptadas a los creadores de empresas como: La implementación de módulos de servicios para emprendedores, impulsar ferias, etc.

Esta institución elabora y ejecuta proyectos y/o programas, consultorías relacionadas con la inserción profesional y generación de empleo teniendo como base la promoción,

creación y desarrollo de micros y pequeñas empresas. En ese sentido, es una base que debe ser replicada en toda la provincia pues el aspecto formativo del potencial empresarial está ligado al desarrollo de la zona, motivo por el cual es necesario, establecer alianzas con otras provincias, para intercambiar conocimiento sobre el trabajo agrícola y ganadero. (Cámara de comercio de Tayacaja, 2017).

Los medios de comunicación empleados por la Municipalidad de Tayacaja actualmente son virtuales. Esta municipalidad cuenta con un portal web (<http://www.munitayacaja.gob.pe/>) donde se puede tener acceso a diferente información de la provincia como su misión, visión, principales funcionarios, documentos de gestión, obras y proyectos, y videos institucionales. Sin embargo, la mayor fuente de comunicación se encuentra en su canal Youtube, donde muestran videos de las últimas obras realizadas y festividades celebradas en la provincia, así como en la red social Facebook (<https://www.facebook.com/municipalidaddetayacaja/>) que contiene información relevante sobre los últimos acontecimientos provinciales. Es importante señalar que debería potenciarse un área dirigida a promover las ventajas y recursos que ofrece la provincia para atraer capitales con la finalidad de reactivar y aportar en la economía de la región.

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

Esta comprende la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realiza este proceso. El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción de bienes como de servicios (D'Alessio, 2015).

4.1.3.1 La Búsqueda de nuevos mercados.

Se han identificado factores que crean condiciones favorables para la exportación de productos agropecuarios:

(a) La ampliación del mercado para los productos provinciales en función a los tratados de libre comercio vigentes y acuerdos de integración comercial, y (b) una demanda mundial en crecimiento a favor del consumo de los alimentos orgánicos en lugar de alimentos transgénicos; y en este aspecto, la provincia de Tayacaja goza de tener biodiversidad local de la papa y sus productos que pueden ser utilizados de manera rentable por los pequeños agricultores y su preservación lo convierte en un activo económico de la comunidad. Existen claras ventajas comparativas para que las comunidades campesinas de la provincia utilicen sus conocimientos indígenas para la utilización de la biodiversidad para acceder a nichos de mercado organizándose en pequeñas empresas y mejorando sus antiguos sistemas de producción. (Manrique, Ordinola et. al., s/f).

La actividad pecuaria en la provincia de Tayacaja es complementaria de la actividad agrícola. Los principales productos pecuarios son las carnes: vaca, ovino, porcino, caprino, alpacas, llamas, fibras; así como leche, queso y otros derivados.

Un aspecto destacable de la producción pecuaria de Tayacaja es la importancia relativa en términos físicos que ostenta la producción de leche, que representa el 75.2% de la producción física pecuaria registrada en la provincia de Tayacaja en el año 2009 (MVCS, Municipalidad provincial de Tayacaja, 2012).

El desarrollo piscícola y de los cuyes es también una importante oportunidad de negocio en crecimiento impulsada por la gastronomía novo andina. La actividad de pesca es una actividad con potencial para aprovechar en la provincia, pues cuenta con lagunas como las Accally y Cochapata; ubicadas en la comunidad de Huari en el distrito de San Marcos de Rocchac. Las dos lagunas constituyen un verdadero potencial de pesca continental, por sus características geográficas; por su extensión de aproximadamente 10,000 m² cada una es apta para la operación de jaulas flotantes de truchas (MVCS, Municipalidad provincial de Tayacaja, 2012).

En ese sentido, la infraestructura principal son las vías de acceso y salida de sus productos, esa ruta de intercambio comercial de productos agropecuarios entre las regiones de la costa y sierra central con Tayacaja por medio del tradicional eje vial Lima-Huancayo-Huancavelica, denominada carretera central, que requiere medios alternativos ante el cierre intempestivo por deslizamientos así como el flujo cada vez mayor de vehículos.

Como un potencial eje vial alternativo de apertura de mercados entre los principales polos de desarrollo y la capital, el Gobierno Regional de Huancavelica ha presentado una propuesta al Ejecutivo como alternativa a esta problemática. Se trata de la carretera Lunahuaná (Cañete)-Tipicocha-Huancavelica. Esta vía busca la articulación de los pueblos de Lima, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Cusco de una manera más segura y rápida. Asimismo, pretende ser una alternativa para descongestionar el denso tránsito diario en la Carretera Central. Los que más se beneficiarían con esta vía serían quienes se desplacen con frecuencia desde Lima hacia el valle del Mantaro porque, en solo cinco horas, podrán arribar a Huancayo en auto particular. Esta vía actualmente se encuentra en el plan de inversión del gobierno de turno. (Peru21, 2017).

En cuanto a las vías de comunicación internas, Tayacaja tiene como centro de gravedad a Huancayo, con quien lo une al menos cuatro sistemas económicos: (a) Subsistema Huancayo, Pampa-Colcabamba, (b) Subsistema Huancayo-Ñahuinpuquio-Acostambo-Izcuchaca-Anco-Mayocc, (c) Subsistema Pucará (Huancayo)-Pazos-Huaribamba, (d) Subsistema Huancayo-San Antonio-Surcubamba.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Es la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición (D'Alessio, 2015).

La provincia de Tayacaja, según el informe de transparencia emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), contó con un presupuesto de S/ 209'008,805, que representó el 27% del presupuesto asignado a la región. Tayacaja goza de una recaudación mayor a sus provincias vecinas gracias al canon hidroenergético que recibe por las tres centrales eléctricas instaladas en su provincia; este canon asciende a S/ 69'735,855.

Según la tabla 11, al cierre del 2016, se utilizaron S/ 149'696,431, que representó un 72% de avance sobre el presupuesto asignado. Este presupuesto, se gastó principalmente en obras de ornato, agua y alcantarillado.

Tabla 11

Consulta de Ejecución del Gasto de la provincia de Tayacaja 2016

Rubro	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
00: Recursos ordinarios	2,980,088	48,628,783	44,292,980	33,768,542	33,681,235	33,678,535	33,596,849	69.3
07: Fondo de compensación municipal	32,175,569	41,025,625	36,442,311	34,003,413	33,892,336	33,732,305	33,678,401	82.2
08: Impuestos municipales	1,902,480	3,225,836	2,700,492	2,672,661	2,666,512	2,665,613	2,656,824	82.6
09: Recursos directamente recaudados	970,988	4,240,527	3,401,015	2,920,620	2,916,506	2,835,758	2,473,408	66.9
13: Donaciones y transferencias	0	5,827,061	5,007,215	3,570,007	3,545,010	3,384,313	3,384,313	58.1
18: Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	26,917,358	69,735,855	57,036,697	47,001,154	46,942,343	46,778,096	46,508,290	67.1
19: Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	36,325,118	34,885,814	27,666,311	27,655,291	27,399,713	27,398,345	75.4
Provincia:							149,696,43	
Tayacaja	64,946,483	209,008,805	183,766,525	151,602,708	151,299,232	150,474,333	1	72.0

Nota. Adaptado de “Transparencia económica Perú: Consulta amigable 2016”, por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

4.1.4.1 Operaciones financieras.

En Tayacaja, la actividad financiera es muy reducida, lo que hace que los pobladores no cuenten con variados medios de capitalización, pregonan algunas Cajas Municipales, como Caja Huancayo, y Cajas Rurales. Solo están presente tres entidades: (a) Un agente de Banco de Crédito en Pampas y Colcabamba; (b) un Banco de la Nación en Pampas y (c) un EDPYME Confianza en Pampas y Colcabamba.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Los recursos humanos constituyen el activo más valioso de toda organización; moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015).

La provincia de Tayacaja, está localizada en la región Huancavelica, ocupa un sector de los Andes Centrales del País. Posee una superficie total de 3,564.50 km², el cual equivale al 16.1% de la superficie total de la Región; a nivel provincial existen un total de 962 centros poblados y 159 comunidades campesinas reconocidas (139 tituladas y 20 no tituladas) distribuidos en sus 21 distritos. La población de Tayacaja asciende a 107,708 habitantes y el 75.52% de la población de la provincia de Tayacaja vive en zona rural. La mayor densidad poblacional se encuentra concentrada en los distritos de Colcabamba (19%), Pampas (10%), Daniel Hernández (9%) y Tintay Puncu (8%), el índice de crecimiento poblacional es bajo en comparación de las provincias de otras regiones, una tendencia constante en la casi totalidad de distritos, lo que constituye un factor desfavorable para el desarrollo de la provincia.

Los distritos más poblados son los de Colcabamba y Pampas, mientras que los distritos de Quishuar y Ñahuinpuquio, se caracterizan por tener una población reducida lo que desfavorece la producción y creación de la riqueza. La densidad bruta para el año 2007 de la provincia fue de 31.12 Hab. /Km². El estudio de las densidades poblacionales es muy

importante al momento de definir una idea del modelo posible de desarrollo de un espacio específico del territorio, densidades inferiores a los 9 habitantes por km² están basadas en una economía de producción primaria extensiva; solo a partir de 18 habitantes por km² de densidad permite la posibilidad de desarrollar un tejido elemental industrial y de servicios algo significativos.

De acuerdo al Plan de acondicionamiento territorial de la Provincia de Tayacaja 2013-2032, en el contexto regional la densidad poblacional de la región Huancavelica para el año 2007 fue de 21,6 Hab. /Km². La evolución de este indicador desde el año 1940 muestra que en los últimos 67 años esta se ha incrementado en una razón de 1.43 hab/Km² por década pasando de una densidad poblacional de 12,0 Hab./Km² (hacia el año 1940) a un promedio de 21,6 Hab. /Km². Este fenómeno está asociado a la evolución demográfica del componente de fecundidad, al proceso de urbanización y a la migración interna del sistema territorial de Tayacaja.

4.1.5.1 Disponibilidad de mano de obra calificada.

Referente al nivel de profesionalización de la población, se distingue también un bajo número de pobladores que se dedican a trabajos de especialización técnica o profesionistas; por el contrario, se encuentra que el 39% de la PEA se dedica a actividades primarias (agricultura) y el 45% se dedica actividades terciarias como el comercio ambulatorio y servicios.

4.1.5.2 Capacitación y desarrollo del personal.

Tayacaja cuenta con 724 escuelas, de las cuales 337 son de educación inicial, 305 de educación primaria y 108 de nivel secundaria (Escale, 2015). Los habitantes de Tayacaja se dirigen en su mayoría a Huancayo para estudiar. Pese a ello, la presencia de la universidad de Huancavelica en Tayacaja genera un dinamismo poblacional en la provincia. Por otro lado, se

están haciendo los esfuerzos por aperturar la universidad de Tayacaja, la cual lleva más de cinco años de construida.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Está relacionado al soporte del trabajo de equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional. Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/ TC (Tecnología de información / Tecnología de comunicación) en la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores, entre otros (D'Alessio, 2015).

La provincia de Tayacaja posee un sistema de información abierta para el público en general y para los trabajadores de la municipalidad, a través de un portal Web. En este portal tiene registrado diferentes documentos de gestión (misión, visión, organigramas, TUPA, ROF, MOF, MAPRO, entre otros), así como documentos normativos tales como resoluciones de alcaldía, gerencia, administrativas y finanzas, las cuales actualiza periódicamente, también ha incursionado en las redes sociales donde existe información de la provincia y gracias a la cada vez mayor cobertura de operadores telefónicos, la población tiene más información y acceso a internet en sus equipos personales. Estas plataformas tienen gran importancia en la estrategia de integración con los clientes y proveedores.

4.1.6.1 Información para la toma de decisiones. La visita efectuada a la provincia evidenció que la información necesaria para la planificación y desempeño de las actividades económicas en la Provincia de Tayacaja es básica. Es importante mencionar que no existe un sistema informático centralizado que registre y procese la información en tiempo real permitiendo tomar decisiones operativas de producción y abastecimiento de manera flexible. Sin embargo los austeros negocios como algunos almacenes tienen acceso a plataformas de control de inventario.

4.1.6.2 Infraestructura en comunicaciones y acceso a Internet. En cuanto a sistemas conectados a Internet, existen Telecentros Rurales con Establecimientos Rurales de Tecnologías de la Información y Comunicación (ERTIC), por convenio con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación (INICTEL), y las municipalidades distritales de Acostambo, Huachocolpa, Pazos, Quishuar, San Marcos de Rocchac y Surcubamba. Es importante señalar que se cuenta con un canal de Youtube, donde se publican las actividades relacionadas en la provincia, también existe un link en la cual también se ofrece la información de las localidades en cuanto a sus actividades diversas lo que estamos seguros es una excelente práctica en lo concerniente a información pública, asimismo la provincia posee un fan page en Facebook donde se visualiza permanentemente las actividades relacionadas con la provincia, así como también podemos afirmar que es una excelente herramienta la cual facilita a las empresas o personas que deseen crear diferentes cosas a través de ellas, esto es muy importante ya que esta herramienta promociona nuestra provincia y genera mucha exposición

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento, que permitirán lograr una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para el que los posea. (D'Alessio, 2015).

4.1.7.1 Innovación.

En cuanto a sistemas conectados a Internet, hay Telecentros Rurales con Establecimientos Rurales de Tecnologías de la Información y Comunicación (ERTIC), por convenio con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación (INICTEL), y las municipalidades distritales de Acostambo, Huachocolpa, Pazos, Quishuar, San Marcos de Rocchac y Surcubamba.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia Tayacaja

Factores	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Se cuenta con diferentes gerencias para la administración de la provincia.	0.03	3	0.09
2 Población laboriosa, con apertura y buen trato	0.06	4	0.24
3 Potencial hidroeléctrico	0.03	4	0.12
4 Producción de papa nativa para exportación	0.08	3	0.24
5 Vías de comunicación terrestre en buen estado	0.07	4	0.28
6 La provincia cuenta con diversos atractivos turísticos.	0.09	4	0.36
7 Programas de apoyo a la crianza de Cuyes	0.09	3	0.27
8 Ganado para la producción de lácteos	0.08	4	0.32
9 Avance óptimo en resultados de evaluación Censal	0.04	4	0.16
Subtotal	0.57		2.08
Debilidades			
1 Ineficiente distribución presupuestal.	0.06	1	0.06
2 Falta de apoyo crediticio a los productores agrícolas,	0.06	2	0.12
3 Bajo nivel de participación de municipalidades en reuniones multisectoriales de salud.	0.04	1	0.04
4 No hay un plan de Turismo.	0.05	1	0.05
5 El 84% de la población se dedica a actividades primarias (como la agricultura) y terciarias (comercio ambulatorio).	0.07	2	0.14
6 Altos índices de desnutrición infantil.	0.04	2	0.08
7 Altos índices de pobreza.	0.07	1	0.07
8 No existe un planeamiento estratégico provincial aprobado	0.04	2	0.08
Subtotal	0.43		
Total	1		2.08

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2015 p. 95.

4.3. Conclusiones

Tayacaja, es una de las provincias más pobres del país, convulsionada por los rezagos del terrorismo y narcotráfico y que además pertenece al VRAEM. En general la provincia presenta diversos problemas de una existen muchas falencias como la ineficiente distribución presupuestal, la falta de apoyo crediticio a los productores agrícolas; el bajo nivel de participación de municipalidades en reuniones multisectoriales de salud, que impide se

cuenta con un plan homogéneo para contrarrestar los males menores; la actividad turística no es una actividad representativa en la zona; cuenta con el 84% de la población dedicada a actividades primarias (como la agricultura) y terciarias (comercio ambulatorio), las mismas que no permiten dinamizar la economía de manera significativa; altos índices de pobreza, no existe un planeamiento estratégico provincial aprobado.

Cabe resaltar, que a pesar de muchas falencias el municipio se encuentra administrativamente organizado y ha cumplido con la realización de obras planificadas. Cuenta con un presupuesto de 209 millones de soles con una ineficiente distribución. Se ha identificado diferentes fortalezas que pueden ser explotadas en la provincia como son:

El contar con una población laboriosa, con apertura y buen trato, la presencia de potencial hidroeléctrico, tierras propicias para la producción de papa nativa para exportación, Vías de comunicación terrestre en buen estado, la existencia de programas de apoyo a la crianza de Cuyes, se cuenta con ganado para la producción de lácteos, así como con diversos atractivos turísticos

Finalmente, se hace necesario potenciar la tecnología, investigación y desarrollo. El municipio debe promover el crecimiento rural sostenible para la reducción de la pobreza y el fomento del pleno empleo a través de la producción agropecuaria, agroindustrial, piscícola, la crianza de animales menores, el turismo, y el comercio.

Capítulo V: Intereses de Tayacaja y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Provincia de Tayacaja

La Real Academia Española (2014), define la palabra *interés* como “Provecho, utilidad y ganancia”. Esta definición guarda relación con el significado de *interés organizacional* explicado por D’Alessio (2015) como los logros que la organización desea alcanzar, orientados por la visión establecida y la misión impulsadora. En efecto, los intereses de la municipalidad de Tayacaja están orientados a su visión de alcanzar el más alto nivel de calidad de vida de la población enmarcados en las facultades que les otorga la Ley de Municipalidades del Perú (Ley No 27972). En este sentido, los intereses de la provincia de Tayacaja se agrupan en cinco dimensiones fundamentales: bienestar de la población, educación, fomento de la cultura y comercio, promoción del turismo y gestión de la producción agropecuaria.

5.1.1. Bienestar de la población

El interés fundamental de la municipalidad es mejorar la calidad de vida de los pobladores de los 21 distritos de la provincia, permitiéndoles acceder a servicios básicos como agua, desagüe, luz y vivienda. Cabe precisar que algunas provincias no cuentan con el servicio de agua ni luz eléctrica de forma permanente, a pesar de que por sus diferentes distritos recorre el río Mantaro, considerado el río más caudaloso del centro del país, que alimenta a la hidroeléctrica Santiago Antúnez de Mayolo ubicada en la misma provincia.

En el aspecto salud, una de las prioridades es la reducción de la desnutrición crónica infantil. Según el Plan de Acondicionamiento Territorial de la provincia de Tayacaja, el ratio de desnutrición infantil asciende al 42% en niños menores de 5 años, considerando zonas rurales y urbanas (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012).

Otro aspecto fundamental es la reducción de la pobreza extrema. Tayacaja tiene diferentes actividades económicas que representan fuente de ingresos para los pobladores. Sin

embargo, la falta de especialización y planes de inserción laboral resulta impedimento para el desarrollo económico de la PEA. En el mapa de pobreza Provincial y Distrital (INEI, 2013), la provincia de Tayacaja ha demostrado una mejora en posiciones en relación al último censo en el 2007, sin embargo, el ratio de pobreza aún es elevado, superior al 65%.

Tabla 13

Tasa de pobreza en Tayacaja por distritos

Distrito	Proyección de población 2015 1/	Intervalo de Confianza al 95% de la Pobreza Total		Ubicación pobreza total 9/
		Inferior	Superior	
Total provincial	107 708	49.2	64.7	
Quichuas 3/	4 144	67.7	80.4	154
Salcabamba	4 619	61.8	73.0	284
Anda marca 5/	2 283	54.5	74.1	351
Salcahuasi	3 345	55.5	67.9	429
San Marcos de Rocchac	2 880	53.9	69.0	434
Tintay Puncu	12 975	54.3	67.6	453
Surcubamba	4 897	53.8	68.0	455
Ahuaycha	5 497	54.0	66.9	477
Huaribamba	7 850	53.8	66.8	479
Quishuar	899	42.6	74.2	527
Colcabamba	12 375	51.6	62.4	574
Acostambo	4 131	49.6	63.6	584
Pazos	7 230	49.1	62.9	600
Huachocolpa	6 286	44.1	62.0	674
Acraquia	4 984	44.7	58.3	715
Ñahuimpuquio	1 904	36.3	59.4	809
Pampas	11 166	34.0	47.0	1 013
Daniel Hernández	10 243	25.1	41.6	1 210

Nota. Tomado de “Mapa de Pobreza Provincial y distrital 2013” por instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.df

5.1.2. Educación

La realidad educativa en Huancavelica, requiere de la aplicación de un proyecto educativo que pueda delinear nuevas estrategias en pro de lograr elevar el nivel de la educación básica regular, en virtud a las bajas ponderaciones de las evaluaciones nacionales. Es importante atender estos aspectos con urgencia, dada la diversidad cultural, población dispersa y una pobreza que afecta a toda la región. Ello repercute en el desarrollo de la juventud que ve con esperanzas el arribo de mejoras de calidad tan urgentes hoy en día. Es indudable que por medio de una buena base formativa, se construye mejores personas y comunidades preparándolos para enfrentar los mayores desafíos en provecho de su desarrollo. Las autoridades locales en conjunto con el Ministerio de Educación y otros organismos deben unir esfuerzos para crear las mejores herramientas que hagan posible salir del sub desarrollo.

5.1.3. Fomento de la cultura y comercio

Se busca fomentar la cultura Tayacajina, con la idea de recuperar y resaltar su identidad cultural, la cual es rica en historia, costumbres, danzas, flora, fauna y agricultura. Las diferentes actividades hacen de Tayacaja una provincia multicultural poco explorada a la fecha, por lo que se busca promover sus atractivos y productos mediante ferias comerciales, donde puedan atraer a comerciantes de distritos y provincias cercanas como Huancavelica, Churcampa, Huancayo y Huanta. Asimismo, el fomento de actividades culturales como danza de tijeras, conciertos, pelea de gallos, carrera en burros, entre otros, que fortalece la identidad cultural de los pobladores tayacajinos, al mismo tiempo que se brinda oportunidades de esparcimiento y diversión, que ayuda a mejorar su calidad de vida.

5.1.4. Promoción del turismo

La promoción del turismo resulta importante para el desarrollo de la provincia. A pesar de su diversidad geográfica y cultural, Tayacaja presenta un potencial turístico aún no

explotado. La provincia cuenta con centros arqueológicos, iglesias antiguas, haciendas, plazas, campos de cultivo, cataratas, bosques, entre otros lugares turísticos.

El turismo rural es uno de los potenciales, dado que en determinados distritos se pueden apreciar lagunas con criaderos de truchas, campos de cultivo (se destaca el cultivo de papas nativas, campos de orquídeas, entre otros) y ganadería, además es posible impulsar las actividades como cabalgata en caballos y burros, ordeño de vacas, escalada en montañas, caminos incas, o simplemente disfrutar de la tranquilidad del campo.

5.1.5. Gestión de la producción agropecuaria

Un interés fundamental de la municipalidad es la oportuna gestión de los recursos agropecuarios dado el potencial en este aspecto, es necesario la planificación de su utilización, dado que esos recursos, de ser mejor explotados, pueden generar mayores ingresos para los pobladores y la municipalidad. Actualmente existen muchas hectáreas no productivas por falta de apoyo de los gobiernos regionales, provinciales y distritales. El objetivo es dotar a las comunidades campesinas, de tecnología, capacitación y canales de irrigación adecuados para la explotación de sus tierras y ganado.

5.2. Potencial de Tayacaja

Tayacaja presenta recursos potencialmente productivos que con una buena gestión y capital pueden lograr que esta provincia incremente sus niveles de ingreso, su capacidad productiva y en general, dinamizando así su economía local. Sin embargo, es necesario un nivel de inversión en los aspectos educativos, de salud, infraestructura y de tecnología.

5.2.1. Geográfico

La provincia de Tayacaja está situada en el extremo septentrional del departamento de Huancavelica, limitando al norte y oeste con Huancayo - Junín, por el noreste con Satipo - Junín, al este con Huanta - Ayacucho y al sur con las provincias de Churcamp y Huancavelica ambas en la región Huancavelica. Su ubicación geográfica resulta estratégica

para el comercio, comunicación y transporte dado que limita con dos departamentos por el norte y al sur con la provincia de Huancavelica, capital del departamento de Huancavelica.

La provincia es muy rica en climas y regiones naturales, dado que el punto más alto se encuentra muy cerca de Huancayo en Azapara, distrito de San Marcos de Rochacc, con una altitud de 4874 m.s.n.m. y el punto más bajo se encuentra a 911 m.s.n.m. en el fondo del Valle del río Mantaro, más próximo a Satipo (ceja de selva).

Gracias a sus climas variados, sus tierras son propicias para el cultivo de diferentes productos, destacando la papa nativa, olluco, maíz, arveja, aguaymanto, entre otros productos. Por otro lado uno de los potenciales más resaltante de la geografía de Tayacaja es el recurso hídrico, dado que por los distritos Ñahuinpuquio, Acostambo, Pampas, Ahuaycha, Quishuar, Salcabamba, Salcahuasi, Surcubamba, Colcabamba, Huachocolpa y Tintay Puncu, cruza el Río Mantaro, con un recorrido de más de 724 km, que es el afluente más importante del centro del país, el cual se origina en el lago Junín, ubicado en la provincia del mismo nombre. El río Mantaro pasa por Huanta - Ayacucho y volviendo a Tayacaja para desembocar en el Río Apurímac después de ingresar a la provincia de Satipo. La relevancia de este río radica en que sus afluentes son insumo principal para la generación de energía eléctrica.

En el distrito de Colcabamba, están situadas la centrales hidroeléctricas Santiago Antúnez de Mayolo y Restitución, las cuales son operadas por la empresa nacional Electroperú desde hace más de 40 años. Se calcula que estas centrales hidroeléctricas aportan el 33% de energía hidráulica del país y cerca del 17% de energía eléctrica del país, siendo la Tayacaja, la provincia que más energía produce (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2015).

En la segunda mitad del año 2016, se inauguró una nueva central hidroeléctrica entre los distritos de Colcabamba y Surcubamba, denominada Cerro del Águila, con una capacidad

máxima de 510 MW, la cual aprovechará los afluentes del río Mantaro. La concesión está a cargo de IC Power, una empresa subsidiaria de la multinacional Kenon Holdings (Israel), especialistas en proyectos de generación de energía eléctrica con presencia en gran parte de Latinoamérica, incluido el Perú (Chilca y Arequipa). Con ello, Huancavelica mantendría su posicionamiento como el principal proveedor de energía eléctrica del país.

5.2.2. Demográfico

La población de Tayacaja asciende a 107,708 habitantes. La mayor densidad poblacional se encuentra concentrada en los distritos de Colcabamba (19%), Pampas (10%), Daniel Hernández (9%) y Tintay Puncu (8%). Si bien Tayacaja es la segunda provincia más poblada de Huancavelica, su índice de crecimiento poblacional es muy bajo en comparación de las provincias de otras regiones. La tendencia constante en la casi totalidad de distritos es el no crecimiento de su población, lo que constituye un factor desfavorable para el desarrollo de la provincia.

Los distritos más poblados son los de Colcabamba y Pampas, mientras que los distritos de Quishuar y Ñahuinpuquio, se caracterizan por tener una población reducida lo que desfavorece la producción y creación de la riqueza. Luego de revisar la distribución poblacional y dinámica de crecimiento explicitada en el capítulo de situación general, es importante considerar el Índice de Desarrollo Humano de la provincia, el cual es un valor que resulta de la conjunción de los indicadores de esperanza de vida al nacer, alfabetismo, escolaridad, logro educativo e ingreso familiar per cápita.

En el caso de Tayacaja este índice fue de 0.2825 ubicándola en el puesto 143 (Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012). La tendencia constante en la casi totalidad de distritos es el decrecimiento de su población, lo que constituye un factor desfavorable para el desarrollo de la provincia.

En lo que refiere la Tasa de Mortalidad Infantil los valores promedios son de 24.80% siendo la desnutrición crónica y los problemas respiratorios las principales causas. Los problemas respiratorios aquejan a los niños en niveles muy altos, según el último registro se detectaron 4,949 pacientes, dentro del rango de edad de dos a once meses, y un total de 13,146 pacientes de niños de uno a cuatro años (MVCS, Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012).

Según el censo del 2007, la población de la provincia es mayoritariamente rural representando el 75,52%, frente a la población urbana que alcanza solo el 24.48%. En cuanto a la distribución de población por edades, se evidencia que Tayacaja guarda relación con la tendencia de la región con una marcada disminución de la población infante y joven, según se muestra en la siguiente pirámide comparativa de los censos de 1993 y 2007.

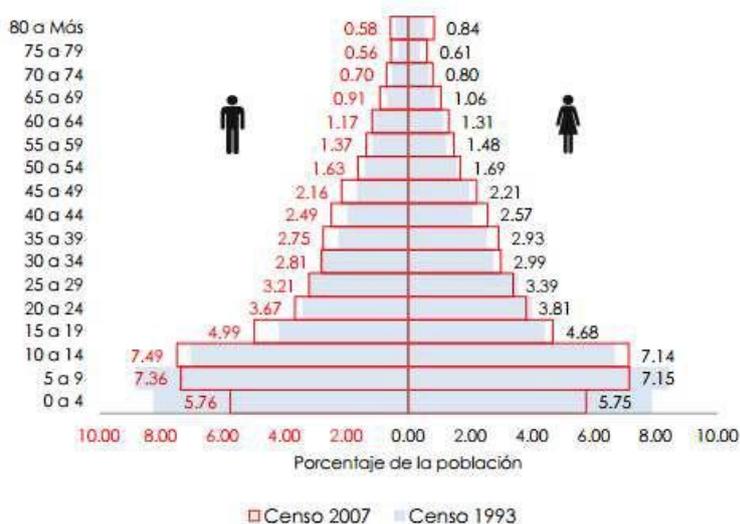


Figura 5. Evolución de la pirámide poblacional censada de la provincia de Tayacaja. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Tayacaja 2013 – 2032.” por Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento y Municipalidad Provincial de Tayacaja (2012).

La cobertura de salud es insuficiente aún en la región. De acuerdo a los datos oficiales del Ministerio de Salud y Es Salud, en todo el ámbito de la provincia de Tayacaja existen un total de 92 establecimientos de Salud de los cuales 87 forman parte de la Red de Salud de Tayacaja (MINSA), uno a EsSalud, uno a la Policía Nacional del Perú, y tres establecimientos particulares. Cerca del 94.54% de los establecimientos de salud de la provincia brindan un servicio dentro del primer nivel de atención integral de salud el cual representa de baja complejidad con una oferta de gran tamaño y con menor especialización y tecnificación de sus recursos.

Los servicios de salud también presentan carencias y poca cobertura en general. Los mejores servicios de salud en términos relativos se encuentran en los distritos de Pampas, cuya atención está a cargo de un Hospital Rural, asignándole por ello la calificación de media; los distritos de Surcubamba, Salcabamba, TintayPuncu, Pazos, Colcabamba, Acraquia y Acostambo que disponen de servicio de un Centro de Salud reciben la calificación de baja; en el resto de los distritos este servicio es de nivel muy bajo . (MVCS, Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012, p.86-89).

Asimismo, cerca del 94.54% de los establecimientos de salud de la provincia brindan un servicio dentro del primer nivel de atención integral de salud, siendo de baja complejidad con una oferta de gran tamaño y con menor especialización y tecnificación de sus recursos.

Así como la salud, la cobertura educativa también es aún insuficiente en los primeros años. En el nivel inicial el servicio educativo sólo cubre cerca del 52.53% de la demanda real (llegando a 27.69% . en el distrito de Tintay Punco). En el nivel primaria, el panorama es más auspicioso llegando a un 94.53% de cobertura. En cuanto al nivel secundaria, la cobertura llega al 79%. Sin embargo, cuando se realiza un análisis interno se distingue que es el nivel con más heterogeneidad en donde se evidencian distritos que presentan valores muy por debajo de este índice, como por ejemplo Ahuaycha que registra una cobertura de 56.00%;

mientras que por el otro extremo distritos como Quishuar, Salcahuasi y Pampas, muestran indicadores de cobertura completa. Por otro lado, existe disparidad con la formación superior, la cual representa solo el 4.29% del total de la población, lo que restringe la capacidad de la población en desarrollar actividades elaboradas y complejas, así como trabajos calificados como la construcción, la industria, la minería y otros (MVCS, Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012, pp. 88,89)

Tayacaja cuenta con 724 escuelas, de las cuales 337 son de educación inicial, 305 de educación primaria y 108 de nivel secundaria (Escale, 2015). El nivel de asistencia de estudiantes es bajo en comparación a las provincias de mayor desarrollo como Lima, esto debido a la baja demanda de estudiantes en las escuelas, las cuales en muchos casos como en el nivel inicial tienen 8 o 10 niños que asisten de manera permanente por escuelas. Durante el 2016 se registraron en la provincia 29,366 matrículas de estudiantes del sector público y 764 del sector privado.

En el sistema Educativo Básico regular figuran 28,127 niños y adolescentes matriculados, de los 12,291 pertenecen al nivel primaria y 10972 al nivel secundaria. Para determinar el desempeño educativo de los estudiantes de la provincia es necesario recurrir a instrumentos de tipos estandarizados, dentro de los cuales actualmente se encuentra con la Evaluación Censal, evaluación que aplica el Ministerio de Educación para medir el logro de aprendizaje de los estudiantes a nivel nacional, orientándose al 2do, 4to y 8vo grado. De esta manera se puede tener una medición comparativa del logro de aprendizaje de los estudiantes de todo el Perú, incluido Tayacaja. Tomando como referencia esta fuente, se encuentra que en el año 2016 la provincia obtuvo los siguientes resultados:

En lectura: los estudiantes de segundo grado alcanzaron un 43,3% de logro y un 51,8% en nivel proceso, mientras que el porcentaje de logro a nivel nacional fue de 46,1%. Los estudiantes de cuarto grado alcanzaron el 15,7% de nivel logrado y un 31,1% se ubicó en nivel proceso, en tanto que el nivel de logro a nivel nacional se ubica en 31, %. Finalmente, los estudiantes de 8vo grado se ubicaron un 3,8% en el nivel logrado y un 14,4% en proceso, en comparación a los resultados a nivel nacional donde se obtuvo un 14,3% de logro.

En el área de matemática: los estudiantes de segundo grado alcanzaron un 42,3% de logro y un 37,9% en nivel proceso; mientras que el porcentaje de logro a nivel nacional fue de 34,1%. Los estudiantes de cuarto grado alcanzaron el 18,9% de nivel logrado y un 39,8% se ubicó en nivel proceso; en tanto que el nivel de logro a nivel nacional se ubica en 25,2%. Finalmente, los estudiantes de 8vo grado se ubicaron un 4,9% en el nivel logrado y un 10,6% en proceso, en comparación a los resultados a nivel nacional donde se obtuvo un 11,5% de logro (Unidad de Medición de la Calidad [UMC], 2016).

Como se aprecia en los resultados presentados, los porcentajes de logro en las áreas de comunicación y matemática se encuentran cerca al promedio nacional; sin embargo, cabe resaltar que en grados como segundo de primaria, los niños de una provincia tan necesitada como Tayacaja, hagan su esfuerzo para estar al nivel del estándar nacional, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de un trabajo que potencie estas áreas académicas, considerando estos resultados como una línea base.

Referente al nivel de profesionalización de la población, se distingue también un bajo número de pobladores que se dedican a trabajos de especialización técnica o profesionistas; por el contrario, se encuentra que el 39% de la PEA se dedica a actividades primarias (agricultura) y el 45% se dedica actividades terciarias como el comercio ambulatorio y servicios. Los pobladores que tienen formación académica y cargos de alto nivel son pocos, según se detalla en el cuadro adjunto.

Por último, la desnutrición infantil representa uno de los problemas más latentes de su población. Según un estudio realizado por el MIDIS sobre desnutrición crónica infantil la provincia de Tayacaja se encuentra posicionada como una de las provincias con mayor número de niños con desnutrición crónica con 3,215 niños menores de 5 años en esa situación, lo que representa un 36.6% del total de la provincia.

Uno de los objetivos de la municipalidad de Tayacaja es la reducción de desnutrición infantil en un 80% a través de programas de alimentación, salud y promoción de la sexualidad responsable en conjunto con el gobierno regional y el ministerio de inclusión social.

5.2.3. Económico

En los últimos años se ha registrado el incremento sostenido del cultivo de ciertos productos agrícolas como la papa, maíz, frijol y otros, dicho crecimiento se ha concentrado fundamentalmente en los distritos de Colcabamba, Pampas, Salcabamba y Salcahuasi. De la misma forma, existe un crecimiento actividad frutícola en las provincias de Colcabamba, Tintaypunco, principalmente como el Palto, chirimoya y la granadilla; razón por la cual, se presume el crecimiento sostenido de las áreas de influencia de los distritos anteriormente citados, por lo que será importante el fortalecimiento de las cadenas productivas y promover la inversión en infraestructura productiva y acceso al mercado y los medios de comunicación.

La provincia ha ampliado su cobertura de áreas de cultivo en la mayoría de sus distritos, sin embargo esto no ha sido homogéneo ya que en los distritos de Huaribamba, Pozos y Acostambo se evidencia un retroceso, tal como lo demuestra el esquema adjunto.

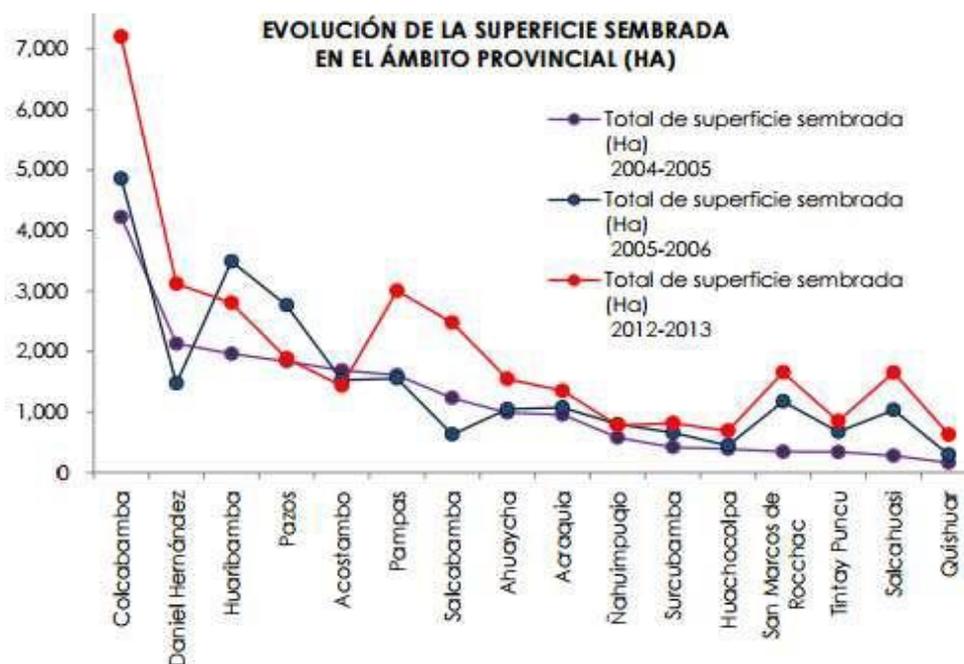


Figura 6. Evolución de la superficie sembrada en el ámbito provincial (HA). Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Tayacaja 2013 – 2032.” por Ministerio de Vivienda Construcción y saneamiento y Municipalidad Provincial de Tayacaja (2012). (http://www.munitayacaja.gob.pe/pat2/1_PAT_Version%20en%20consulta.pdf).

En la provincia se aprecia dispersión de los recursos humanos, profesionales y microempresarios, que debilita la capacidad de impacto de su acción con los diferentes campos y espacios, frenando el desarrollo local, todo ello por desidia de las autoridades de turno.

Tayacaja cuenta con pocos centros financieros lo que no permite la bancarización de la población. Solo se encuentran los centros bancarios estatales de Agrobanco, Banco de la Nación, Financiera Confianza, Caja Huancayo, en los distritos de Colcabamba y Pampas. El resto de distritos no poseen institución financiera alguna.

Existe carencia de energía eléctrica en la zona rural que impide por un lado el desarrollo de la industria, y por otro, mejores condiciones de vida a la población. Así también, dentro de la provincia se presenta poca comunicación con los centros poblados que impiden la información oportuna y el aprovechamiento de oportunidades. La falta de tecnificación y de bancarización rural intensifica la secular precariedad de los ingresos de las familias campesinas, con lo que se hace más restringido el acceso a los servicios básicos y a

los servicios sociales. Los índices de pobreza monetaria y no monetaria se intensifican negativa y críticamente.

Otro aspecto importante, es el uso de tecnologías inadecuadas en la agricultura y ganadería. Muestra de ello es la escasa innovación tecnológica para promover los productos alternativos (palto, rocoto, granadilla, maíz, mango). Cabe resaltar que la población joven que sale de la provincia para seguir estudios superiores, esto en vista que se cuenta con una baja oferta de educación superior (Dos universidades anexas y cuatro institutos), reduce el capital humano afectando el desarrollo económico así como la generación de ciencia y tecnología por parte de este grupo poblacional.

Tayacaja es fundamentalmente agrícola y su distrito de Colcabamba es conocido regionalmente como productora de papa y maíz. Así, el distrito de Pazos es productora de más de 300 variedades de papa nativa; el distrito de Huachocolpa, Surcubamba y Tintay Puncu, por su producción de menestras; el valle de Pampas, por la producción lechera. Son también famosos sus artículos en cuero y sus arados de madera.

En el ámbito de estudio el servicio de energía eléctrica es de origen hídrico para la provincia de Tayacaja por la presencia del Complejo Hidroeléctrico del Mantaro en el distrito de Colcabamba; en el resto de distritos la energía eléctrica es proporcionada principalmente por centrales térmicas. Evaluando en función del mayor porcentaje de viviendas que disponen de energía eléctrica los distritos de Pazos y Pampas están relativamente mejor servidas .

Tal como se mencionó en líneas anteriores, el capital humano es uno de los más importantes para el desarrollo. Con relación a la PEA, se identifica que el distrito de mayor PEA es Vilcabamba, seguido de los distritos de Colcabamba, Pampas, Daniel Hernández, que reciben la calificación de baja, mientras que los demás distritos califican como muy baja.

La mejor infraestructura vial terrestre, en términos relativos, está representada por las vías asfaltadas de los distritos de Pampas, Ñahuinpuquio, Ahuaycha y Acostambo, que corresponde al tramo de la articulación longitudinal (eje de la sierra) en la vía Lima-Huancayo Ayacucho, lo que les confiere la calificación de media; seguidas de la presencia de vías afirmadas en los distritos de San Marcos de Rocchac, Pazos, Colcabamba, Daniel Hernández, Acraquia, que las articula con la ciudad de Huancayo. (MVCS, Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012, p. 181).

5.2.4. Tecnológico científico

El Plan de acondicionamiento territorial de la Provincia de Tayacaja 2013 - 2032, permite conocer la tecnología existente en la provincia, donde predominan las prácticas tradicionales. A pesar de que en los últimos años se han realizado esfuerzos por la mecanización agrícola, solo una minoría de productores hace uso de maquinarias, semillas mejoradas y tecnologías modernas de control de plagas y de fertilización.

Existen corresponsalías de los diarios Correo y Primicia, ambos de Huancayo, con mayor frecuencia de publicación. Otro medio que contribuye a la comunicación entre los distritos de la provincia es el radio transmisor del Ministerio de Salud, utilizado para comunicarse en forma inmediata con las zonas rurales.

La única agencia postal se encuentra en la ciudad de Pampas. Respecto de emisoras particulares de alcance local solo existen dos en Pampas, y en radiofonía que son emisoras de las Municipalidades están las de Pampas, Acostambo, Colcabamba, Huachocolpa, Surcubamba y Tintay Punco.

Otro medio de comunicación ágil es el servicio telefónico fijo con acceso a Internet, como también de celulares de los operadores Telefónica, Claro y Bitel.

5.2.5. Histórico-psicológico-sociológico

Esta localidad fue fundada el 21 de junio de 1825, pero se conoce que en el territorio que hoy abarca la provincia a la que pertenece, junto a las provincias de Huancavelica y Acobamba, se encuentran las evidencias más remotas de presencia humana en el departamento de Huancavelica, representadas por los hallazgos de cuevas y abrigos rocosos. El grupo étnico que destacó en este lugar fue el reino de los Tayaccasas. Esta ciudad y en general la provincia a la que pertenece es mencionada como una de las más antiguas del Perú.

Se conoce que el 18 de junio de 1594, Lázaro Yupa Inca Vacachi Yndio ladino figura como gobernador y cacique principal de Pampas. Pampas empezó a poblarse desde que se creó la más importante parroquia de la zona, llamada «Parroquia San Pedro de Pampas» fue epicentro de varios sucesos importantes como los servicios prestados al Ejército Libertador en su tránsito desde Junín al Campo de Ayacucho. También se reconoce su paso importante de villa a ciudad (MVCS, Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2012).

Cada 08 de diciembre y 20 de enero, se realiza la más importante festividad religiosa de esa zona, denominada Fiesta Patronal de la Virgen Purísima. En esta ciudad se realiza, oficialmente cada domingo, la Feria Dominical, lugar donde se exponen y venden productos procedentes de la zona, además de artículos de abarrotes, calzados y ropas procedentes de Huancayo y Lima. También es conocida por sus extensos pastizales y su aporte al Perú, de reconocidos artistas como Carlos Zúñiga Segura, César Yauri Huanay, Horacio Monge Pineda entre otros. Entre sus íconos arquitectónicos están el Parque Ecológico Infantil de Chalampampa, que presenta dos monumentos históricos de los personajes más sobresalientes de la provincia de Tayacaja: Daniel Hernández y Santiago Antúnez de Mayolo, el Óvalo de la Cultura, situado en la entrada a esta ciudad el mirador de la ciudad y la alameda Grau.

El 2 de enero de 1857 se creó la Municipalidad de Tayacaja, integrada por siete regidores, ley dada por la Convención Nacional y suscrita por el presidente Provisorio de la

República, el libertador Ramón Castilla. Se conoce que uno de los primeros alcaldes provinciales de Tayacaja fue don Celestino Marchant, en el año 1893 (Municipalidad de Tayacaja s.f.).

El Plan de acondicionamiento Territorial de la Provincia de Tayacaja 2013-2032 (2012) , referente a la población y sus actividades de relación: cultura y sistema de valores sociales, señala que la génesis de la identidad cultural de la provincia de se remonta a la época preincaica, conformante de la cultura Wari y la poderosa confederación Chanka, que vivieron en constantes luchas por el dominio de su espacio. Después de la colonia, su espacio geográfico sufrió diferentes anexiones y delimitaciones hasta que finalmente por decreto de 21 de Junio de 1825 se establece definitivamente como provincia; así mismo, por el auge de la actividad agrícola y óptimas condiciones del espacio, actualmente es un núcleo de gran importancia dentro de la región Huancavelica. El 58.2% de su población es quechua-hablante.

5.2.6. Militar

El interés militar hace referencia a las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee. Actualmente en la provincia de Tayacaja, existen conflictos vinculados principalmente al narco terrorismo. Esto hace necesaria la constante participación de la policía, conjuntamente con el ejército, para controlar que estas actividades no se enraicen. De acuerdo a lo indicado por el Ministerio del Interior se presentan, las unidades policiales que se encuentran en el área (Tabla. 14). Asimismo, la Sanidad de la Policía Nacional del Perú, cuenta con un centro de salud o centro médico en el distrito de Pampas-Tayacaja.

Tabla 14

Directorio de Comisariías

DIRECTORIO DE COMISARIAS DE TAYACAJA	
Comisaría: Acostambo	Dirección: Calle. Real # s/n km.15
Comisaría: Colcabamba	Dirección: Calle. Progreso # s/n mz.f lt.09
	Dirección: Jr miller jr lima # 100
	Teléfono: 67456209
Comisaría: Sectorial pampas	Comisaría: Protección de carreteras pampas
	Dirección: Av. Proceres # s/n
Comisaría: Pazos	Dirección: av. Tayacaja # s/n

Nota: Tomado de “Directorio de Comisarias” de Ministerio del interior. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/serviciosMAPA-DIRECTORIO-DE-COMISARIAS>.

Por su parte, el Ejército del Perú, tiene a su cargo el Cuartel General de la 31ra Brigada de Infantería, que se encuentra acantonada en la ciudad de Huancayo, siendo sus áreas de responsabilidad los departamentos de Junín y Pasco y las provincias de Tayacaja y Huancavelica en el departamento de Huancavelica.

En lo referente a su misionamiento actual, junto a la Policía Nacional, está facultado conforme a ley, a ejercer el uso de la fuerza en otras situaciones de violencia en zonas declaradas en Estado de Emergencia con el control del orden interno a cargo de la Policía Nacional del Perú, mediante el empleo de su potencialidad y capacidad coercitiva para la protección de la sociedad, en defensa del Estado de Derecho, como por ejemplo lo suscitado en el presente año.

Mediante Decreto Supremo N° 085-2015-PCM de fecha 10 de diciembre de 2015, se delimitó el ámbito de actuación de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú en las zonas del VRAEM que se encuentran en Estado de Emergencia, orientando su misionamiento en contrarrestar los remanentes narcoterroristas, así como la lucha frontal contra el tráfico ilícito de drogas y otras actividades ilícitas, y estando por vencer el plazo de vigencia del Estado de Emergencia.

5.3. Principios Cardinales de Tayacaja

Estos cuatro principios cardinales permiten reconocer las oportunidades de un país, son los siguientes:

5.3.1. Influencia de terceras partes

Para el logro de los objetivos trazados, ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral (D'Alessio, 2015). En ese sentido, tal como lo expresa la comuna de Tayacaja en su portal web, al ser una entidad sin fines lucrativos, cuenta con los recursos provenientes de las transferencias efectuadas por el Gobierno Central (Recursos Ordinarios, Foncomun y Canon, y Sobre canon, canon Hidroenergético, Focam y otros).

Sin embargo, se considera que otros actores muy importantes son, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional del Perú (PNP), las universidades, y otros ministerios y distritos. Sin descartar el apoyo de organismos internacionales, ONG y particulares. Se debe considerar que es ingenuo intentar alianzas con organizaciones con las que se tengan intereses opuestos, sino más bien se debe buscar a las que compartan intereses comunes. (D'Alessio, 2015).

5.3.2. Lazos pasados y presentes

Tayacaja y su hoy distrito de Pampas mantiene un vínculo histórico significativo con las regiones de Junín y Ayacucho, representando uno de los pasos del ejército patriota durante la gesta independentista. Ya en el siglo XVII Pampas fue identificado como centro poblado y el 11 de abril de 1825 una ley dada por el Congreso peruano otorga a este poblado el título de villa, teniendo en cuenta las vejaciones que sufrió la tropa española durante la guerra de la independencia en el pueblo de Pampas (Municipalidad de Tayacaja, s.f)

Actualmente, Tayacaja mantiene lazos con Jauja, Huancayo, Concepción, Jauja, Chupaca por formar parte de la Mancomunidad del Corredor del Valle de Mantaro establecida en el 2010 (Andina, 16 de noviembre, 2011). Así también forma parte de la

Mancomunidad Cuenca del Mantaro Vizcatán-VRAE, conformado por cinco distritos del departamento de Huancavelica (Colcabamba, Paucarbamba, Chinchihuasi, Pachamarca y San Pedro de Coris) y Ayahuanco en Ayacucho (La Primera, 17 noviembre, 2011).

En cuanto a las relaciones de intercambio poblacional y presencia de empresas, se identifica lazos fuertes con las provincias de Huancayo y Huancavelica. En el caso de Huancayo se evidencia un gran dinamismo poblacional, donde diferentes habitantes de Huancayo llegan a Tayacaja a asentarse y establecer algunos negocios, mientras que los habitantes de Tayacaja se dirigen a Huancayo para estudiar, así como para recibir atenciones médicas específicas. Con relación a Huancavelica el dinamismo poblacional se da principalmente por salud, comercio y estudio, en este último caso representado por la presencia de la universidad de Huancavelica en Tayacaja.

5.3.3. Contrabalance de intereses.

Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos” (D’Alessio, 2015, p. 216). Existen intereses comunes entre las municipalidades provinciales, las cuales se disputan el presupuesto regional para financiar proyectos que cubran las necesidades más urgentes. Los programas, proyectos y actividades prioritarias van enmarcadas en un orden de acuerdo a la importancia que recae en cada sector.

5.3.4. Conservación de los enemigos

No es bueno ganar ni perder enemigos, estos se deben mantener como en el caso de Huancavelica, Acobamba, Angaraes, Castrovirreyna, Churcampa, Huaytará, Tayacaja, con quienes pugna por recibir mayores recursos.

Si se mira al interior de la provincia, se encontrará que cada una tiene necesidades similares y problemas de larga data, por lo que es natural se genere una competencia entre los distritos que conforman la provincia de Tayacaja por la repartición de los presupuestos

asignados, por las oportunidades que la coyuntura regional les genera a las provincias y porque todas finalmente juegan su papel dentro los planes regionales .

5.4. Matriz de Intereses de Provincia de Tayacaja

En la Tabla 15, se muestra los intereses de la provincia, previamente agrupados en cinco aspectos fundamentales, y se identifica su intensidad por cada actor involucrado.

Tabla 15

Matriz de Intereses de la Provincia de Tayacaja

Interés provincial	Intensidad de intereses		
	Vital	Importante	Periférico
1 Bienestar de la población	Provincia Tayacaja	Gobierno Central, Región Huancavelica	
2 Educación	Provincia Tayacaja	Gobierno Central, MINEDU.	
3 Fomento de la cultura y comercio	Provincia Tayacaja	Provincia Huancayo, Región Huancavelica	Provincia Huancayo, Junín
4 Promoción del turismo	Provincia Tayacaja, Región Huancavelica, PromPerú	Gobierno Central, Mincetur	
5 Gestión de la producción agropecuaria.	Provincia Tayacaja, Gobierno central, SIEN	Ministerio de Agricultura, Región Huancavelica, Junín, Ayacucho	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según la visión establecida en el presente planeamiento, la provincia de Tayacaja tiene como prioridad ser reconocida a nivel nacional como un municipio saludable, con servicios de educación de excelencia, desarrollando el máximo potencial agrícola y ganadero de las comunidades campesinas y explotando el turismo vivencial como principal actividad económica de la provincia. Para alcanzar esta visión se plantean los siguientes objetivos de largo plazo:

Objetivos de Largo Plazo OLP1. Al 2028, reducir en 40% el número de atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros médicos de ocho distritos de la provincia de Tayacaja.

Objetivos de Largo Plazo OLP 2. Al 2028, 7,000 estudiantes de nivel primaria pertenecientes diez distritos de Tayacaja elevarán en 20% los resultados de lectura de la Evaluación Censal.

Objetivos de Largo Plazo OLP 3. Al 2028, Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles anuales por turismo rural vivencial.

Objetivos de Largo Plazo OLP 4. Al 2028, Tayacaja logrará un ingreso de 144 millones de soles por la venta de productos lácteos y cuyes.

Objetivos de Largo Plazo OLP 5. Al 2028, la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 60 millones de soles por la exportación de papa nativa.

5.6. Conclusiones

El presente capítulo finaliza con la determinación de los objetivos de largo plazo necesarios para alcanzar la visión al 2028. Estos han sido elaborados en base a los intereses de la provincia de Tayacaja divididos en cinco aspectos fundamentales: (a) Bienestar de la población, (b) educación, (c) fomento de la cultura y comercio, (d) promoción del turismo y (e) gestión de la producción agropecuaria. Asimismo los cinco OLP son realistas, pues han sido formulados tomando en cuenta el potencial de la provincia. De acuerdo a lo expuesto, la provincia tiene un potencial agropecuario y turístico poco explotado hasta la fecha, que se traduce en potencial económico que no mejora por la falta de enfoque comercial de las autoridades municipales y empresariado local. Con relación a la educación, los estudiantes muestran resultados sobre la línea base de los de nivel nacional, sin embargo, hay que seguir trabajando para que los niños y adolescentes cuenten con el apoyo alimenticio necesario que les permita rendir de manera óptima en la escuela.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La formulación estratégica se soporta en la intuición de los estrategas y en el uso de las herramientas de apoyo. Las tres etapas clásicas del marco analítico de formulación estratégica son: la etapa de entrada, de emparejamiento, y de salida (D'Alessio, 2015). La etapa de emparejamiento está soportada en cinco matrices: (a) Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (b) matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna externa (MIE); y (e) matriz de la gran estrategia (MGE). La etapa de decisión se formula con la elaboración de cuatro matrices: (a) matriz de decisión estratégica (MDE), (b) matriz cualitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) matriz de Rumelt (MR), y (d) matriz ética (ME). Asimismo, para la implementación y 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. A continuación se desarrolla cada una de las matrices.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Es la matriz más importante y exige un análisis minucioso de los siguientes cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). Durante este proceso de análisis se produce el emparejamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de generar estrategias. En este proceso se han generado diez estrategias Maxi-Maxi (FO - Explote), once estrategias Mini-Maxi (DO - Busque), tres estrategias Maxi-Mini (FA - Confronte), y cuatro estrategias Mini - Mini (DA - Evite). En este emparejamiento se han definido veinte y ocho estrategias FODA.

Tabla 16

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1 Se cuenta con diferentes gerencias para la administración de la provincia 2 Participación activa de la población en la mejora de la ciudad 3 Potencial hidroeléctrico 4 Producción de papa nativa para exportación 5 Vías de comunicación terrestre en buen estado 6 La provincia cuenta con diversos atractivos turísticos 7 Programas de apoyo a la crianza de Cuyes 8 Ganado para la producción de lácteos 9 Avance óptimo en resultados de lectura en evaluación Censal	1 Ineficiente distribución presupuestal. 2 Falta de apoyo crediticio a los productores agropecuarios 3 Bajo nivel de participación de municipalidades en reuniones multisectoriales de salud 4 No hay un plan de Turismo 5 El 84% de la población se dedica a actividades primarias (como la agricultura) y terciarias (comercio ambulatório). 6 Altos índices de destrucción infantil 7 Altos índices de pobreza. 8 No existe un planeamiento estratégico provincial aprobado
Oportunidades	FO . Explore	DO. Busque
Bajo índice de Riesgo país en comparación a la región 1 (2,9%) Apertura a mercados internacionales por la existencia de 2 20 tratados de libre comercio. 3 Consolidación económica. 4 Programas nacionales orientados a la eliminación de la pobreza 5 Aumento del 10.4% del flujo de turistas en el primer trimestre del año. 6 La cercanía con Huancayo representa un acceso de intercambio comercial y turismo 7 Empresas interesadas en la Responsabilidad Social como ventaja competitiva	1 Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales: F4, F1 con O2, O3, O4. Propiciar incentivos tributarios para las empresas que se dediquen a la industrialización de la papa nativa: F4 con O3, O4. 2 Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial: F4, F2 con O7, O6, O4. 3 Posicionar a Tayacaja como la primera provincia de turismo vivencial de la Sierra Central: F2, F5 con O5, O7 4 Crear la gerencia de marketing para dar a conocer el potencial provincial y a traer así a turistas y compradores a las diferentes ferias agropecuarias: F1 con O7, O5 y O6 5 Establecer alianzas para el desarrollo de la competencia lectura, reconociendo a Tayacaja como la ciudad de niños lectores: RSE. F2 con O4, O7. 6 Establecer alianzas con otros distritos para intercambiar conocimiento sobre el trabajo agrícola y ganadero: F1, F8 con O2, O6 7 Instalar juntas de delegados vecinales comunales que sean los ejes que organicen a la población en asociaciones de producción conjunta: F1 con O4 8 Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional: F7, O2, O3 9 Exportar energía: F3 con O2, O3	Consegüir una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para la implementación de proyectos de apoyo al sector agroindustrial : D2, D7, con O3. 2 Desarrollar un plan para el desarrollo del turismo en la provincia : D4, D8 con O4, O5, O6 3 Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia: D2, D7 con O1, O6. 4 Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola: D5 con O2, O3, O7 5 Mejorar la calidad de los programas sociales existentes ampliando su cobertura en la provincia. D6 , D7 con O3. 6 Implementar el planeamiento estratégico provincial alineado al plan de desarrollo concertado de la región como herramienta de gestión a largo plazo: D8 con O1, O6 7 Promover la creación de grupos comunales de ahorro: D7 con O3 8 Implementar programa de nutrición saludable con apoyo de ONG'S: D6 con O4 9 Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación: D7 con O3, O5 10 Disminuir la el número de trabajadores de la municipalidad y orientar dicho presupuesto al programa de vaso de leche de los distritos: D1 con O1, O4 11 Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud D3 con O3, O4, O7
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Informalidad y trabas para la creación de empresas 2 Nuevos centros de producción de energía en la región 3 Crisis económica mundial que afecta a países que son nuestros principales mercados. 4 Mercado globalizado orientado a comprar al menor costo sin tener en cuenta la equidad. 5 Falta de políticas efectivas de descentralización. 6 Baja inversión en tecnología e innovación. 7 Corrupción	1 Integrar a productores en comunidades laborales: F1, F4, F8 con A1, A7. 2 Establecer comunidades de trabajo autosuficientes y empoderadas que impulsen el desarrollo de la provincia bajo el lema de "La comunidad lo hizo": F2 con A7 3 Aperturar la ruta de intercambio comercial de productos agropecuarios entre las regiones la costa y sierra central con Tayacaja: F5 con A5	Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad de fomentar la producción agropecuaria : D2 con A1, A4. 1 Reducir la desnutrición infantil utilizando políticas públicas establecidas para el desarrollo de la provincia caracterizada por un área en calidad de pobreza: D6, D7 con A2 2 Implementar programas de revaloración y recuperación de zonas turísticas por parte de las comunidades: A4 con D5, D6 3 Implementar programas de desarrollo del capital humano dedicado a la labor agroindustrial: D5, D8 con A5

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

Para la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), se ha considerado la metodología de D'Alessio (2015), que da como resultado un polígono y la formación de un vector. Su análisis permite determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio.

Tabla 17

Calificación de Factores Determinantes de Estabilidad del Entorno. Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precio de productos Competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado	Poco	0	1	2	3	4	5	6	Mucho	3
6. Rivalidad/presión competitiva	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio - 6 =										3.375

Tabla 18

Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria. Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Intensidad de capital	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
7. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
8. Productividad/utilización de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =										1.77

Tabla 19

*Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera.
Posición Estratégica Interna*

Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)										Valor	
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2.	Apalancamiento	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanc eada	2
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5.	Flujo de caja al mercado	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6.	Facilidad de salida al mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Facil	2
7.	Riesgo involucrado en el Negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9.	Economías de escala y de Experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio =		2.11								2.11	

Tabla 20

*Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva. Posición Estratégica
Externa*

Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)										Valo r	
1.	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2.	Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3.	Ciclo de vida del servicio	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	1
4.	Ciclo de reemplazo del Serv.	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6.	Utilización de capacidad de los distritos competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rapida	1
Promedio - 6 =		-4.44								1.55	

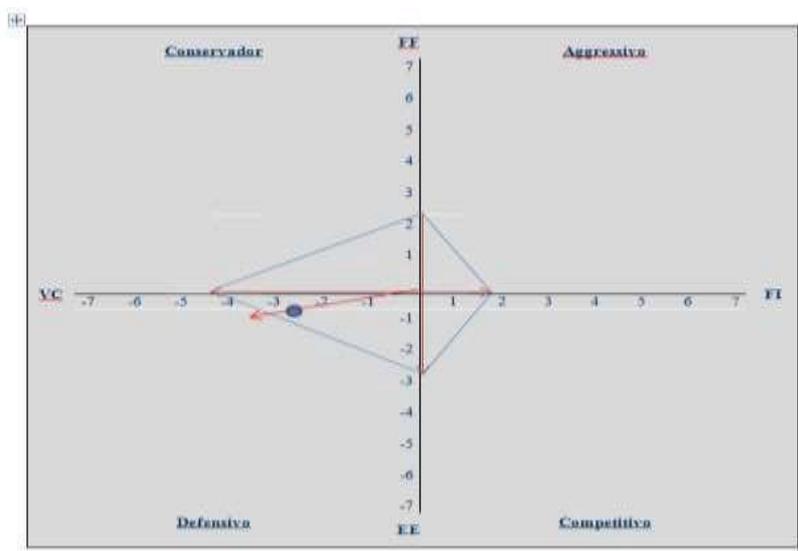


Figura 7. Matriz PEYEA (MPEYEA)

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2015, p. 287

Vector direccional

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -4.44 + 1.77 = -2.67$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.62 + 2.11 = -0.51$$

De acuerdo con el análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - MPEYEA, la provincia de Tayacaja no se encuentra en una posición competitiva. Según Miles y Snow (2003), esta posición no indica una industria atractiva por tener una mala ventaja competitiva. Tiene una pobre fortaleza financiera en un entorno poco estable en donde compite en desigualdad con otras comunas. Por estas razones, Tayacaja debe enfocarse en alcanzar la estabilidad financiera para salir de este letargo que lo viene sumiendo en la pobreza. Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento, en donde sus productos no son competitivos siendo esto crítico.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según la Ley Orgánica de Municipalidades las comunas como Tayacaja son órganos de gobierno que representan al vecindario, promoviendo el desarrollo local por medio de una adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción, por su parte la matriz BCG es utilizada para realizar el

análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, mostrando las diferencias entre los productos que ofrece una organización. Asimismo, permite conocer la posición competitiva, utilizando como datos de referencia la participación del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. (D'Alessio, 2008, 308p). En conclusión esta matriz no es aplicable en el presente Planeamiento Estratégico Asignado (PEA) dado que está orientado a una provincia de región..

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa (MIE) tiene como ejes los puntajes ponderados de la MEFE y de la MEFI, por lo cual ofrece una mayor amplitud para evaluar la complejidad de los negocios (D'Alessio, 2015). Como resultado de la aplicación de la MIE, Tayacaja ha obtenido un puntaje de 2.08, en la evaluación de la MEFI, y de 1.39 en la evaluación de la MEFE. Del análisis realizado en la Matriz Interna-Externa (MIE) se desprende que Tayacaja se sitúa en el cuadrante VIII. En este cuadrante, se sugiere cosechar y desinvertir. Corresponde a este sector la aplicación de estrategias defensivas, como son la aventura conjunta, atrincheramiento / reducción, desposeimiento / desinversión y liquidación, que buscará salvar la mala situación financiera y operativa deficiente, para el caso de esta provincia la liquidación no es posible por la característica gubernamental y regional de su funcionamiento.

Respecto al desarrollo de la aventura conjunta, se plantea estrechar lazos cooperativos con las otras provincias, principalmente con las que comparte líneas de suministro o producción, y atractivos similares; sin descartar a otras regiones o municipalidades. Por otro lado, debe efectuar un plan a largo plazo o revisar el ya existente por no haber alcanzado sus objetivos estratégicos trazados, y a la vez, iniciar una política de reducción de gastos internos junto a una reorganización integral que le permita ser más eficiente.

		TOTAL PONDERADO EFI			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
		4.0	3.0	2.0	1.0
TOTAL PONDERADO DE EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	<u>2.47</u> II	III	
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI	
	Bajo 1.0 a 1.99	<u>1.41</u> VII	VIII	IX	
	1.0				

Figura 8. Matriz Interna – Externa (MIE)

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

El sentido de esta matriz es ubicar a la provincia de Tayacaja en términos de crecimiento de mercado y su posición competitiva. La provincia se ubica en el cuadrante III debido a que sus actividades y economía son de lento crecimiento y tiene una posición competitiva débil frente a otras provincias del país

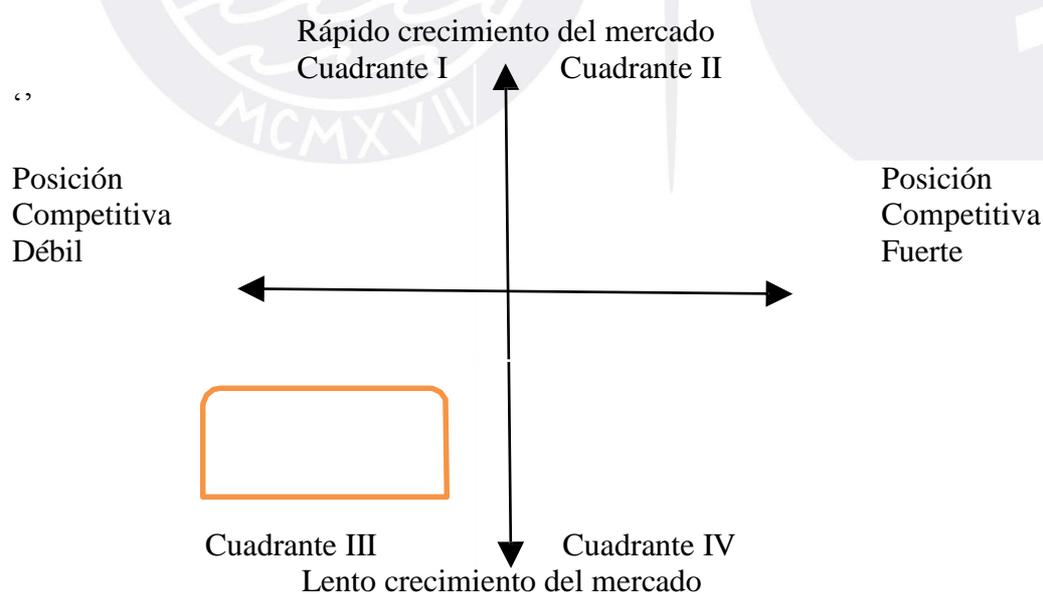


Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con el análisis de esta matriz, se han sugerido estrategias en las que la municipalidad debe reducir costos de planilla administrativa y buscar orientar sus ingresos a obras de primera necesidad, así también se requiere de buscar apoyo de instituciones orientadas a la ayuda de pueblos que se encuentran en el nivel de pobreza. Estrategias defensivas en el caso del turismo, el cual debe desarrollar en alianza con otra región para atraer capital.

Complementariamente se considera, que Tayacaja, al tener índices elevados de pobreza y pobreza extrema, se hace necesario implementar estrategias de aventura conjunta orientada a unirse con otras provincias para potenciar sus recursos y buscar apoyo de manera conjunta que propicie la complementariedad en el ofrecimiento de productos, así como el establecer de manera conjunta mecanismos para salir de la pobreza.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión consolida todas las estrategias identificada en matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. En el caso del presente análisis, no se ha considerado la matriz BCG por ser la provincia una institución sin fines de lucro. Luego de consolidar los resultados de las matrices, se seleccionan las estrategias que tengan mayor cantidad de repeticiones. En la tabla 21, se presenta la matriz de decisión de Tayacaja.

Tabla 21

Matriz de decisión estratégica (MDE)

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
Aventura conjunta	Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales: F4, F1 con O2, O3, O4.	X	X	X	X	4
Integración vertical hacia adelante	Propiciar incentivos tributarios para las empresas que se dediquen a la industrialización de la papa nativa: F4 con O3, O4,	X	X	X		3
Aventura conjunta	Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial: F4,F2 con O7,O6,O4.	X	X	X	X	4
Aventura conjunta	Posicionar a Tayacaja como la Primera provincia de turismo vivencial de la Sierra Central F2,F5 con O5,O7	X	X			2
Desarrollo de productos	Crear la gerencia de marketing para dar a conocer el potencial provincial y a traer así a turistas y compradores a las diferentes ferias agropecuarias: F1 con O7,O5 y O6	X	X	X		3
Aventura conjunta	Establecer alianzas para el desarrollo de la competencia lectura , reconociendo a Tayacaja como la ciudad de niños lectores RSE. F2 con O4,O7.	X			X	2
Aventura conjunta	Establecer alianzas con otros distritos para intercambiar conocimiento sobre el trabajo agrícola y ganadero: F1,F8 con O2,O6	X		X	X	3
Aventura conjunta	Instalar juntas de delegados vecinales comunales que sean los ejes que organicen a la población en asociaciones de producción conjunta: F1 con O4	X		X	X	3
Aventura conjunta	Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional F7,O2,O3	X	X	X	X	4
Desarrollo de mercado	Exportar energía F3 con O2,O3	X	X			2
Atrincheramiento	Conseguir una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para la implementación de proyectos de apoyo al sector agroindustrial : D2, D7, con O3.	X		X		2
Atrincheramiento	Desarrollar un plan para el desarrollo del turismo en la provincia : D4,D8 con O4,O5,O6	X	X	X		3
Aventura conjunta	Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia: D2,D7 con O1,O6	X	X	X	X	4
Atrincheramiento	Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola: D5 con O2, O3,O7	X	X	X	X	4
Aventura conjunta	Mejorar la calidad de los programas sociales existentes ampliando su cobertura en la provincia. D6, D7 con O3.	X		X		2
Aventura conjunta	Desarrollar el planeamiento estratégico provincial alineado al plan de desarrollo concertado de la región como herramienta de gestión a largo plazo D8 con O1,O6	X	X	X		3
Aventura conjunta	Promover la creación de grupos comunales de ahorro D7 con O3	X	X	X		3
Atrincheramiento	Implementar programa de nutrición saludable con apoyo de ONG'S: D6 con O4	X		X	X	3
Aventura conjunta	Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación: D7 con O3, O5	X	X	X		3
Aventura conjunta	Disminuir la el número de trabajadores de la municipalidad y orientar dicho presupuesto al programa de vaso de leche de los distritos: D1 con O 1, O4	X	X		X	3
Atrincheramiento	Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud D3 con O3, O4, O7	X			X	2
Atrincheramiento	Integrar a productores en comunidades laborales: F1, F4,F8 con A1, A7.	X		X		2
Atrincheramiento	Establecer comunidades de trabajo autosuficientes y empoderadas que impulsen el desarrollo de la provincia bajo el lema de "La comunidad lo hizo" F2 con A7	X	X		X	3
Atrincheramiento	Aperturar la ruta de intercambio comercial de productos agropecuarios entre las regiones la costa y sierra central con Tayacaja F5 con A5	X	X		X	3
Aventura conjunta	Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomentar la producción agropecuaria : D2 con A1, A4.	X	X	X	X	4
Aventura conjunta	Reducir la desnutrición infantil utilizando políticas públicas establecidas para el desarrollo de la provincia caracterizada por un área en calidad de pobreza: D6, D7 con A2	X		X	X	3
Atrincheramiento	Implementar programas de revaloración y recuperación de zonas turísticas por parte de las comunidades. A4 con D5,D6	X		X		2
Aventura conjunta	Implementar programas de desarrollo del capital humano dedicado a la labor agroindustrial D5,D8 con A5	X	X	X	X	4

Para la provincia Tayacaja se han identificado un total de 28 estrategias entre todas las matrices, de las cuales se han seleccionado 20 por tener la mayor cantidad de repeticiones.

Las estrategias que se conservan de la MDE son:

1. Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública, con la finalidad que fomenten la producción agropecuaria.
2. Establecer los comités multisectoriales de salud bajo el liderazgo de la municipalidad, buscando prevenir males menores de salud.
3. Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia: D2, D7 con O1, O6
4. Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola
5. Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas, a nivel nacional e internacional, orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación.
6. Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales.
7. Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial.
8. Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional.
9. Implementar programas de desarrollo del capital humano dedicado a la labor agroindustrial .
10. Desarrollar un plan para el desarrollo del turismo en la provincia.
11. Propiciar incentivos tributarios para las empresas que se dediquen a la industrialización de la papa nativa.
12. Crear la gerencia de marketing para dar a conocer el potencial provincial y a traer así, a turistas y compradores a las diferentes ferias agropecuarias.

13. Reducir la desnutrición infantil utilizando políticas públicas establecidas para el desarrollo de la provincia, caracterizada por un área en calidad de pobreza.
14. Disminuir la el número de trabajadores de la municipalidad, y orientar dicho presupuesto al programa de vaso de leche de los distritos.
15. Desarrollar el planeamiento estratégico provincial alineado al plan de desarrollo concertado de la región, como herramienta de gestión a largo plazo.
16. Implementar un programa de nutrición saludable con apoyo de las ONG.
17. Establecer comunidades de trabajo autosuficientes y empoderadas, que impulsen el desarrollo de la provincia bajo el lema de "La comunidad lo hizo".
18. Abrir la ruta de intercambio comercial de productos agropecuarios entre las regiones de la costa y sierra central con Tayacaja.
19. Establecer alianzas con otras provincias, para intercambiar conocimiento sobre el trabajo agrícola y ganadero.
20. Instalar juntas de delegados vecinales comunales que sean los ejes que organicen a la población en asociaciones de producción conjunta.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico (CPE) permite evaluar objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores (más atractivas) en relación a los factores de éxito crítico obtenidos de la MEFE y de la MEFI. Luego del filtro de la matriz de decisión, se cuentan con 20 estrategias que fueron evaluadas, siendo retenidas 8, la cuales obtuvieron un puntaje de 5.00 o cercano. Asimismo, las estrategias con puntaje menor que 5.00 pasarán a ser estrategias de contingencia.

Tabla 22

Matriz MCPPE

Factores clave	Peso												
	PA	TPA											
Oportunidades													
Bajo índice de Riesgo país en comparación a la región (2,9%).	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Apertura a mercados internacionales por la existencia de 20 tratados de libre comercio.	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Consolidación económica.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	1	0,09	1	0,09
Programas nacionales orientados a la eliminación de la pobreza	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Aumento del 10,4% del flujo de turistas en el primer trimestre del año	0,11	2	0,22	1	0,11	1	0,11	4	0,44	2	0,22	1	0,11
La cercanía con Huancayo representa un acceso de intercambio comercial y turismo	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
Empresas interesadas en la Responsabilidad Social como ventaja competitiva	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
Amenazas	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03	2	0,06
Informalidad y trabas para la creación de empresas	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Nuevos centros de producción	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación													
Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales: F4, F1 con O2, O3, O4.													
Propiciar incentivos tributarios para las empresas que se dediquen a la industrialización de la papa nativa: F4 con O3, O4,													
Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial: F4,F2 con O7,O6,O4.													
Crear la gerencia de marketing para dar a conocer el potencial provincial y a traer así a turistas y compradores a las diferentes ferias agropecuarias: F1 con O7,O5 y O6													
Establecer alianzas con otras provincias para intercambiar conocimiento sobre el trabajo agrícola y ganadero: F1,F8 con O2,O6													
Instalar juntas de delegados vecinales comunales que sean los ejes que organicen a la población en asociaciones de producción conjunta: F1 con O4													
Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional F7,02,03													
Desarrollar un plan para el desarrollo del turismo en la provincia : D4,D8 con O4,O5,O6													
Impulsar la captación de empresas privadas con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia:D2,D7 con O1,O6.													
Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola:D5 con O2, O3.O7													
Desarrollar el planeamiento estratégico provincial alineado al plan de desarrollo concertado de la región como herramienta de gestión a largo plazo D8 con O1,O6													
Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud D3 con O3, O4, O													
Implementar programa de nutrición saludable con apoyo de ONG'S: D6 con O4													
Disminuir la el número de trabajadores de la municipalidad y orientar dicho presupuesto al programa de vaso de leche de los distritos: D1 con O 1, O4													
Establecer comunidades de trabajo autosuficientes y empoderadas que impulsen el desarrollo de la provincia bajo el lema de "La comunidad lo hizo" F2 con A7													
Aperturar la ruta de intercambio comercial de productos agropecuarios entre las regiones la costa y sierra central con Tayacaja F5 con A5													
Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomentar la producción agropecuaria : D2 con A1, A4.													
Reducir la desnutrición infantil utilizando políticas públicas establecidas para el desarrollo de la provincia caracterizada por un área en calidad de pobreza: D6, D7 con A2													
Implementar programas de desarrollo del capital humano dedicado a la labor agroindustrial D5,D8 con A5													

Crisis económica mundial que afecta a países que son nuestros principales mercados.	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05					
Mercado globalizado orientado a comprar al menor costo sin tener en cuenta la equidad.	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06					
Falta de políticas efectivas de descentralización.	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03			
Baja inversión en tecnología e innovación.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32							
Corrupción	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07			
Fortalezas		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
Se cuenta con diferentes gerencias para la administración de la provincia	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06			
Participación activa de la población en la mejora de la ciudad	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18					
Condiciones favorables para el desarrollo hidroeléctrico	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	
Producción de papa nativa para exportación	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24			
Vías de comunicación terrestre en buen estado	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
La provincia cuenta con diversos atractivos turísticos	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
Programas de apoyo a la crianza de Cuyes	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
Ganado para la producción de lácteos	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
Avance óptimo en resultados de evaluación Censal	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04			
Debilidades		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
Ineficiente distribución presupuestal.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06			
Falta de apoyo crediticio a los productores agrícolas	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06			
Bajo nivel de participación de municipalidades en reuniones multisectoriales de salud	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04			
No hay un plan de Turismo	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05			
El 84% de la población se dedica a actividades primarias(como la agricultura) y terciarias(comercio ambulatorio).	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21					
Altos índices de desnutrición infantil	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04			
Altos índices de pobreza.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28			
No existe un planeamiento estratégico provincial aprobado	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04					
TOTAL		5.03	5.11	4.42	5.01	3.68	2.64	3.34	5.04	4.84	4.6	4.53	3.43	4.52	3.09	2.31	2.9	2.2	5.03	2.91	3.77																									

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de la matriz de Rumelt (MR), consiste en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios planteados: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2015). En este sentido, las ocho estrategias evaluadas cumplen los cuatro criterios establecidos, por lo cual todas son consideradas, con lo que se garantiza mejores resultados en la etapa de implementación.

Tabla 23

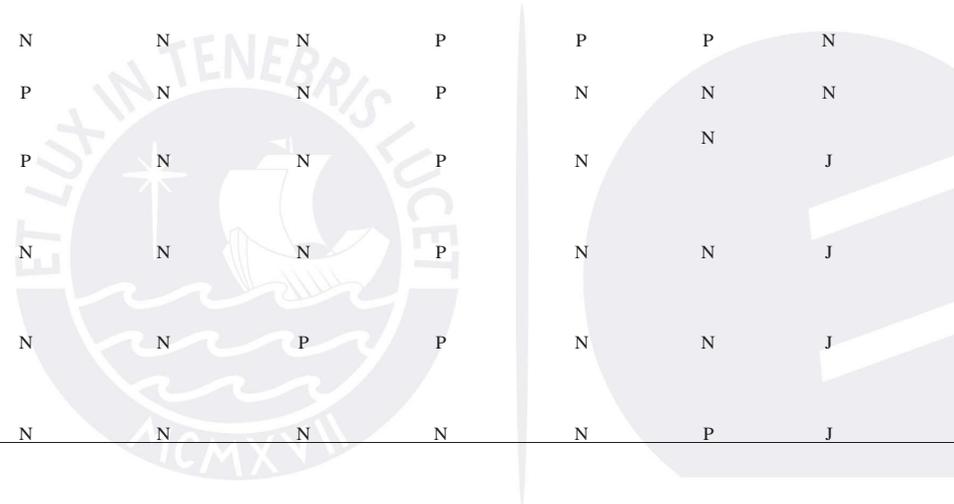
Matriz de Rumelt

Estrategias Especificas	Consistencia	Consonancia	Matriz Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación D7 con O3, O5	SI	SI	SI	SI	SI
2 Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales: F4, F1 con O2, O3, O4.	SI	SI	SI	SI	SI
3 Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial: F4,F2 con O7,O6,O4.	SI	SI	SI	SI	SI
4 Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional F7,02,03	SI	SI	SI	SI	SI
5 Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia: D2, D7 con O1, O6	SI	SI	SI	SI	SI
6 Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola: D5 con O2, O3, O7	SI	SI	SI	SI	SI
7 Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud D3 con O3, O4, O7	SI	SI	SI	SI	SI
8 Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomente la producción agropecuaria : D2 con A1, A4.	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 24
Matriz de Ética

Estrategias Específicas	DERECHOS				JUSTICIA			UTILITARISMO				
	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 debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1 Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación D7 con O3, O5	N	N	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E
2 Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales: F4, F1 con O2, O3, O4.	N	P	N	N	P	N	P	J	N	J	E	E
3 Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial: F4, F2 con O7, O6, O4.	N	N	N	N	P	P	P	N	J	J	N	N
4 Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional F7, O2, O3	N	P	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N
5 Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia: D2, D7 con O1, O6	N	P	N	N	P	N	N	J	J	J	N	N
6 Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola: D5 con O2, O3, O7	N	N	N	N	P	N	N	J	J	J	E	N
7 Establecer los comités multisectoriales de salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud D3 con O3, O4, O7	P	N	N	P	P	N	N	J	J	J	N	E
8 Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomente la producción agropecuaria : D2 con A1, A4.	N	N	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E



6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Según D'Alessio (2015), las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias.

Tabla 25

Matriz MERC

Estrategias Retenidas

DA1	Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomentar la producción agropecuaria
DO11	Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud
DO3	Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia
DO4	Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola
DO9	Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación
FO1	Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales
FO3	Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial
FO9	Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional

Estrategias de contingencia

Primer Grupo

DA4	Implementar programas de desarrollo del capital humano dedicado a la labor agroindustrial
DO2	Desarrollar un plan para el desarrollo del turismo en la provincia
FO2	Propiciar incentivos tributarios para las empresas que se dediquen a la industrialización de la papa nativa
FO5	Crear la gerencia de marketing para dar a conocer el potencial provincial y a traer así a turistas y compradores a las diferentes ferias agropecuarias

Segundo Grupo

DA2	Reducir la desnutrición infantil utilizando políticas públicas establecidas para el desarrollo de la provincia caracterizada por un área en calidad de pobreza
DO10	Disminuir la el número de trabajadores de la municipalidad y orientar dicho presupuesto al programa de vaso de leche de los distritos
DO6	Desarrollar el planeamiento estratégico provincial alineado al plan de desarrollo concertado de la región como herramienta de gestión a largo plazo
DO8	Programa de nutrición saludable con apoyo de ONG'S
FA2	Establecer comunidades de trabajo autosuficientes y empoderadas que impulsen el desarrollo de la provincia bajo el lema de "La comunidad lo hizo"
FA3	Aperturar la ruta de intercambio comercial de productos agropecuarios entre las regiones de la costa y sierra central con Tayacaja
FO7	Establecer alianzas con otras provincias para intercambiar conocimiento sobre el trabajo agrícola y ganadero
FO8	Instalar juntas de delegados vecinales comunales que sean los ejes que organicen a la población en asociaciones de producción conjunta

Tercer Grupo

DA3	Implementar programas de revaloración y recuperación de zonas turísticas por parte de las comunidades
DO1	Conseguir una mayor asignación del presupuesto participativo anual, para la implementación de proyectos de apoyo al sector agroindustrial
DO5	Mejorar la calidad de los programas sociales existentes ampliando su cobertura en la provincia
DO7	Promover la creación de grupos comunales de ahorro
FA1	Integración de productores en comunidades laborales
FO10	Exportar energía
FO4	Posicionar a Tayacaja como la primera provincia de turismo vivencial de la Sierra Central
FO6	Establecer alianzas para el desarrollo de la competencia lectura reconociendo a Tayacaja como la ciudad de niños lectores

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite ver la alineación que existe entre ambos. Se analizaron cinco OLP con ocho estrategias identificándose que cada objetivo se relaciona por lo menos con una estrategia por lo que se concluye que las estrategias permitirán el cumplimiento de los OLP.

Tabla 26

Matriz MEOLP

Visión: Para el 2028, Tayacaja será reconocida a nivel nacional como un municipio saludable, con servicios de educación de excelencia, desarrollando el máximo potencial agrícola y ganadero de sus comunidades campesinas y explotando el turismo vivencial como principal actor económico de la provincia.

Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Bienestar de la población	Al 2028, reducir en 40% el número de atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros médicos de ocho distritos de la provincia.	Al 2028, 7000 mil estudiantes de nivel primaria pertenecientes diez distritos de Tayacaja elevarán en 20% los resultados de lectura de la evaluación Censal	2028, Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles anuales por turismo.	2028, Tayacaja logrará un ingreso de 144 millones 730 mil soles por la venta de productos lácteos y cuyes	Al 2028, la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 60 millones de soles por la exportación de papa nativa.
2 Educación					
3 Fomento de la cultura y comercio					
4 Promoción del turismo					
5 Gestión de la producción agropecuaria					
Estrategias					
1 Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación	x	x	X		
2 Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales	x				x
3 Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial	x		X		
4 Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional				X	
5 Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia		x	X	X	x
6 Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola				X	x
7 Establecer los comités multisectoriales de salud bajo el liderazgo de la municipalidad, buscando prevenir males menores de salud	x				
8 Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomenta la producción agropecuaria				X	x

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

El haber desarrollado previamente un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes (si los hubiera) permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente.

D'Alessio (2010) mencionó que un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores; por lo tanto, es un análisis recomendado e imprescindible de ser realizado.

Tabla 27

Matriz MEPCS

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los principales competidores		
		Huancayo	Satipo	Huancavelica
DA1	Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomentará la producción agropecuaria	Fortalecer sus relaciones con actuales inversores, BID y estado.	Buscar estrategias similares.	Interferir en las negociaciones para obtener una participación
DO11	Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud	Fortalecer sus políticas de salud internas.	Fortalecer sus políticas de salud internas.	Fortalecer sus políticas de salud internas.
DO3	Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia	Ofrecer los mismos beneficios.	Ofrecer los mismos beneficios.	Ofrecer los mismos beneficios.
DO4	Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola	Establecer las mismas políticas agrícolas.	Establecer las mismas políticas agrícolas.	Establecer las mismas políticas agrícolas.
DO9	Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación.	Fortalecer relaciones con Tayacaja a fin de beneficiarse mutuamente con el desarrollo de tecnología.	Fortalecer relaciones con Tayacaja a fin de beneficiarse mutuamente con el desarrollo de tecnología.	Fortalecer relaciones con Tayacaja a fin de beneficiarse mutuamente con el desarrollo de tecnología.
FO1	Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales	Apoyar a Tayacaja, manteniendo los convenios empresariales de producción de papa para su transformación en Huancayo.	Buscar mercados de papa nativa a nivel nacional e internacional.	Buscar mercados de papa nativa a nivel nacional e internacional.
FO3	Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial	Implantar una estrategia de aventura conjunta a fin de beneficiarse mutuamente.	Buscará participar en esta alianza.	Buscará participar en esta alianza.
FO9	Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional	Incrementar su producción de cuyes.	Incrementar su producción de cuyes.	Incrementar su producción de cuyes.

6.13. Conclusiones

El proceso estratégico desarrollado a través de: (a) La etapa de entrada (MEFE, MPC, MEFI y MIO), aplicando la intuición y el análisis, ha permitido lograr cinco objetivos a largo plazo (OLP) y la visión definida para Tayacaja, y; (b) la etapa de emparejamiento (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE), y; (c) la etapa de salida (MDE, MCPE, MR y ME). Se han determinado 20 estrategias a utilizar, asimismo, se puede ver en el análisis que se hace necesario implementar estrategias defensivas que ayuden a lograr sinergia con las demás provincias para potenciar sus recursos y buscar apoyo de manera conjunta, así como el establecer mecanismos para salir de la pobreza por medio de estrategias de integración. Las estrategias retenidas son: (a) Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional, orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación; (b) impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales; (C) establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial; (d) producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional; (e) impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia; (f) implementar programas de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola; (g) establecer los comités multisectoriales de salud, bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud; (h) gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomentar la producción agropecuaria.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Las determinaciones de los objetivos de corto plazo tienen como finalidad primaria el poder cumplir con los objetivos de largo plazo, de manera que estos permitan clarificar los parámetros que se deben seguir para alcanzar la visión futura deseada (D'Alessio, 2015).

Objetivos de Largo Plazo OLP1. Al 2028, reducir en 40% el número de atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros médicos de ocho distritos de la provincia de Tayacaja.

OCP1.1. Al 2021, reducir en 20% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernández, Huaribamba y Surcubamba.

OCP1.2. Al 2022, reducir en 20% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.

OCP1.3. Al 2025, reducir en 30% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernández, Huaribamba y Surcubamba.

OCP1.4. Al 2026, reducir en 30% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.

OCP 1.5 Al 2028, reducir en 40 % las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernández, Huaribamba y Surcubamba, Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.

Objetivos de Largo Plazo OLP2. Al 2028, 7,000 estudiantes de nivel primaria pertenecientes ocho distritos de Tayacaja elevarán en 20% los resultados de lectura de la evaluación Censal.

OCP 2.1. Al 2019 se asegurará el 100% de desayunos y almuerzos escolares de las escuelas de 8 distritos que participarán en el plan del libro y la lectura

OCP 2.2. Al 2021, se logrará implementar el 100% de pre requisitos logísticos y de recursos para el inicio del desarrollo del plan del libro y la lectura

OCP 2.3. Al 2023, los estudiantes de 2do y 4to grado de la primera promoción de los distritos de Pampas, Acraquia, Daniel Hernández y Ayhuacha aumentará el 10% en los resultados de la evaluación Censal.

OCP 2.4. Al 2024, los estudiantes de 2do y 4to grado de la primera promoción de los distritos de Colcabamba, Ñahuimpuquio, Acostambo, Huaribamba aumentará el 10% en los resultados de la evaluación Censal

OCP 2.5. Al 2025, los estudiantes de 2do y 4to grado de la segunda promoción de los distritos de Pampas, Acraquia, Daniel Hernández, y Ayhuacha aumentará el 10% en los resultados de la evaluación Censal.

OCP 2.6. Al 2026, los estudiantes de 2do y 4to grado de la segunda promoción de los distritos de Colcabamba, Ñahuimpuquio, Acostambo, Huaribamba aumentará el 20% en los resultados de la evaluación Censal.

OCP 2.7. Al 2028, los estudiantes de 2do y 4to grado de las 8 provincias focalizadas aumentan el 20% de nivel de logro en lectura.

Objetivos de Largo Plazo OLP3. Al 2028 Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles anuales por el rubro de turismo rural-vivencial.

OCP 3.1. Al 2019, Tayacaja alcanzará un ingreso de 8 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.2. Al 2020, Tayacaja alcanzará un ingreso de 12 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.3. Al 2021, Tayacaja alcanzará un ingreso de 18 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.4. Al 2022, Tayacaja alcanzará un ingreso de 18 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.5. Al 2023, Tayacaja alcanzará un ingreso de 24 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.6. Al 2025, Tayacaja alcanzará un ingreso de 24 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.7. Al 2025, Tayacaja alcanzará un ingreso de 24 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.8. Al 2026, Tayacaja alcanzará un ingreso de 30 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.9. Al 2027, Tayacaja alcanzará un ingreso de 45 millones de soles por el rubro de turismo.

OCP 3.10. Al 2028, Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles por el rubro de turismo.

Objetivos de Largo Plazo OLP4. Al 2028, Tayacaja logrará un ingreso de 144 millones 730 mil soles por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes.

OCP 4.1. Al 2019, Tayacaja obtendrá 87 millones 996 mil soles producto de las alianzas con: industrias Laive, Municipalidad de Pampas, Cámara de Comercio de Huancayo, Gobierno regional y seis distritos participantes en el plan de impulso de producción de productos lácteos y crianza de cuyes.

OCP 4.2. Al 2020, Tayacaja obtendrá 95 millones 730 mil soles por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes, gracias a la tecnificación de la producción de productos lácteos y su respectiva exportación.

OCP 4.3. Al 2022, Tayacaja obtendrá 102 millones 730 mil soles por la exportación de productos lácteos y la masiva crianza de cuyes para abastecer al mercado nacional.

OCP 4.4. Al 2023, Tayacaja obtendrá 109 millones 730 mil soles por el impulso de mayor demanda del mercado interno de productos lácteos, y el aumento de ganado vacuno para la producción de leche y crianza de cuyes

OCP 4.5. Al 2024, Tayacaja obtendrá 116 millones 730 mil soles por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes y se incorporaran seis distritos más en el plan de impulso de producción de productos lácteos y crianza de cuyes.

OCP 4.6. Al 2025, Tayacaja obtendrá 123 millones 730 mil soles, por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes. Además, se incorporarían seis distritos al plan de impulso de producción de productos lácteos, que ante el aumento de la demanda interna y externa, necesitará de mayor producción.

OCP 4.7. Al 2026, Tayacaja obtendrá 130 millones 730 mil soles, por las alianzas de clústeres de 16 distritos cercanos para fortalecer la producción de productos lácteos y crianza de cuyes.

OCP 4.8. Al 2027, Tayacaja obtendrá 137 millones 730 mil soles por las alianzas constituidas para exportar conjuntamente con la Cámara de Comercio de Huancayo y Ayacucho, en el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes.

OCP 4.9. Al 2028, Tayacaja obtendrá 144 millones 730 mil soles, dado que se logrará impulsar la producción de productos lácteos y crianza de cuyes.

Objetivos de Largo Plazo OLP5. Al 2028, la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 60 millones de soles en exportaciones de papa nativa.

OCP 5.1. Al 2018 Se habrá identificado a todos los productores, campos de cultivo de papa nativa para exportación, con la finalidad de conocer a fondo el potencial de productividad de la provincia de Tayacaja.

OCP 5. 2. Al 2020 Se habrá logrado un ingreso de 5 millones de soles en exportaciones de papa nativa y formalizado al 60% de productores de la provincia

OCP 5. 3. Al 2021, Se habrá logrado un ingreso de 10 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se elevarán al 30% el número de talleres productivos en un en todos los distritos de Tayacaja. Con la finalidad de sensibilizar, formalizar y organizar a los productores.

OCP 5. 4. Al 2023, la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 20 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se habrán organizado al menos 10 misiones empresariales

en los principales mercados de destino de los productos de la región

OCP 5.5. Al 2025, la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 30 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se habrán establecido 20 convenios para ofrecer programas de capacitación en negocios internacionales y logística de las operaciones de exportación dirigidos a productores, técnicos y profesionales designados

OCP 5. 6. Al 2027 la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 50 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se habrán implementado, 10 centros de transformación y procesamiento de papa nativa para exportación

OCP 5.7. Al 2028 la provincia de Tayacaja lograra un ingreso de 60 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se habrán triplicado el volumen de producción de papa nativa para exportación.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias y están basados en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2015). Se identifican por ser de tipo: (a) Financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

Tayacaja recibe un aproximado de 200 millones de soles anuales del gobierno central de diferentes fuentes, principalmente del canon y recursos ordinarios, sobre ello se debe gestionar una mejor distribución de recursos financieros dado que los datos estadísticos de la provincia no reflejan mejorías, pese a contar con la mejor asignación de la provincia. Además se puede solicitar mayores recursos financieros al gobierno central, mediante el sistema nacional de inversión pública, promoviendo proyectos de inversión pública que ataquen los principales problemas de la provincia como la desnutrición, el desabastecimiento del agua y alumbrado público.

Los recursos físicos permitirán el desarrollo del nivel competitivo de Tayacaja, y se dará a través de la inversión en agricultura, salud, turismo, micro empresa y pequeña empresa. Es necesario impulsar la inversión pública, así como políticas que generen creación de empresas que incrementen los recursos privados.

A nivel de los recursos humanos, el desarrollo requiere del recurso humano idóneo. Por ello, se trabajará con los pobladores quienes se organizarán de manera participativa y comprometida por el desarrollo de la región. En la visita realizada a la provincia, se identificó que los pobladores son muy comprometidos y demuestran un buen trato. De la misma manera, se resalta el nivel de preparación de los pobladores y el conocimiento de su realidad que los hace arraigarse y luchar por su mejoría. El equipo de trabajo será capacitado permanentemente para este gran cambio transformacional.

En cuanto a los recursos tecnológicos, se constató que existe internet en los principales distritos de la provincia, sin embargo, este servicio presenta problemas de lentitud que no permite que se avance en este aspecto. En tal sentido se propone solicitar a las empresas de internet que amplíen su banda y cobertura y a su vez brinden capacitación, como parte de responsabilidad social con el país que les ha brindado acceso para el ofrecimiento de su servicio a nivel nacional.

Los recursos para la agricultura por su parte se obtendrán por el apoyo de la empresa privada y dinamización de préstamos a los trabajadores agroindustriales.

7.3. Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 28, se muestran las políticas por cada estrategia. Estas deberán de guiar y orientar a las estrategias hacia la posición futura de la provincia (D'Alessio, 2015).



Tabla 28

Políticas de Tayacaja

Estrategias		Políticas	
E1	Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación	P1	Establecer con carácter de urgencia la creación de la oficina de desarrollo de la innovación y tecnificación.
		P2	Convocatoria a reunión de los alcaldes de los 21 distritos de la provincia para establecer las acciones de trabajo conjunto
		P3	Promover la elección de las juntas de delegados vecinales.
		P4	Establecer el comité de relaciones con municipalidades que recoja las buenas prácticas y acciones de desarrollo común.
		P5	Entablar relaciones con cajas municipales y financieras para la promoción de créditos a los agricultores.
E2	Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales	P6	Establecer programas de organización y formalización de productores agrícolas
		P7	Impulsar el desarrollo de ferias agrícolas
		P8	Talleres de capacitación de productores agrícolas
		P9	Base de registro de clientes de papa Nativa y de avance de ventas anual
		P10	Capacitación a pobladores sobre servicios turísticos en alianza con instituciones de provincias aledañas
E3	Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial	P11	Incentivar en los canales informáticos el potencial turístico de la Provincia y ofrecer paquetes turísticos en base a sus riquezas y festividades
		P12	Incentivar la creación de agencias de turismo
		P13	Brindar facilidades para la construcción de hoteles, servicios y negocios orientados al turismo
E4	Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional	P14	Registro y organización de productores de cuyes de la provincia
		P15	Talleres sobre crianzas de cuyes dirigido a pobladores
		P16	Facilitar los recursos para la crianza de cuyes
		P17	Beneficios de entrada a las empresas privadas que deseen invertir en la provincia
E5	Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia	P18	Preparar documento sobre el potencial económico de la provincia
		P19	Establecer contacto con la oficina del BID en Lima para obtener detalles sobre el apoyo en base al proyecto de comunidades emergentes
		P20	Empadronar a los agricultores
E6	Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola	P21	Destinar mayor presupuesto a la potenciación de la actividad agrícola
		P22	Organización de talleres sobre el cultivo de productos agrícolas y manejo de plagas
		P23	Promover campañas de fumigación en las zonas de cultivos
		P24	Convocar a los representantes de los 21 distritos a las reuniones para la conformación multisectorial
		P25	Promover el desarrollo de planes integrales de salud que involucre a todas las autoridades de la provincia
E7	Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud	P26	Implementar la campaña de calles limpias y establecer sanciones a las comunidades que no cumplan con los lineamientos de salubridad.
		P27	Impulsar y gestionar correctamente los programas sociales para el beneficio común de la población, con los controles periódicos e inopinados correspondientes por parte de la contraloría.
		P28	Impulsar proyectos que propicien la inversión privada
E8	Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomenten la producción agropecuaria	P29	Coordinar con el gobierno central el incremento del canon hidro energético

7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tayacaja

La municipalidad provincial de Tayacaja es la institución encargada de liderar el desarrollo económico de la provincia, para ello y de acuerdo al planeamiento estratégico propuesto, se deben realizar cambios sobre la estructura organizacional recogida de la página web de la municipalidad de Tayacaja mostrada en la figura 4. En el organigrama la municipalidad presenta 6 gerencias municipales: (a) Administración y finanzas, (b) planeamiento y presupuesto, (c) asesoría jurídica, (d), desarrollo urbano e infraestructura, (e) desarrollo económico, y (f) desarrollo social y servicios públicos. Para el presente plan se propone mantener dichas gerencias reestructurando ciertas subgerencias para obtener mayor eficiencia de sus trabajadores, tal como se muestra en el nuevo organigrama de la municipalidad mostrado en la figura 10.

En el nuevo organigrama se proponen los siguientes cambios:

1. Creación de la Subgerencia de marketing y turismo, la cual dependerá de la gerencia de desarrollo económico, y se encargará de desarrollar, implementar, monitorear y evaluar el plan de turismo rural-vivencial de Tayacaja.
2. Creación de la Subgerencia de promoción empresarial y proyectos productivos que será resultado de la unificación de las Subgerencias de desarrollo y promoción empresarial, y la Subgerencia de proyectos productivos y sociales, la cual dependerá de la gerencia de desarrollo económico. Esta subgerencia se encargará de potenciar las actividades económicas de la provincia como la producción de derivados lácteos, agricultura, ganadería, piscicultura, y principalmente del cultivo de papa nativa y crianza de cuyes.
3. Reestructuración de la Subgerencia de programas sociales y salud pública, que ahora asumirá funciones de salud y será encargada de liderar la estrategia de municipios saludables. Esta subgerencia dependerá de la gerencia de desarrollo social y servicios públicos.

4. Creación de la Subgerencia de limpieza pública y medio ambiente, la cual dependerá de la gerencia de desarrollo social y servicios públicos, y será producto de la fusión de la Subgerencia de salud pública y medio ambiente y la Subgerencia de servicios públicos. Esta Subgerencia se encargará específicamente del manejo de residuos sólidos y limpieza pública.

5. La subgerencia de cultura, por su parte asumirá nuevas funciones relacionadas al desarrollo del deporte, juventud y cuidado del adulto mayor.

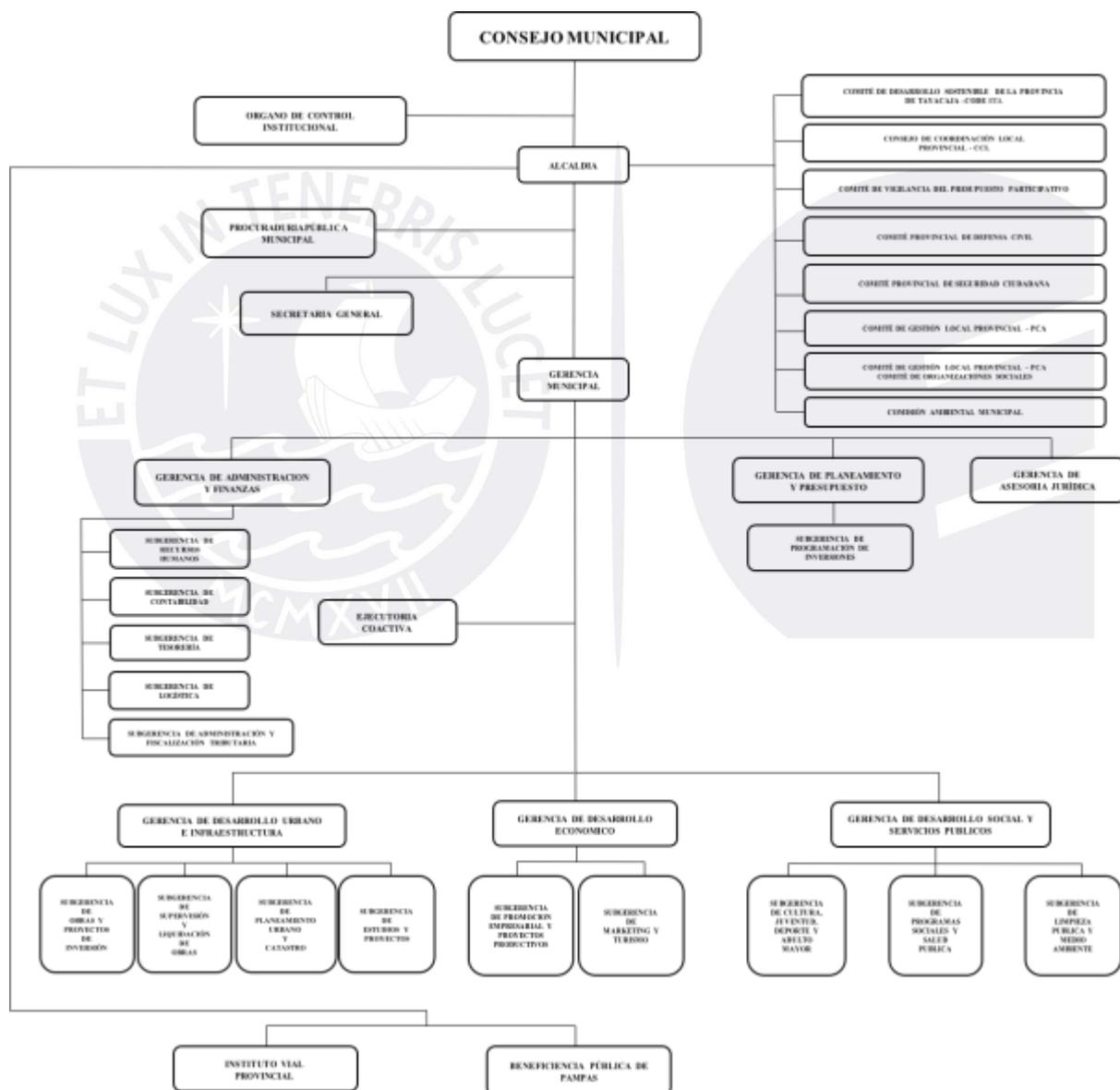


Figura 10. Nuevo organigrama estructural de la municipalidad de Tayacaja.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Tayacaja se orientará a ser una municipalidad saludable que fomente las buenas prácticas de salud y limpieza entre sus pobladores, haciéndolos responsables de su propio cuidado y el de su comunidad. Esta tarea estará liderada por la subgerencia de limpieza pública y medio ambiente, quienes tienen una gran oportunidad de implementar medidas que los reconozcan como un municipio saludable, ya que el tener habitantes comprometidos con la mejora de su localidad, tendrán facilidad para la implementación de acciones de cuidado de sus pobladores y del medio ambiente.

Por otro lado, la Municipalidad, mediante la subgerencia de programas sociales y salud pública se encargará de controlar el cumplimiento de las normas de salud pública en establecimientos y espacios comunes, formular políticas que permitan coordinar, dirigir y evaluar los planes de salud en toda la jurisdicción de la provincia y capital del distrito. Asimismo, coordinar y supervisar programas de saneamiento ambiental y campañas de control de epidemias y sanidad animal en coordinación con los centros poblados, comunidades campesinas y organismos provinciales.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La municipalidad de Tayacaja cuenta con 170 trabajadores, de los cuales 54 son nombrados y 116 contratados, estos trabajadores cumplen diferentes funciones definidas en el manual de organización y funciones. (Municipalidad de Tayacaja, 2016).

Para conseguir los objetivos a largo plazo propuestos se necesita contar con el personal idóneo que cuente con la actitud y capacidad de sacar adelante a la provincia. De acuerdo a lo contrastado, la municipalidad cuenta con personal con estudios superiores y experiencia, con la capacidad de liderar el plan estratégico, aún sin la presencia del actual alcalde.

La provincia tiene una población experimentada en el manejo agroindustrial, abierta al aprendizaje y al desarrollo de nuevos proyectos empresariales. Así lo demuestran los agricultores y criadores de animales que participan de manera comprometida en las diferentes capacitaciones que realiza la municipalidad, de la misma manera los trabajadores de salud y los representantes de los centros educativos están comprometidos con su mejora profesional.

7.7. Gestión del Cambio

El alcalde es la principal responsable de dirigir y gestionar el cambio hacia el logro de los objetivos trazados, para lo cual se requiere de mucho compromiso e identificación con la visión. Son las autoridades de la gerencia quienes en un primer nivel deben animar, involucrar y brindar seguridad sobre las acciones de cambio a todos los colaboradores de la municipalidad con el objetivo de ser percibidos como un bloque fuerte y cohesionado; en un segundo nivel se debe involucrar a toda la población haciéndolos participes activos en las acciones de transformación orientadas a potenciar el turismo, la producción agropecuaria, la lectura y prácticas de salud, las cuales permitirán contar con condiciones de vida óptimas siendo ejemplo de provincia emergente.

Las cuatro líneas de cambio están orientadas al bienestar de la población lo que representa una oportunidad para la implementación de las nuevas acciones, sin embargo, demandará de las autoridades gran capacidad de compromiso, transparencia, y dedicación para establecer las alianzas necesarias y gestión efectiva de los recursos. La transparencia será uno de los principales retos en vista que la gestión provincial está pasando por un momento de crisis por problemas de corrupción; el segundo reto será la organización eficiente del recurso humano de la municipalidad al ser un municipio que cuenta con un alto número de colaboradores.

En este sentido se propone rediseñar las subgerencias, puestos y funciones de los colaboradores en las comisiones de trabajo según su competencia. Para el logro de lo

propuesto se sugieren los siguientes pasos: (a) Establecer las comisiones que se requerirán, dentro de cada gerencia, para el logro de la visión y objetivos propuestos, (b) identificar los talentos y competencias de cada colaborador, (c) identificar los puestos en los que se desempeñan actualmente los colaboradores, (d) ubicar a los colaboradores en las nuevas subgerencias según su competencia y requerimiento.

El presente plan estratégico que involucra acciones de transformación debe contar con un plan o línea orientadora de la gestión del cambio, caso contrario las acciones diseñadas podrían quedar en intenciones o ser realizadas sin convicción, o peor aún generar fuerzas reactivas que imposibiliten su implementación. A continuación, se propone los lineamientos a seguir para el plan de Tayacaja:

1. Desarrollar un liderazgo de tipo visionario y transaccional, para comprometer a todos con el cambio.
2. Identificar las posibles resistencias del cambio, que permita comunicación fluida entre las diferentes partes de la organización, generando los canales adecuados de transmisión de los mensajes, el cumplimiento de la intención comunicativa, así como la comunicación de los avances de las acciones implementadas. Es importante contar con una política de puertas abiertas entre todos los líderes, quienes estén disponibles ante las diferentes consultas y necesidades de la población, según los lineamientos institucionales, consolidando las relaciones de confianza.

De la misma manera se hace necesario diseñar un plan de comunicación inicial que posibilite que todos los pobladores conozcan de cerca los objetivos del plan estratégico de la provincia, las acciones a realizar, cuál será su rol dentro del cambio, así como la nueva imagen que tendrá la provincia luego de las implementación de acciones.

3. Estabilidad y apoyo constante a los responsables de las acciones de cambio, brindado soporte y capacitación, así como la concesión de confianza.

4. Estímulo a la participación, reconociendo a aquellos que logren las tareas asignadas. Por la realidad de la provincia estos reconocimientos serán principalmente del tipo emocional (Ordoñez, 2013, pg.154)

5. Reorganización de procedimientos, orientados a la eficiencia y transparencia.

6. Evaluación del proceso de cambio, que permita identificar el avance de cada acción y necesidades que se presenten en el camino para tomar decisiones en cuanto a la mantención o ajuste de las estrategias.

7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos de largo plazo, es necesario desarrollar una gestión estratégica, alineando la visión con las estrategias y las políticas que viabilicen las acciones de desarrollo provincial. Para ello se propone la reestructuración y fusión de ciertas subgerencias, que tendrán funciones estrictamente ligadas al cumplimiento de los OLP. Es imprescindible en este aspecto actualizar el manual de organización y funciones y el manual de procedimientos para que exista claridad en las facultades de los trabajadores.

Además se hace necesario trabajar en el desarrollo del recurso humano y buscar las vías para atraer mayores recursos económicos a través del sistema nacional de inversión pública y alianzas con empresas privadas. Para que esto último sea posible, la municipalidad debe trabajar de la mano con los pobladores para hacer de la provincia un referente de buenas prácticas de salud, educación, trabajo conjunto e innovación, atrayendo así al capital externo. Estos son factores neurálgicos en los que se debe trabajar, para que a su vez se logre facilitar el cumplimiento de objetivos de corto plazo (OCP), siendo ambos indispensables para llegar a cumplir con la visión trazada.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación y control que representa la tercera etapa del plan estratégico, luego de la formulación e implementación. Este es un proceso que se realizará de manera permanente bajo el principio de iteratividad que caracteriza al modelo secuencial de planeamiento estratégico. (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas de Control

Para la evaluación de la implementación de objetivos y estrategias de la provincia, se empleará el Balance Score Card o tablero de mando, el cual es una herramienta de control que permite visualizar el proceso desarrollado de forma integral, una analogía la presenta como los relojes e indicadores de la cabina de un aeroplano (Kaplan & Norton, 2001).

El proceso de evaluación de estrategias debe (a) Iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en generar alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2008). Rimel Rumelt (1980) citado en D'Alessio (2015), planteó que para la revisión de las estrategias hay que considerar cuatro criterios: (a) Consistencia: procurar que no existan políticas en conflictos, y que sigan contratándose gran cantidad de personal en la municipalidad, cuando lo que se requiere es la distribución efectiva de los recursos. Lo otro, es hacer que la provincia logre sus objetivos atacando de manera directa a otras provincias de su región, así como burocratizar los procesos administrativos, haciendo que las obras se realicen de manera eficiente en el menor tiempo y con la menor utilización de recursos; (b) consonancia: se busca que las deben seguir una misma tendencia de desarrollo de la provincia que respondan a las necesidades más importantes, que le permita avanzar en la línea de los objetivos trazados teniendo en cuenta el entorno; (c) factibilidad: verificar que la municipalidad gestione los recursos necesarios para implementar las estrategias considerando los recursos humanos físicos y financieros; y (d) ventaja, en el caso de

Tayacaja, se busca que la provincia alcance cubrir las necesidades básicas de la población que le permitan establecer las bases para resaltar aquellos aspectos que representan su ventaja competitiva.

8.2 Tablero de Control Integrado

El tablero de control integrado permite observar las acciones de desarrollo de la provincia desde cuatro perspectivas: la de los clientes, la financiera, la interna y la de innovación y aprendizaje (Kaplan & Norton, 2001).

A continuación, se muestra cada una de las perspectivas que conforman el tablero de control de la provincia de Tayacaja , sus indicadores y las unidades en que se mide.



Tabla 29
 Tablero de Control Integrado

No.	Descripción	Perspectiva	Indicador	Unidad	Responsables (Gerencias)
OCP 1.1	OCP1.1. Al 2021, reducir en 20% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernandez, Huaribamba y Surcubamba.	Cliente	Reducción de atenciones en centros médicos	Porcentaje de reducción	Sub gerencia de Salud Pública
OCP 1.2	OCP1.2. Al 2022, reducir en 20% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.	Cliente	Reducción de atenciones en centros médicos	Porcentaje de reducción	Sub gerencia de Salud Pública
OCP 1.3	OCP1.3. Al 2025, reducir en 30% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernandez, Huaribamba y Surcubamba.	Cliente	Reducción de atenciones en centros médicos	Porcentaje de reducción	Sub gerencia de Salud Pública
OCP 1.4	Al 2026, reducir en 30% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.	Cliente	Reducción de atenciones en centros médicos	Porcentaje de reducción	Sub gerencia de Salud Pública
OCP 1.5	Al 2028, reducir en 40 % las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernandez, Huaribamba y Surcubamba, Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.	Cliente	Reducción de atenciones en centros médicos	Porcentaje de reducción	Sub gerencia de Salud Pública
OCP 2.1	Al 2019 se asegurará el 100% de desayunos y almuerzos escolares de las escuelas de 8 distritos que participarán en el plan del libro y la lectura.	Proceso	Cumplimiento del 100% de desayunos y almuerzos atendidos	Conteo de unidades	Subgerencia de programas sociales
OCP 2.2	Al 2021 se logrará implementar el 100% de pre requisitos logísticos y de recursos para el inicio del desarrollo del plan del libro y la lectura.	Proceso	Cotejo de material de pre requisitos logísticos adquiridos e implementados	Porcentaje de logro	Subgerencia de cultura
OCP 2.3	Al 2023 los estudiantes de 2do y 4to grado de primaria promoción de los distritos de Pampas, Acraquia, Daniel Hernández y Ayhuacha aumentará el 10% en los resultados de la evaluación censal.	Aprendizaje	Aumento del porcentaje de lectura en la evaluación censal de comunicación	Porcentaje de logro	Subgerencia de cultura
OCP 2.4	Al 2024, los estudiantes de 2do y 4to grado de primaria promoción de los distritos de Colcabamba, Ñahuimpuquio, Acostambo, Huaribamba aumentará el 10% en los resultados de la evaluación censal.	Aprendizaje	Aumento del porcentaje de lectura en la evaluación censal de comunicación	Porcentaje de logro	Subgerencia de cultura
OCP 2.5	Al 2025, los estudiantes de 2do y 4to grado de primaria de la segunda promoción de los distritos de Pampas, Acraquia, Daniel Hernández, y Ayhuacha aumentará el 20% en los resultados de la evaluación censal.	Aprendizaje	Aumento del porcentaje de lectura en la evaluación censal de comunicación	Porcentaje de logro	Subgerencia de cultura
OCP 2.6	Al 2026, los estudiantes de 2do y 4to grado de primaria de la segunda promoción de los distritos de Colcabamba, Ñahuimpuquio, Acostambo, Huaribamba aumentará el 20% en los resultados de la evaluación censal.	Aprendizaje	Aumento del porcentaje de lectura en la evaluación censal de comunicación	Porcentaje de logro	Subgerencia de cultura
OCP 2.7	Al 2028 los estudiantes de 2do y 4to grado de las 8 provincias focalizadas aumentan el 20% de nivel de logro en lectura.	Aprendizaje	Aumento del porcentaje de lectura en la evaluación censal de comunicación	Porcentaje de logro	Subgerencia de cultura

OCP 3.1	Al 2019 Tayacaja alcanzará un ingreso de 8 millones de soles por el rubro de turismo.	Financiera	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2019	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.2	Al 2020 Tayacaja alcanzará un ingreso de 12 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2020	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.3	Al 2021 Tayacaja alcanzará un ingreso de 18 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2021	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.4	Al 2022 Tayacaja alcanzará un ingreso de 18 millones de soles por el rubro de turismo.	Cliente	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2022	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.5	Al 2023 Tayacaja alcanzará un ingreso de 24 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2023	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.6	Al 2025 Tayacaja alcanzará un ingreso de 24 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2024	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.7	Al 2025 Tayacaja alcanzará un ingreso de 24 millones de soles por el rubro de turismo.	Cliente	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2025	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.8	Al 2026 Tayacaja alcanzará un ingreso de 30 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2026	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.9	Al 2027 Tayacaja alcanzará un ingreso de 45 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2027	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 3.10	Al 2028 Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles por el rubro de turismo.	Cliente	Contraste del nivel de ingreso real por turismo con la meta de ingreso trazada al 2028	Soles	Subgerencia de marketing y turismo
OCP 4.1	Al 2018 y 2019 Tayacaja obtendrá 87 millones 996 mil soles producto de las alianzas establecidas.	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 4.2	Al 2020, Tayacaja obtendrá 95 millones 730 mil soles por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes, por la tecnificación y exportación.	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico



OCP 4.3	Al 2022, Tayacaja obtendrá 102 millones 730 mil soles por la exportación de productos lácteos y la masiva crianza de cuyes para abastecer al mercado nacional .	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 4.4.	Al 2023, Tayacaja obtendrá 109 millones 730 mil soles por el impulso de mayor demanda del mercado interno de productos lácteos, y el aumento de ganado vacuno para la producción de leche y crianza de cuyes	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 4.5	Al 2024, Tayacaja obtendrá 116 millones 730 mil soles por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes y se incorporaran seis distritos más en el plan de impulso de producción de productos lácteos y crianza de cuyes.	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 4.6	Al 2025, Tayacaja obtendrá 123 millones 730 mil soles, por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes.	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 4.7	Al 2026, Tayacaja obtendrá 130 millones 730 mil soles, por las alianzas de clústeres de 16 distritos cercanos para fortalecer la producción de productos lácteos y crianza de cuyes.	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 4.8	Al 2027, Tayacaja obtendrá 137 millones 730 mil soles, por las alianzas constituidas para exportar conjuntamente con la cámara de comercio de Huancayo y Ayacucho, en el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes.	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 4.9	Al 2028, Tayacaja obtendrá 144 millones 730 mil soles, dado que se logrará impulsar la producción de productos lácteos y crianza de cuyes.	Financiera	Ingreso real de ventas con ingreso estimado	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 5.1	Al 2018 Se alcanzará el reconocimiento del 100% del potencial de papas nativas del Distrito.	Proceso	Número de productores y campos de cultivo de papa nativa identificados	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 5.2	Al 2020 se logrará un ingreso de 5 millones de soles en exportaciones de papa nativa y formalizado al 60% de productores de la provincia.	Financiera	Número de productores formalizados	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 5.3	Al 2021 logrará un ingreso de 10 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se elevarán al 30% el número de talleres productivos en un en todos los distritos de Tayacaja.	Proceso	% de incremento de número de talleres	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 5.4	Al 2023 la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 20 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se habrán organizado al menos 10 misiones empresariales en los principales mercados de destino de los productos de la región.	Financiera	Número de misiones empresariales organizadas	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 5.5	Al 2025, la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 30 millones de soles en exportaciones de papa nativa.	Financiera	Número de convenios firmados	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 5.6	Al 2027 la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 50 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se habrán implementado, 10 centros de transformación y procesamiento de papa nativa para exportación.	Financiera	Número de centros de transformación y procesamiento establecidos	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico
OCP 5.7	Al 2028 la provincia de Tayacaja lograra un ingreso de 60 millones de soles en exportaciones de papa nativa.	Financiera	Número de toneladas de papa nativa producidas.	Soles	Subgerencia de Desarrollo económico

8.3. Conclusiones

Se han planteado 38 OCP con sus correspondientes indicadores y unidades de medición que responden a cinco objetivos de largo plazo propuestos. Los indicadores son un elemento importante dentro de la herramienta, porque permite monitorear y verificar el logro de cada uno de los objetivos alineados a las estrategias planteadas.

Los indicadores identificados responden a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, resaltando en mayor frecuencia la perspectiva de cliente y financieras. Esto se explica, porque las estrategias planteadas están orientadas a trabajar bajo diferentes alianzas nacionales e internacionales que permita potenciar el desarrollo de la provincia. Asimismo, dentro del grupo de clientes se ha considerado a los mismos pobladores, quienes serán los principales beneficiarios del crecimiento de la provincia y a su vez, ellos serán los autores de la realización de las diferentes actividades; de lo que se trata es de organizar de manera efectiva a la población para que ellos mismos estén en la capacidad de producir riqueza, y es así como se prioriza la gestión efectiva del recurso humano y la captación de otros pobladores, quienes a través del turismo, podrán desarrollar un polo económico para la provincia de Tayacaja.

Finalmente, esta herramienta permite a los responsables tener claridad del logro de cada objetivo, reforzando así el proceso de accountability, que se basa en los principios de rendición de cuentas y responsabilización, que marcará el estilo de gestión de la provincia de Tayacaja.

Capítulo IX: Competitividad de Tayacaja

Para el presente capítulo se utilizará como herramienta el modelo del rombo de Porter a fin de conocer la competitividad de la provincia. Después se analizarán los clusters potenciales que tiene por desarrollar la provincia, en base a las principales industrias y recursos naturales con los que cuenta.

9.1. Análisis Competitivo de Tayacaja

Las cuatro aristas del rombo de Porter para la provincia de Tayacaja representan cuatro atributos que de forma individual y como sistema, crean un campo de juego donde se desarrollan los diferentes sectores (Porter, 2015).

Condiciones de los factores. La provincia de Tayacaja tiene una población de nivel socioeconómico E, en el que más del 65% de su población vive en pobreza. En cuanto a la educación solo un 2% ha concluido su educación superior, ello se debe a que solo existe una sucursal universitaria en la provincia. Del mismo modo, es importante mencionar que el grueso de la población (47%), solo cuenta con primaria completa.

Las condiciones de las casas son precarias y en muchos distritos hay racionalización de agua, limitando su consumo. La infraestructura de la provincia presenta mejores condiciones; cuentan con un hospital en Pampas, que opera en determinadas especialidades. Asimismo, se están haciendo los esfuerzos por aperturar la universidad de Tayacaja, la cual lleva más de cinco años de construida. Por el lado de los comercios, existen pocos establecimientos o negocios. Una forma de intercambio comercial característica de la provincia son las ferias dominicales que se realiza en una de las principales avenidas de Pampas y sirve de intercambio comercial para los diferentes comerciantes y agricultores de la provincia.

La condición de la demanda. Los pobladores de los diferentes distritos demandan un mejor funcionamiento y atención de servicios de salud, básicamente por temas relacionados

al transporte hacia los nosocomios y asignación de mayores especialidades en el hospital de Pampas, dado que constantemente tienen que referenciar a los pacientes a centros de salud de otras provincias, debido a las pocas especialidades con las que cuentan. Asimismo, la población requiere el mejoramiento y asfaltado de caminos vecinales. Una necesidad de la población, en el ámbito de educación, es la apertura de la universidad de Pampas, cuyo proyecto está paralizado por falta de preocupación del Congreso y demás autoridades. Por otro lado existe una demanda y exigencia por las ferias, conciertos folclóricos, danzas y corridas de animales, que representa una necesidad satisfecha por la población.

Sectores afines y auxiliares. Existen organismos internacionales interesados en desarrollar industrias en sectores específicos como en la hidroeléctrica y agricultura. En este aspecto, en la provincia existen empresas internacionales y nacionales que operan las hidroeléctricas y que han permitido que la provincia cuente con medios de comunicación y mejores carreteras.

Estrategia, estructura y rivalidad de empresas. El municipio requiere mayor eficiencia en el manejo de los recursos económicos que ataquen los principales problemas de la población como son la salud y educación. La municipalidad tiene ingresos por canon e impuesto a la renta, proveniente de los sectores hidroeléctricos y agrícolas, gracias a las políticas pro inversión del Estado, sin embargo el problema que se evidencia es que no canalizan sus recursos en bienestar para la población y no logran utilizar el total del presupuesto asignado por el Estado, lo que genera la devolución de fondos y demuestra una mala gestión municipal.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tayacaja

Una de las principales ventajas competitivas de la provincia, radica en sus recursos naturales, los que a pesar de su lento pero adecuado aprovechamiento, son fuente fundamental para el desarrollo de sus principales sectores económicos. En primer lugar, el

factor hídrico es una ventaja para la provincia, dado que el río Mantaro recorre por casi todos sus distritos, lo que significa tener este recurso vital al alcance de la población, aunque actualmente no cuentan con plantas de procesamiento de agua en todos sus distritos, y también como insumo principal para la generación de energía eléctrica de las actuales centrales hidroeléctricas.

Otro factor relevante son las tierras y condiciones climatológicas. La provincia tiene la ventaja de poder sembrar y cosechar productos de primera calidad gracias a sus tierras fértiles y al agua que es abundante debido al clima lluvioso que tiene en determinadas estaciones. Del mismo modo, las condiciones climatológicas para la crianza y producción de cuyes y ganado, es una ventaja que tiene la provincia, aunque aún poco explotada.

Finalmente, la implementación de ferias que realiza la municipalidad todos los domingos, permite fortalecer las relaciones comerciales con Huancayo y provincias vecinas de Huancavelica, ya que significa una fuente de ingresos y trabajo importante para cientos de pobladores Tayacajinos; a ello se suma la ubicación privilegiada de la provincia como nexo entre diferentes provincias y regiones.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Tayacaja

En 2015, Porter definió clúster como "un grupo geográfico denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí". En este sentido, se ha identificado un clúster en el que participa la provincia de Tayacaja a través de sus centrales hidroeléctricas. Se trata del clúster de la energía eléctrica en el Perú, actualmente conformado por más de 15 empresas generadoras, más de 10 empresas distribuidoras y cientos de empresas proveedoras de este sector. Se trata de una industria con pocas barreras de entrada, sin embargo, se requiere de una fuerte inversión para operar. Es una industria que está en constante desarrollo debido a complejidad

del producto, relevancia en el PBI nacional y la variedad de consumidores finales a los que llega.

A causa de las leyes 25840, Ley de Concesiones Eléctricas (1993) y 28838, Ley para Asegurar el Desarrollo Eficiente de la Generación Eléctrica (2006), las empresas de generación eléctrica han podido alinear políticas de precios, reducir la incertidumbre de inversión, expandir la cobertura y redes de transmisión eléctrica, reducir las pérdidas de energía, incrementar la atención a consideraciones ambientales y adoptar un marco institucional para el desarrollo del sector. Esto ha permitido aumentar en 800% el nivel de inversión eléctrica en el Perú entre el 2004 al 2014, como se muestra en la Figura 18, demostrando que se trata de un sector altamente atractivo para los inversionistas extranjeros (MINEM, 2015).

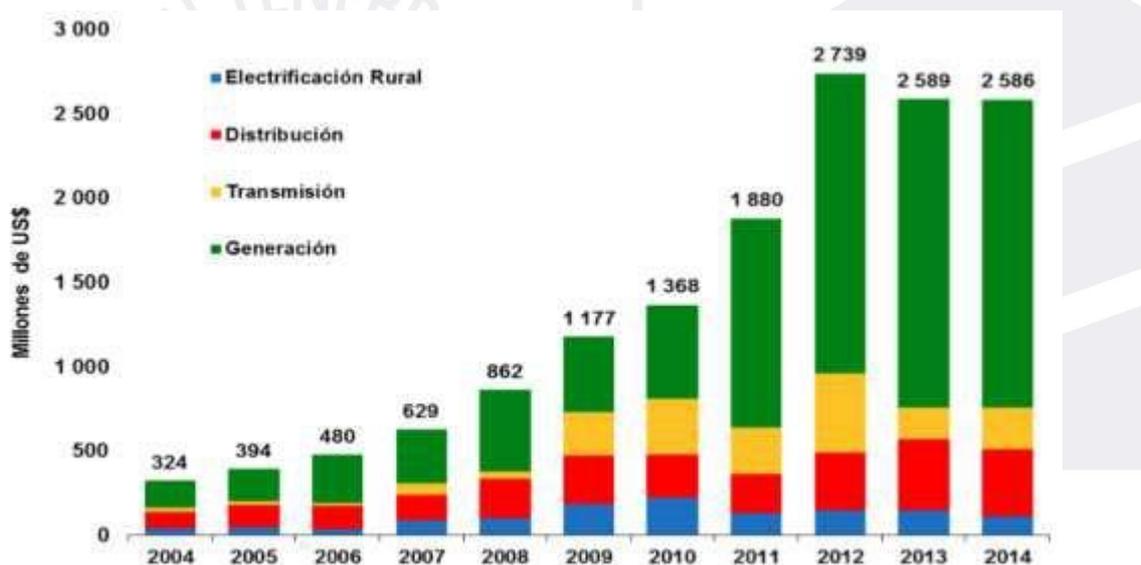


Figura 11. Inversión en el sector eléctrico por segmento, 2005-2014 (millones de US\$) Tomado del “Anuario ejecutivo de electricidad 2014” por el Ministerio de Energía y Minas, 2015. pp.19. (http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=6&idPublicacion=516).

De esta forma este clúster ha permitido llevar estadísticas sobre el sector, aumentar la competitividad de las empresas de energía eléctrica y atraer nuevas empresas proveedoras, lo que significa oportunidades de trabajo por la construcción de las represas y operaciones de las hidroeléctricas.

Además de lo anterior, se ha logrado identificar el posible desarrollo de un clúster aún más reducido dentro en este sector y con mayor participación de Tayacaja, se trata del clúster de las empresas hidroeléctricas ubicadas en el río Mantaro, considerando que actualmente hay cuatro hidroeléctricas que aprovechan sus afluentes: Malpaso en Yauli-Junín y Santiago Antúnez de Mayolo, Restitución y Cerro del Águila en Tayacaja-Huancavelica; lo que demuestra que el río Mantaro es altamente atractivo por sus afluentes y lagos, y se avizora una oportunidad de crecimiento de más hidroeléctricas en sus cuencas. Con ello también se abre paso la apertura de nuevas empresas de construcción, transporte, electricidad, cocina, entre otros que también se integren a este clúster y generen un sistema interconectado de proveedores-clientes, óptimo para el crecimiento económico de la provincia.

Por otro lado, gracias al potencial de tierras de cultivo, principalmente en provincias de la sierra, viene destacando el cultivo, cosecha, producción y exportación de papas capiro o también denominadas papas nativas. Este cultivo se realiza tanto en las regiones de Pazos y Huaribamba (Huancavelica), como en Huancayo (Junín), y que se podría convertir en un cluster si se sigue incentivando y desarrollando la asociación entre productores, organismos internacionales y nacionales y los gobiernos locales. Al respecto, el Ministerio de Agricultura y Riego (2015) indicó que, “actualmente la variedad Capiro es una de las mejores variedades específicamente para hojuelas y se ha incrementado y concentrado sus siembras en algunas localidades de las regiones de Junín (Concepción, Chupaca y Huancayo), Huancavelica (Pampas y Colcabamba), Ayacucho (Acocro y Chiara) y Huánuco”. Esta producción de hojuelas o chips se exporta actualmente a Europa mediante las empresas Viva la papa y Ethiquable, y para el mercado local la elaboración de hojuelas está siendo aprovechada por la empresa Gloria y Snack América Latina, lo que demuestra su evolución y acogida en el mercado nacional e internacional.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Uno de los aspectos estratégicos de los potenciales clúster está representado por la ubicación privilegiada de la provincia, que cuenta con diferentes climas y altitudes propicias para actividades agropecuarias, pero sin lugar a duda, el aspecto más relevante resulta el adecuado aprovechamiento de la cuenca del río Mantaro para la irrigación de tierras y sobre todo, para la implementación y potencialización de hidroeléctricas. Se trata de tres empresas de generación eléctrica que pueden iniciar un cluster que permita la creación e inclusión de nuevas empresas hidroeléctricas y proveedoras de servicios.

9.5. Conclusiones

La infraestructura, compradores, proveedores y competencia local están poco desarrolladas. Pese a ello, gracias a la ubicación geográfica de la provincia, se puede hablar de un potencial del sector hidroenergético cuyo canon eficientemente distribuido, permitiría el crecimiento y consolidación de este sector, y asimismo, capitalizaría en mayores ingresos para la municipalidad, permitiendo mejorar la infraestructura de salud y educación. En este sentido, la provincia comenzaría a mejorar las condiciones de los factores y de la demanda. Asimismo, el creciente sector agropecuario en la provincia puede significar un potencial clúster agropecuario, en conjunto con provincias vecinas como Huancayo y Huancavelica, lo que apoyaría el desarrollo de este sector en dicha zona.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

A continuación, se presenta el plan estratégico integral de Tayacaja. El plan podrá ayudar al control del proceso estratégico durante cualquier momento y además, está abierto a la realización de cualquier ajuste que sea necesario. En este se detallan la visión, los intereses de la provincia de Tayacaja, las estrategias, los principios cardinales, las políticas, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales.

En la elaboración de este plan estratégico se analizó el entorno y el intorno. Con esta información se estableció la visión de la provincia. La visión es: para el 2028, Tayacaja será reconocida a nivel nacional como un municipio saludable, con servicios de educación de excelencia, desarrollando el máximo potencial agrícola y ganadero de las comunidades campesinas y explotando el turismo vivencial como principal actor económico de la provincia”.

Con la finalidad de concretar la visión, se formularon cinco objetivos de largo plazo. Luego se creó un grupo de veintiocho estrategias, reteniendo las ocho más adecuadas. Para cada estrategia se han definido las políticas adecuadas y congruentes con los objetivos planteados.

Tabla 30

Plan Estratégico Integral

VISIÓN							Principios cardinales	Valores
Intereses Provinciales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5			
<p>1. Bienestar de la población</p> <p>2. Educación</p> <p>3. Fomento de la cultura y comercio</p> <p>4. Promoción del Turismo</p> <p>5. Gestión de la producción agropecuaria</p>	<p>Al 2028, reducir en 40% el número de atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros médicos de ocho distritos de la provincia de Tayacaja.</p>	<p>Al 2028, 7000 estudiantes de nivel primaria pertenecientes a diez distritos de Tayacaja elevarán en 20% los resultados de lectura de la evaluación Censal.</p>	<p>Al 2028 Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles anuales por turismo</p>	<p>Al 2028 Tayacaja logrará un ingreso de 144 millones 730 mil soles por la venta de productos lácteos y cuyes</p>	<p>Al 2028 la provincia de Tayacaja logrará un ingreso de 60 millones de soles en exportación de papa nativa</p>	<p>1. Influencia de las terceras partes</p> <p>2. Lazos pasados y presentes</p> <p>3. Contrabalance de los intereses</p> <p>4. Conservación de los enemigos</p>	<p>Honestidad</p> <p>Justicia</p> <p>Liderazgo</p> <p>Pluralismo</p> <p>Respeto por la dignidad de la persona y del medio ambiente</p> <p>Solidaridad</p> <p>Tolerancia</p>	
<i>Estrategias</i>						<i>Políticas</i>		
E1 Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación	X	X	X			P1, P2,P3,P4	Lealtad al Estado de Derecho	
E2 Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales	X				X	P5, P6,P7,P8,P9	Transparencia	
E3 Establecer una alianza con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial	X		X			P10,P11,P12,P13	Responsabilidad	
E4 Producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional				X		P14,P15,P16	Respeto	
E5 Impulsar la captación de inversión privada con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia		X	X	X	X	P17,P18,P19	Eficiencia	
E6 Implementar programa de capacitación para desarrollar a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola						P20,P21,P22,P23	Veracidad	
E7 Establecer los comités multisectoriales de Salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud			X	X	X	P24,P25,P26,P27	Justicia y Equidad	
E8 Gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomentar la producción agropecuaria				X	X	P28,P29		
<i>Tablero de control</i>								
<i>Perspectiva financiera</i>	OCP1.1	OCP 2.1	OCP3.1		OCP4. 1	OCP5.1		
<i>Perspectiva del cliente</i>	OCP 1.2	OCP2.2	OCP3.2		OCP4.2	OCP5.2		
<i>Perspectiva interna</i>	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3		OCP4.3	OCP5.3		
<i>Aprendizaje de la organización</i>	OCP1.4	OCP2.4.	OCP3.4		OCP4.4.	OCP5.4		
	OCP1.5	OCP2.5.	OCP3.5		OCP4.5	OCP5.5		
		OCP2.6	OCP3.6		OCP4.6	OCP 5.6		
		OCP 2.7	OCP3.8		OCP4.7	OCP 5.7		
			OCP3.7		OCP4.8			
			OCP 3.9		OCP4.9			
			OCP3.10					

MISIÓN
 La Municipalidad Provincial de Tayacaja busca garantizar la prestación de servicios públicos de manera transparente y eficiente, además de fomentar el desarrollo sostenible de actividades agropecuarias y de turismo, optimizando el uso de los recursos y teniendo como pilar fundamental los principios éticos que guían a nuestros colaboradores.

10.2. Conclusiones Finales

1. Tayacaja es la segunda provincia en importancia después de Huancavelica y presenta niveles de pobreza muy altos (65%). Esta provincia evidencia algunas ventajas como, su cercanía con Huancayo, ciudad que representa un centro de acceso comercial y de turismo.
2. En salud se evidencia un alto índice de atenciones en centros de salud de la provincia, principalmente en edades de 0 a 11 años, que se agudiza por la falta de interés de las autoridades distritales de participar en los comité multisectoriales de salud, impidiendo la planificación conjunta e implementación de programas y actividades de prevención e intervención.
3. Entre las principales fortalezas destacan: (a) condiciones favorables para el desarrollo hidroeléctrico, (b) producción de papa nativa, (c) vías de comunicación terrestre en buen estado; (d) diversos atractivos turísticos, (e) ganado para la producción de lácteos, (f) población laboriosa.
4. Las debilidades más agudas son: (a) el 84% de la población se dedica a actividades primarias (como la agricultura) y terciarias (comercio ambulatorio), (b) altos índices de pobreza, (c) no existe un plan de turismo, (d) no existe un planeamiento estratégico provincial aprobado.
5. La provincia de Tayacaja no logra aprovechar las oportunidades del entorno como la apertura a mercados internacionales, logrados por los tratados de libre comercio. Su producción todavía incipiente, no trasciende a los mercados importantes debido a la falta de tecnificación, de impulso por parte de las autoridades, de la regulación de pago de precios justos por sus productos, así como la falta de proteccionismo a la producción interna.

6. En cuanto al funcionamiento de la municipalidad, se observa que la provincia de Tayacaja destina un presupuesto muy alto en el pago de la planilla de trabajadores. Y si bien, en el siguiente periodo gubernamental esto no se puede revertir debido a que muchos de los trabajadores tienen contrato indefinido, se debe organizar dicho recurso humano hacia la dirección de proyectos orientados a la potenciación de la provincia. Por otro lado, se espera que con la implementación de la Ley Servir, el panorama de exceso de personal se equilibre y esté así acorde a las necesidades de la provincia.
7. La Matriz de Potencial competitivo evalúa a tres distritos competidores, en donde Huancayo supera a Tayacaja, siendo un aliado que no debe descartarse a efectos de establecer una alianza conjunta.
8. A pesar de muchas falencias, el municipio se encuentra administrativamente organizado y ha cumplido con la realización de obras planificadas.
9. Los intereses de la provincia de Tayacaja están divididos en cinco aspectos fundamentales: (a) Bienestar de la población, (b) educación, (c) fomento de la cultura y comercio, (d) promoción del turismo y (e) gestión de la producción agropecuaria.
10. Se han esbozado cinco OLP, tomando en cuenta el potencial de la provincia poco explotado hasta la fecha. Para alcanzar los cinco objetivos de largo plazo, se ha definido 38 objetivos de corto plazo. Cada objetivo de corto plazo será medido por medio de un indicador del cuadro de mando integral.
11. Se ha determinado 28 estrategias a utilizar, siendo defensivas en su mayoría para ayudar a lograr sinergia con las demás provincias para potenciar sus recursos y buscar apoyo de manera conjunta. De estas estrategias fueron retenidas ocho, las cuales son:
 - (a) Establecer una red de organizaciones y municipalidades amigas a nivel nacional e internacional orientada al desarrollo de la innovación y tecnificación,
 - (b) impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales,
 - (c) establecer una alianza

con la municipalidad de Huancayo para el desarrollo del turismo vivencial, (d) producir y vender cuyes al mercado nacional e internacional, (e) captación de empresas privadas con la finalidad de realizar obras por impuestos en la provincia, (f) capacitar técnicamente a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola, (g) establecer los comités multisectoriales de salud bajo el liderazgo de la municipalidad buscando prevenir males menores de salud, (i) gestionar un mecanismo de articulación entre la inversión privada y pública con la finalidad que fomentar la producción agropecuaria.

12. Cuenta con diversos atractivos turísticos que pueden ser potenciados y explotados para generar ingresos. Sin embargo, su ubicación dentro de la zona del Comando Especial Vraem la hace muy vulnerable por los temas de seguridad que influyen en la atracción de visitantes y la producción agrícola desarrollada.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Preparar el plan estratégico de la provincia para presentarlo al gobierno regional y potenciales inversores y aliados.
2. Potenciar la tecnología e investigación desde el municipio, el cual debe promover el desarrollo sostenible, el bienestar de los pobladores y el fomento del empleo a través de la producción agropecuaria.
3. Desarrollar la Marca Tayacaja, a través de la cual se resalte las potencialidades de la provincia a fin de atraer aliados, inversionistas y clientes , además de consolidar la identificación y compromiso de los pobladores con su provincia.
4. Establecer una política de gestión orientada a la participación conjunta de la población, para que a través de los diferentes comités organizados implementen las acciones que saquen adelante a la provincia.
5. Potenciar el sembrío, cosecha, producción y comercialización de papa nativa y

cereales, tanto a nivel artesanal como industrial, para generar mayores puestos de trabajo

6. Establecer aventuras conjuntas con otras instituciones y comunas para el intercambio de conocimientos especializados, búsqueda de apoyo financiero y de administración, así como de tecnología
7. Organizar a los pobladores para hacer de la provincia un centro turístico excelso, donde los visitantes tengan momentos de desconexión y vivencia directa con los elementos de la naturaleza, mediados por un ambiente pulcro y de un trato con altos niveles de cordialidad
8. Establecer contacto con representantes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para recibir orientación y apoyo en pro del desarrollo de la provincia.
9. Integración entre el sector privado y público, para sacar adelante los proyectos de turismo y de potenciación del sector agroindustrial
10. Desarrollar e implementar el plan de comunicación sobre el plan estratégico de transformación de la provincia
11. Alinear a los municipios distritales para que participen de manera efectiva en la organización de los comités multisectoriales de salud.

10.4. Futuro de la región Tayacaja

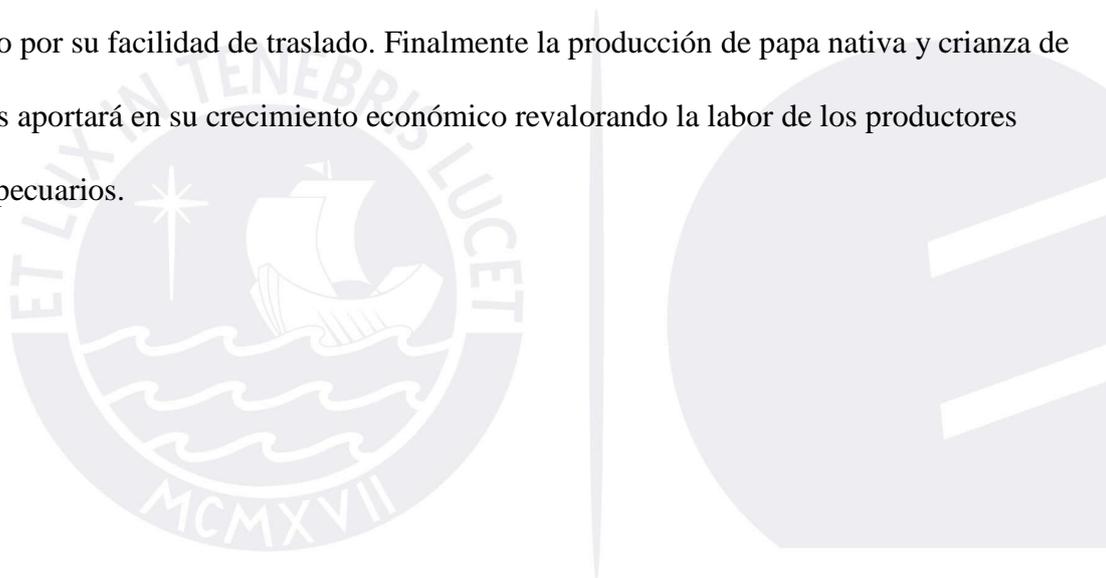
Tayacaja es un pueblo caracterizado por su calidez, empuje, fortaleza y laboriosidad, que sacará adelante a su provincia, participando de manera activa en su desarrollo. La provincia cuenta con fortalezas y oportunidades las cuales a través de la implementación de estrategias defensivas y de integración puede potenciarse contrarrestando sus debilidades, para así alcanzar los objetivos propuestos.

Los avances en materia económica y la buena gestión del gobierno provincial que logren minimizar el accionar de la corrupción, establecerá los hitos para un futuro mejor en

Tayacaja, donde las oportunidades estén al alcance de todos, con las herramientas para construir un legado promisorio para las generaciones venideras.

Por otro lado, es importante destacar que Tayacaja es un territorio con zonas “vírgenes” en cuanto al desarrollo del turismo y comercio, lo que le ofrece una gran oportunidad en comparación de las provincias de las regiones vecinas saturadas por el excesivo comercio, lo que las hace poco atractivas como zona de descanso y desconexión. Frente a este panorama, Tayacaja, en base al potencial que posee, puede desarrollar con éxito un polo de turismo rural vivencial.

En cuanto a la producción agropecuaria, Tayacaja fortalecerá la crianza de vacunos obteniendo derivados lácteos como queso, leche y yogurt para la exportación, destacando en queso por su facilidad de traslado. Finalmente la producción de papa nativa y crianza de cuyes aportará en su crecimiento económico revalorando la labor de los productores agropecuarios.



Referencias

Adex. (2014). *Consejo Nacional de Competitividad identifica 41 clústeres en el Perú*.

Recuperado de

<http://www.adexperu.org.pe/BoletinesD/Prensa/BPrensa.asp?bol=2169&cod=3>.

Agricultura peruana conquista más mercados internacionales (24 de junio de 2016). El

Peruano. Recuperado de [http://www.elperuano.pe/noticia-agricultura-peruana-](http://www.elperuano.pe/noticia-agricultura-peruana-conquista-mas-mercados-internacionales-42149.aspx)

[conquista-mas-mercados-internacionales-42149.aspx](http://www.elperuano.pe/noticia-agricultura-peruana-conquista-mas-mercados-internacionales-42149.aspx).

Agropia y la exportación de papa nativa a Francia (31 de mayo 2011). Enlace nacional.

Recuperado de [http://enlacenacional.com/2011/05/31/agropia-y-la-exportacion-de-](http://enlacenacional.com/2011/05/31/agropia-y-la-exportacion-de-papa-nativa-a-francia/)

[papa-nativa-a-francia/](http://enlacenacional.com/2011/05/31/agropia-y-la-exportacion-de-papa-nativa-a-francia/).

Alegría, Luis. (01 de julio 2015). El flagelo de la informalidad o el Perú que emerge a

espaldas del Estado. Gestión. Recuperado de: [http://gestion.pe/economia/flagelo-](http://gestion.pe/economia/flagelo-informalidad-peru-que-emerge-espaldas-estado-2135974)

[informalidad-peru-que-emerge-espaldas-estado-2135974](http://gestion.pe/economia/flagelo-informalidad-peru-que-emerge-espaldas-estado-2135974).

Arellano, R. (2014) .*Cómo nace la nueva clase media*. Recuperado de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/como-nace-la-nueva-clase-media/>.

Arias et al. (2016). *Estrategias para el Desarrollo Económico y Social del Perú*. Lima, Perú:

Planeta.

Baca (2017) *Crisis en los sectores textil, confecciones y calzado*. Diario Expreso (Perú).

Recuperado de [https://www.pressreader.com/peru/diario-expreso-](https://www.pressreader.com/peru/diario-expreso-peru/20170115/281981787284339)

[peru/20170115/281981787284339](https://www.pressreader.com/peru/diario-expreso-peru/20170115/281981787284339) .

Banco Central de Reserva del Perú (2016a) “Notas de estudios del BCRP, N. 37 – 20 mayo

2016”, Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2016/nota-de-estudios-37-2016.pdf)

[Estudios/2016/nota-de-estudios-37-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2016/nota-de-estudios-37-2016.pdf).

Banco Central de Reserva (2016). *Informe Macroeconómico: IV trimestre de 2015. notas de*

estudios no. 14 – 19 de febrero de 2016. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2016/nota-de-estudios-14-2016.pdf>.

Banco Central de Reserva (2016). Producto bruto interno por tipo de gasto. Informe

Macroeconómico: IV Trimestre De 2015. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/ns-07-2016.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú (2016b). *Resumen informativo*. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-07/>.

Cámara de Comercio de Tayacaja (2017). Recuperado de

<https://www.computrabajo.com.pe/empresas/ofertas-de-trabajo-de-camara-de-comercio-de-tayacaja-A997313205909BDB>.

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2015). *Informe global de competitividad 2015-2016*.

Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). El Plan Bicentenario.

Recuperado de: www.ceplan.gob.pe/.

Centro de Desarrollo Industrial. (2016). *Informe global de competitividad 2016-2017*. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>.

Centrum (2015). Índice de Competitividad Regional del Perú 2015. Centrum Católica: Lima Perú.

Céspedes, N. (2015). *Creceer no es Suficiente para Reducir la Informalidad* Ministerio de

Economía y Finanzas. Serie de Documentos de Trabajo Working Paper. Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-05-2015.pdf>.

- Consejo Nacional de Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/>.
- Constitución Política del Perú. (1993). Recuperado de: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Peru/Leyes/constitucion.pdf>.
- Cordero, A (2015) Proyecto de investigación-Focam “Generación y evaluación de un sistema computarizado en formulación de raciones al mínimo costo para ganado lechero en la región de Huancavelica”.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson
- Decreto Legislativo N° 1053. Ley General de Aduanas. Presidencia de la República del Perú, 27 de junio de 2008. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>.
- Defensoría del Pueblo. *Reporte de Conflictos Sociales (N° 142). Diciembre (2015)*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/buscador.php>
- Demanda interna creció impulsada por el consumo. (23 de febrero del 2016). *El Comercio* (2016), Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-demanda-interna-crecio-impulsada-consumo-publico-noticia-1881247>.
- Economía peruana crecerá 3,7% este 2016 y 4,1% en el 2017. (28 de abril 2016). La República, (2016). Fondo Monetario Internacional. Recuperado de: <http://larepublica.pe/impresia/economia/763431-fmi-economia-peruana-creceria-37-este-2016-y-41-en-el-2017>.
- Estadística de la Calidad Educativa. (2015). Unidad de Estadística del Ministerio de Educación. Padrón de Instituciones Educativas y Programas de Tayacaja. Recuperado de: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiee>.

Exportación de servicios tiene potencial en China, según Capechi (25 de mayo del 2016) .

Perú21. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/exportacion-servicios-tiene-potencial-china-2247436>.

Exportación de papa nativa peruana creció 211% en últimos cinco años (30 de mayo 2016).

Adex. Recuperado de <http://adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/791-exportacion-de-papa-nativa-peruana-crecio-211-en-ultimos-cinco-anos>.

FMI: Economía peruana crecería 3,7% este 2016 y 4,1% en el 2017 (28 de abril de 2016).

La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/economia/763431-fmi-economia-peruana-creceria-37-este-2016-y-41-en-el-2017>

Fondo de inversión en Telecomunicaciones. (2012). *Relación de Centros Poblados Rurales -*

Periodo 2010-2011. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/localidades-rurales-ds-n-024-2008-mtc.php>.

Foro Económico Mundial (06 de Octubre de 2016). *Las 10 ciudades que lideran la sostenibilidad urbana (2016)*. Recuperado de

<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/las-10-ciudades-que-lideran-la-sostenibilidad-urbana-2016>.

García, E. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y*

lineamientos a seguir para el periodo 2011-2016. Revista Journal del Georgetown University. Ene-Abril (p. 123).

Global fire power (2017). Countries Ranked by Military Strength (2017). Recuperado de

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

Huancavelica: Papa no se exporta por papeleo en el mercado (21 de mayo 2014). Correo.

Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/huancavelica-papa-no-se-exporta-por-papeleo-31520/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017). Sistema de consulta de resultados censales. Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=resultados+censales>.

Incae Business School. (2016). *Informe Global de Competitividad 2015-2016*. Recuperado de: <http://www.incae.edu/es/nuestros-proyectos/clacds/informe-global-de-competitividad-2015-2016.php>.

Incae Business School. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de: <http://www.incae.edu/es/nuestros-proyectos/clacds/informe-global-de-competitividad-2016-2017.php>.

Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP], 2016). Recuperado de:

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>.

Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012. Recuperado de www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xls x?.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Registro de acciones para incentivar a las micro y pequeñas del año 2015 del Instituto Nacional de Estadística e Informática el INEI para la provincia de Tayacaja*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep08_2.xlsx.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Estimaciones y Proyecciones de la Población 1950 - 2050 Perú*. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/>.

Instituto Peruano de Economía. (2016). *Indicador Compuesto de Actividad Económica 2015*. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/documentos/cuanto-crecieron-las-regiones-icae-consolidado-2015>.

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (2015). Recuperado de <http://ibce.org.bo/>.

Jurado Nacional de Elecciones [JNE]. (2016). *Estadísticas de las elecciones generales 2016*. Recuperado de:

<http://portal.jne.gov.pe/informacionelectoral/estadisticaelectoral/Estadisticas%20>

Kaplan, R & Norton, D (2001). *El cuadro de mando integral: algo más que números*. Harvard Deusto Business Review. (pp. 100,190-197)

Krugman, P.R., Obstfeld, M. & Melitz, M. (2012). *Economía internacional Teoría y política*. Pearson: Madrid, España. (pp. 5,11,57).

Ley N° 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Artículo 8, Lima, Perú, 16 de noviembre de 2002. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/modernizacion/leyes/27867.htm>.

Ley orgánica de Municipalidades, Ley n° 27972, Lima, Perú 26 de mayo de 2003. Recuperada de <http://portal.jne.gov.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>

López, R. (2016). *Oportunidades de Inversión en el Perú*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2016/debemos-desarrollar-las-ventajas-competitivas-para-aprovechar-las-comparativas/>.

Málaga, M. (2014). *Los Cuatro Principios Cardinales de Hartmann. Ensayo 2014*.

Mercer (17 de Marzo de 2017). *Vienna tops Mercer's 19th Quality of Living ranking*.

Recuperado de <https://www.mercer.com/newsroom/2017-quality-of-living-survey.html>.

Mancomunidad Cuenca del Mantaro Vizcatán-VRAE. (17 de noviembre,2011). *La Primera*.

Recuperado de <https://www.diariolaprimeraperu.com/online/nacional/mancomunidad-cuenca-mantaro-vizcatan-vrae-99301/>.

Manrique et al (2006). *New products from native potatoes as a vehicle for raising farmer income in Peru*. CIP Annual Review "The Strategic Plan and the Pro-poor Research and Development Cycle", Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima, Peru. Recuperado de: <http://condesan.org/mtnforum/es/node/12947>.

Michael Porter entregará estudio de clústeres en Arequipa. (31 de octubre del 2013). *Diario Gestión*, Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/michael-porter-entregara-estudio-clusteres-arequipa-marzo-2014-2079962>.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2012). *Plan de intervención a mediano plazo (periodo 2013-2016) del ministerio de agricultura en el valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro VRAEM*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AE989DCFC75E440705257BF7007424F4/\\$FILE/Programa_Agrovraem.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AE989DCFC75E440705257BF7007424F4/$FILE/Programa_Agrovraem.pdf).

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013). *Papa: Principales aspectos Agroeconómicos*. Recuperado el 05 de Setiembre del 2016 de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/2014/papa_2014.pdf.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2016). Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Octubre (2005). Plan Estratégico Regional Exportador. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penix-2003-2013/planes-regionales/>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Indicadores mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016*. Recuperado el 09 de Febrero del 2017 de

<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporales/consulta/frmActividades.aspx?id=6335> Ministerio de Educación – Escala (s/f).

Estadística de la calidad educativa “Matrícula en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo, 2016”.

Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=391&forma=U&dpto=09&prov=0907&dist=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo.

Ministerio de Defensa (2017). *Revista institucional. Las Fuerzas Armadas de todos los peruanos 2011 - 2016*. Recuperado de:

https://www.mindef.gob.pe/informacion/noticias/documentos/revista_institucional_mindef.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015a). *Definiciones*. Recuperado de

https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=100852&lang=es.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisionado.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015b). *Presupuesto por resultados*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2122&.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Transparencia económica Perú: Consulta amigable 2016*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>,
- Ministerio de Educación. (2015). *Evaluación PISA 2015 Primeros resultados*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/presentacion-web-PISA.pdf>.
- Ministerio de Energía y Minas. (2015). *Anuario de electricidad 2014*. Recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Anuario%20Ejecutivo%20de%20Electricidad-Final.pdf>.
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Compendio de la legislación ambiental peruana. Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/legislaciones/delitos-ambientales/competencias/>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2014). *Cuadernos sobre Poblaciones Vulnerables Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables Número 15, Año II – 2014*.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Asuntos Económicos Globales*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/globales.aspx#economicos>.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (s/f). *Misión y Visión*. Recuperado de: <http://www.rree.gob.pe/SitePages/ministerio.aspx#mision>.
- Ministerio de Salud (2014). Estadísticas. Atendidos por etapas de vida según provincia/distrito. Departamento de Huancavelica año 2014. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Servicios/Atenciones/ATENCIONES092014.htm>.
- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento. (2012). *Municipalidad Provincial de Tayacaja, Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Tayacaja 2013 –*

2032. Recuperado de

http://www.munitayacaja.gob.pe/pat2/1_PAT_Version%20en%20consulta.pdf

Municipalidad de Tayacaja. (s/f). *Guía turística conociendo Tayacaja*. Primera ed. (pp. 6-8).

Recuperado el 04 de Setiembre del 2016 de

<http://www.munitayacaja.gob.pe/tayacaja/revista/>.

Municipalidad de Tayacaja. (s/f). *Nuevo mapa de la provincia de Tayacaja*. Recuperado el 31

de mayo de 2017 de

<http://www.munitayacaja.gob.pe/mapa2016/MAPATAYACAJA.pdf>

Municipalidad de Tayacaja. (2016). *Cuadro nominativo de trabajadores de la municipalidad*

de Tayacaja - Junio 2016. Recuperado el 31 de mayo de 2017 de

<http://www.munitayacaja.gob.pe/tayacaja/otras%20publicaciones/RELACIONjunio2016.pdf>.

Narreti, O. (5 de octubre de 2015). El distrito que no se recupera del cierre de la mina

"Recuperada". Diario Correo. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/el-distrito-que-no-se-recupera-con-el-cierre-de-la-mina-recuperada-622935/>

Nuevo impulso para la cooperativa Agropia de Huancavelica (26 de mayo 2016). Agraria.

Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/nueva-planta-procesadora-de-chips-de-papas-11173>.

Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes [UMC]. (2017). Resultados de la

Estadística de Calidad Educativa 2016. ¿Cuánto aprenden nuestros estudiantes?.

Recuperado de: <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/DRE-Huancavelica-2016-1.pdf>.

Oficializan inscripción de mancomunidad Cuenca del Mantaro Vizcatán-VRAE. (16

noviembre, 2011). Andina (2011). Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-oficializan-inscripcion-mancomunidad-cuenca-del-mantaro-vizcatanvrae-386779.aspx>.

Ordoñez,R (2013). Cambio, Creatividad e Innovación. Buenos Aires.Gránica. (p. 154)

Organización Mundial del Comercio. (2015). Informe sobre perfiles de Comercio *de productos básicos en el mundo*. Recuperado de

https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its15_toc_s.htm

Perú disminuyó 4.5% en productividad durante 2014. (03 de Junio del 2015). *Perú21*,

Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/peru-disminuyo-45-productividad-durante-2014-2220109>.

Perú y Corea del Sur suscriben cinco convenios de cooperación bilateral (20 de abril 2015).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-y-corea-sur-suscriben-cinco-convenios-cooperacion-bilateral-2129506>

Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (18 de enero 2014). Gestión. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>.

Pino, R. (2015). Los retos del próximo gobernante. *Strategia*. 9(38), 22-31

Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Productividad en el Perú: ¿somos o nos creemos productivos?.(30 de julio del 2015).

Gestión, (2016). *Marco Macroeconómico Multianual*. Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/productividad-peru-somos-nos-creemos-productivos-2138487>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([PNUD] (2016). *Reporte sobre*

Desarrollo Humano 2015. Recuperado de

http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf.

Ráez, E. y Dourojeanni, M. (2016). *Los principales problemas ambientales políticamente relevantes en el Perú*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/principales-problemas-ambientales-politicamente-relevantes-peru>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.aed.). Consultado en <http://dle.rae.es/?id=LtgQX>.

Riesgo país del Perú llegó a 1.46 puntos. (20 de abril 2017). *El economista*. Recuperado de:

<http://www.eleconomista.es/economia-eAm-peru/noticias/8306215/04/17/Riesgo-pais-del-Peru-llego-a-146-puntos.html>.

Ruta Lunahuaná-Tipicocha-Huancavelica: Una vía para descongestionar el tránsito de la

Carretera Central. (28 de mayo del 2017). *Peru21*. Recuperado de:

<http://peru21.pe/actualidad/ruta-lunahuana-tipicocha-huancavelica-via-descongestionar-transito-carretera-central-2283360>.

Seinfeld (2016). *Crecimiento y bienestar en las regiones del Perú: radiografía necesaria*.

Foro económico. Recuperado de <http://focoeconomico.org/2016/05/27/crecimiento-y-bienestar-en-las-regiones-del-peru-radiografia-necesaria/>.

Sistema Nacional de Información Ambiental. (2015). *Plan Nacional de Acción*

Ambiental - planaa Perú: 2011 – 2021. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/reporte-mensual-conflictos-sociales-ndeg-142-diciembre-2015>.

Superintendencia Nacional de Migraciones (2012). *Control-migratorio-de-salida-de-*

peruanos. Recuperado de <https://www.migraciones.gob.pe/index.php/control-migratorio-de-salida-de-peruanos/>.

Vélez, M. (2015). *Las relaciones Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú en el contexto de los procesos de integración socioeconómica y socio-política en américa latina (2002-2011)*. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó | Vol. 2 | No. 2 (pp. 149-168). julio-diciembre | 2015 | ISSN 2382-3410 | Medellín – Colombia.



Apéndice A: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 1

Objetivos de Largo Plazo OLP1. Al 2028, reducir en 40% el número de atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros médicos de ocho distritos de la provincia..																							
OCP	DIMENSIÓN	ACCIONES	TIEMPO												RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	GENERALIDADES					
			E	F	Mz	A	My	J	Jl	A	S	O	N	D									
OCP 1.1. Al 2021, reducir en 20% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernández, Huaribamba y Surcubamba.	Cliente	Congregar a los municipios a las reuniones de comité multisectorial de la provincia para elaborar el plan de trabajo																	Recursos humanos: Capacitadores, Médicos, enfermeros. Recursos financieros: Pago de Recursos humanos, folletos, campañas radiales, campañas preventivas.	Subgerencia de Salud Pública y equipo técnico local, Alcaldes de las provincias Médicos, y enfermeros de los centros de salud. Capacitadores.	Reducción de atenciones en centros médicos	Los clientes principales son con los niños de 0 a 11 años de las ocho provincias involucradas.	
		Designar a la Subgerencia de Salud Pública y al equipo técnico local, encargados de la estrategia y realizar el plan de municipio saludable.																					
		Difundir la estrategia en los centros de salud y escuelas de la provincia y e iniciar campañas físicas y difusión radial sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
		Capacitar a 100 centros poblados de los distritos de Pampas, Daniel Hernández, Huaribamba y Surcubamba., sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
OCP 1.2. Al 2022, reducir en 20% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.	Cliente	Congregar a las ocho municipalidades a la segunda reunión de comité multisectorial de salud y revisar el plan de trabajo anual.																	Recursos humanos: Capacitadores, Médicos, enfermeros. Recursos financieros: Pago de Recursos humanos, folletos, campañas radiales, campañas preventivas.	Médicos, y enfermeros de los centros de salud. Capacitadores.	Reducción de atenciones en centros médicos		
		Difundir la estrategia en los centros de salud y escuelas de la provincia y e iniciar campañas físicas y difusión radial sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
		Capacitar a 100 centros poblados de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha, sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
OCP 1.3. Al 2025, reducir en 30% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernandez, Huaribamba y Surcubamba.	Cliente	Congregar a las ocho municipalidades a la tercera reunión de comité multisectorial de salud y revisar el plan de trabajo anual.																	Recursos humanos: Capacitadores, Médicos, enfermeros. Recursos financieros: Pago de Recursos humanos, folletos, campañas radiales, campañas preventivas.	Médicos, y enfermeros de los centros de salud. Capacitadores.	Reducción de atenciones en centros médicos		
		Difundir la estrategia en los centros de salud y escuelas de la provincia y e iniciar campañas físicas y difusión radial sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
		Capacitar a 143 centros poblados de los distritos de Pampas, Daniel Hernández, Huaribamba y Surcubamba., sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
OCP 1.4 Al 2026, reducir en 30% las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Colcabamba,** Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.	Cliente	Congregar a las ocho municipalidades a la cuarta reunión de comité multisectorial de salud y revisar el plan de trabajo anual.																	Recursos humanos: Capacitadores, Médicos, enfermeros. Recursos financieros: Pago de Recursos humanos, folletos, campañas radiales, campañas preventivas.	Médicos, y enfermeros de los centros de salud. Capacitadores.	Reducción de atenciones en centros médicos		
		Difundir la estrategia en los centros de salud y escuelas de la provincia y e iniciar campañas físicas y difusión radial sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
		Capacitar a 226 centros poblados de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha, sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
OCP 1.5 Al 2028, reducir en 40 % las atenciones médicas de niños de 0 a 11 años en los centros de salud de los distritos de Pampas, Daniel Hernandez, Huaribamba y Surcubamba, Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha.		Congregar a las ocho municipalidades a la cuarta reunión de comité multisectorial de salud y revisar el plan de trabajo anual.																					
		Difundir la estrategia en los centros de salud y escuelas de la provincia y e iniciar campañas físicas y difusión radial sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					
		Capacitar a 226 centros poblados de los distritos de Colcabamba, Pazos, Salcabamba y Ahuaycha, sobre buenas prácticas de lactancia materna, tratamiento de alimentos y nutrición.																					

Apéndice B Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 2

Objetivos de Largo Plazo OLP2. Al 2028, 7000 mil estudiantes de nivel primaria pertenecientes ocho distritos de Tayacaja elevarán en 20% los resultados de lectura de la evaluación Censal.																				
OCP (Aquí colocar el OCP)	DIMENSIÓN	ACCIONES	TIEMPO (Indicar el mes en el que se realizar la acción)												RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	GENERALIDADES		
			E	F	Mz	A	My	J	JI	A	S	O	N	D						
OCP 2.1: Al 2019 Asegurar el 100% de alimento de almuerzos escolares de las escuelas de 8 distritos seleccionados que participarán en el programa	Proceso	Se gestionará con Qali warma el aseguramiento de desayuno y almuerzo para los estudiantes de los ocho distritos que forman parte del plan de lectura con el objetivo de que puedan permanecer en la escuela a avanzar con actividades programadas													Desayunos y almuerzos saludables	Subgerencia de programas sociales	Almuerzo para todos los niños	Los clientes son los niños y adolescentes de los distritos de Pampas, Acraquia, Daniel Hernandez, Ayhuacha Colcabamba, Ñahuimpiquia, Acostambo, Huaribamba "La lectura nos hace grandes"		
OCP 2.2: Al 2021 se logrará implementar el 100% de pre requisitos logísticos y de recursos para el desarrollo del plan de lectura y del libro	Proceso	Con apoyo de fundación telefónica, Perú Lee e Intercorp se impulsará la campaña de captación de voluntarios de Lima y regiones aledañas del país.													Capacitadores Espacio físico	Sub gerencia de cultura	Lanzamiento de la campaña	El proyecto tiene como objetivo consolidar el hábito lector de los niños, que impacte en la mejora de los resultados de la evaluación censal. Los niños leerán durante los espacios escolares y del hogar. Lectura como una herramienta para acceder a los aprendizajes científicos, humanísticos y tecnológicos. Unión, Claretiano, San Juan Bosco, Andino, Max Plan. Promotores de lectura: 80 promotores que recibirán un certificado de voluntariado. Estos promotores serán estudiantes de la Normal de Monterrico, Católica, San Marcos, Villarreal y Promolibro. Además se solicitarán voluntarios de los colegios Innova SchoolS y Trilce. Bibliotecas municipales hechas sobre bicicletas, triciclos, que se elaborarán con la población. Se tomará la experiencia de Brasil. "Dona un libro para un niño de Tayacaja". Se creará un portal web con el objetivo del proyecto y fotos de niños, así como afiches, para las universidades. Cada biblioteca contará con un "Cuaderno de registro lector" donde los niños colocarán sus nombres y		
		Se seleccionarán las escuelas que participarán del proyecto "La lectura nos hace grandes"													Recursos tecnológicos	Sub gerencia de cultura	Lista de escuelas seleccionadas			
		Se emitirá la resolución de alcaldía designando al equipo de trabajo que elaborará el plan municipal del libro y la lectura																		
		Se convocará especialistas de Perú Lee e Innova schools para elaboración de proyecto y campaña.														Recursos tecnológicos	Sub gerencia de cultura		Proyecto elaborado	
		Se establecerá convenio con las instituciones aliadas para el desarrollo de campaña, captación de voluntarios, transporte de texto y evaluación del proceso de capacitación de maestros.														Recursos tecnológicos	Sub gerencia de cultura		Convenios firmados	
		Se impulsará la campaña de captación de voluntarios de Lima y regiones aledañas del país con apoyo de fundación telefónica, Perú Lee e Intercorp														Voluntarios Transporte	Sub gerencia de cultura		Lista de voluntarios	
		Se diseñarán e imprimirán los carteles "Tayacaja una provincia lectora" en los distritos donde se desarrollará la campaña.														Afiches Personal e colocación Nots	Sub gerencia de cultura		Carteles impresos y pegados según mapeado	
		Conformación del Consejo Municipal del Libro y la Lectura.														Material de oficina	Sub gerencia de cultura		Presentación de resolución	
		Se realizará el índice tipológico de textos con apoyo de Santa María y especialistas de innova Schools.														Computadoras y espacio físico	Sub gerencia de cultura		Índice tipológico	
		Se establecerá el día de la lectura por mes, donde niños y padres leen en comunidad.														Libros	Cultura		Plan de evento	
Se convocará a los especialistas para el desarrollo de la capacitación a maestros, en la alianza con la UGEL														Espacio físico Material de escritorio Proyector Computadora	Sub gerencia de cultura UGEL	Lista de especialistas participantes				

		Se realizará la actividad de "Mi Libro favorito"													Módulos Espacio físico Material de escritorio Invitaciones y afiches	Sub gerencia de cultura Comisiones de lectura	Cantidad de asistentes al encuentro
		Se construirán 10 bibliotecas móviles. con apoyo el BID y de los líderes lectores de la comunidad (encabezado por maestros)													Bicicletas Madera Pintura Mano de obra (presupuesto de cultura y donación)	Sub gerencia de cultura Comisiones de lectura	Construcción de bibliotecas móviles
Ocp 2.6: Al 2026 los estudiantes de 2do y 4to grado de la segunda promoción de los distritos de Colcabamba, Nahuimpuquio, Acostambo, Huaribamba aumentará el 20% en los resultados de la evaluación Censal.	Aprendizaje	Se desarrolla el primer encuentro literario dirigidos a estudiantes de primaria de los 8 distritos													Módulos Espacio físico Material de escritorio Invitaciones y afiches	Sub gerencia de cultura Comisiones de lectura	Cantidad de asistentes al encuentro
		Se implementará la hora de la lectura familiar													Libros	Sub gerencia de cultura	Estudiantes dominan reporte de familia lectura
		Capacitación de acompañamiento virtual a 240 maestros de 8 distritos													Plataforma tecnológica Computadoras Internet	UGEL Subgerencia de cultura	Participación en curso virtual e implementación de estrategia
		Se implementarán las estrategias de fortalecimiento de la competencia de comprensión lectora													Libros Materiales de escritorio Maestro	UGEL y Sub gerencia de cultura	Estudiantes dominan estrategias de lectura
		Se construirán 10 bibliotecas móviles. con apoyo el BID y de los líderes lectores de la comunidad (encabezado por maestros)													Bicicletas Madera Pintura Mano de obra	Sub gerencia de cultura Comisiones de lectura	Construcción de bibliotecas móviles
Ocp 2.7: Al 2028 los estudiantes de 2do y 4to grado de las 8 provincias focalizadas aumentan el 20% de nivel de logro en lectura	Aprendizaje	Se desarrolla el segundo encuentro literario dirigidos a estudiantes de primaria de los 8 distritos													Módulos Espacio físico Material de escritorio Invitaciones y afiches	Sub gerencia de cultura Comisiones de lectura	Cantidad de asistentes al encuentro
		Capacitación de acompañamiento virtual a 240 maestros de 8 distritos													Plataforma tecnológica Computadoras Internet	UGEL Subgerencia de cultura	Participación en curso virtual e implementación de estrategia
		Se implementarán las estrategias de fortalecimiento de la competencia de comprensión lectora													Libros Materiales de escritorio Maestro	UGEL y Sub gerencia de cultura	Estudiantes dominan estrategias de lectura
		Se construirán 10 bibliotecas móviles. con apoyo el BID y de los líderes lectores de la comunidad (encabezado por maestros)													Bicicletas Madera Pintura Mano de obra (presupuesto de cultura y donación)	Sub gerencia de cultura Comisiones de lectura	Construcción de bibliotecas móviles

Apéndice C: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 3

Objetivos de Largo Plazo OLP3. Al 2028 Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles anuales por el rubro de turismo rural-vivencial.																			
OCP	DIMENSIÓN	ACCIONES	TIEMPO												RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	GENERALIDADES	
			E	F	Mz	A	My	J	JI	A	S	O	N	D					
OCP 3.1: Al 2019 Tayacaja alcanzará un ingreso de 8 millones de soles por el rubro de turismo.	Financiera	Se creará la subgerencia de marketing y turismo de la provincia de Tayacaja.													Ordenanza Municipal	Alcalde	Subgerencia establecida	<p>Cientes: Turistas nacionales e internacionales y nacional de 28 a 60 años que disfruten de tranquilidad, deseen desconectarse de la rutina quieran relacionarse con otras personas de diferentes partes del país y de otros países.</p> <p>Marca Tayacaja: Tayacaja el Paraíso de la Sierra Central</p> <p>Alianzas: Jorge Dino Bazo Nanfi Municipalidad de Huancayo Municipalidad de Pampas y 7 distritos participantes. Cámara de Comercio de Huancayo Kallpa Genreación Mincetur BCP Oltursa, Cruz Del Sur, PUCP, USIL, UPC, UTP, Pacifico, Continental, UPLA Gobierno regional</p> <p>Alianza con el Mincetur para ofrecer la ruta de Turismo hacia Tayacaja incluyendo 8 distritos.</p> <p>Pazos: Centro de papa Nativa y preparación de cuy y Pachamanca. Acraquia: producción de lácteos, convivencia con animales, hotel santa Rosa. 3 recreos. 4 piscigranja. Spa con productos naturales, hidromasaje, Carrera de burros.</p> <p>Festival Tipaki Tipaki en febrero y marzo, que tien como base el baile carnavalesco del mismo nombre que significa confrontación.</p> <p>Originado en el distrito de Acraquia, tiene sus raíces en la celebración del Orcon Pucellay "carnaval Andino</p> <p>Acostambo: Catarata de Paccha. El Palacio de los lácteos. Exhibición de queso, leche, yogurt y mantequilla y productos derivados de dichos insumos. Pampas: Ciudad de murales, grafitis de actividades ancestrales (baile de tijeras, riqueza de cada distrito). Parque Ecológico situado en el barrio de Chalampampa. Show regional, rock, salsa. Duelo de Danzantes de Tijera y Breakers. <u>Distrito de todas las carnes:</u></p>	
		Se realizará el estudio de Mercado (apoyados por Centrum) de los turistas potenciales, según usos y costumbres, capacidad de gasto y rango de edad.														Especialistas de Centrum	Subgerencia de marketing y turismo		Resultados de estudio de mercado
		Se implementará la campaña de comunicación de la activación de turismo: "El municipio, la comunidad y los empresarios son socios en la empresa común para desarrollar el turismo"														Medios de comunicación: redes sociales, radio y prensa escrita Impresión de volantes Carteles para calles	Subgerencia de marketing y turismo		Conocimiento del plan de turismo por parte de la población
		Se convocará a los especialistas de universidades, cámara de comercio de Huancayo y especialista de Mincetur seleccionadas para la validación de las áreas emblemáticas de Tayacaja (Pampas, Pazos, Acraquia, Acostambo, Colcabamba y Surcubamba)														Medios de transporte Centros para estadía de personal Desayuno y almuerzo por tres días	Subgerencia de marketing y turismo		Documento de atractivos turísticos de Tayacaja
		Se elaborará el proyecto de Turismo para presentarlo al BID y empresas privadas.														Documentos de experiencias de implementación de turismo vivencial Oficina de trabajo Artículos de escritorio 6 computadoras	Subgerencia de marketing y turismo Comisión convocada		Proyecto físico
		Se convocará a los inversores para la activación de Turismo en Tayacaja														Computadoras Material de escritorio Medio de traslado para reuniones con inversores Centros para estadía de personal Desayuno y almuerzo por tres días	Subgerencia de marketing y turismo		Convenios de inversión
		Se convocará a los expertos grafiteros de Huancayo y Lima para realizar los murales en las calles de Pampas. Bajo el lema "Pintamos los sueños de un pueblo!"														Medio de traslado Centros para estadía de personal Desayuno y almuerzo por tres días	Subgerencia de marketing y turismo		Zonas emblemáticas de la ciudad con murales urbanos
		Se gestionará con el Gobierno Regional para la activación de la planta de tratamiento de agua de Pampas que garantice la provisión de agua en horario de la noche														Solicitud municipal	Subgerencia de marketing y turismo Subgerencia de desarrollo económico		Documento de emisión de presupuesto para la continuación de construcción de planta
		Se formarán los delegados de turismo de los seis distritos que conforman la ruta Tayacaja. cada comité estará conformada por 10 representantes de distrito														Afiches virtuales y físicos para convocatoria Documento de perfil de participantes	Subgerencia de marketing y turismo Subgerencia de desarrollo económico		Padrón de delegados de comité
Primera capacitación de delgados														Personal capacitador de universidad de Huancayo, Camara de Comercio de Huancayo y profesionales de universidad de Huancavelica, Personal de Mincetur Centro de capacitación Material de escritorio para 65 personas Medio de traslado para representantes	Subgerencia de marketing y turismo Subgerencia de desarrollo económico	Informe de capacitación y registro de asistencia de participantes			

		Segunda capacitación de delgados de turismo																Espacio físico Material de escritorio Computadora proyector	Subgerencia de marketing y turismo	Informe de capacitación y registro de asistencia de participantes
		Iniciará la implementación de casas hospedaje y habitación de hoteles																Personal y material de construcción Muebles y material de implementación	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Casas hospedaje y hoteles habilitados
		Se construirá el primer Spa Biocuidado en Acraquia, con servicios exclusivos de cuidados con productos naturales.																Personal y material de construcción Muebles y material de implementación	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Spa en funcionamiento
		Se construirá el frigorífico en Pampas para la venta de carne a Turistas																Personal y material de construcción Muebles y material de implementación	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Frigorífico en funcionamiento
		Se realizará el segundo ciclo de capacitación a los pobladores que ofrecen servicios alineados al turismo.																Capacitadores Espacio físico para capacitación Materiales de escritorio	Subgerencia de marketing y turismo MINCETUR	Informe de capacitación y registro de asistencia de participantes
		Se establecen 2 agencias de turismo en Pampas																Espacio físico para agencias Módulos Personal para agencia de turismo	Subgerencia de marketing y turismo	2 agencias que ofrecen servicio
		Se finalizará con la implementación de cuatro piscigranjas de Tayacaja																Personal y material de construcción	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	4 piscigranjas en funcionamiento
		Se construirán 2 Recreos dentro de la ruta Turística: Acraquia y Colcabamba.																Personal y material de construcción	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	
		Se convocará a los inversores para la activación de Turismo en Tayacaja																Traslado Refrigerio	Sub gerencia de marketing y turismo	Padrón de inversores
		Segunda activación masiva de Turismo Tayaca																Personal Recursos tecnológicos	Sub gerencia de marketing y turismo	
		Se establecen 3 agencias de turismo (Pampas, Colcabamba, Surcubamba)																Espacio físico para agencias Módulos Personal para agencia de turismo	Subgerencia de marketing y turismo	3 agencias de turismo en funcionamiento
		Tercera capacitación de delgados de turismo																Espacio físico Material de escritorio Computadora proyector	Subgerencia de marketing y turismo	Informe de capacitación y registro de asistencia de participantes
		Se organizará el evento Danzantes de Tijeras vs. Brakers																Espacio físico Vestuario Equipo de sonido	Subgerencia de marketing y turismo	Realización del evento
		Se realizará la evaluación de los servicios brindados en Tayacaja.																Personal computadoras	Subgerencia de marketing y turismo	Formato de evaluación

OCP 3.4: Al 2022 Tayacaja alcanzará un ingreso de 18 millones de soles por el rubro de turismo.	Cliente	Relanzamiento de los centros de diversión – encuentro de la ciudad														Muebles	Subgerencia de marketing y turismo	Funcionamiento de los centros	
		Ingreso de centros de comercio provenientes de Huancayo dirigido al Turismo															Traslado	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Funcionamiento de centros de comercio
		Se habilitará la segunda etapa de hoteles en las provincias seleccionadas															Personal y material de construcción Muebles y material de implementación	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Hoteles en funcionamiento
		Reunión general de delegados de turismo															Traslado Alimentación	Sub gerencia de marketing y turismo	Informe de reunión y registro de asistencia
		Se realizará las señaléticas de todos los caminos que dirijan a centros de atracción turística de Tayacaja con apoyo del MINCETUR															Señaléticas Personal de instalación de señaléticas	MINCETUR Gerencia de marketing y turismo	Señaléticas instaladas en áreas establecidas
		Se implementará una agencia de turismo en Huancayo															Espacio físico para agencias Módulos Personal para agencia de turismo	Sub gerencia de marketing y turismo	Agencia de turismo en funcionamiento
		Se realizará de video de distritos de Tayacaja con atractivos turísticos															Filmadora Personal para realización de video propuesto por inversores	Sub gerencia de marketing y turismo MINCETUR	Video promocional
		Presencia en página de Ferrocarril central Andino															Recursos tecnológicos	Sub gerencia de marketing y turismo	Publicidad en Página de ferrocarril central
		Se organizará el evento Danzantes de Tijeras vs. Brakers															Espacio físico Vestuario Equipo de sonido	Subgerencia de marketing y turismo	Realización del evento
		Se concretará los trabajos de iluminación de las calles que sirven de paso turístico															Personal Recursos de iluminación pública	Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Calles establecidas iluminadas
		Se tendrá presencia en Trivago con el hotel San Juan															Recursos tecnológicos	Subgerencia de marketing y turismo	Presencia de Hotel Tayacajino en Trivago
OCP 3.5: Al 2023 Tayacaja alcanzará un ingreso de 24 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Se establecerá alianzas con universidades para realizar visita a la central Hidroeléctrica Santiago Antúnez de Mayolo														Propuesta publicitaria	Subgerencia de marketing y turismo	Documento de alianza	
		Alianza con agencias de turismo Perú Profundo , Program tours y Turismo en grupo para incluir la ruta a Colcabamba dentro de sus paquetes turísticos.															Propuesta publicitaria	Subgerencia de marketing y turismo	Presencia en publicidad de agencias de turismo elegidas
		Se realizará el congreso de municipalidades de seis distritos que forman parte del plan de turismo para revisar el avance de las acciones															Traslado Espacio físico	Subgerencia de marketing y turismo	Documento de evaluación y sugerencias de mejora del plan de turismo
		Se construirán las Casitas de Tayacaja ubicadas en Pampas y Colcabamba orientadas al turismo vivencial.															Personal y material de construcción Muebles y material de implementación	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Hospedajes en funcionamiento
		Se implementará los pasajes de encuentros sociales en Pampas y Colcabamba															Muebles	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo	Servicio en funcionamiento

		Se diseñarán e implementarán los mototaxis ecológicos con diseños que evocan la naturaleza																	Personal y material de implementación	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro		
		Se construirá el primer centro de espectáculo folclórico turístico de la provincia																	Muebles Material de construcción	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro Inversores privados	Lanzamiento de centro folclórico	
		Se instalarán los pasajes de orquídeas en Acraquia, Pampas, Pazos y Surcubamba																	Muebles Material de sembrío de flores	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro Inversores privados	Pasajes de orquídeas en las zonas establecidas	
		Se construirá el recreo de platos en base de cuy																	Muebles Material de construcción	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro Inversores privados	Funcionamiento de recreo	
		Se realizará la Feria provincial de papa Nativa , productos lácteos, carne, cuy y orquídeas																	Personal de habilitación Muebles Recursos agropecuarios	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Lanzamiento de ferias	
OCP 3.9: Al 2027 Tayacaja alcanzará un ingreso de 45 millones de soles por el rubro de turismo.	Proceso	Se implementará la ampliación de banda ancha de internet en las zonas turísticas de la provincia																	Conexión de telecomunicación	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro Inversores privados	Acceso en todos los centros turísticos, según demanda.	
		Se realizará la cuarta etapa de ampliación e implementación de las casitas de Pampas, Colcabamba .																	Personal y material de construcción Muebles y material de implementación	Empresas inversoras Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Hospedajes en funcionamiento	
		Se construirán las casitas de Pazos																				
		Se realizará la Feria provincial de papa Nativa , productos lácteos, carne, cuy y orquídeas																		Personal de habilitación Muebles Recursos agropecuarios	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Lanzamiento de ferias
OCP 3.10: Al 2028 Tayacaja alcanzará un ingreso de 60 millones de soles por el rubro de turismo.	Cliente	Evaluación de la dinámica de turismo y acciones implementadas																	Personal	Sub gerencia de marketing y turismo	Resultados de evaluación	
		Se implementará el bus turístico																	Carros Personal guía	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro	Bus turístico en funcionamiento	
		Se potenciarán los servicios ofrecidos																	Materiales integrales de cada servicio	Sub gerencia de marketing y turismo Subgerencia de planeamiento urbano y catastro Inversores	Turistas satisfechos con los servicios recibidos	

Apéndice D Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 4

Objetivos de Largo Plazo OLP4. Al 2028, Tayacaja logrará un ingreso de 144 millones 730 mil soles por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes.																				
OCP (Aquí colocar el OCP)	DIMENSIÓN	ACCIONES	TIEMPO (Indicar el mes en el que se realizará la acción)												RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	GENERALIDADES		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
OCP 4.1 Al 2018 y 2019 Tayacaja obtendrá 87 millones 996 mil soles producto de las alianzas establecidas.	Financiera	Se iniciará la identificación de la cantidad, ubicación y capacidades de producción de las comunidades y productores de Lácteos y cuyes de la provincia de Tayacaja.														<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ing. Agrónomo, Ing Industrial, biólogos, Veterinarios ◆ Economista o Administrador de Empresas. ◆ Personal con experiencia en análisis de mercado. 	Gerencia de desarrollo Económico Municipalidad Tayacaja Gobiernos Distritales Dirección Regional Agropecuaria Consejo Regional de Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de productores independientes. ◆ Número de productores asociados. ◆ Litros de producción de Leche. ◆ Litros de producción de Lácteos y cuyes proyectadas. 	Al 2017, únicamente destaca la asociación de pequeños productores de Lácteos, integradas por socios de Acraquia y Acostambo de la provincia de Tayacaja, para dicha venta en el mercado nacional.	
		Se conocerá el potencial de productividad en todos los distritos de la provincia de Tayacaja mediante un estudio técnico																		
		Se realizará el plan estratégico regional para la provincia de Tayacaja al 2028																		
OCP 4.2 Al 2020, Tayacaja obtendrá 95 millones 730 mil soles por el rubro de productos lácteos y crianza de cuyes, por la tecnificación y exportación.	Financiera	Se formalizará a las comunidades y Productores de Lácteos y cuyes la provincia de Tayacaja.														<ul style="list-style-type: none"> ◆ Técnicos en zootecnia y de la problemática nacional en lácteos y cuyes ◆ Personal con capacidad en formulación de estrategias de ◆ Marketing y planeamiento estratégico. 	Gerencia de desarrollo Económico Municipalidad Tayacaja Asociaciones de Productores Dirección Regional Agropecuaria Cámara de Comercio ONG's	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Registro de especialistas en ganadería ◆ Registro de entidades que brindan instrucción ◆ Registro de cursos dictados. ◆ Numero de comunidades capacitadas. ◆ Numero de comunidades afiliadas 	Huancavelica produce 42,000 litros de leche a diario. Los 165 productores de lacteos de las diferentes provincias de Huancavelica proveen de productos lacteos a ciudades cercanas de la costa como Ica, Pisco, Chincha y Lima.	
		Se realizará un mapeo de todas las comunidades productoras de Leche y cuyes en todas las provincias de Tayacaja.																		
		Se elaborará un diagnóstico situacional de la oferta de Leche y cuyes.																		
OCP 4.3 Al 2022, Tayacaja obtendrá 102 millones 730 mil soles por la exportación de productos lácteos y la masiva crianza de cuyes para abastecer al mercado nacional .	Financiera	Se iniciará el planeamiento para efectuar talleres productivos orientados a las comunidades y Productores de Lácteos y cuyes de la provincia de Tayacaja con fines de comercialización.														<ul style="list-style-type: none"> ◆ Economista, Administrador, abogado ◆ Profesionales con conocimiento en tratamiento de ganado vacuno ◆ Profesionales con Experiencia en planeamiento estratégico ◆ Experto en Marketing ◆ Técnicos en agropecuaria ◆ Representantes de comunidades productoras ◆ Representantes de gobiernos locales 	Gerencia de desarrollo Económico Municipalidad Tayacaja Gobierno Regional y distrital Ministerios de Agricultura y Producción Cámara de Comercio.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Numero de comunidades afiliadas ◆ Número de distritos por potenciar y capacitar. ◆ Número de contratos de comercialización ◆ Cantidad de becas de estudio ◆ Cantidad de talleres en ganadería tanto de vacunos como de cuyes 	Existe el convenio interinstitucional entre la ONG Inides, Manos unidas de España y la MuniTayacaja, en el proyecto sostenibilidad de la producción agropecuaria para el mejoramiento de los ingresos de las comunidades campesinas altas en el distrito de Pampas. Con \$ 101,000 dolares americanos, con la finalidad de capacitar a la población en temas de ganadería.	
		Se establecerá un convenio con la UNALM para acceder a los estudios realizados sobre la ganadería en Huancavelica.																		
		Se establecerá un Convenio con el Minagri para el asesoramiento en materia de: aprovechamiento de la ganadería en general.																		
		Se firmarán convenios con entidades educativas para ofrecer programas de capacitación en Mypes y logística dirigidos a productores, técnicos y profesionales.																		

Apéndice E: Plan Estratégico de Objetivos a Largo Plazo 5

Objetivos de Largo Plazo OLP5. Al 2028, la provincia de Tayacaja lograra un ingreso de 60 millones de soles en exportaciones de papa nativa.																		
Estrategias																		
E2 Impulsar la exportación de papa nativa en mercados internacionales, E6 Capacitar técnicamente a la población en nuevas tecnologías de cultivo con el fin de mejorar la producción agrícola, E7 Promover la creación de grupos comunales de ahorro																		
OCP	DIMENSIÓN	ACCIONES	TIEMPO												RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADOR	GENERALIDADES
			E	F	Mz	A	My	J	JI	A	S	O	N	D				
OCP 5.1 Al 2018 se alcanzará el reconocimiento del 100% del potencial de papas nativas del Distrito	Proceso	Se iniciará la identificación de la cantidad, ubicación y capacidades de producción de las comunidades y productores de papa nativa de la provincia de Tayacaja.													<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ing. Agrónomo, Ing Industrial, biólogos ◆ Economista o Administrador de Empresas. ◆ Personal con experiencia en análisis de mercado. ◆ Técnicos en exportaciones y de la problemática exportadora nacional ◆ Personal con capacidad en formulación de estrategias de Marketing y planeamiento estratégico. 	Gerencia de desarrollo Económico Municipalidad Tayacaja Gobiernos Distritales Dirección Regional Agraria Consejo Regional de Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de productores independientes. ◆ Número de productores asociados. ◆ Toneladas de producción de papa nativa actual. ◆ Toneladas de producción de papa nativa proyectadas. 	<p>Al 2017, únicamente destaca la asociación de pequeños productores de papas nativas, integradas por socios de Pazos y Huaribamba de la provincia de Tayacaja, exportadores a Francia.</p> <p>Las exportaciones agropecuarias del país tuvieron un 3.2% anual entre 2011-2015 y que en el 2013 Tayacaja produjo 7 mil 940 toneladas de papa nativa de un total de 150 mil en la región.</p> <p>Entre el 2009-2011, se exporto 19,9 toneladas de chips y 60 toneladas de papa nativa.</p> <p>En el 2016, Agropia exporto un promedio de 12 contendedores y que este año proyectan enviar 14 contendedores con el nuevo impulso que les dará una nueva planta procesadora.</p>
		Se conocerá el potencial de productividad en todos los distritos de la provincia de Tayacaja mediante un estudio técnico																
		Se realizará el plan estratégico regional exportador para la provincia de Tayacaja al 2028																
OCP 5.2 Al 2020 se logrará un ingreso de 5 millones de soles en exportaciones de papa nativa y formalizado al 60% de productores de la provincia.	Financiera	Se formalizará a las comunidades y Productores de papa nativa de la provincia de Tayacaja.												<ul style="list-style-type: none"> ◆ Registro de especialistas en exportación ◆ Registro de entidades que brindan instrucción ◆ Registro de cursos dictados. ◆ Numero de comunidades capacitadas. ◆ Numero de comunidades afiliadas 	Gerencia de desarrollo Económico Municipalidad Tayacaja Asociaciones de Productores Dirección Regional de Comercio y Turismo Cámara de Comercio ONG's	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Registro de especialistas en exportación ◆ Registro de entidades que brindan instrucción ◆ Registro de cursos dictados. ◆ Numero de comunidades capacitadas. ◆ Numero de comunidades afiliadas 	<p>Si en el 2013 se produjo en Tayacaja 7940 toneladas por 2,4 soles son 19,056,000 soles. El volumen de exportación de snack de papas nativas en la provincia, considerando que en el 2010 el país se exporto apenas US\$ 85 mil, mientras que en el 2015 el monto llegó a US\$ 1.7 millones, es decir 1,962% más.</p> <p>Bolivia se consolidó como principal mercado con 48% de participación y un incremento de 43% con un total de US\$1.2 millones comprados; seguido por Estados Unidos con US\$488,000 y Chile con US\$340,000.</p>	
		Se realizará un mapeo de todas las comunidades productoras de papa nativa en todas las provincias de Tayacaja, agrupadas por capacidades.																
		Se elaborará un diagnóstico situacional de la oferta de papa nativa exportable.																
OCP 5.3 Al 2021 logrará un ingreso de 10 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se elevarán al 30% el número de talleres productivos en un en todos los distritos de Tayacaja	Proceso	Se iniciará el planeamiento para efectuar talleres productivos orientados a las comunidades y Productores de papa nativa de la provincia de Tayacaja con fines agroexportadores.												<ul style="list-style-type: none"> ◆ Economista, Administrador, abogado ◆ Profesionales con conocimiento en exportaciones ◆ Profesionales con Experiencia en planeamiento estratégico ◆ Experto en Marketing 	Gerencia de desarrollo Económico Municipalidad Tayacaja Gobierno Regional y distrital Ministerios de Agricultura y Turismo, Comercio Ext. y Producción Cámara de Comercio.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Numero de comunidades afiliadas ◆ Número de distritos por potenciar y capacitar. ◆ Número de contratos de exportación. ◆ Cantidad de becas de estudio ◆ Cantidad de talleres 	<p>Canadá y Australia se proyectan como mercados por consolidar, sobre todo con la papa nativa deshidratada.</p> <p>http://peru21.pe/economia/adex-exportacion-papa-nativa-peruana-crecio-211-cinco-anos-2247983.</p> <p>La Asociación de Productores Agropecuarios para la Industria Andina (Agropia) ya ha exportado 9 contenedores a Francia y Bélgica desde el 2009, lo que equivale a 19,9 toneladas de chips y 60 toneladas de papa nativa. Además, recientemente el comité real belga otorgó a las papas de Pazos el premio Arqueros de Oro 2010 por su calidad y gran acogida entre los consumidores.</p>	
		Se establecerá un convenio con el centro internacional de la papa (CIP) para acceder a los estudios realizados sobre la papa nativa en Huancavelica.																
		Se establecerá un Convenio con la Asociación de exportadores ADEX. Y el Minagri para el asesoramiento en materia de exportación de papa nativa.																

<p>OCP 5.7</p> <p>Al 2028 la provincia de Tayacaja lograra un ingreso de 60 millones de soles en exportaciones de papa nativa y se habrán triplicado el volumen de producción de papa nativa para exportación.</p>	<p>Financiera</p>	<p>Se consolidarán alianzas con Clientes Actuales Bolivia, Estados Unidos, Chile, Canadá, Australia, Francia, Bélgica.</p> <p>Clientes a futuro Bbque Asia-Pacífico, Rusia, China, India</p> <p>Se exportarán 20 contenedores de papa nativa a los países clientes.</p> <p>Se abrirán mercados de exportación de papa nativa en el Asia duplicando el volumen de exportaciones.</p> <p>Se conocerá y explotará el gran mercado de alimentos orgánicos como tendencia mundial y la ventaja de tener estándares de producción de papa nativa según las normas internacionales.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Economista, Administrador, abogado ◆ Profesionales con conocimiento en exportaciones ◆ Profesionales con Experiencia en planeamiento estratégico ◆ Experto en Marketing 	<p>Dirección Regional de Comercio y Turismo</p> <p>Gerencia de desarrollo Económico Municipalidad Tayacaja</p> <p>Gobierno Regional y distrital</p> <p>Ministerios de Agricultura y Turismo, Comercio Ext. y Producción Cámara de Comercio.</p> <p>Asociación DE Exportadores (ADEX)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Precio por kilogramo de papa ◆ Cantidad de hectáreas sembradas. ◆ Cantidad de hectáreas producidas ◆ Número de contenedores exportados ◆ Cantidad de países importadores de papa nativa. ◆ Numero de Asociaciones de Productores de papa nativa. ◆ Variedad de papas exportadas 	
--	-------------------	--	--	--	--	---	--



Apéndice F: Guía de entrevista Gestión Municipal-Alcalde de Huancayo

Tema: Primeros pasos para sacar a una región de la pobreza. Relación de la municipalidad de Huancayo con la de Tayacaja

Fecha: 10 de mayo 2017 a las 18:00 horas.

Lugar: Municipalidad de Huancayo

Entrevistador: Yanet Razzetto e Iván Alarco

Datos de entrevistado: Dr. Alcides Chamorro, Alcalde de Huancayo

Introducción: Como equipo de maestritas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja- Huancavelica, y creemos que Huancayo representa un centro de gravedad que puede servir de ejemplo e incluso hasta de aliado impulsor para Tayacaja

Tiempo: 30 minuto de duración

Preguntas

1. ¿Cómo alcalde cuáles cree usted que sean los primeros pasos a seguir para sacar a una provincia de la pobreza? ¿Cómo puede participar la municipalidad en la dinamización de la economía?

El desarrollo ostensible de Huancayo no es de estos 3 o 4 años atrás, sino ya desde 20 años atrás se observa un crecimiento producto de la dinámica comercial creció vertiginosamente, que es la principal actividad, es decir el comercio es primordial. Todos los mercados conviven en armonía, en un principio se pensó que los supermercados grandes iban a destronar a los mercados modelo, pero no fue así, todos conviven en armonía, se han potenciado. La vocación laboriosa de la población y el correcto actuar de sus autoridades dentro del marco legal. Es también una sumatoria de la vocación laboriosa de su gente, a su vez es importante la posición geográfica de Huancayo, es el centro de gravedad de la región, permite el crecimiento, es la ciudad más importante del centro.

2. ¿Cuál ha sido el gatillador de la economía de Huancayo?

Sin duda la actividad comercial continua. Huancayo es una de las ciudades emergentes llamada así por el Banco Interamericano de desarrollo. El informe final del BID que ya fue entregado y en él se ubica a Huancayo como una ciudad emergente, ese nombramiento lo tienen 40 ciudades a nivel mundial y una de ellas es Huancayo.

3. ¿Cuál es la relación existente entre las provincias (municipalidad) de Huancayo y la de Pampas Tayacaja?

Tayacaja se podría decir que es la décima parte o menos de lo que es Huancayo. Se debería efectuar una planificación urbana. En Huancayo no se planificó la infraestructura, sino que hace 50 años no hubo una visión a largo plazo como debió ser, esta situación debe revertirse en Tayacaja con la finalidad de que no sufra los embates de la modernización tal como la vive Huancayo por no haber planificado con antelación. También Tayacaja es un corredor, podría decirse no es para quedarse, es un poblado de extrema pobreza. Pero tiene diferentes potenciales como la agricultura y ganadería, en este caso debe actuar eficazmente el ministerio de agricultura, aparte de papas nativas podría producir mucha leche, pero lamentablemente el gobierno no llega a esa localidad como debería llegar. Tiene 2 centrales hidroeléctricas que dan casi el 70% de energía al país, sin embargo, es una localidad muy pobre.

4. ¿Si se quisiera establecer una alianza de municipalidades amigas con Tayacaja por qué rubros se podría empezar?

Existe la mancomunidad del Mantaro (Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo), podría hacerse un corredor turístico, hay muchos proyectos a efectuarse como el tren Jauja-Huancayo, pero este está concesionado a la empresa privada (ferrocarriles andinos) es propiedad de un congresista del partido peruano por el cambio. El otro tema es asfaltar la carretera Pampas.

5. ¿Cómo puede aportar la municipalidad a la mejora de la educación y salud de su provincia?

Realmente las entidades que ven la Educación y Salud son la Dirección Regional de Educación de Huancayo y la Dirección de Salud de Huancayo respectivamente, pero a su vez existe el apoyo coyuntural por la municipalidad, es decir se puede apoyar de diferentes maneras a la Educación como por ejemplo el haber apoyado con mano de obra municipal el mejoramiento en la infraestructura de casi 200 colegios, se tiene el instituto de la juventud y la cultura, este organismo promueve la educación en todo aspecto; es preciso indicar que la entidad caja Huancayo es propiedad de la municipalidad, brinda utilidades al municipio, entre otras cosas, apoya en lo concerniente a Educación. A su vez también se apoya a Salud con infraestructura, facilidades en todo aspecto para las diferentes campañas que tienen, etc, con lo que no se puede apoyar es para equipamiento ya que es algo netamente técnico.

6. ¿Es factible ampliar las rutas de turismo que ofrece Huancayo hasta Tayacaja ¿Cuáles serían los principales retos y oportunidades?

Por supuesto que es factible, la oportunidad es que lo podemos ver como un corredor turístico hasta Tayacaja por la mancomunidad con las provincias del Mantaro, tenemos una carretera envidiable que es la carretera Huancayo Pampas Tayacaja que recientemente ha sido inaugurada por el gobierno anterior, hay variada riqueza agropecuaria, paisajes hermosos, lagunas en el camino, las ostras petrificadas gigantes, los danzantes de tijeras, variado folklore de los pueblos en la carretera, gastronomía saludable, etc. Algunos retos son el impulsar con marketing agresivo esta zona geográfica, ya que más gente se va a la zona de la selva central y dejan de visitar la zona de Tayacaja.

Apéndice G: Guía de entrevista Apoyo educativo a Tayacaja

Tema: Apoyo de colegios de Huancayo a Campaña de lectura de Tayacaja

Fecha: 10 de mayo

Lugar: Colegio Innova Schools Huancayo

Entrevistador: Yanet Razzetto e Iván Alarco

Datos de entrevistado : Lucy Alayo-Directora de la Institución Educativa Innova Schools

Sede Huancayo

Introducción: Como equipo de maestristas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja- Huancavelica, y como uno de nuestros objetivos estratégicos orientados al bienestar de la población hemos propuesto un plan de consolidación de hábito lector con apoyo de instituciones educativas aledañas a la provincia de Tayacaja y de Lima, la cual quisiéramos validar con usted.

Tiempo: 20 minutos de duración

¿Es posible que los colegios Innova y otros de Huancayo puedan apoyar la campaña de donación de libros para Tayacaja?

Sí es posible porque como parte del proyecto se cuenta con un área de voluntariado, se vienen trabajando campañas con el objetivo de fomentar su sentido de liderazgo sensible frente a las necesidades de los demás, ellos han pensado ya en una campaña de donación de libros para potenciar el hábito de la lectura, y aún están definiendo la actividad receptora.

Cuando a los estudiantes se les compromete y son muy generosos y comprometidos.

Innova como otros colegios de Huancayo pertenecen a la cámara de comercio y ahí se contaría con otro aliado para impulsar la campaña.

No se trata de tener un solo abanderado por publicidad, sino que se trata de unirnos para apoyar a otras poblaciones en comprensión lectora

Muy bien Lucy, estamos pensando en ello y también en contar con profesionales que apoyen a maestros y líderes lectores a diseñar actividades y fomentar el hábito lector y lo que deseamos es recaudar 8 mil litros. Estamos viendo en provincias que estén cerca y luego de Lima para apoyar, y ahora estamos buscando aliados...

Sí yo pienso que es factible porque ya hemos tenido evidencias de campañas anteriores y han tenido éxito medido desde la participación, como la del friaje, la campaña de navidad, y era increíble ver a los niños y padres sumándose a la causa.

Se puede buscar un engranaje, que vaya acompañado a una asesoría a instituciones de Tayacaja estaríamos ampliando nuestra misión y no queda solo en un asistencialismo, sino que estaríamos apoyando en el lado formativo para que esto sea sostenible en el tiempo, y como Innova se podría apoyar con asesoría.



Apéndice H: Guía de entrevista Educación en Tayacaja

Tema: Validación de OLP educación. Necesidad educativa de la provincia

Fecha: 11 de mayo 2017

Lugar: Institución Educativa N°30936 Horacio Zevallos Gómez- Chalampampa -Pampas

Entrevistador: Yanet Razzetto e Iván Alarco

Datos de entrevistado: Soledad Pozo Tañobeytia-Directora de la Institución Educativa

Introducción: Como equipo de maestritas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja- Huancavelica, y hacer de esta una provincia con potencial económico y educativo, en este sentido hemos pensado en algunas acciones orientadas a potenciar el hábito lectura las cuales deseamos validar con usted como representante del sector educativo de la provincia

Características de la entrevista (confidencialidad, duración aproximada): 30 minutos

¿Cuáles son las características de la institución?

Es una escuela multigrado que no tiene apoyo del PELA (*Programa Estratégico Logros de Aprendizaje al finalizar el III ciclo de EBR” Es un conjunto de intervenciones y acciones articuladas que generan productos y resultados en favor de los niños de 3 a 7 años de edad, que vienen siendo implementadas para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de manera sostenida hacia las metas de logros de aprendizajes esperados al Finalizar el III Ciclo de Educación Básica Regular. Somos institución de tipo multigrado que cuenta con 56 estudiantes y 6 maestros.

¿Cómo les va en el área de comprensión?

La línea base para identificar las necesidades de educación es la evaluación censal. En los resultados de Lectura del año pasado el grado que salió mejor fue 2do grado como 78% de nivel de logro y donde todavía hay oportunidad es en 4to grado. Al no pertenecer al PELA debemos capacitarnos en estrategias y ya hemos tenido talleres para los grados de 1ero y 2do.

Nosotros estamos proponiendo implementar un proyecto de fomento de la lectura que involucre la donación de libros, creación de bibliotecas móviles y personal o programas de capacitación. ¿Usted cree que este sería un proyecto que responda a la necesidad de la provincia?

Creo que sería una muy buena idea y apoyo, porque nosotros estamos trabajando para que se considere a la lectura como una necesidad, como satisfacción y una actividad placentera. Actualmente estamos pidiendo a los padres que traigan pellejos para que los niños lean, ya que no tenemos alfombras.

El día de ayer estuvimos en uno de los colegios de Huancayo de la cadena Innova Schools y la directora se mostró dispuesta a participar de la campaña de donación de libros (se muestra el video) ¿qué le parece?

Me parece muy bueno ahora que usted me menciona esto y lo de las bibliotecas móviles donde se pueden usar bicicletas, por ejemplo, se me viene la idea de elaborar bibliotecas con rueditas como si fueran colgadores de ropa y pasar por las aulas o las comunidades, estoy segura que nuestros niños y los de la provincia se alegrarían mucho al recibir los libros y sería de gran ayuda, podríamos contar con textos continuos y discontinuos.

¿Qué otros aspectos sobre el apoyo a las escuelas Tayacajinas nos podría compartir?

Una dificultad para el avance de nuestros niños es el racionamiento de los almuerzos Qalihuarma, ya que desde este año han considerado a nuestra escuela como urbana por lo que ya no nos reparten almuerzo. Esto es muy perjudicial porque hace que los niños y no se queden después de clases a realizar refuerzos, y en sus casas están solos porque sus padres están en el campo. El año pasado los resultados de 4to grado levantaron porque la maestra se quedaba por la tarde con ellos.

Apéndice I: Guía de entrevista: Hospital de Tayacaja

Tema: Implementación y mejora de centros de salud fijos y móviles de Tayacaja

Fecha: 10 de mayo

Lugar: Hospital de Tayacaja

Entrevistador: Yanet Razzetto e Iván Alarco

Datos de entrevistado: Alicia Lara, secretaria de la dirección del Hospital.

Introducción: Como equipo de maestristas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja- Huancavelica, y uno de nuestros objetivos estratégicos está orientado a cubrir las necesidades de salud de la población tayacajina, dentro de nuestro plan queremos constatar con usted la factibilidad de nuestras estrategias:

Tiempo: 40 minuto de duración

¿Quién gestiona los hospitales móviles?

El gobierno regional de Huancavelica.

¿Qué necesitan ustedes como hospital?

Dinero, porque estamos cortos para pagar a nuestros especialistas, no tenemos más dinero para personal, no contamos con suficiente presupuesto.

Hemos estado con el alcalde de Huancayo y nos decía que de Tayacaja van (a Huancayo a atenderse)

De allá vienen a tomarse la tomografía porque su tomografía en Huancayo está malograda. Vienen porque acá tenemos tomografía. De Tayacaja van a Huancayo para ciertas cirugías que no pueden resolver nuestros especialistas porque no tenemos insumos, equipos más sofisticados para que puedan intervenir los males que se presentan. Pero hay ciertas cirugías que aquí se resuelven. El caso de ginecología también ciertos diagnósticos no se pueden hacer la cirugía, entonces se derivan a Huancayo porque tenemos un convenio con los

hospitales de Huancayo (el Carrión) y también con Huancavelica derivamos porque ahí el hospital es 2-2 y nosotros somos 2-1.

Entonces mejor equipado es el Hospital de Huancavelica...

Se supone que sí, hay más especialistas. Por ejemplo, acá no tenemos emólogo, en Huancavelica tiene Homólogo, por ejemplo, aquí no tenemos trauma, teníamos, pero ya nos cortaron. En Huancavelica si tienen.

Y cuando hacen el traslado quien lo hacen cómo lo hacen, por ejemplo, a alguien tienen que operar.

Tenemos una oficina de referencia, ellos coordinan con Huancavelica o Huancayo, dónde nos pueden aceptar, hay pacientes que reciben en UCI o en traumashock, entonces ellos coordinan si no hay cama en Huancavelica a Huancayo. Si Huancayo no acepta van a Huancavelica, y si no hay en Huancayo o Huancavelica, a Lima tenemos que enviar

Y el transporte...

Acá tenemos 2 ambulancias.

¿Y para la necesidad hasta ahora no ha generado mucho problema?

Cuando hay accidentes con tráileres de carretera, de tránsito, a veces se necesita más, pero nos apoya Essalud que acá abajo también funciona Essalud, tiene su ambulancia. La policía también nos apoya y en caso sea grave, el cuartel del ejército también nos apoya con helicóptero.

De alguna manera hay apoyo en ese aspecto del traslado.

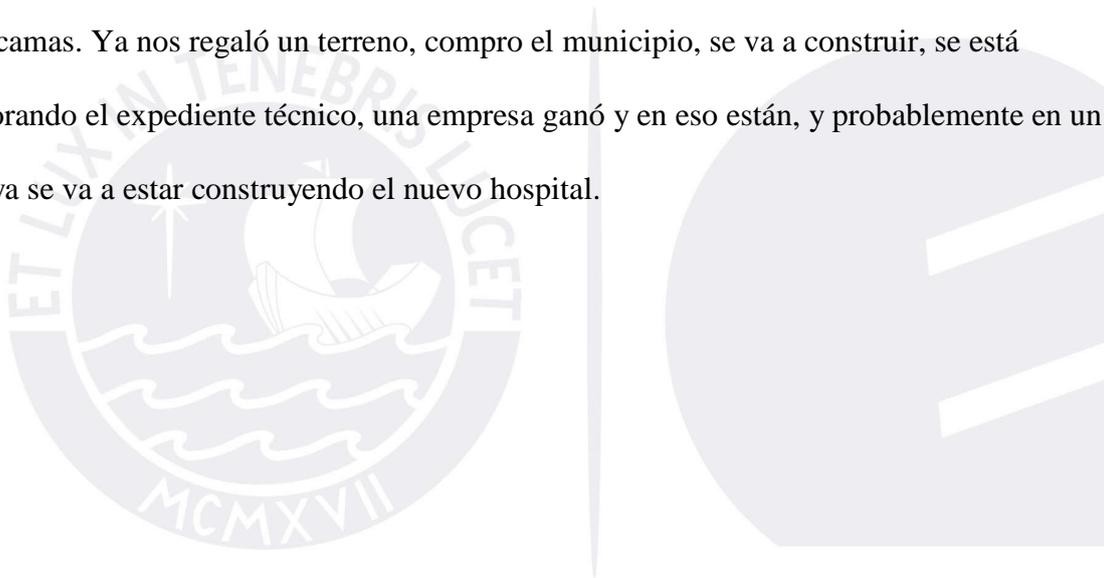
Claro en toda la red están las coordinaciones, gestiones, convenios que tenemos incluso para las capacitaciones a nuestros recursos humanos también van al Cayetano Heredia, a la universidad continental y también con la universidad de Huancavelica.

Queda claro que la principal necesidad es el dinero...

Dinero, primero para pago de remuneraciones a los trabajadores contratados y a los especialistas, por falta de dinero se han cortado muchos especialistas.

Y otro para ser mantenimientos nuestros equipos. Hubo una fecha el año pasado en noviembre o diciembre que hubo apagón de sorpresa y se quemó un pequeño repuesto de la tomografía y se gastó más de 30,000 soles y no podíamos resolver de inmediato y ha demorado meses y ahora ya lo tenemos felizmente operativo. La semana pasada hubo otro apagón y para prender la máquina tuvieron que hacer unos procedimientos, hacer descarga de energía, también eso implica gastos, cosas imprevistas que nos sorprenden.

Este ambiente también en infraestructura es pequeño, tenemos más demandas, necesitamos más camas. Ya nos regaló un terreno, compro el municipio, se va a construir, se está elaborando el expediente técnico, una empresa ganó y en eso están, y probablemente en un año ya se va a estar construyendo el nuevo hospital.



Apéndice J: Guía de entrevista Red de Salud Tayacaja

Tema: Área Promoción de la Salud Red Tayacaja

Fecha: 12 de mayo 2017

Lugar: Red de Salud Tayacaja

Entrevistador: Yanet Razzetto e Iván Alarco

Datos de entrevistado: Obstetra Gady Rojas Domínguez

Introducción: Como equipo de maestritas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja- Huancavelica, y hacer de esta una provincia con potencial económico con servicios óptimos para la población, en este sentido queremos saber cuáles son los principales procedimientos y actividades de promoción de la salud que se desarrollan en la provincia.

Características de la entrevista (confidencialidad, duración aproximada): 30 minutos

¿Cuáles son las actividades que realizan considerando el escenario de los municipios?

Nosotros implementamos los comités multisectorial a principios del año. Este comité es liderado por el alcalde. Hay un presupuesto para anemia y desnutrición crónica.

El problema es que en las convocatorias para conformar los comités multisectorial de las 21 provincias solo asisten representantes de 2 o 3 de ellas.

¿Para qué se conforma un comité?

Los comités se conforman para la sensibilización, planificación y realización de talleres de capacitación a su centro sobre programas presupuestales.

Se busca planificar qué es lo que se va a hacer en materia de salud.

En los comités participan todos los actores sociales: representantes de educación (UGEL)

ONG, universidades, institutos, alcaldes, etc.

Debe haber un comité por distrito.

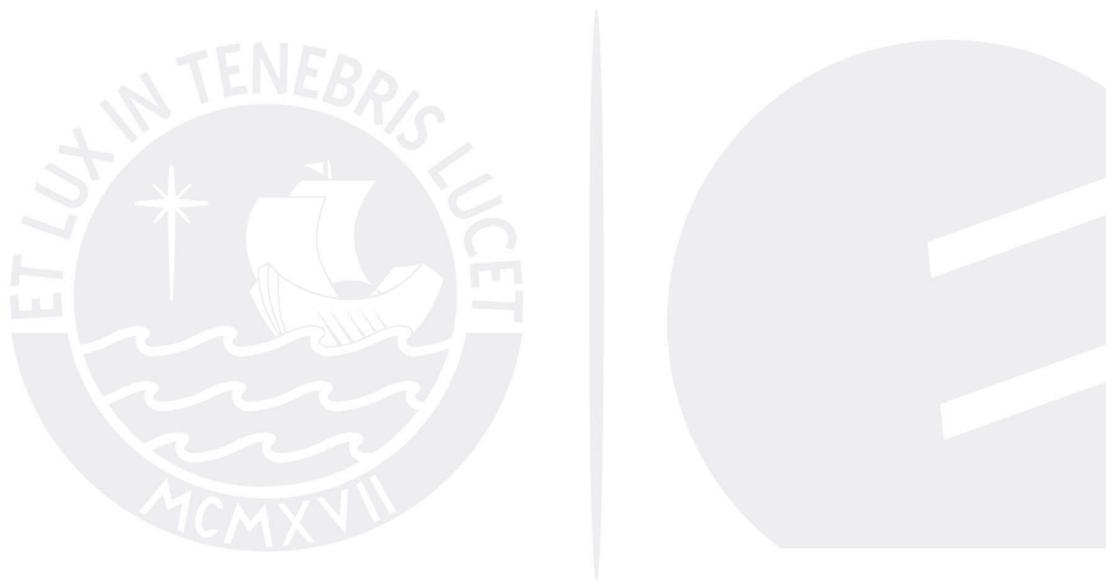
¿Cómo realizan la promoción de la salud?

La promoción de la salud se a través del municipio, familia, comunidad, instituciones educativas y manejo de presupuestos, esto se refiere a la promoción en centros laborales.

Uno de los trabajos de relevancia que hemos realizado es el trabajo de Escuelas saludables.

Al 2016 hemos trabajado con 138 escuelas que obtuvieron el logro previsto en la denominación de Escuelas Saludables.

Nosotros facilitamos a las escuelas las fichas de atención del niño con un plan con su control y es la maestra quien apoya a los niños para que se acerquen al establecimiento de salud.



Apéndice K: Guía de entrevista promoción de Salud

Tema: Implementación y mejora de centros de salud fijos y móviles de Tayacaja

Fecha: 10 de mayo

Lugar: Red Salud de Tayacaja

Entrevistador: Yanet Razzetto e Iván Alarco

Datos de entrevistado: Jessica Alanya, Promoción de la salud en Red salud de Tayacaja.

Introducción: Como equipo de maestristas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja- Huancavelica, y uno de nuestros objetivos estratégicos está orientado a cubrir las necesidades de salud de la población tayacajina, dentro de nuestro plan queremos constatar con usted la factibilidad de nuestras estrategias.

Tiempo: 40 minuto

¿Qué distritos carecen de atención médica y cómo se podría ayudar por ejemplo si la municipalidad de una con la empresa privada para poder apoyar?. Estábamos pensando en hacer carritos de salud pero vemos que ya hay...

A mi parecer esa adquisición (de los carros móviles) está mal porque lamentablemente el gobierno regional o central, hacen la adquisición de estos hospitales móviles sin hacer un estudio real de cada puesto de salud. En la región Huancavelica contamos con diferentes establecimientos de salud, por ejemplo esta provincia de Tayacaja cuenta con 87 establecimientos de salud, en las cuales están muy variadas, muy diversificadas, hay zonas agrestes donde no entran una movilidad como este hospital móvil porque las llantas y la geografía no lo permiten, son zonas muy dispersas. En donde si se podría colaborar y contribuir sería con camionetas que sean exclusivas para esta zona y adaptadas. Esta sería una herramienta muy importante para el personal de salud. Se puede solicitar estas camionetas. El gobierno central no hace una evaluación exhaustiva de qué es lo que necesita cada pueblo.

Hemos ido al hospital de Tayacaja...

Ese es el hospital de la provincia, solo contamos en toda la provincia con un hospital que es ese. A parte de eso nosotros tenemos establecimientos de salud diversificados en diferentes zonas en todos los distritos, en los 23 distritos, 21 más los demás que se están incorporando.) Ahí tenemos establecimientos de salud de diferentes niveles. Por ejemplo el puesto de salud que es del nivel 1-1-2 es un establecimiento que cuenta con un personal básico, tiene técnico de enfermería nomás, porque un solo técnico porque es de acuerdo a la población que tiene y a las necesidades de salud que tengan, de ahí van subiendo de nivel a 1-3, 1-4, entonces según van subiendo de nivel les implementan más personal de salud, ya están con un equipo médico un obstetra. Los únicos especialistas que hay es en un hospital como este que ya con especialistas que ya tiene un ginecólogo un pediatra, en los demás no tenemos especialistas, solo llegan hasta un médico general. Y según se van categorizado los establecimientos encuentras otros especialistas. En Tayacaja no tenemos. Ya tenemos que referirlo a Huancavelica, a un hospital de mayor nivel.

¿Cual de los distritos tiene mayor necesidad, mayor atención de Salud?

Mira desde que han implementado este apoyo por ser zona VRAEM, nos ha ayudado mucho a la parte de Tayacaja porque ha llegado mayor presupuesto para muchos sectores tanto educación salud, entonces eso ha permitido que el personal de salud y la población implemente con equipos materiales. En lo que si por ejemplo nos restringen mucho, el presupuesto es para infraestructura puedes encontrar establecimientos que tengan un buen equipo, lo básico pero no cuentan con baño, con bombas de agua, equipamiento de infraestructura, desde acá por ejemplo de la municipalidad les falta implementar todo lo que es la parte de saneamiento como es agua. Lamentablemente en la provincia de Tayacaja, agua limpia no tenemos y si no tenemos agua limpia lamentablemente van a seguir incidiendo el tema de anemia desnutrición y no podemos combatir al 100% esta enfermedad, por esto.

Entonces falta concientizar a los gobiernos locales que el agua es muy importante para todos y deberían ellos priorizar haciendo infraestructura en el tema de saneamiento. La idea es que la municipalidad tengan buena agua para que los niños estén bien nutridos, bajos anemia y aprendan más.

¿Tendrán alguna información como suele haber en los hospitales, folletines donde se describa cuáles son las principales afecciones de los niños o habrá una página web?

Hay un área que es el de estadística, que te da toda la información de Tayacaja.

¿Hay campañas que ustedes hagan de salud o es general?

Las campañas de salud, los talleres, capacitaciones constantes. Tayacaja incide bastante en capacitaciones.

¿Cómo va el tema el tema del transporte de las personas?

El tema de las referencias es bien complejo, el tema de referencia por ejemplo un tema muy importante es el transporte, nosotros para referir a nuestros pacientes en los puestos más lejanos lo que usan es una moto lineal, luego una cuatrimoto, porque como son zonas agrestes donde no entra movilidad, no hay carro. Hay puestos de salud que no les asignan movilidad, y que deberían tener y asignarles, de acuerdo a un estudio de la verdadera necesidad de lo contrario, no sirve.

Desde una moto lineal, desde una cuatrimoto a una camioneta, el estudio debería ser por zonas. La población se organiza y a veces los sacan en mulas a los pacientes, caminan cerros de cerros para sacar a los pacientes, eso debería ser una ayuda.

Ahora en el tema de transportes, el otro tema que tienen que ver es el mantenimiento. Ellos (los gobiernos regionales y central) pueden comprar movilidades, pero no ven el tema del mantenimiento, no asignan presupuesto para ver este tema y esto limita mucho. Tenemos hospitales móviles que están botados porque no tienen medios.

Imagínate lo que tenemos que hacer para atender. Por eso es que lamentablemente hay corrupción en los gobiernos regionales, porque uno están mal pagados los gerentes municipales los gerentes de área y lo que hacen es robar, porque ganan 1000, 1200, y no alcanza para cubrir la canasta básica.

En los gobiernos locales los sueldos son muy bajos, un gerente municipal está con 1200 soles, por eso es que hay mucha corrupción.



Apéndice L: Guía de entrevista Sistema tributario de la Provincia

Tema: Sistema Tributario de Tayacaja- Conocer ingresos de la municipalidad

Fecha: 11 de mayo 2017

Lugar: Municipalidad de Pampas

Entrevistador: Yanet Razzetto e Ivan Alarco

Datos de entrevistado: Julio Barros Vidal

Introducción: Como equipo de maestritas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja- Huancavelica, y hacer de esta una provincia con potencial económico y educativo, en este sentido queremos saber cuáles son los ingresos con los que actualmente cuenta la municipalidad para tener una idea más clara de la base económica con la que cuenta para realizar las obras del plan estratégico que se piensa implementar.

Tiempo: 60 minutos de duración

¿Pampas recibe tributo hidroenergético?

La Central Hidroeléctrica Antúnez de Mayolo pagó tributos a Pampas hasta el 2014. Electroperú pagaba la Banco. Se disputaban los impuestos cuatro distritos: Pampas, Colcabamba, Daniel Hernández y Anco (Churcampá). Hoy se benefician Quishuas, Anco y Colcabamba por la Hidroeléctrica Santiago Antúnez de Mayolo y Surcubamba y Tintay Puncu por Cerro del Águila.

El impuesto Hidroenergético se paga por la transformación de agua en energía.

¿Cuál es el costo del metro cuadrado de terreno en Pampas?

\$500 dólares americanos el metro cuadrado

¿Cuál es el ingreso por tributos de la provincia?

A fines del 2016 el distrito recibió dinero de 1313 contribuyentes por pago de impuesto predial.

Cada poblador paga 40 soles al año por impuesto predial (por tener su vivienda).Lo mínimo es 23 soles.

Pago por Arbitrios: La población paga por agua 5 soles y 1 sol por limpieza pública en el caso de vivienda. Los dueños de negocio pagan 10 soles por agua y 2 soles por limpieza pública. Este pago por agua es el mismo desde hace 20 años, lo que dificulta que se brinde un servicio de agua adecuado. El 87% del pago del agua es subvencionado. El poblador por lo general no paga.

El ministerio de vivienda otorgó 11 millones para la construcción de la planta de tratamiento de agua de los cuales desaparecieron 7.5 millones.

El agua no es potable. En verano hay agua por horas.

La tarifa de 5 soles es una de las más baratas del Perú. Esa tarifa se mantuvo por años por populismo. El costo del agua se mantiene desde hace 20 años.

Impuestos: Predial, alcabala y patrimonio vehicular son los impuestos que se cobran aquí. Lo que es significativo en ingresos un 72% representa el impuesto predial.

Ingreso por tributos:

2007: s/68,456

2008: s/268,000 del monto total electro pagó 110,00

2013: s/292,000

2014: s/322,000

2015: s/289,000. Si bien ya no tributaba electro se mantuvo el monto por la cobranza a evasores

2016: s/318,000

Aquí no hay medianas ni pequeñas empresas.

Los hoteles se construyeron cuando llegó Cerro del Águila con la expectativa de recibir a los trabajadores

Me queda claro que para tener dinero debemos tener empresas que paguen ¿Qué tipos de empresa podríamos traer para que dejen dinero?

Hoteles; comercio; procesadores de papa; procesadores de queso y leche; procesadores de carne; que transformen la carne en producto final.

Se va a construir un hospital con 100 millones de soles. Se va a crear la universidad Nacional Autónoma de Tayacaja. Van a traer profesionales y dinamizar la economía, porque los profesionales van a buscar cuartos donde quedarse y van a consumir.

Desde Huancayo pueden ofrecer paquetes turísticos también hasta Tayacaja, porque hasta aquí es solo una hora. Aquí vienen y pueden hacer turismo vivencial e ir a la hacienda Santa Rosa y aquí hay dos piscigranja.

¿Usted ha visto mucho cambio en el tiempo que ha estado en Pampas?

Si hay cambio, lo lamentable es que la corrupción se ve, lo que no hace que mi provincia se desarrolle. Si hay problema con autoridades. Se ha dictado prisión preventiva para el alcalde quien está no habido.

¿Cómo funciona el Canon?

La empresa hidroeléctrica le paga al estado y este lo distribuye de acuerdo a su criterio y llega de manera permanente a las provincias, pero como el Mantaro inicia en Ica y hay más congresistas de Ica y Junín, ellos reciben también un buen porcentaje, eso ya es muñeca política.

Apéndice M: Guía de entrevista Desarrollo Económico de la Provincia

Tema: Desarrollo económico en la provincia de Tayacaja

Fecha: 10 de mayo

Lugar: Municipalidad de Tayacaja

Entrevistador: Yanet Razzetto e Iván Alarco

Datos de entrevistado: Ing Eleodoro Rojas Pio- Gerente de desarrollo económico de la provincia Tayacaja.

Introducción: Como equipo de maestristas de Centrum venimos realizando un plan estratégico con el objetivo de sacar de la pobreza a la provincia de Tayacaja-Huancavelica, y uno de nuestros objetivos estratégicos está orientado a incentivar el desarrollo económico.

Tiempo: 40 minutos de duración

¿Cuáles son los proyectos económicos que se están implementando en Tayacaja?

Como es de conocimiento de ustedes Huancavelica específicamente Tayacaja, es una provincia donde más del 80% de su población se dedica a la actividad agropecuaria, una de las funciones de la municipalidad, la función principal, es el desarrollo económico ambiental, social, de manera sostenible, por tanto en la parte económica su inversión tiene que estar orientada a este 80% de familias. Esa es la teoría, la práctica es que tenemos la mentalidad principalmente de nuestros ingenieros y gobernantes, el hecho de la siembra de fierro y cemento, me refiero a obras de infraestructuras, colegios, estadios, etc.

Yo tengo en la gerencia 6 meses, la idea es orientar, porque las autoridades locales necesitan el apoyo y orientación de que prioricen a dónde se destinan los ingresos. Lo que se hizo inicialmente es gestionar un proyecto que es el fortalecimiento de capacidades de pequeños productores, que está en ejecución y es un proyecto que se trabaja con 370 familias de 6 distritos, en un tema relacionados a sombra alimentaria y la parte de ingresos económicos, es un proyecto que tiene que ver con cultivo de hortalizas para lo que es complementar la

dieta alimentaria, es un proyecto que tiene que ver con la crianza de cuyes en todos sus aspectos, orientando la parte de tecnología, capacitación. Es un proyecto integral principalmente para familias de escasos recursos, para fortalecer sus capacidades técnicas para que ellos puedan producir mejor estos los cultivos y crianzas que va a asegurar su alimentación y los excedentes van a permitir ingresos para las familias. El cuy es una actividad económica bastante rentable si es que se cría de manera técnica. Ahorita los precios en el mismo Pampas no bajan de 25 soles un cuy de 4 meses más o menos.

Ayer vimos en Acraquia el panel de capacitación, ¿cómo funciona un proyecto de capacitación?

Este proyecto tiene una modalidad diferente a los otros proyectos, normalmente los proyectos productivos de manera general a nivel nacional es que se contrata al residente, al supervisor y los técnicos agropecuarios e ingenieros que son los que van a prestar el servicio de capacitación. Pero en este caso si bien es cierto tenemos al residente y supervisor, los que están trabajando en campo, los que están dándole orientación técnica, son campesinos que nosotros llamamos Yachachi, son campesinos que ya han sido preparados anteriormente en otros proyectos ya que conocen el tema. Entonces a veces los técnicos que son formados en los institutos y las universidades tenemos un lenguaje diferente de expresarnos y los campesinos el mismo idioma, el quechua. En cambio las personas que son mismos agricultores tienen un conocimiento práctico, que han demostrado en sus parcelas que ya lo han desarrollado, y son éstos los que están a cargo de 20, 30 familias y son encargados de hacer la transferencia tecnológica.

Y para esto se necesitan recursos como maquinarias o se hablan de capacitaciones teóricas.

No la idea es tratar de que se use la mayor cantidad de recursos de la comunidad, no hacerlos dependientes. Porque a veces si se les hace dependientes termina el proyecto y todo vuelve al estado inicial, la idea es que ellos continúen, la idea es que vean la forma de capacitación. Pero también ellos también ellos necesitan otros recursos, por decir el caso de semillas, por decir el pasto, el cuy se alimenta de ello, en el proyecto se considera apoyarles con un módulo de semillas de pasto y se les enseña a sembrar y con ellos mismos se realiza la práctica, se necesita para la crianza de cuyes hay que también hacer el galpón, la casita del cuy, entonces ellos construyen la casa, la pared, con materiales de la zona, le damos materiales que no hay en el lugar, calaminas, las puertas.

Estamos criando cuyes en pozas, estamos brindando también la madera para las pozas. Estamos trabajando con hortalizas pero algunas familias no conocen su consumo, si bien es cierto los siembran porque el proyecto les enseña, pero cuando tienen la producción no saben cómo consumirlo. Entonces estamos haciendo acuerdos con los centros médicos, las postas, ellos tienen profesionales que conocen el tema de alimentación para que nos apoyen y realicen sus capacitaciones, se tienen metas como la 36 sanidad animal y 37 sanidad vegetal. Se trabajaran la papa y el maíz principales cultivos. Es importante señalar la papa nativa, la municipalidad impulsara este cultivo, esta institución lo hará ya que juega un rol importante, se harán alianzas estratégicas, la municipalidad promueve el desarrollo en todo aspecto, en su ámbito y hacer un plan de desarrollo con las potencialidades de cada localidad trabajar en esto y cambiar el chip de las autoridades. Huancavelica tiene el potencial de la biodiversidad, tal como la maca, maishua, etc, oferta y demanda, efectuar planes para trabajar en conjunto.

El gran problema de la papa es el piso ecológico ya que la papa nativa crece en altura, a veces no hay agua en uno u otro lugar, pero a su vez de otros lados hay papa, entonces hay mucha oferta. El precio baja, trabajar en impulsar sistemas de riego, debemos impulsar la cultura del riego. Gestionar con otras instituciones como mi riego, ahora sierra sur, y

diferentes programas de Minagri, en la elaboración de expedientes técnicos. La idea es tener buenos perfiles con código Snip, los devuelven levantamos las observaciones y lo devolvemos, se hace el seguimiento permanente de los proyectos sino duermen el sueño de los justos. En el proceso de proyectos podrían pasar hasta 1 año, perfil 2 meses, aprobación 3 meses, convocar para expediente 1 mes más si no se cae ya van 6 meses, revisión nuevamente 8 meses, ese es el mejor escenario dentro de la municipalidad, si es fuera de la municipalidad puede pasar entre todo de 2 a 3 años, esto es lamentable, acá debemos trabajar para que el gobierno central pueda agilizar esto, realmente es lamentable, es importante el interés político que le dan a los proyectos. Los proyectos deben tener continuidad, por ejemplo los proyectos que tenemos hoy son de administraciones pasadas, seguimos con esto de los favores políticos, menciona que no les interesa la calidad sino que se entregue como sea, a veces los documentos se pierden y solo está el título, existe extrema corrupción que debe ser desterrada, esto no nos deja despegar, mencionamos que existe en Tayacaja un buen recurso humano, que debemos rescatar, ya que todos los entrevistados han demostrado un buen nivel de conocimiento de sus respectivos cargos, creemos que necesitan capacitación permanente, y todo se presentará de la mejor manera por el bien de nuestro pueblo.