

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Región Junín

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Javier Amaya Montenegro

Marco Briceño Anicama

Kelly Floreano Arévalo

César Zúñiga Delgado

Asesor: Carlos Bazán Tejada

Piura, Marzo de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a los docentes de CENTRUM Católica que con dedicado esfuerzo, han sembrado conocimientos y herramientas valiosos motivándonos en nuestra formación como mejores profesionales y mejores personas, y por incentivarlos a cumplir nuestros sueños que se orientan a contribuir al progreso del Perú.

A nuestros compañeros del MBA Piura XV, por la entrega y dedicación en las clases y por la amistad impartida en esta etapa tan importante para nuestras vidas.



Dedicatorias

A Dios por darme perseverancia y fe, a mi esposa Kelly por darme tranquilidad, amor, aliento y soporte, a mis hijos Andreu, Daniela y Marco por ser mi motivación.

Marco Briceño

A Cecilia por ser mi soporte y a Marcelo, Rafaela y Miranda por ser mi principal motivación.

Cesar Zuñiga

A Dios por iluminar mis pensamientos y a mis padres Luis Miguel y María Elena por motivarme e inspirarme a ser una mejor persona con su ejemplo de vida, honestidad, sencillez y ganas de vivir.

Kelly Floreano

Dedico de manera especial a mi madre Angela Montenegro, pues ella fue el principal cimiento para la formación y consolidación de mi vida profesional, sentó en mí las bases con preciados valores tales como la responsabilidad, deseos de superación, motivación y perseverancia. Le agradezco a Dios por haberme regalado lo más preciado que tengo y tendré, y uno de los motivos por lo que deseo alcanzar mi visión, para compartir con ella esa satisfacción de que todo esfuerzo y sacrificio, siempre conllevará una recompensa.

Javier Amaya

Resumen Ejecutivo

La globalización ha traído oportunidades y nuevas demandas para muchos países alrededor del mundo, llevando a sus líderes políticos a pensar de manera integral y global para aumentar la competitividad de sus países, logrando una mayor participación de mercado, frente a otros países que ofrecen productos con una mayor calidad y menor coste. Esto trae consigo una mejora en las economías de los países debido al aumento de las exportaciones, contribuyendo al crecimiento del PIB.

El recurso humano se torna vital para lograr la competitividad de la Región, por tanto, la educación se constituye como el principal factor a potenciar para encaminar el rumbo de Junín dentro de las economías más importantes del mundo. La salud de los pobladores constituye otro factor vital por el cual el recurso humano será sostenible en el tiempo al garantizar que la población estará apta para realizar las actividades destinadas al crecimiento económico de la Región.

El presente estudio tiene como objetivo el desarrollo de un plan estratégico que presente una alternativa al Gobierno Regional de Junín, dando la dirección a seguir para lograr la competitividad, valorando el recurso humano, tomando como pilares referenciales la educación y la salud, reformulando las actividades económicas tradicionales en no tradicionales ya que generan un mayor valor en el mercado.

Para la realización de este estudio se ha utilizado el modelo de Planificación Estratégica desarrollado por el profesor Fernando D'Alessio. Los resultados obtenidos indican que, a pesar de las adversidades del entorno, Junín tiene potencial suficiente para ser una de las regiones más competitivas del Perú. Esto requiere seguir un proceso estratégico que agregue valor a sus ventajas comparativas, transformándolas en ventajas competitivas.

Abstract

Globalization has brought opportunities and new demands for many countries around the world, leading its political leaders to think in a comprehensive and global way to increase the competitiveness of their countries, achieving a greater market share, compared to other countries offering products with Higher quality and lower cost. This brings with it an improvement in the economies of the countries due to the increase of the exports, contributing to the growth of the GDP.

The human resource becomes vital to achieve the competitiveness of the Region, therefore, education is constituted as the main factor to strengthen to guide the course of Junín within the most important economies of the world. The health of the population is another vital factor through which human resources will be sustainable over time by ensuring that the population will be able to carry out activities aimed at economic growth in the Region.

The present study aims to develop a strategic plan that presents an alternative to the Regional Government of Junín, giving the direction to follow to achieve competitiveness, valuing the human resource, taking as referential pillars education and health, reformulating the activities Traditional and non-traditional as they generate greater market value.

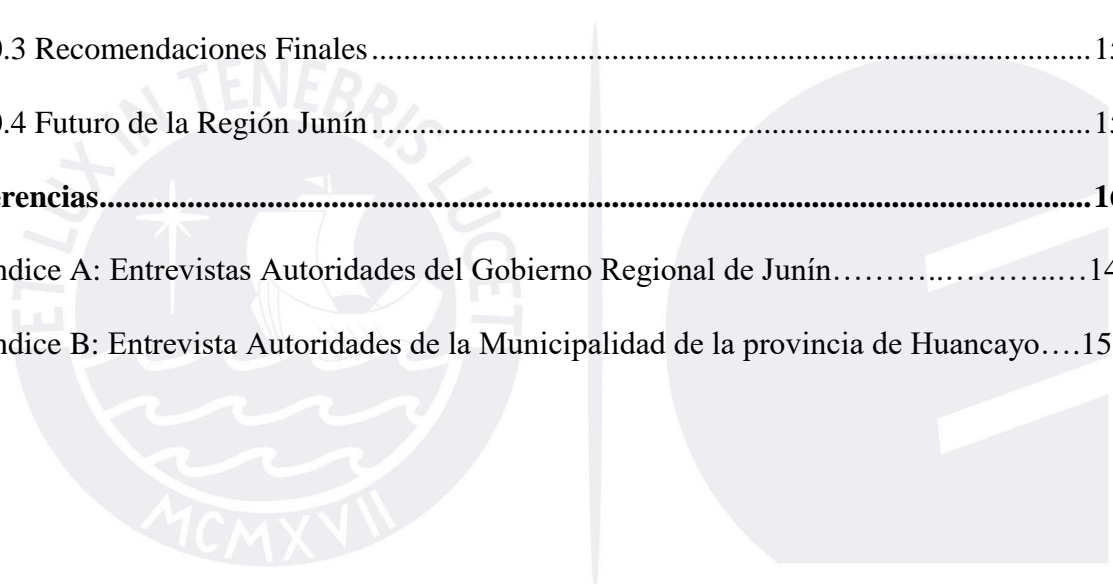
For the realization of this study, the Strategic Planning model, which was developed by Professor D'Alessio, is used. The results indicate that, despite the adversity of the environment, Junín has sufficient potential to be one of the most competitive regions in Peru. This requires following a strategic process that adds value to their comparative advantages, transforming them into competitive advantages

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas
Lista de Figuras.....
El Proceso Estratégico: Una Visión General
Capítulo I: Situación General de la Región Junín	1
1.1 Situación Actual de la Región Junín	1
1.2. Conclusiones	34
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	36
2.1. Antecedentes	36
2.2. Visión.....	36
2.3. Misión	36
2.4. Valores	37
2.5. Código de Ética.....	37
2.6. Conclusiones	38
Capítulo III: Evaluación Externa.....	39
3.1. Análisis tridimensional de las naciones	39
3.2. Análisis competitivo del Perú	54
3.3. Análisis del Entorno PESTE	61
3.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	72
3.5. La Región Junín y sus Competidores.....	82
3.6. La Región Junín y sus Referentes	85
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	85
3.8. Conclusiones	92
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	94
4.1. Análisis interno AMOFHIT	94

4.2. Matriz evaluación Factores Internos (MEFI).....	114
4.3. Conclusiones.....	114
Capítulo V: Intereses de la Región Junín y Objetivos de Largo Plazo.....	117
5.1. Intereses organizacionales de la Región Junín.....	117
5.2. Principios cardinales de la Región Junín.....	117
5.3. Matriz de los Intereses Organizacionales de la Región Junín.....	118
5.4. Objetivos a Largo Plazo.....	119
5.5. Conclusiones.....	120
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	121
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	121
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción (MPEYEA).....	121
6.3. Matriz Boston Consulting Group.....	121
6.4. Matriz Interna – Externa (MIE).....	125
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	126
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	126
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	128
6.8. Matriz de Rumelt.....	128
6.9. Matriz de Ética para la Región Junín.....	128
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	133
6.11. Conclusiones.....	133
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	136
7.1 Objetivos de Corto Plazo [OCP].....	136
7.2 Políticas de cada estrategia.....	138
7.3 Estructura Organizacional – Recursos.....	138
7.4 Conclusiones.....	138

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	141
8.1 Perspectivas de Control.....	141
8.2 Balance Score Card (Tablero de Control Balanceado)	142
8.3. Conclusiones	142
Capítulo IX: Competitividad de la Región Junín	149
9.1 Análisis Competitivo de la Región Junín.....	149
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la Región Junín.....	153
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	155
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	155
10.2 Conclusiones Finales.....	155
10.3 Recomendaciones Finales	157
10.4 Futuro de la Región Junín	158
Referencias.....	165
Apéndice A: Entrevistas Autoridades del Gobierno Regional de Junín.....	141
Apéndice B: Entrevista Autoridades de la Municipalidad de la provincia de Huancayo....	153



Lista de Tablas

Tabla 1. División Político Administrativa de la Región Junín, Población Estimada al 2015....	3
Tabla 2. Población Censada y Estimada al 30 de Junio, 2007-2015, por Provincias Región Junín.....	4
Tabla 3. Región Junín: Población Censada y Población Estimada por Provincias y Año	7
Tabla 4. Principales causas de la mortalidad infantil en niños menores a 9 años.....	11
Tabla 5. Junín: Valor Agregado Bruto 2015.....	30
Tabla 6. Porcentaje de Ocupación de la PEA de la Región Junín según Actividad	31
Tabla 7. Porcentaje de Ocupación de la PEA ocupada de la Región Junín según Tipo	31
Tabla 8. VAB en Miles de soles por sectores de la Región Junín	32
Tabla 9. Junín: Hogares en Viviendas Particulares con Servicios por Red Pública, 2010-2015	34
Tabla 10. Matriz de Intereses Nacionales para el Perú	40
Tabla 11. Principales Fortalezas y Debilidades del Perú según el IMD 2012.....	41
Tabla 12. Regiones del Perú según Densidad Poblacional al 2007	42
Tabla 13. Promedio de Años de Estudio Alcanzado por la Población de 15 y Más Años de Edad, según Área de Residencia y Región Natural, 2002 – 2012	45
Tabla 14. Índice de Competitividad Global. Competitividad en el Perú: Situación y Agenda Pendiente.....	55
Tabla 15. Índice de Facilidad para Hacer Negocios	55
Tabla 16. Red Vial Nacional y de la Región Junín.....	58
Tabla 17. Factores más Problemáticos para Hacer Negocios en el Perú	65
Tabla 18. Pilares Salud y Educación del Índice de Competitividad Global	69
Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Externos	81
Tabla 20. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	88

Tabla 21. Matriz de Perfil Referencial.....	92
Tabla 22. Variación porcentual real de producción de metales en la Región Junín, respecto al año anterior	96
Tabla 23. Producción Regional del café 2013-2014.....	99
Tabla 24. Volatilidad de los Precios en Chacra Mensuales del Café en Grano.....	100
Tabla 25. Arribos turísticos Región Junín	101
Tabla 26. Perfil del turista nacional que viaja a Junín	102
Tabla 27. Crecimiento al Detalle Histórico de la Producción de Café en la Región Junín ...	104
Tabla 28. Costo de Producción del café por hectárea.....	104
Tabla 29. Pérdidas y Afectaciones del Cultivo de Café por Efectos Climatológicos. Año 2013	105
Tabla 30. Infraestructura Hotelera Junin – Ancash 2015	105
Tabla 31. Red Vial de la Región Junín	106
Tabla 32. Clasificación de las Fuentes de Ingreso de la Región Junín	109
Tabla 33. Ejecución del Presupuesto Público de la región Junín 2016	110
Tabla 34. Síntesis de Actividad Económica Junín 2016.....	111
Tabla 35. Junín. Ingresos del Gobierno Nacional.....	111
Tabla 36. Accesos a Servicios de Comunicación y Telefonía en la Región Junín	113
Tabla 37. Matriz MEFI para la Región	116
Tabla 38. Matriz de los Intereses Organizacionales de la Región Junín	119
Tabla 39. Matriz FODA para la Reón Junín	122
Tabla 40. Matriz PEYEA	123
Tabla 41. Matriz de Decisión Estratégica para la Región Junín	127
Tabla 42. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	129
Tabla 43. Matriz de Rumelt	131

Tabla 44. Matriz de Ética para la Región Junín.....	132
Tabla 45. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Región Junín.....	135
Tabla 46. Objetivos de Corto Plazo para la Región Junín.....	137
Tabla 47. Políticas de la Región Junín.....	140
Tabla 48. Tablero de Control Balanceado para la Región Junín.....	144
Tabla 49. Seguimiento y control del Tablero de Control Balanceado para la Región Junín.....	146
Tabla 50. Condiciones del Factor Infraestructura en la Región Junín.....	150
Tabla 51. Condiciones del Factor Laboral en la Región Junín.....	151
Tabla 52. Propuesta de Futuro para la Región Junín.....	159
Tabla 53. Plan Estratégico Integral de la Región Junín.....	160



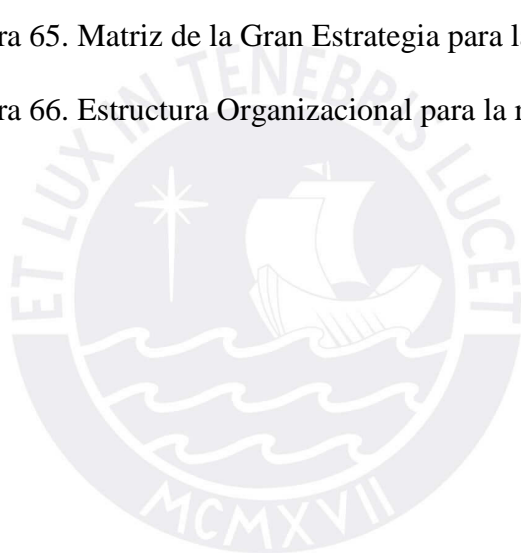
Lista de Figuras

Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	
Figura 1. Mapa político de la Región Junín.....	2
Figura 2. Mapa político de la región Junín con concentración en la capital de la provincia....	3
Figura 3. Mapa físico político detallado de la Región Junín	4
Figura 4. Junín población total y tasa de crecimiento.....	5
Figura 5. Densidad de Población Total, 1940-2007	5
Figura 6. Población por área de Residencia, Censada 1940-2007 y estimada 2008-2015.	6
Figura 7. Estructura de la población censada y población estimada 2008-2015, según sexo....	7
Figura 8. Pirámide de Población Censada, 1993 - 2007	8
Figura 9. Tasa de crecimiento de la población Región Junín.	8
Figura 10. Esperanza de vida al nacer por género de la Región Junín.	9
Figura 11. Esperanza de vida al nacer por Regiones.	10
Figura 12. Enfermedades más comunes en las comunidades indígenas amazónicas de Junín 2006-2007.....	11
Figura 13. Ranking de Morbilidad por Regiones.....	12
Figura 14. Ranking de desnutrición crónica.	13
Figura 15. Ranking de cobertura del personal médico.	14
Figura 16. Niños con bajo peso al nacer, 2012.	14
Figura 17. Ranking de cobertura hospitalaria.	15
Figura 18. Tasa de analfabetismo de la población censada de 15 años y más, según sexo, 2010 y 2015 en la Región Junín.	17
Figura 19. Ranking de analfabetismo.	17
Figura 20. Tasa neta de matrícula escolar 2010 – 2015.....	19
Figura 21. Tasa bruta de matrícula escolar 2010 – 2015.....	19

Figura 22. Población que asiste al grado de educación que le corresponde – Región Junín...	20
Figura 23. Población que asiste al grado de educación que le corresponde – Total Nacional vs Región Junín - 2015.	20
Figura 24. Ranking de asistencia escolar en primaria y secundaria.	22
Figura 25. Nivel de Educación alcanzado por población mayor de 15 años - Región Junín...	22
Figura 26. Nivel de Educación alcanzado por población mayor de 15 años - Total Nacional vs Región Junín - 2015.	23
Figura 27. Ranking de población con secundaria a más.	24
Figura 28. Años de escolaridad de la población adulta - Total Nacional vs Región Junín - 2015.	24
Figura 29. Resultados de evaluación de razonamiento matemático - Total Nacional vs Región Junín - 2015.	25
Figura 30. Resultados de evaluación de comprensión lectora - Total Nacional vs Región Junín - 2015.	25
Figura 31. Ranking de rendimiento en matemáticas.	26
Figura 32. Ranking de rendimiento en lectura.	26
Figura 33. Docentes Titulados - Total Nacional vs Región Junín – 2014.	27
Figura 34. Centros Educativos por Área - Junín 2015.	28
Figura 35. Centros Educativos por Gestión - Junín 2015.	28
Figura 36. Servicios Básicos de Centros Educativos - Junín 2015.	28
Figura 37. Infraestructura básica de Centros Educativos - Junín 2015.	29
Figura 38. Pirámide poblacional del Perú, 2015.	43
Figura 39. Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más por zonas de residencia y por regiones naturales, al 2014.	43

Figura 40. Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad, según área de residencia y región natural.	44
Figura 41. Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad, al 2012.	44
Figura 42. PBI real per cápita Perú 1950 - 2014.....	46
Figura 43. Productividad total de los factores en el Perú, 1990 - 2014.....	47
Figura 44. Contribución al crecimiento del PBI en puntos porcentuales 1950 - 2010.....	47
Figura 45. Distribución de los grupos sociales por país, 2012.	48
Figura 46. Evolución en la ubicación en el índice global de competitividad, 2007 – 2015. ...	48
Figura 47. Comparación en el Pilar de Innovación en la Alianza del Pacífico, 2006 – 2015.	50
Figura 48. Perú, puesto en el pilar de innovación, según el global competitiveness report	50
Figura 49. Crecimiento del presupuesto de defensa comparado con PBI (2006-2014).....	51
Figura 50. Ejes de Competitividad de la Agenda 2014-2018.	54
Figura 51. Diagrama Poligonal de la Competitividad del Perú	56
Figura 52. Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal.....	59
Figura 53. Índice de Competitividad Global del Perú 2016	63
Figura 54. Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	64
Figura 55. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el Sector Industrial	82
Figura 56. Índice de Competitividad Regional del Perú – ICRP 2015 Pilares Personas Factores Educación y Salud. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú, 2015 por CENTRUM, 2015”.....	87
Figura 57. Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú – ICRP 2016 Pilar Personas. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú, 2015 por CENTRUM, 2016”	87
Figura 58. Agrupación de los pilares ranking competitividad global 2016.	89

Figura 59. Ranking de competitividad Global 2015-2016 Tomado de “Word Economic forumt 2015-2106,” http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report- 2015-2016/competitiveness-rankings	90
Figura 60. Ranking de competitividad Global 2015-2016 Tomado de “Word Economic forumt 2015-2106,” http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report- 2015-2016/competitiveness-rankings	90
Figura 61. Organigrama estructural del Gobierno Regional de Junín.	94
Figura 62. Red de Corredores Logísticos para la Región Junín, 2015.	107
Figura 63. Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la Región Junín	124
Figura 64. Matriz Boston Consulting.....	124
Figura 65. Matriz de la Gran Estrategia para la región Junín	126
Figura 66. Estructura Organizacional para la región Junín.....	139



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.

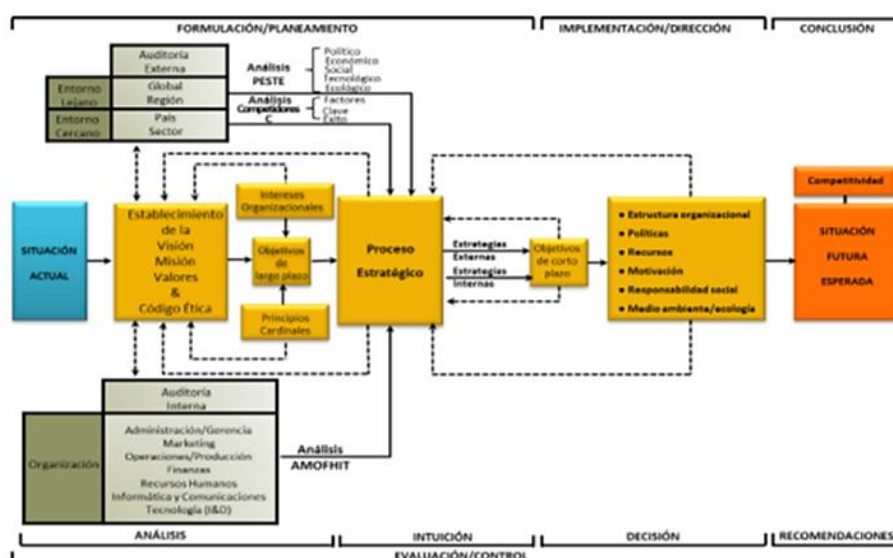


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2ª. ed., p. 11. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

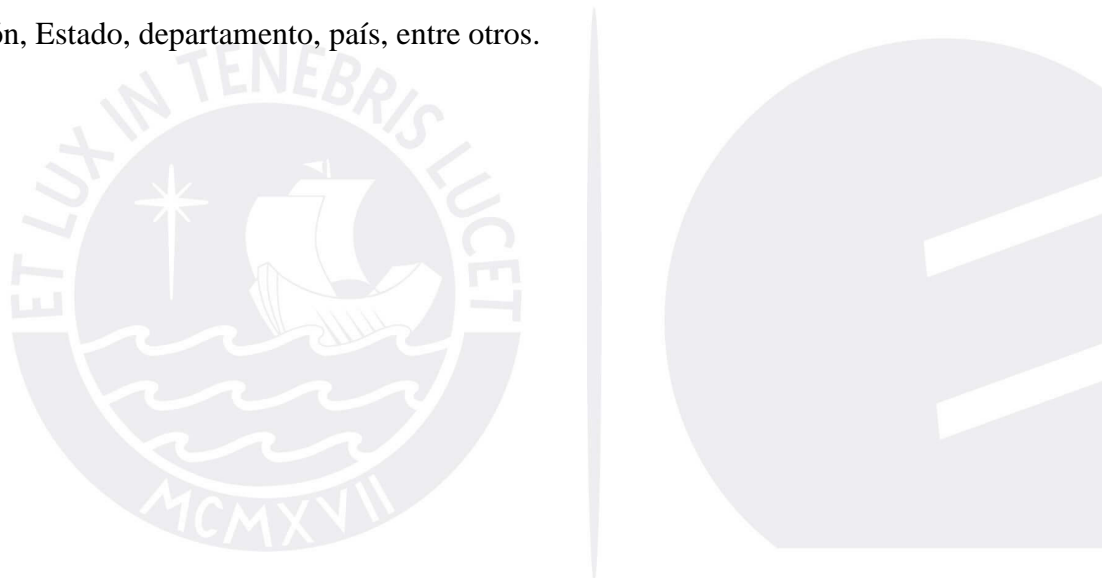
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Región Junín

1.1 Situación Actual de la Región Junín

La Región Junín se ubica geográficamente en la Región Centro de la República del Perú, entre los meridianos $75^{\circ} 01' 08''$ y $76^{\circ} 31' 08''$ de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Es la octava Región más grande del Perú con un área geográfica de $44\,197\text{ km}^2$, de los cuales 46% corresponde a la Sierra y el 54% restante corresponde a la Selva. Esta Región, en superficie constituye el 3.44% del territorio del Perú. Limita por el norte con Pasco y Ucayali, por el este con Cusco y Ucayali, por el sur con Ayacucho y Huancavelica, y por el oeste con Lima. En la Figura 1, se muestra el mapa político de la Región Junín, así como sus límites.

La Región Junín comprende dos regiones naturales: la sierra con $20\,821\text{ km}^2$, donde se ubican el valle del Mantaro, la meseta de Bombón y el lago Chinchaycocha; y la selva y ceja de selva, con $23\,376\text{ km}^2$, donde se localizan los valles de Chanchamayo, Perené, Ene y Tambo, cubriendo 6 pisos altitudinales: Quechua, Suni, Puna, Janca, Rupa Rupa, Omagua. Tiene altitudes que van desde los 340 m.s.n.m. y los 5250 m.s.n.m., siendo el centro poblado de Puerto Prado, en la provincia de Satipo, el de menor altitud y el distrito de Marcapomacocha, en la provincia de Yauli, el de mayor altitud. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

La Región Junín presenta un relieve muy accidentado por estar atravesada por las Cordilleras Central y Occidental, además tiene una geografía que da origen a grandes e importantes unidades hidrográficas, como: Tambo, Perené, Ene y Mantaro. El Valle del Mantaro se constituye como el más importante al estar formado por el río Mantaro y concentrar un alto porcentaje de la población regional. La zona de ceja de selva y selva presenta una orografía muy compleja, donde se ubican importantes centros productores como son los valles de Chanchamayo, Perené y Satipo. (Gobierno Regional de Junín, 2008).



Figura 1. Mapa político de la Región Junín.
Tomado de “Junín: Ubicación Geográfica,” por Junín Perú, 2016. Recuperado de http://juninperu.webatu.com/aspecto_geo.html

Políticamente la Región Junín está conformada por 9 provincias, como se puede apreciar en la Tabla 1, y 123 distritos, siendo su capital la provincia de Huancayo. De acuerdo a las estimaciones de crecimiento de la población realizado por el Instituto Peruano de Estadística [INEI], al 2015, Huancayo es la provincia con mayor densidad poblacional (141.41 habitantes por kilómetro cuadrado), en comparación con el promedio de toda la Región Junín (30.56 habitantes por kilómetro cuadrado); en segundo lugar está la provincia de Chupaca con una densidad poblacional de 46.04 habitantes por kilómetro cuadrado seguido por la provincia de Chanchamayo con una densidad poblacional de 43.20 habitantes por kilómetro cuadrado. Otras provincias con densidad poblacional importante son Tarma y Jauja con 39.28 y 22.35 habitantes por kilómetro cuadrado respectivamente. De acuerdo al mapa político de la Región Junín, las provincias con mayor densidad poblacional están ubicadas en la parte central de la Región. La provincia de Huancayo se encuentra 13 veces más poblada que la provincia de Junín que es la de menor índice de densidad poblacional. (INEI, 2015). En la Figura 2, se muestra el mapa de la Región Junín de acuerdo a densidades

poblacionales, para el año 2015 y en la Figura 3 se muestra el mapa político detallado de la Región Junín para el año 2015.

Tabla 1

División Político Administrativa de la Región Junín, Población Estimada al 2015

Provincia	Área	Número de distritos	Capital de provincia	Población estimada 2015	% Población estimada 2015	Densidad poblacional hab/km ²
	44,196			1,350,783		30.56
Huancayo	3,558	28	Huancayo	503,139	37%	141.41
Satipo	19,219	8	Satipo	274,610	20%	14.29
Chanchamayo	4,723	6	La Merced	204,035	15%	43.20
Tarma	2,749	9	Tarma	107,976	8%	39.28
Jauja	3,749	34	Jauja	83,796	6%	22.35
Concepción	3,068	15	Concepción	56,495	4%	18.41
Chupaca	1,153	9	Chupaca	53,080	4%	46.04
Yauli	3,617	10	La Oroya	42,170	3%	11.66
Junín	2,360	4	Junin	25,482	2%	10.80

Nota: Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/sistemas-consulta/>

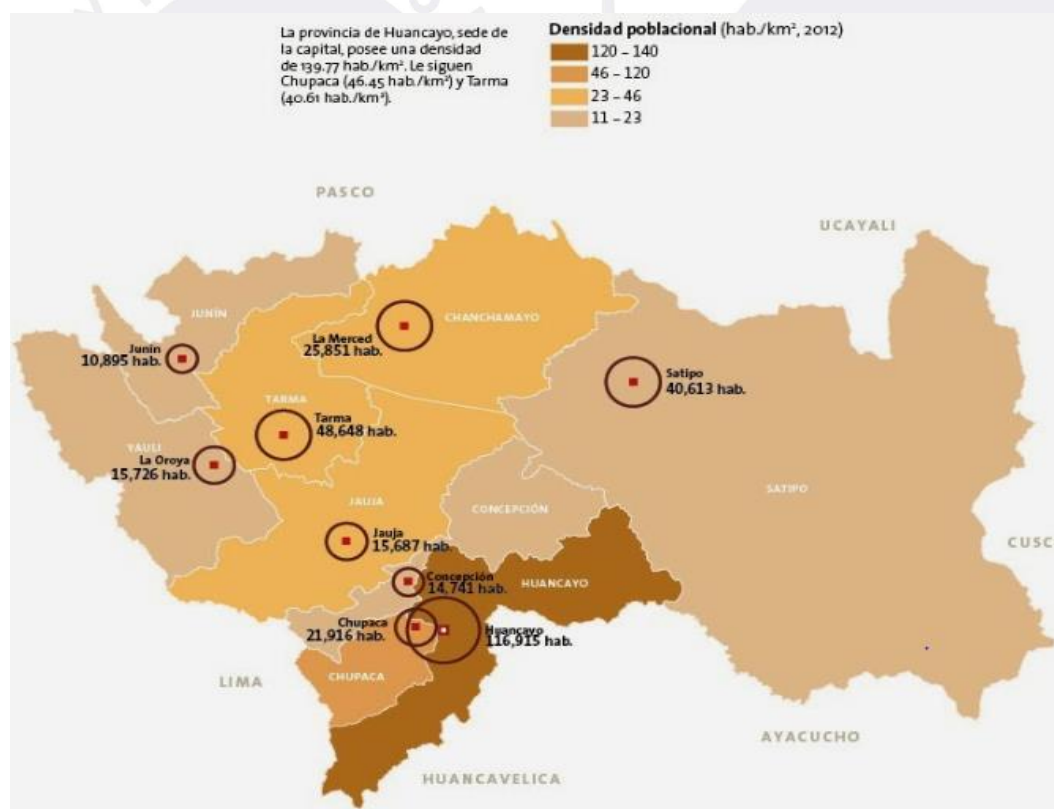


Figura 2. Mapa político de la región Junín con concentración en la capital de la provincia Tomado de “Departamento de Junín - Atlas del Perú,” por Map-peru.com., 2011. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/Junin>

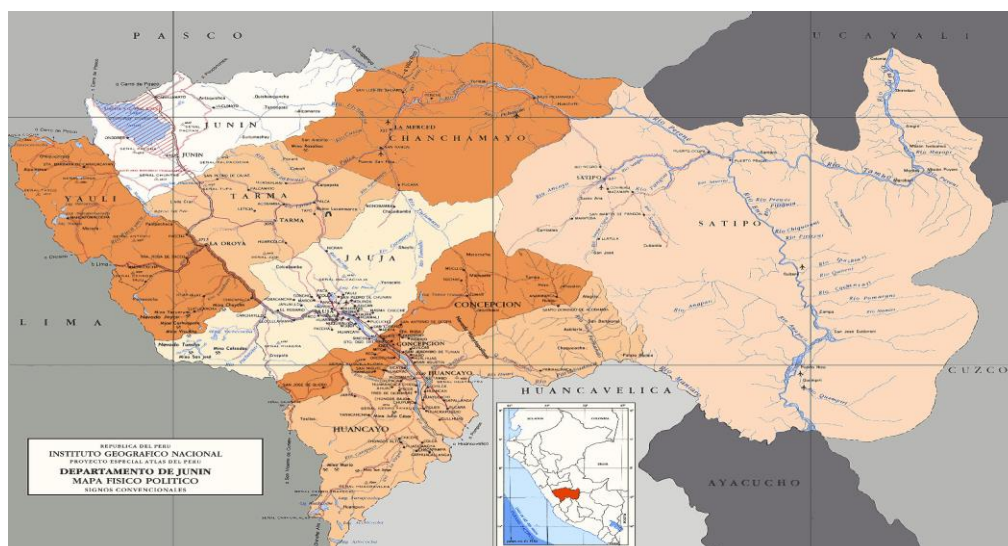


Figura 3. Mapa físico político detallado de la Región Junín
Tomado de “Departamento de Junín - Atlas del Perú,” por Map-peru.com., 2011. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/Junin>

Con referencia a la población, según los resultados del XI Censo Nacional de Población (INEI, 2007), la población censada de la Región Junín fue de 1'225,474 habitantes. En el periodo intercensal 1993-2007 (14 años), la población censada se incrementó en 189,633 habitantes. Según las proyecciones realizadas por el INEI, para el 2015 la población estimada en la Región Junín fue de 1'350,783 habitantes (ver Tabla 2).

Tabla 2 *Población Censada y Estimada al 30 de Junio, 2007-2015, por Provincias Región Junín*

Población Censada y Estimada al 30 de Junio, 2007-2015, por Provincias Región Junín

Provincia	Área	Número de distritos	Capital de provincia	Población estimada 2015	Densidad poblacional hab/km ²
	44,196			1,350,783	30.56
Huancayo	3,558	28	Huancayo	503,139	141.41
Satipo	19,219	8	Satipo	274,610	14.29
Chanchamayo	4,723	6	La Merced	204,035	43.20
Tarma	2,749	9	Tarma	107,976	39.28
Jauja	3,749	34	Jauja	83,796	22.35
Concepción	3,068	15	Concepción	56,495	18.41
Chupaca	1,153	9	Chupaca	53,080	46.04
Yauli	3,617	10	La Oroya	42,170	11.66
Junín	2,360	4	Junin	25,482	10.80

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta>.

Según las proyecciones poblacionales del INEI al 2015, la Región Junín cuenta con una población estimada de 1'350,783 habitantes (4.3% del total de la población nacional en el 2015). Por estimaciones del INEI, en la Región Junín la tasa de crecimiento promedio anual de la población en el 2015 fue de 0.7%, mientras que a nivel nacional alcanzó 1.1%, como se puede apreciar en la Figura 4.

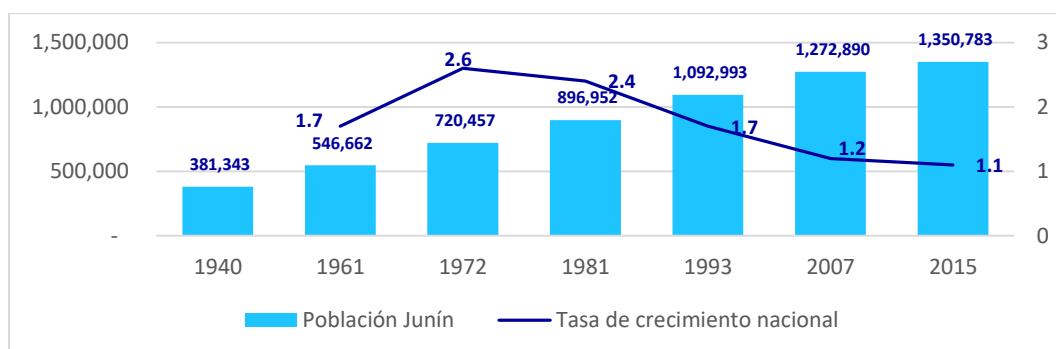


Figura 4. Junín población total y tasa de crecimiento

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Con relación a la densidad poblacional, tomando como referencia la información censal de 1940, se observa que en los últimos 67 años la Región Junín pasó de 8.6 habitantes por kilómetro cuadrado a 28.8 habitantes por kilómetro cuadrado para el año 2007,

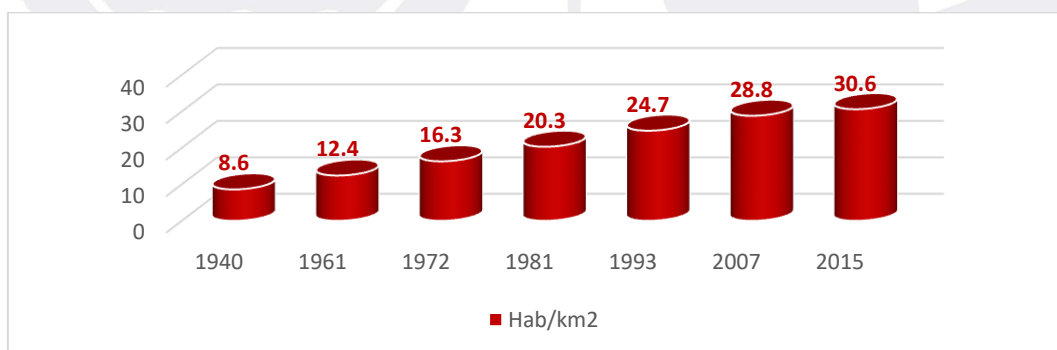


Figura 5. Densidad de Población Total, 1940-2007

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Estimándose para el 2015 una densidad poblacional de 30.6 habitantes por kilómetro cuadrado lo que representa un crecimiento de 6.1% de población, como se puede apreciar en la Figura 5.

En los últimos 67 años, según los resultados de los censos nacionales, la población rural ha mostrado una tendencia decreciente, si se tiene en cuenta que en el año 1940 ésta representaba 59.2% de la población, mientras que para el año 1993, ésta representaba el 34.5%, y en el 2007 registró 32.7%. Todo lo contrario, sucedió con la población urbana dado que en el año 1940 era el 40.8% de la población, y para el año 1993 era del 65.5% y en el último censo se incrementó a 67.3%. Las estimaciones de población constituyen un elemento de importancia fundamental, ya que permite conocer la probable evolución cuantitativa de la población. Según el INEI, 2015, la población estimada en el área rural tiene la misma tendencia que los resultados censales, así por ejemplo, para el 2015 la población rural fue del 34.5% y de la urbana registra el 65.5%, como se muestra en la Figura 6.

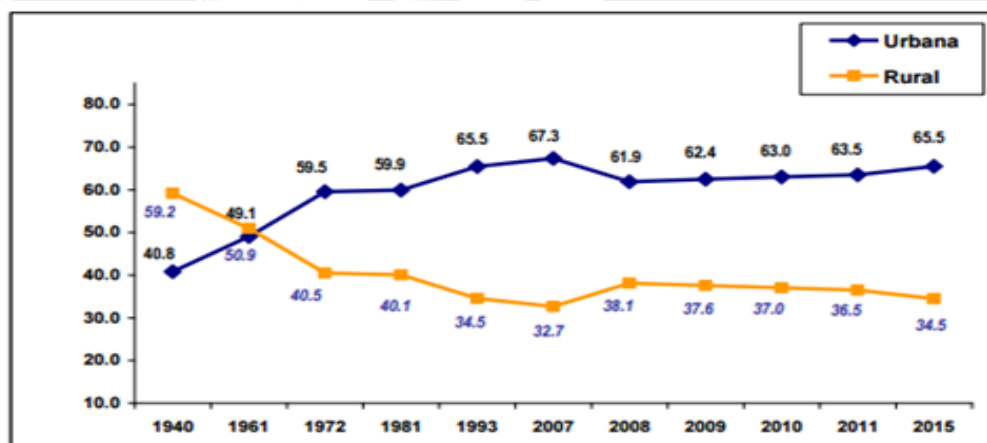


Figura 6. Población por área de Residencia, Censada 1940-2007 y estimada 2008-2015. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

En la Región Junín, según el censo del 2007, el 35.1% de la población era menor de 15 años. En la Tabla 3 se puede apreciar que el grupo de personas de 15 a 64 años los cuales

constituyen la fuerza potencial de trabajo se ha incrementado de 59.2% en 1995, pasando a 59.7% en 2007, y estimándose en 62.9% en el año 2016. La proporción de la población de 65 a más años de edad aumentó en los últimos 14 años, pasando de 4.1% en 1995 a 6.2% en el 2016 según estimaciones del INEI, 2015.

Tabla 3

Región Junín: Población Censada y Población Estimada por Año

	1995		2007		2016	
	Habitantes	%	Habitantes	%	Habitantes	%
Población de 0 a 14 años	451,354	39.7%	446,559	35.1%	421,474	30.9%
Población de 15 a 64 años	638,235	56.2%	760,149	59.7%	855,215	62.9%
Población de 65 y más años	47,101	4.1%	66,940	5.3%	83,817	6.2%
Población total	1,136,690		1,273,648		1,360,506	

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

La población de la Región Junín, se caracteriza por el mayor porcentaje de población femenina. De acuerdo a la Figura 7, el año 1993 las mujeres representaban el 50.4% de la población, mientras que el 2005 ésta era el 50.3% y para el censo del 2007 dicho porcentaje arrojaba un resultado de 50.2%, confirmándose la tendencia a seguir disminuyendo. Según el INEI, para el 2015 se estima un porcentaje de población femenina de 49.5%.

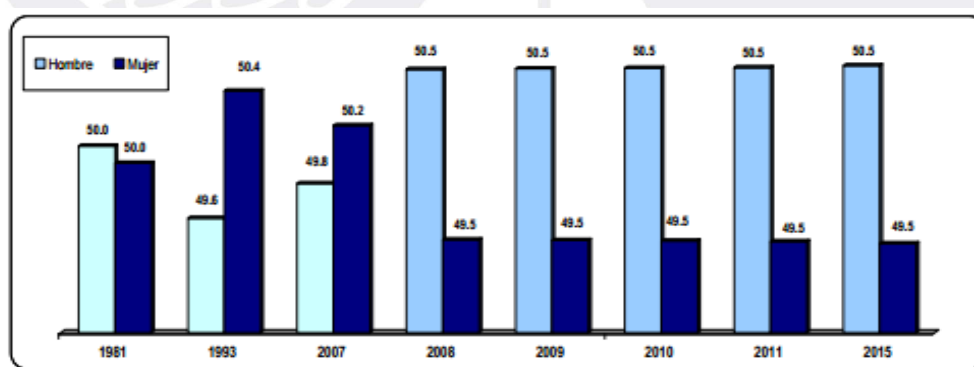


Figura 7. Estructura de la población censada y población estimada 2008-2015, según sexo Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

En la Figura 8 se muestra la pirámide poblacional entre los años 1993 y 2007.

Analizando se puede inferir que la población de 65 a más años está ampliando su crecimiento, mientras que la población joven, de 0 a 9 años, se está reduciendo. En la figura 9 se puede apreciar que la tasa de crecimiento poblacional ha venido decreciendo desde el año 1972.

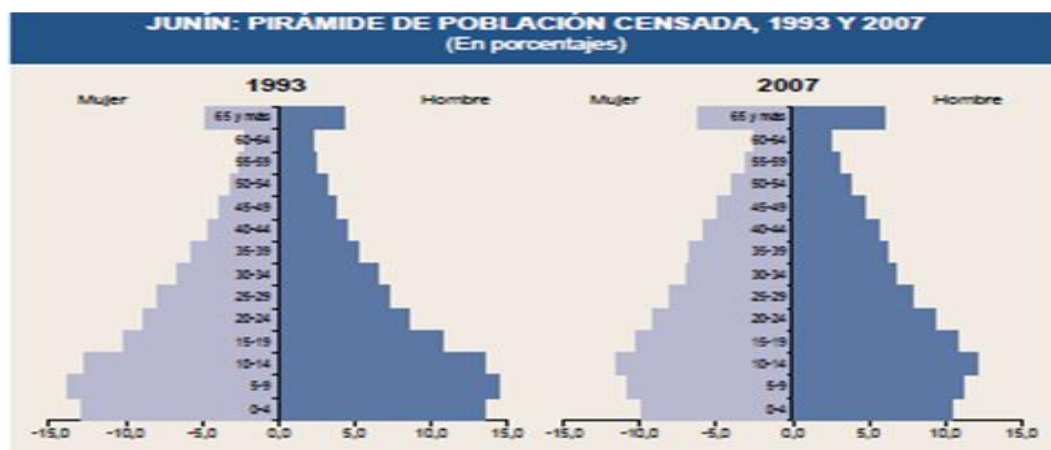


Figura 8. Pirámide de Población Censada, 1993 - 2007

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

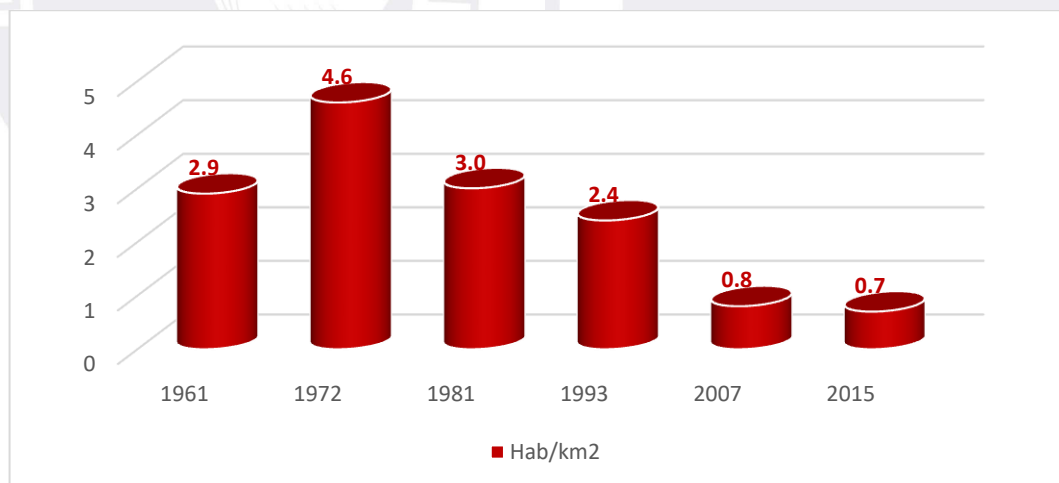


Figura 9. Tasa de crecimiento de la población Región Junín.

Tomado de “Departamento de junin,” por MINSA, 2015.

Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/demograficos/crecimiento/CREMacros.asp?12>

Salud

La esperanza de vida al nacer en la Región Junín tiende a mejorar, tal como se precia en la Figura 10, proyectándose para el 2015 una esperanza de vida de 72.13 años. Al analizar por género se puede observar que las mujeres tienen mayor esperanza de vida al nacer. Como se puede apreciar en la figura 10, se observa un incremento de la esperanza de vida de 65.03 años en 2000 a 68.32 años en el 2010 y se estima una esperanza de vida de 69.18 años para el 2015. Para el caso de los varones en 1995 fue 69.8 años, incrementándose para el 2010 a 73.6 años y para el 2015 se estimó en 74.66 años.

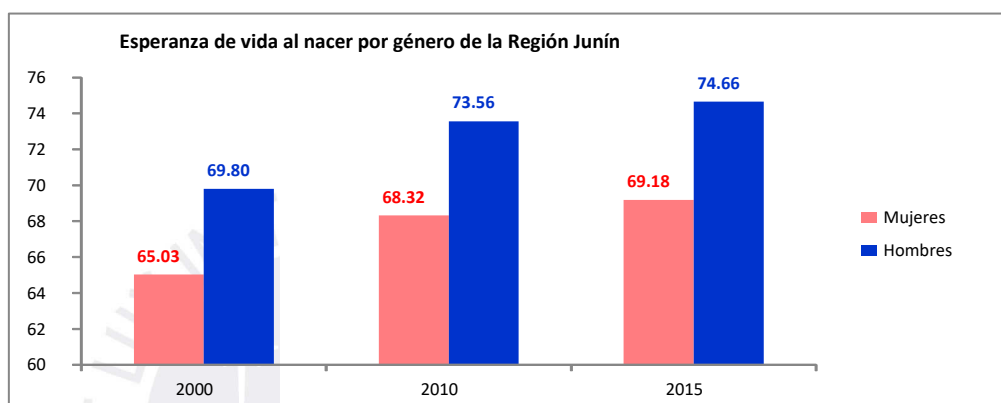


Figura 10. Esperanza de vida al nacer por género de la Región Junín. Adaptado de INEI, 2015. Tomado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Según el ranking por indicadores propuesto por el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016), la Región Junín ocupa el puesto número 13 de 24 Regiones en el Perú en lo relacionado a la esperanza de vida al nacer, tal como se muestra en la Figura 11, y basa sus resultados en función al promedio de años que le restaría vivir a un recién nacido si las condiciones de mortalidad actuales permanecieran invariables. Este indicador está por debajo del promedio nacional que corresponde a 74.6 años.

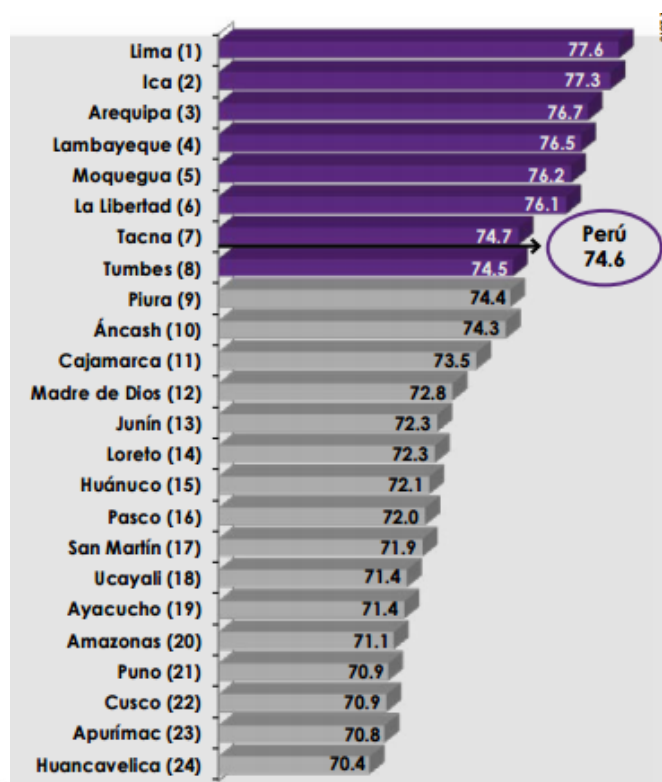


Figura 11. Esperanza de vida al nacer por Regiones.

Tomado de Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016. Recuperado de <http://ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

La tasa de mortalidad infantil en la Región Junín, durante el periodo 2010 – 2015, arrojó un indicador de 34 niños que fallecen por cada mil niños, antes de cumplir 1 año. La tasa de mortalidad resulta mayor para el sexo masculino (37) que para el femenino (30). De acuerdo a la Dirección Regional de Salud, así como al INEI, las principales causas de la muerte de los niños menores a 9 años se muestran en la Tabla 4.

Desde la perspectiva de la morbilidad infantil, la Región Junín registra altas tasas de enfermedad diarreica aguda (EDA) e insuficiencia respiratoria aguda (IRA). Entre los años 2000 y 2012, ha habido un ligero aumento de 21.4% a 21.6%, siendo este un resultado aún más negativo, al haber disminuido en el promedio nacional 7%. Diarrea y pulmonía son enfermedades frecuentes entre la población indígena de la Región Junín, afectando al 11.5% y 7.8% respectivamente. Como se aprecia en la Figura 12, las causas más frecuentes de fallecimiento en las comunidades indígenas amazónicas son los vómitos y diarreas.

Tabla 4

Principales causas de la mortalidad infantil en niños menores a 9 años

Causas	%
Enfermedades del sistema respiratorio	36.6
Ciertas enfermedades infecciosas y parasitarias	12.6
Enfermedades del sistema circulatorio	5.9
Enfermedades del sistema nervioso	5.6
Enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas	3.5
Causas externas de morbilidad y de mortalidad	3.2
Enfermedades del sistema digestivo	1.6
Enfermedades del sistema genitourinario	1.1
Tumores (neoplasias)	0.8

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008-2015,” por el Gobierno Regional de Junín, 2008. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/12_pdcr_junin_2008_2015

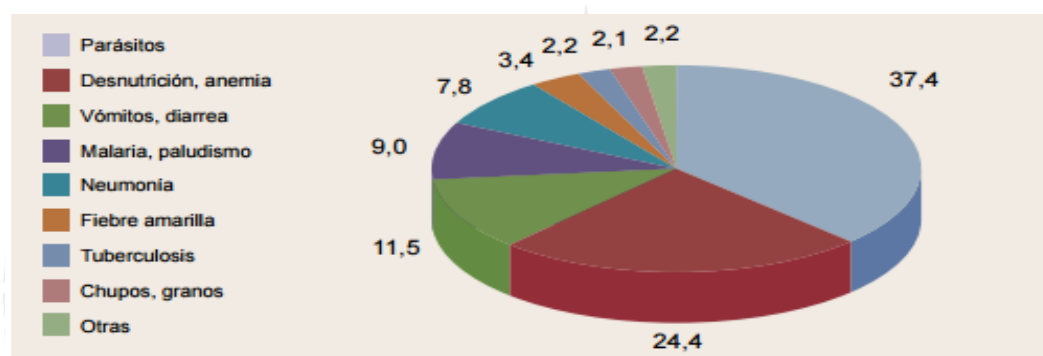


Figura 12. Enfermedades más comunes en las comunidades indígenas amazónicas de Junín 2006-2007.

Tomado de “Informe Económico y Social. Región Junín,” por el BCRP, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>

Según el ranking por indicadores propuesto por el Instituto Peruano de Economía, 2016, la Región Junín ocupa el puesto número 22 de 24 Regiones en el Perú, como se puede observar en la Figura 13, en lo relacionado a morbilidad como consecuencia de que el 69.6% de la población padece problemas de salud crónicas y no crónicas, además, de acuerdo a la Figura 14, ocupa el puesto número 15 en desnutrición crónica como consecuencia de que el 18.1% de niños menores de 5 años tienen una longitud o talla menor a la esperada para su

edad y sexo según el patrón NCHS (Centro Nacional de Estadísticas para la Salud – Estados Unidos). (IPE, 2016)

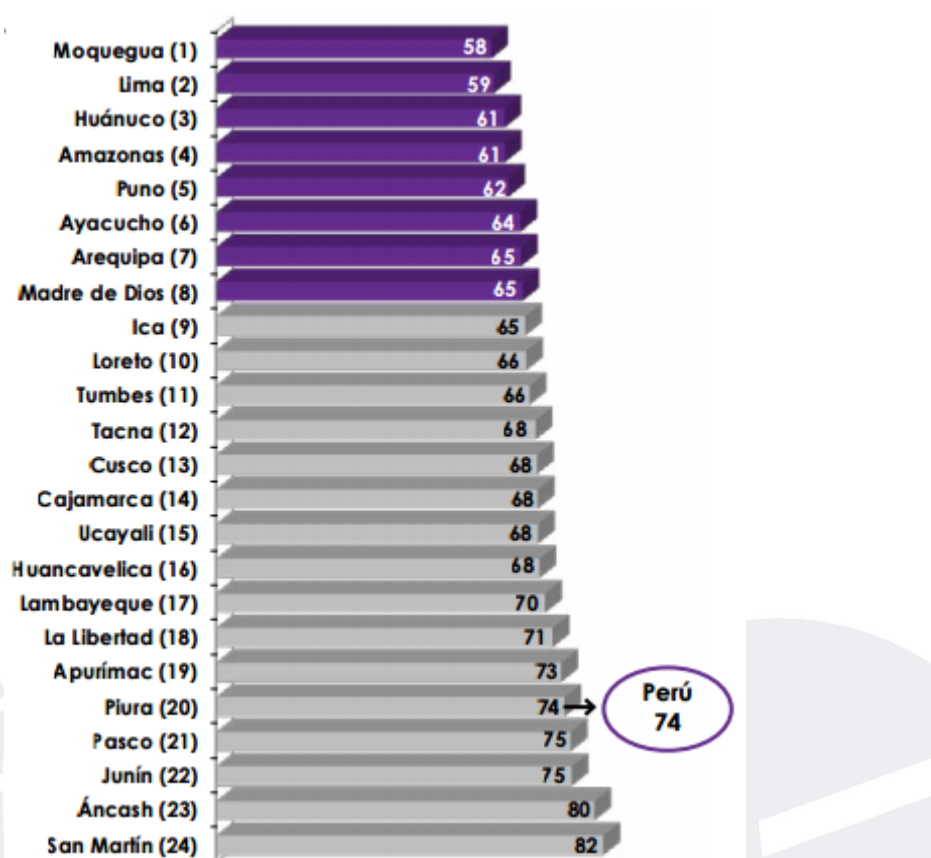


Figura 13. Ranking de Morbilidad por Regiones.

Tomado de Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016. Recuperado de <http://ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Según estimaciones del INEI, al 2015, existe en la Región Junín 1,791 médicos, 998 obstetras y 3,230 enfermeras (os). El ratio de habitantes por médico es de 754, mientras que el ratio de habitantes por enfermeras (os) es de 418. La disponibilidad de médicos es menor al promedio nacional [en el Perú hay 460 habitantes por médico y 398 habitantes por enfermeras (os)]. Según el INEI, al 2015, en la Región Junín existen 26 hospitales, sumando los del sector público y privado, 134 centros de salud y 430 puestos de salud. En comparación al promedio nacional, el ratio de acceso es menor en la Región Junín. Asimismo, es alta la concentración de población en la Provincia de Huancayo, generándose el centralismo para los servicios de salud. Según el ranking por indicadores propuesto por el Instituto Peruano de

Economía [IPE], 2016, mostrado en la Figura 15, la Región Junín ocupa el puesto número 10 de 24 Regiones en el Perú en lo relacionado a cobertura del personal médico. Este ranking está en función al número de médicos por cada 10,000 habitantes en la Región. (IPE, 2016)

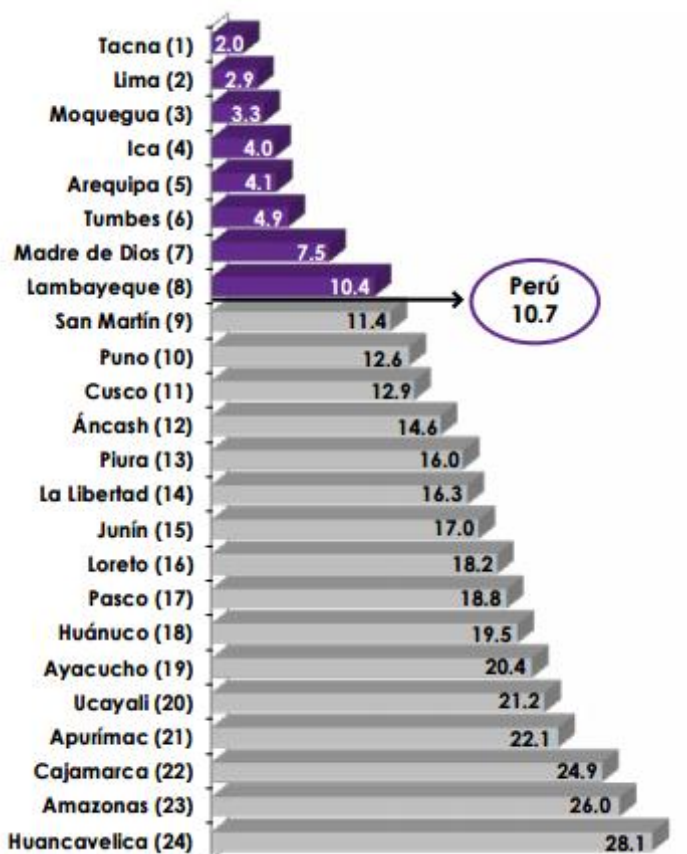


Figura 14. Ranking de desnutrición crónica.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016,” por el IPE, 2016.

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

En la Figura 16, se observa que la Región Junín, en relación al resto del país, tiene una tasa de 8.2% de niños que nacieron con peso menor a 2.5 kg, por encima del promedio nacional, para el año 2012. Esta referencia es importante a considerar, pues según la OMS si un niño nace con menos de 2.5 kg, tiene veinte veces más probabilidad de morir (INEI, 2012). Desnutrición, anemia, parásitos, son las enfermedades más frecuentes entre la población indígena de la Región.

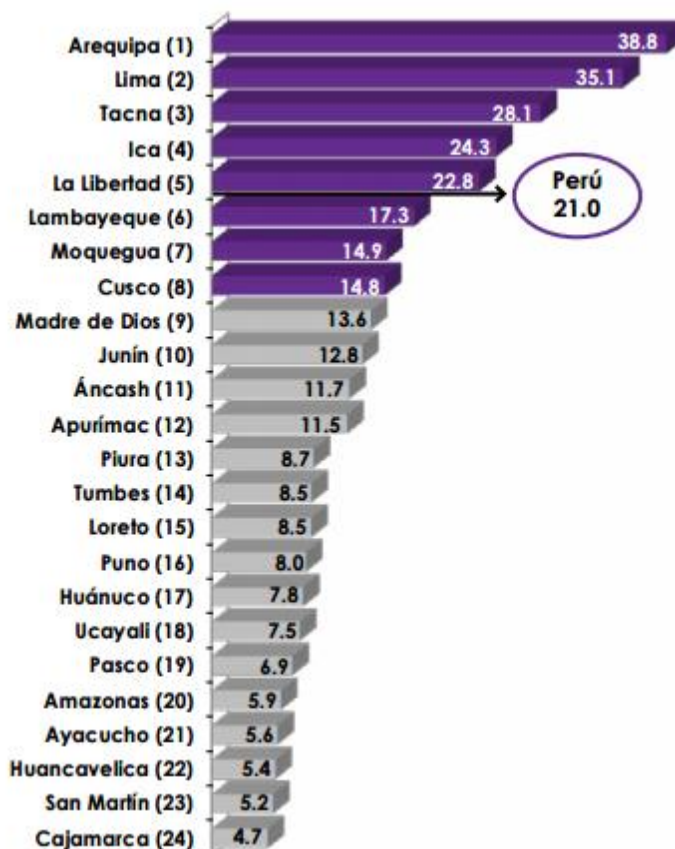


Figura 15. Ranking de cobertura del personal médico.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016,” por IPE, 2016.

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

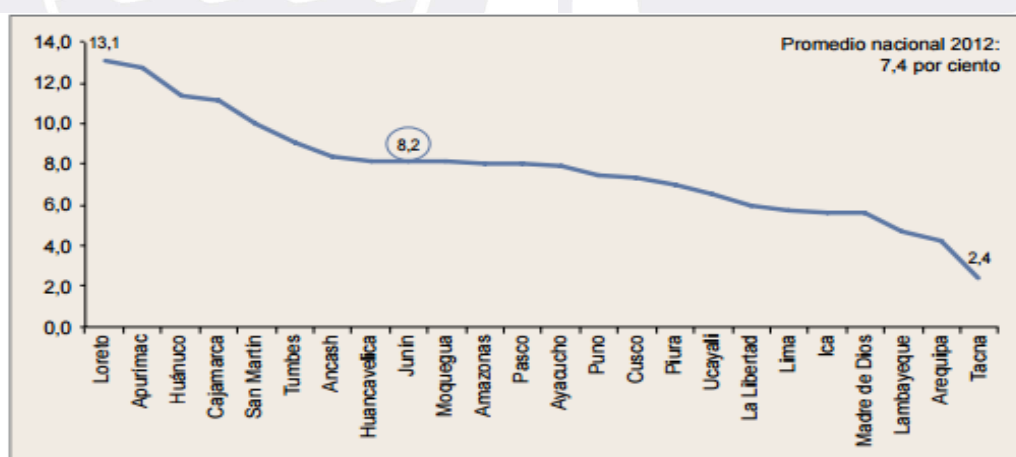


Figura 16. Niños con bajo peso al nacer, 2012.

Tomado de “Informe Económico y Social. Región Junín,” por el BCRP, 2013.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>

Con relación a la cobertura hospitalaria, como se muestra en la Figura 17, la Región Junín posee un indicador de 2.3 hospitales por cada 100,000 habitantes. Este indicador es mayor al promedio nacional 2.0; sin embargo, pese a ser mayor, existe una situación crítica relacionada a la salud de los pobladores. Como se mostró en la Figura 13, la Región Junín ocupa el puesto 22 de 24 regiones en morbilidad.

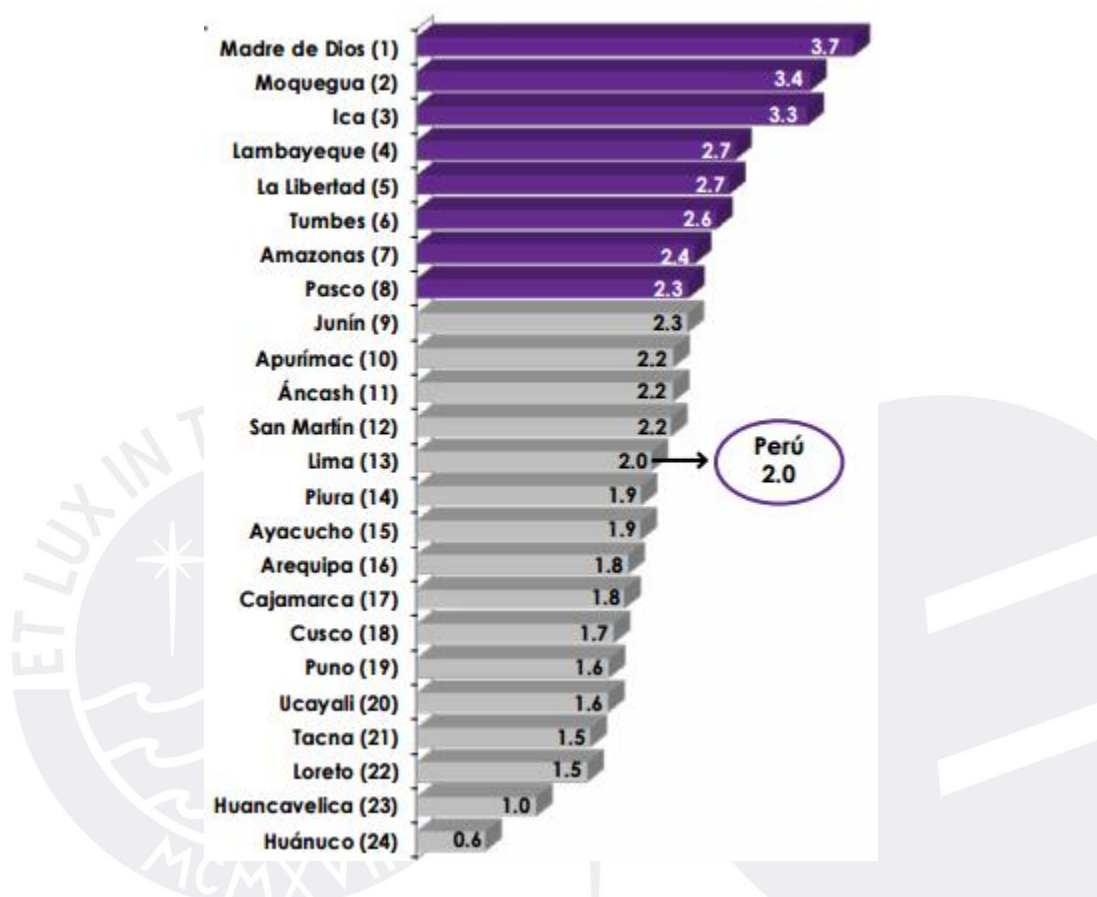


Figura 17. Ranking de cobertura hospitalaria.

Tomado de "Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016," por IPE, 2016.

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

Mientras que el indicador de cobertura hospitalaria se ubica por encima del promedio nacional, el acceso a seguro de salud está muy por debajo. En la Región Junín, sólo el 65.8% de la población tiene acceso a seguro de salud, mientras que en el promedio nacional el 72.8% de la población accede a este seguro. En comparación con la Región Huancavelica, que ocupa el primer lugar en el ranking, el 94.5% de la población accede a seguro de salud.

Pilar Educación

El analfabetismo en una sociedad, además de permitir la detección de desigualdades y falencias en la expansión del sistema educativo, tiene un gran impacto en el presente y futuro de la sociedad. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), el analfabetismo no solo limita el desarrollo pleno de las personas y su participación en la sociedad, sino que también tiene impactos en todo su ciclo de vida, generando problemas de inclusión social, trabajo precario, desnutrición, escolaridad de los hijos y pérdidas de productividad con altos impactos en los costos del sistema de salud. En el caso de las familias de escasos recursos, generalmente se prioriza el trabajo antes que la educación, lo que afecta las expectativas y aspiraciones de los hijos nacidos en estos hogares. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad fue de 5.8% en la Región Junín, mostrando una mejora de 0.8 puntos porcentuales versus el 6.6% obtenido en el año 2014. Esta mejora se debe principalmente a la caída de 1.4 puntos porcentuales en la tasa de analfabetismo de la población femenina versus el resultado del 2014. A pesar de esta mejora en este segmento, la población femenina tiene una tasa de analfabetismo de 5.8 puntos porcentuales, mayor que la tasa de la población masculina, como se puede apreciar en la Figura 18.

Según el Índice de Competitividad Regional del Instituto Peruano de Economía [IPE], al 2016, la tasa de analfabetismo de 5.8% (0.2 puntos porcentuales menor que la media del país) ubica a la Región Junín en el puesto número 9 del ranking (misma posición obtenida en el ranking del año 2014, como se aprecia en la Figura 19).

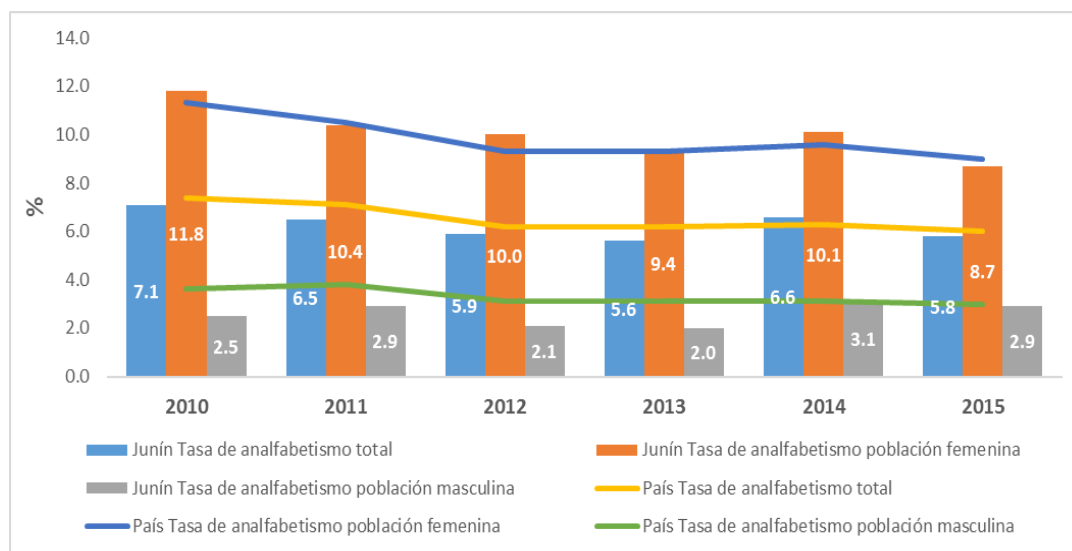


Figura 18. Tasa de analfabetismo de la población censada de 15 años y más, según sexo, 2010 y 2015 en la Región Junín.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/sistemas-consulta/>

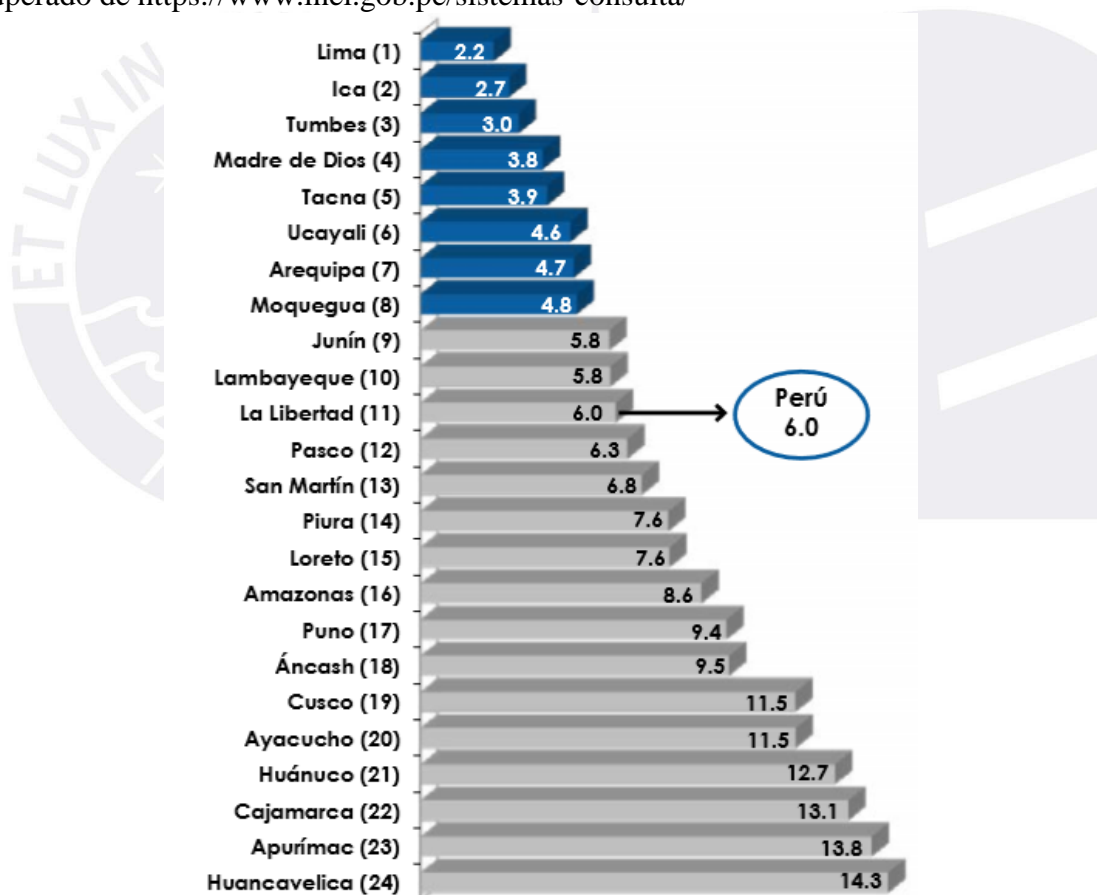


Figura 19. Ranking de analfabetismo.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2015,” por el IPE, 2015.

Recuperado

de <http://ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

La población del grupo de edad de 6 a 11 años, es la población que según la normativa peruana tiene edad para matricularse en algún grado de educación primaria; y a su vez, la población de 12 a 16 años es la población con edad normativa para matricularse en algún grado de educación secundaria. Es importante mencionar que no todos están matriculados en el nivel que les corresponde y que existen personas de estos grupos de edades que pueden estar matriculados en otro nivel de educación. Para medir y visualizar esta situación se utilizan dos tasas que se miden en porcentaje: la tasa bruta de matrícula escolar y la tasa neta de matrícula escolar. La primera tasa se refiere a la matrícula de la población de 6 a 11 años o de 12 a 16 años de edad en algún grado del sistema de enseñanza regular, respecto de la población del mismo grupo de edad; mientras que la segunda tasa se refiere a la matrícula de la población de 6 a 11 años o de 12 a 16 años de edad a la educación primaria o secundaria respectivamente, respecto de la población del mismo grupo de edad.

En el año 2015, la tasa neta de matrícula de las niñas y niños de 6 a 11 años de edad de la Región Junín cayó del 93.3% del 2014 al 91,4%, mientras que la tasa bruta de matrícula de este grupo llegó al 98,9% como se puede apreciar en la Figura 20 y Figura 21. Esto significa que de cada 1000 niñas y niños de 6 a 11 años de edad, 914 están matriculados en el nivel que les corresponde a su edad normativa, 75 están matriculados en algún nivel de educación y 11 no están matriculados. Por otro lado, la tasa neta de matrícula de la población de 12 a 16 años de edad de la Región subió de 80,6% en el 2014 a 82,3% el 2015, mientras que la tasa bruta de matrícula de este grupo llegó al 95,1%.

La tasa neta de asistencia a educación primaria de las niñas y niños de seis a once años de edad de la región Junín se ubicó en 91,3% el 2015. Por otro lado, la tasa bruta de asistencia de este grupo fue de 98,8%; es decir que de cada 1000 niñas y niños, 913 asistieron a un grado de primaria, 75 asistieron a otros niveles de educación y 12 no asistieron al

colegio. Sin embargo, el porcentaje de alumnos de seis a once años de edad que asiste al grado de educación primaria que le corresponde a su edad es de tan solo 56,9%.

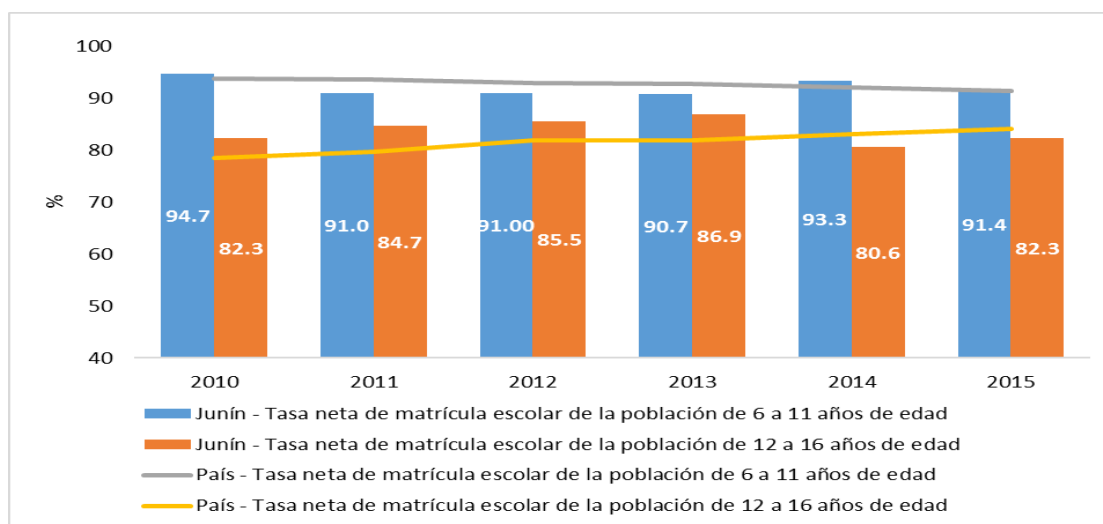


Figura 20. Tasa neta de matrícula escolar 2010 – 2015.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2015,” por el IPE, 2015. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

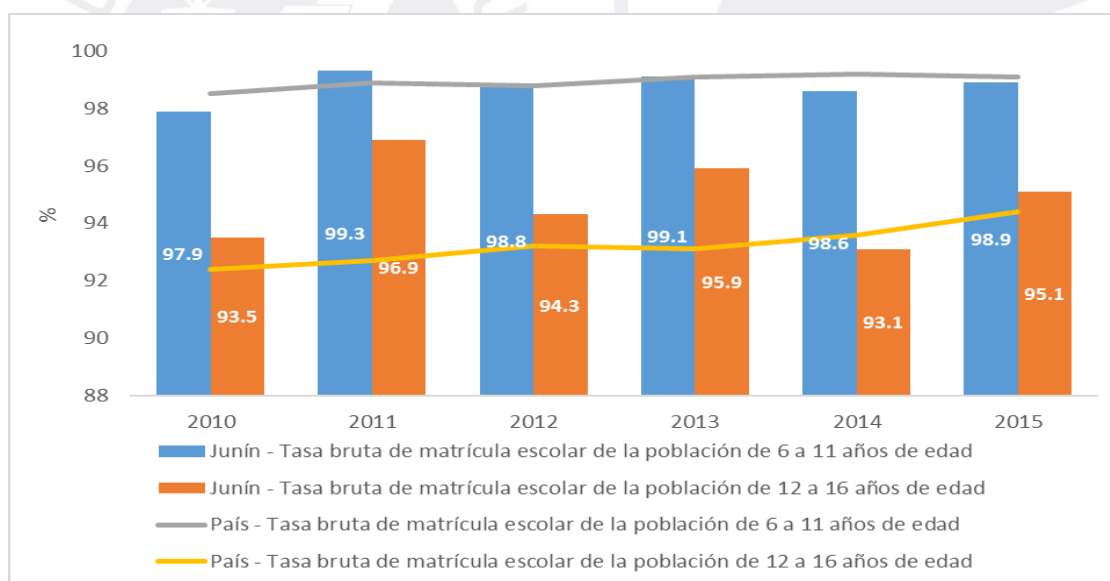


Figura 21. Tasa bruta de matrícula escolar 2010 – 2015.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

La tasa neta de asistencia a educación secundaria de la población de 12 a 16 años de edad de la región se ubicó en 82,3% en el 2015. Por otro lado, la tasa bruta de asistencia de

este grupo fue de 93,8%; es decir que de cada 1000 habitantes de este grupo, 823 asistieron a un grado de secundaria, 115 asistieron a otros niveles de educación y 62 no asistieron al colegio. Sin embargo, el porcentaje de alumnos de 12 a 16 años de edad que asiste al grado de educación secundaria que le corresponde a su edad es de tan solo 51,4%, como se muestra en la Figura 22 y Figura 23.

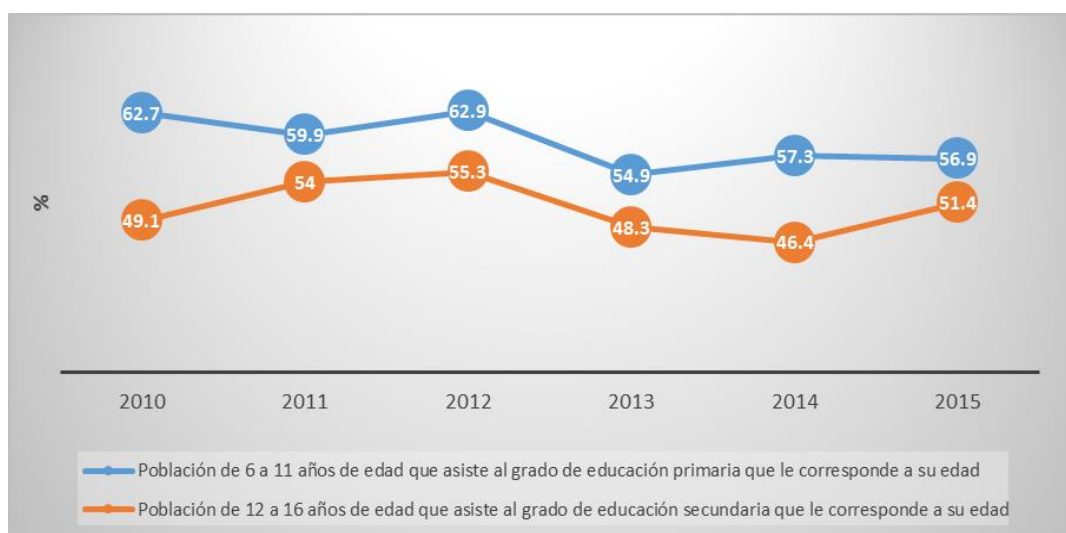


Figura 22. Población que asiste al grado de educación que le corresponde – Región Junín. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

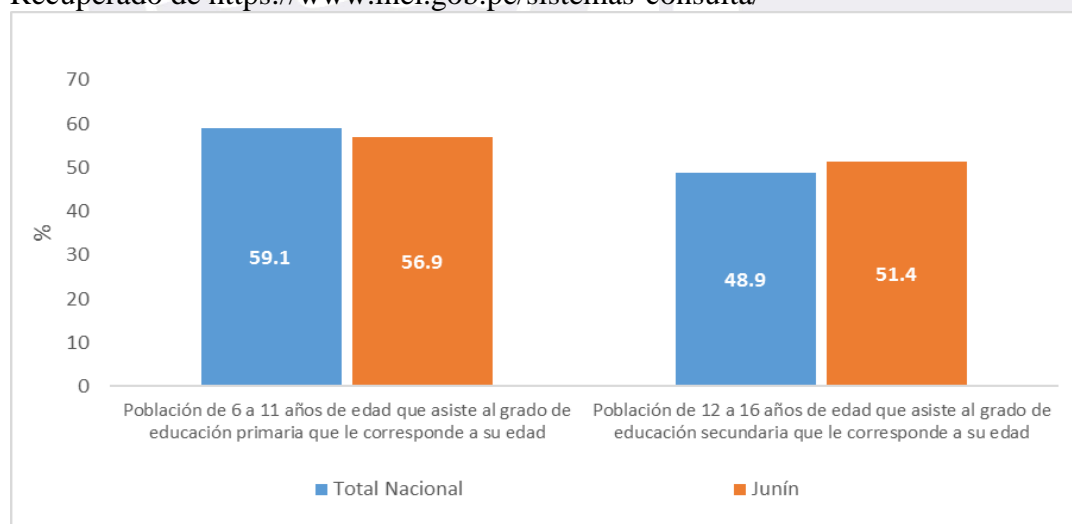


Figura 23. Población que asiste al grado de educación que le corresponde – Total Nacional vs Región Junín - 2015.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

De acuerdo al ranking por indicadores propuesto por el Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016), la Región Junín ocupa el puesto número 12 de 24 Regiones en el Perú en lo relacionado a asistencia escolar en primaria y secundaria, tal como se muestra en la Figura 24, con un indicador promedio de 87,5%, el cual es 0,4 puntos porcentuales mayor al promedio nacional. Este ranking está en función al porcentaje de la población que asiste a educación primaria y secundaria en la edad correspondiente.

El Nivel Educativo Alcanzado se mide en la población mayor a los 15 años de edad e indica el nivel de educación alcanzado por esta población expresado en porcentaje. En la Figura 25 se puede apreciar la evolución de cada uno de estos porcentajes entre los años 2010 y 2015. Como se puede ver, en el año 2015 el 28,7% de la población mayor a los 15 años tiene un nivel de educación superior, mientras que el 27,7% solo pudo obtener educación inicial o primaria. La Figura 26 muestra que el perfil de este segmento poblacional de la Región Junín es muy similar al perfil del total nacional. De acuerdo al ranking de competitividad regional del Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016), la Región Junín ocupa el puesto número 10 de 24 Regiones en el Perú en lo relacionado a la población mayor de 15 años que al menos culminó satisfactoriamente el nivel secundario con un indicador promedio de 53,4%, el cual es 4,2 puntos porcentuales menor al promedio nacional, como se muestra en la Figura 27.

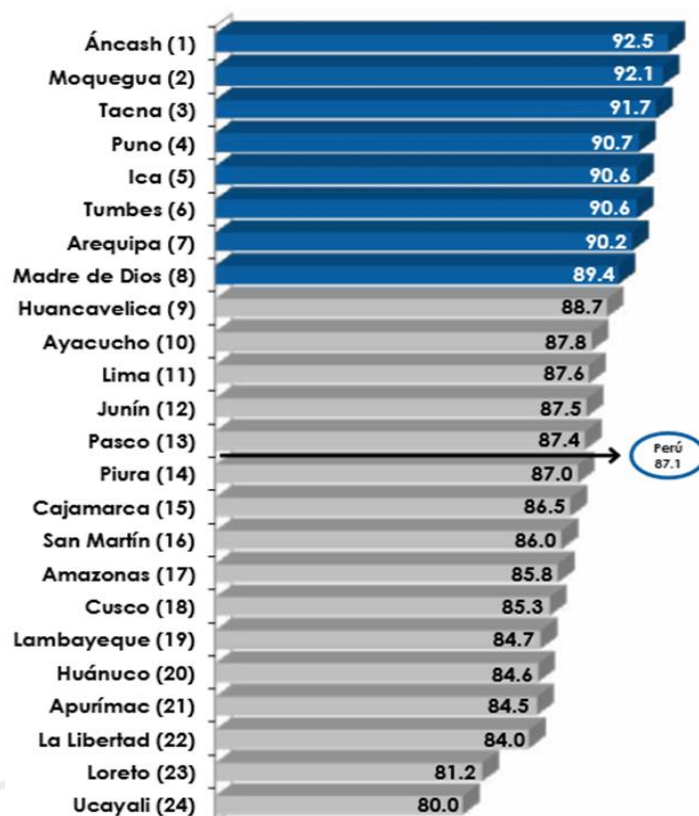


Figura 24. Ranking de asistencia escolar en primaria y secundaria. Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016,” por el IPE, 2016. Recuperado de <http://ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

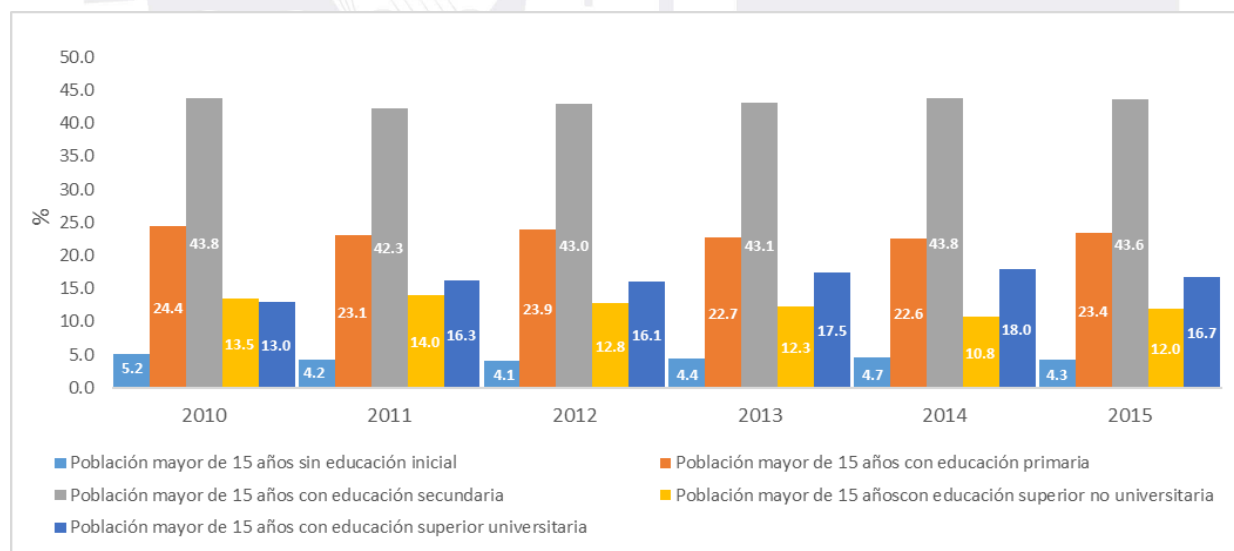


Figura 25. Nivel de Educación alcanzado por población mayor de 15 años - Región Junín. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/sistemas-consulta/>

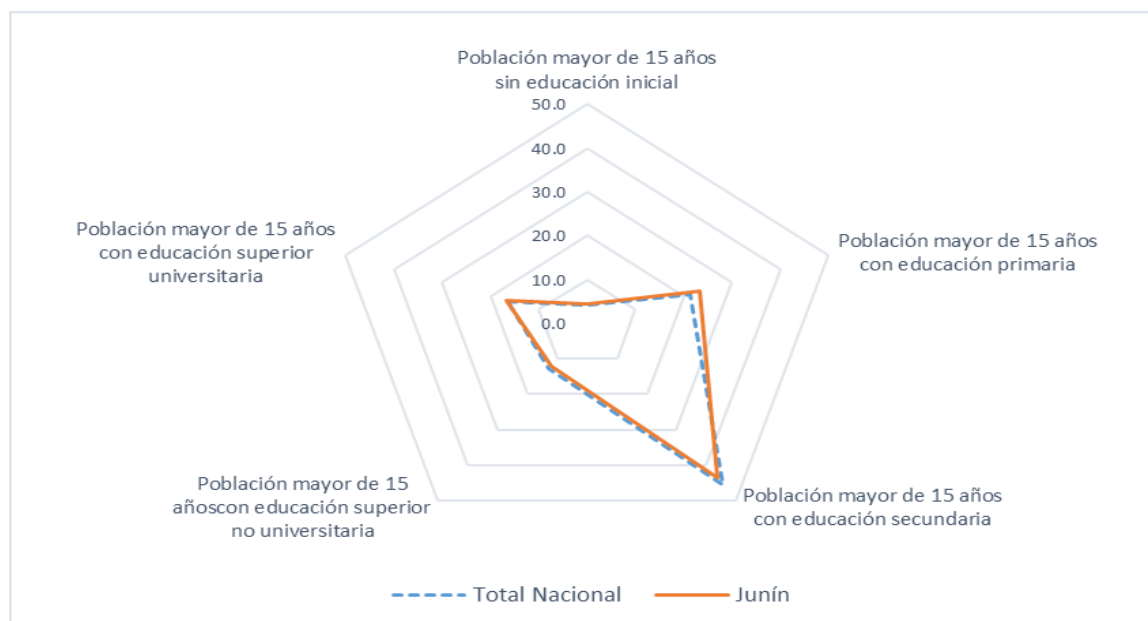


Figura 26. Nivel de Educación alcanzado por población mayor de 15 años - Total Nacional vs Región Junín - 2015.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

En la Figura 28, se muestra el promedio de años de estudio alcanzado en el año 2015 por la población entre 25 y 64 años de edad en la Región Junín fue de 9,7 años (0,3 años menor que el promedio del país), mientras que la población entre los 25 y 34 años fue de 11,1 años (igual que el promedio del país), lo cual muestra que con el paso de los años está incrementando el número de habitantes que completa su ciclo de educación hasta secundaria. Los otros dos indicadores que miden el logro educativo son la comprensión lectora y el razonamiento matemático, los cuales son medidos en los estudiantes del segundo grado de primaria y pueden tener tres niveles de evaluación: satisfactorio, en proceso y en inicio. Las Figuras 29 y 30, muestran los resultados de estos indicadores en el año 2015 para la Región Junín. Como se puede ver, de los dos indicadores, la comprensión lectora es la que tiene mejor performance y en ambos, la región se encuentra por encima del promedio nacional.

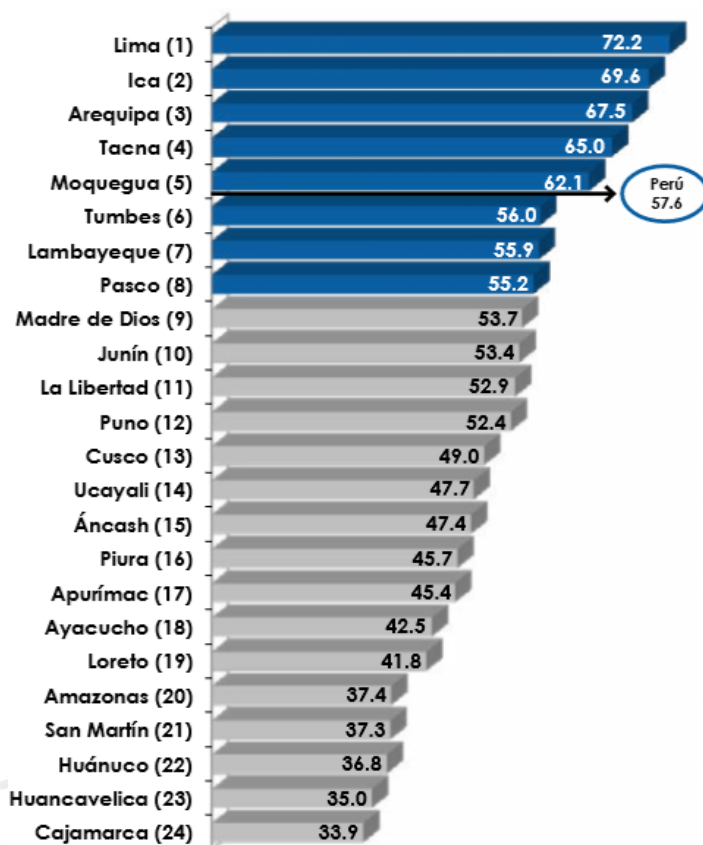


Figura 27. Ranking de población con secundaria a más. Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016,” por el IPE, 2016. Recuperado de <http://ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

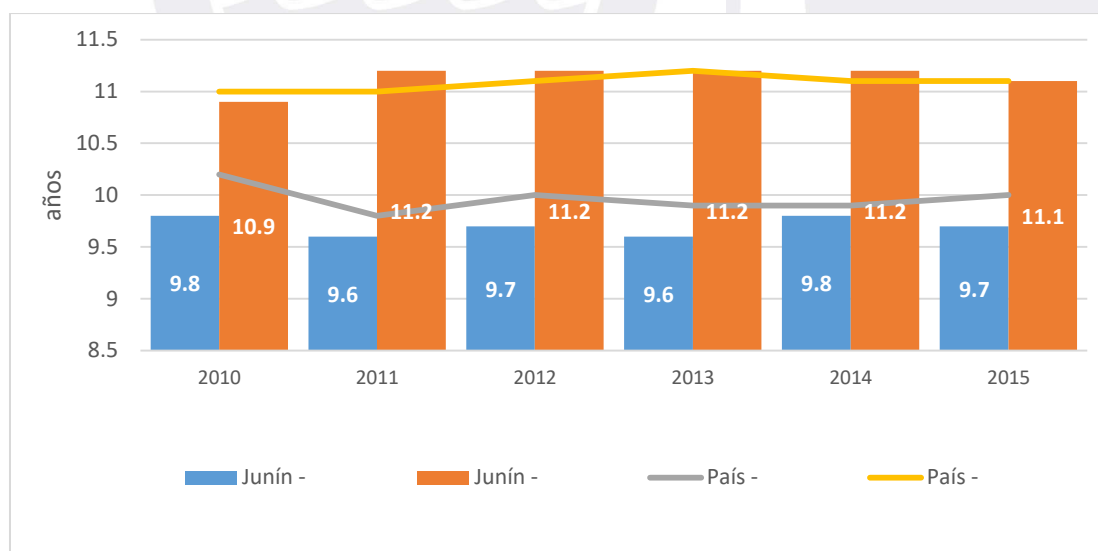


Figura 28.

Años de escolaridad de la población adulta - Total Nacional vs Región Junín - 2015.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

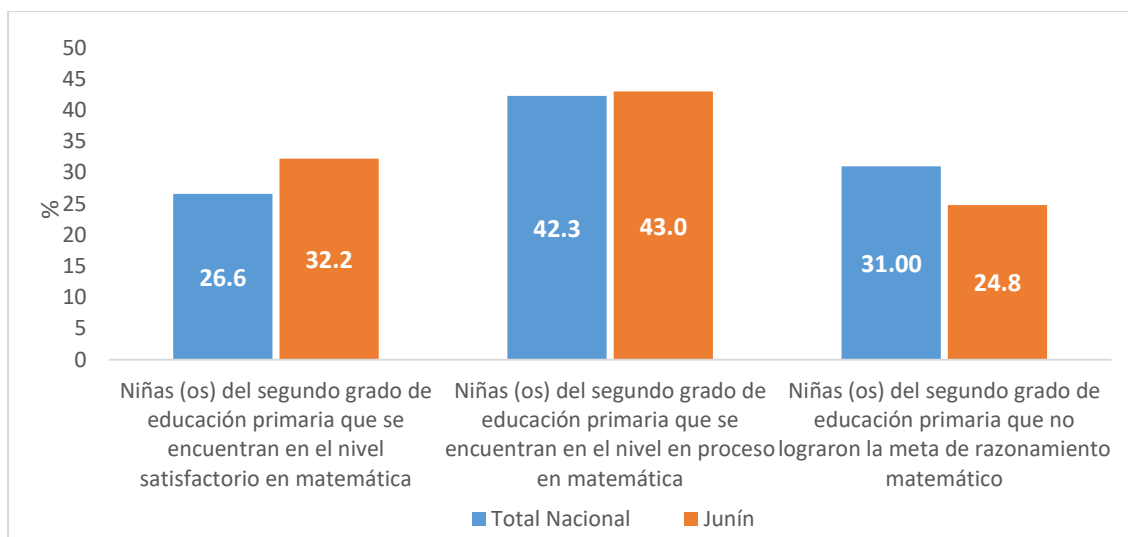


Figura 29. Resultados de evaluación de razonamiento matemático - Total Nacional vs Región Junín - 2015.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

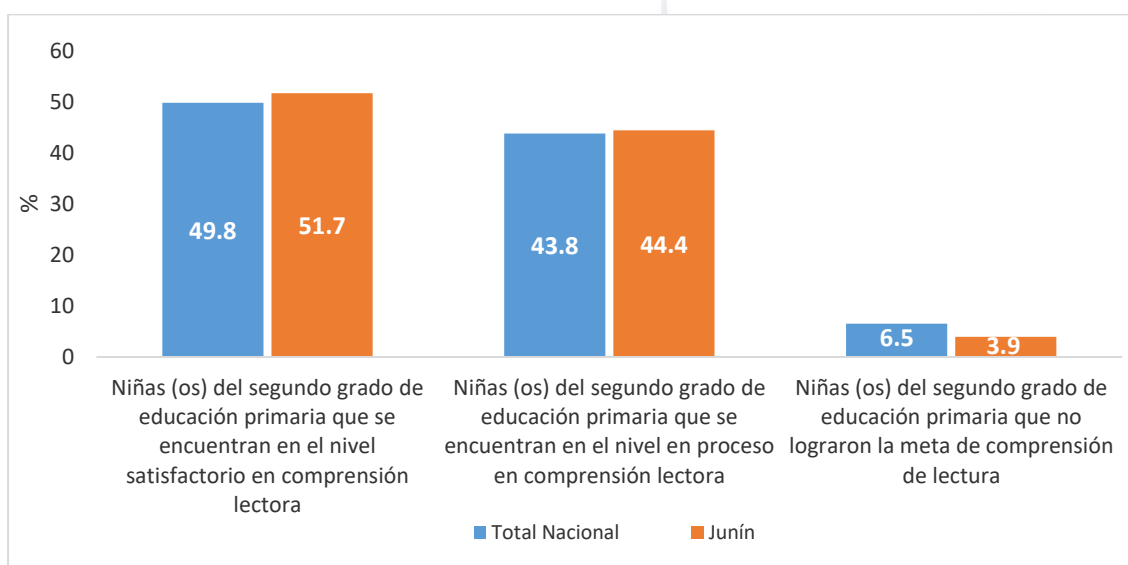


Figura 30. Resultados de evaluación de comprensión lectora - Total Nacional vs Región Junín - 2015.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

De acuerdo al ranking de competitividad regional del Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016), mostrado en la Figura 31, la Región Junín ocupa el puesto número 6 de 24 Regiones en el Perú en lo relacionado a rendimiento satisfactorio en matemáticas de los estudiantes de segundo grado de primaria y segundo grado de secundaria con un indicador

promedio de 21,5%, el cual es 3,2 puntos porcentuales mayor al promedio nacional. Por otro lado, de acuerdo a la Figura 32, ocupa el puesto número ocho del ranking en lo referente a comprensión lectora de los estudiantes de segundo grado de primaria y segundo grado de secundaria con un indicador promedio de 31,8%, el cual es 0,8 puntos porcentuales menor al promedio nacional.

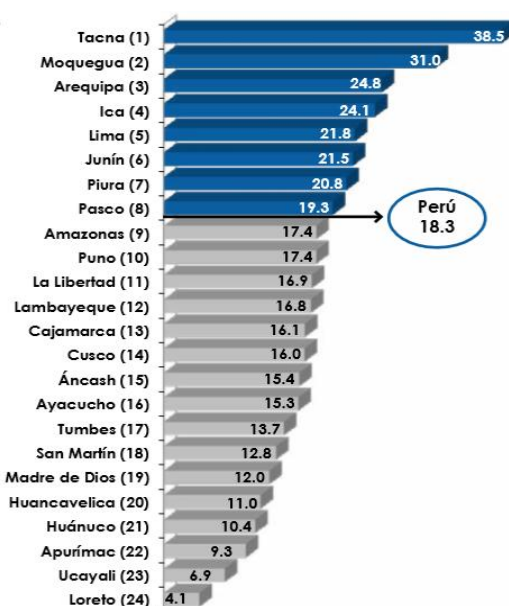


Figura 31. Ranking de rendimiento en matemáticas.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016,” por el IPE, 2016.

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

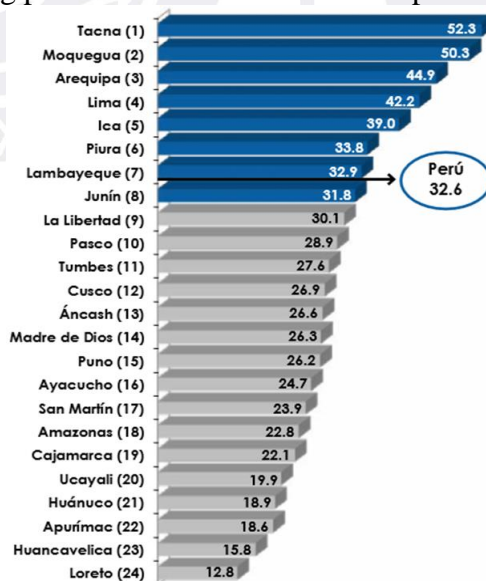


Figura 32. Ranking de rendimiento en lectura.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016,” por el IPE, 2016.

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

Según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación al año 2014 el 73,1% de los docentes del nivel inicial, el 82,7% de los docentes del nivel primario y el 90,7% de los docentes del nivel secundario estaban titulados, tal cual se muestra en la Figura 33.

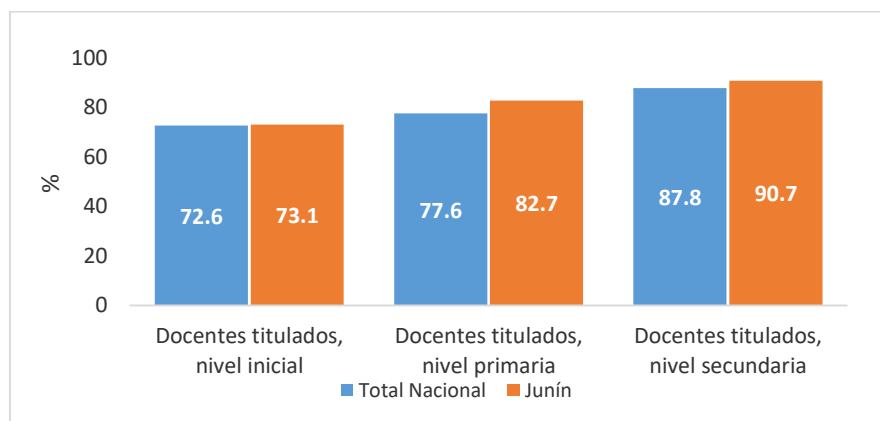


Figura 33. Docentes Titulados - Total Nacional vs Región Junín – 2014.

Tomado de “Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación,” por el Ministerio de Educación, 2015.

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/>

Según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación al año 2015 el 51,8% de los centros educativos de la Región Junín se encuentran en el área urbana, mientras que el 48,2% se encuentra en el área rural como se puede apreciar en la Figura 34. Asimismo, en la Figura 35 se muestra que el 76,7% de los colegios pertenece a la gestión pública y el 23,3% es de gestión privada.

Según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación al año 2015 prácticamente el 42,5% de los colegios no tiene los servicios de agua y desagüe, como se muestra en la Figura 36. Asimismo, en la Figura 37 se muestra que el 19,9% de los colegios requiere una reparación total, mientras que el 10,2% requiere una reparación parcial. Otro dato importante es que solo el 10,3% de los locales escolares públicos cuenta con aulas en buen estado; el 84,1% cuenta con suficientes carpetas y el 57,6% cuenta con suficientes carpetas.

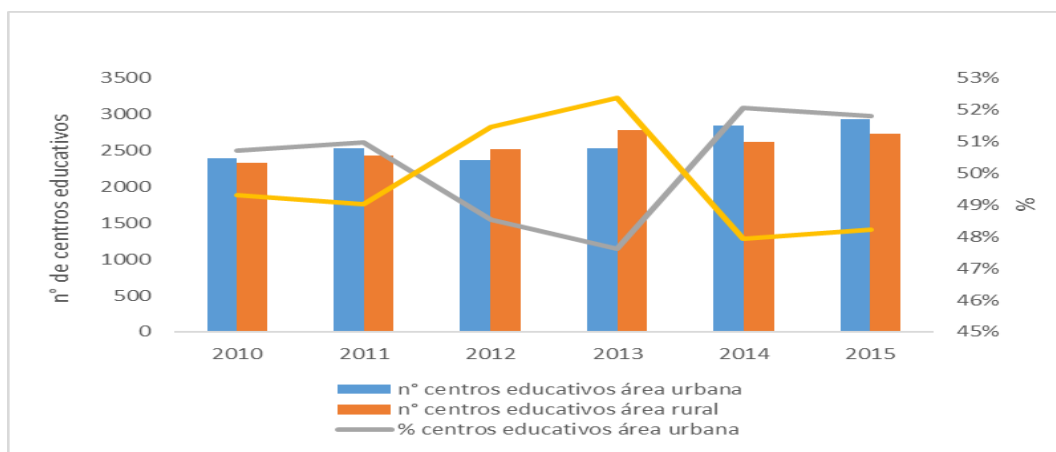


Figura 34. Centros Educativos por Área - Junín 2015.

Tomado de “Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación,” por el Ministerio de Educación, 2015. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/>

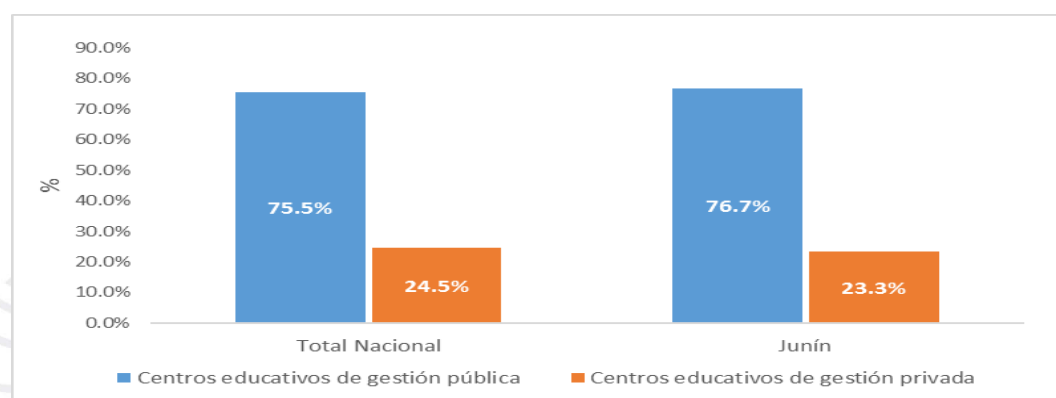


Figura 35. Centros Educativos por Gestión - Junín 2015.

Tomado de “Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación,” por el Ministerio de Educación, 2015.

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/>

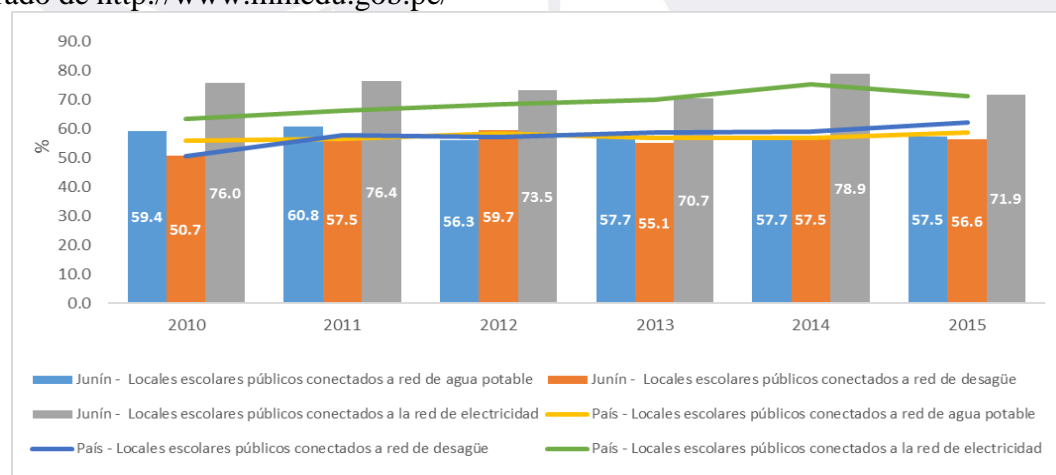


Figura 36. Servicios Básicos de Centros Educativos - Junín 2015.

Tomado de “Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación,” por el Ministerio de Educación, 2015. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/>

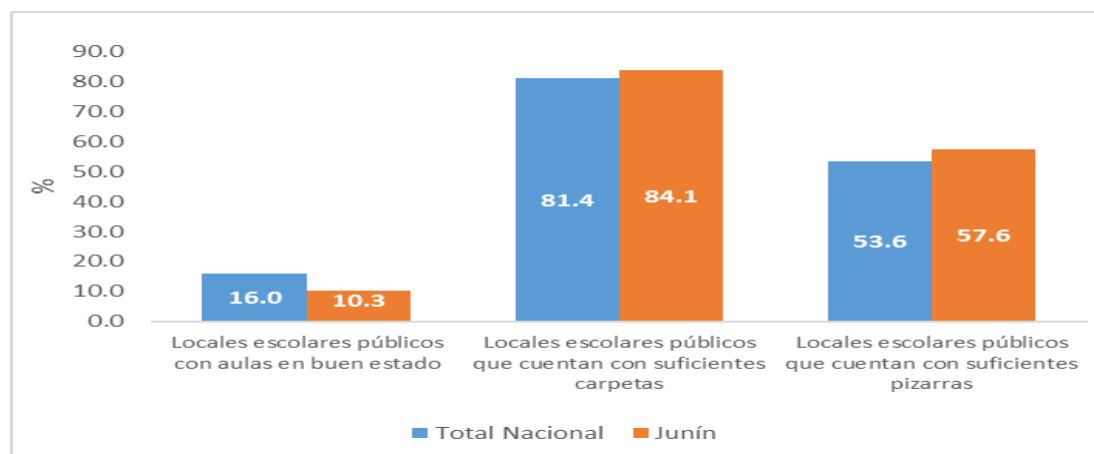


Figura 37. Infraestructura básica de Centros Educativos - Junín 2015.
Tomado de “Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación,” por el Ministerio de Educación, 2015. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/>

Entorno económico

Según la estructura productiva nacional de 2015, la Región Junín aportó el 3.3% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y el 3.0% del Producto Bruto Interno (PBI) del país, y esto le permitió posicionarse como la octava economía regional en contribuir al PBI nacional. La economía de la Región Junín se dinamiza básicamente por los sectores comercio y servicios que representan 44.5% del VAB al 2015, seguido del sector extracción de petróleo, gas y minerales con un aporte al VAB de 31.9%, agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 8.3%, construcción con 6.7% y manufactura con un aporte del 6.2%. Tanto la actividad de extracción de petróleo, gas y minerales como la de telecomunicaciones y otros servicios de información, crecieron notablemente entre el periodo 2008-2015 (14.0% y 13.5% respectivamente), mientras que el sector manufactura cayó en -9.2%. (BCRP, 2016). Las principales variaciones se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5

Junín: Valor Agregado Bruto 2015

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,204,492	8.3	3.7
Pesca y Acuicultura	7,147	0.0	4.7
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4,619,468	31.9	14.0
Manufactura	894,661	6.2	-9.2
Electricidad, Gas y Agua	345,908	2.4	2.7
Construcción	969,794	6.7	7.6
Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos	1,713,312	11.8	7.1
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	845,959	5.8	4.5
Alojamiento y Restaurantes	279,998	1.9	6.0
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	435,417	3.0	13.5
Administración Pública y Defensa	778,956	5.4	7.1
Otros Servicios	2,404,783	16.6	5.3
Valor Agregado Bruto	14,499,895	100.0	5.8

Nota. Valores a precios constantes de 2007 (Miles de soles). Tomado de “Caracterización del departamento de Junín,” por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion>

Con relación a la incidencia de pobreza total según intervalo de confianza al 2015, propuesto por el INEI, la Región Junín se ubica en el 4° grupo con un intervalo de 16.81% y 20.81%. Así mismo con referencia a la incidencia de pobreza extrema, se encuentra en el 4° grupo con un intervalo de 2.18% y 3.67%.

La Población Económicamente Activa (PEA), al 2015 asciende a 719,588 habitantes lo cual representa el 53.27% de la población total de la Región. La PEA ocupada es de 698,132 habitantes y la actividad donde más se desarrollan es en el sector agropecuario. En la Tabla 6 se detalla el porcentaje de ocupación de la PEA por actividad. La tasa de empleo informal en la Región es de 87.2% al 2016 mientras que la formal es el 12.8%. (IPE, 2016). La PEA ocupada en su mayoría es asalariada e independiente, como se puede observar en la Tabla 6 y Tabla 7. (INEI, 2015)

Tabla 6

Porcentaje de Ocupación de la PEA de la Región Junín según Actividad

Actividad	% Ocupación 2015
Agropecuario	39.0
Minería, Gas y Petróleo	2.5
Comercio	15.4
Servicios	6.8
Transportes	6.4
Manufactura	6.3
Otros	23.6

Nota. Adaptado de “Caracterización del Departamento de Junín”, por el BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>

Tabla 7

Porcentaje de Ocupación de la PEA ocupada de la Región Junín según Tipo

PEA ocupada según tipo	% 2015
PEA ocupada asalariada	40.8
PEA ocupada independiente	35.9
PEA ocupada familiar no remunerado	17.2
PEA ocupada empleador	4.9
PEA ocupada trabajador del hogar	0.9
PEA ocupada otros	0.3

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/sistemas-consulta/>

La Región Junín posee diversidad de actividades económicas, si se analiza por años se puede determinar qué actividades han evolucionado positivamente, tal como se muestra en la Tabla 8. Entre las principales actividades económicas se encuentran el Comercio y Servicios representando el 44.5% del PBI de la Región, con un VAB a precios constantes de S/. 6, 458,425 miles de nuevos soles, siendo el turismo la actividad con gran potencial de desarrollo al representar el 6% del PBI. Por otro lado, la actividad extractiva de petróleo, gas y minerales representan el 31.9% del PBI con un VAB a precios constantes de S/. 4,619, 468 miles de nuevos soles. (INEI, 2016)

Tabla 8

VAB en Miles de soles por sectores de la Región Junín

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012P/	2013P/	2014E/	2015E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	898,497	1,077,874	1,019,080	1,116,788	1,252,364	1,266,535	1,206,037	1,110,686	1,204,492
Pesca y Acuicultura	4,934	5,234	4,351	4,887	5,112	8,779	7,915	6,508	7,147
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1,618,201	1,859,577	1,746,142	1,797,727	1,683,039	1,783,176	1,782,633	2,969,762	4,619,468
Manufactura	1,937,721	1,881,536	966,248	828,320	864,283	936,572	1,002,340	948,972	894,661
Electricidad, Gas y Agua	278,486	291,180	249,647	271,123	315,424	317,391	323,633	312,449	345,908
Construcción	541,434	641,316	633,296	684,063	728,185	850,725	942,814	950,386	969,794
Comercio	991,703	1,119,465	1,109,927	1,269,434	1,374,094	1,519,864	1,580,398	1,636,887	1,713,312
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	593,546	622,017	594,203	678,487	714,240	766,616	803,442	834,443	845,959
Alojamiento y Restaurantes	175,343	192,788	195,419	209,595	230,099	250,125	261,603	270,044	279,998
Telecom. y otros Serv. de Información	158,229	196,364	221,771	256,553	295,395	335,688	363,263	387,128	435,417
Administración Pública y Defensa	450,679	471,542	544,316	568,452	598,854	639,268	691,030	738,770	778,956
Otros servicios	1,591,662	1,664,962	1,754,677	1,833,230	1,948,396	2,043,819	2,134,239	2,264,192	2,404,783
Valor Agregado Bruto	9,240,435	10,023,855	9,039,077	9,518,659	10,009,485	10,718,558	11,099,347	12,430,227	14,499,895

Nota. Tomado de "Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2015 (Cifras Preliminares)," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/PBIDEP_2015

La actividad minera, de acuerdo a la estructura del PBI de la Región, es una de la más importante, siendo los principales minerales extraídos: plata, plomo y zinc, (minería metálica). La Región Junín posee las mayores reservas de plata en el Perú, y éste, a su vez, posee las mayores reservas de plata del mundo. (La República, 2016). Sin embargo esta actividad no insume significativa mano de obra. Como se pudo apreciar en la Tabla 7, sólo el 2.5% de la PEA pertenecen a este sector. Según el BCRP, 2015, en Junín se concentró la mayor producción de plata en el país, con un aporte del 19.9% a nivel nacional, siendo esta producción liderada por la Minera Chinalco (Toromocho), así mismo la Región Junín posee la segunda mayor producción de zinc con un aporte de 20.6% después de Ancash, y también posee la tercera mayor producción de plomo con un aporte de 14.8% del total nacional, luego de Pasco y Lima. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada (OSIPTEL), al término del 2015 existían en la Región Junín 1.1 millones de líneas móviles representando éstas mucho mayor dinamismo que la telefonía fija de las que sólo se registró 72.0 mil líneas. Finalizando el 2014, la Región Junín registró 39.4 mil líneas de uso de internet fijo de banda ancha. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

El coeficiente de electrificación de la Región Junín es de 92%. En la Región Junín se ubican varias centrales de generación hidroeléctrica. (INEI, 2015). A nivel de viviendas según la ENAHO 2012, el 88% de las viviendas cuentan con electricidad, estando por debajo del 91,1% que es el promedio nacional. En la Tabla 9 en la última línea se puede apreciar comparativamente esta información.

Tabla 9

Junín: Hogares en Viviendas Particulares con Servicios por Red Pública, 2010-2015

	En Porcentajes					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacional	88.10	89.70	91.10	92.10	92.90	93.90
Junín	87.20	86.70	87.90	90.10	92.00	91.40

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

1.2. Conclusiones

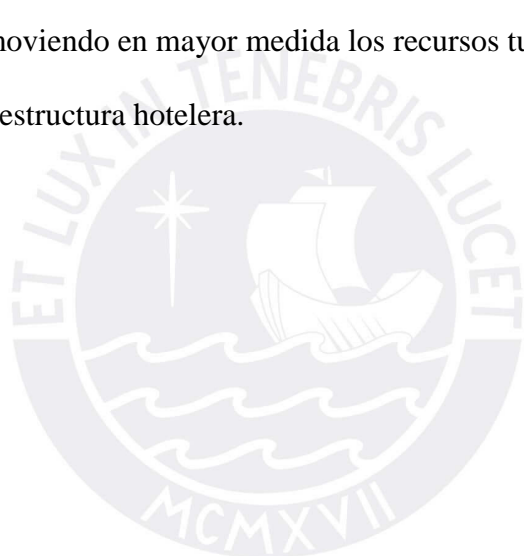
La ubicación geográfica de la Región Junín configura una gran ventaja por ser “puerta de acceso” a otras regiones. Además, el acceso hacia Lima, se hace a través de la Carretera Central, lo que significa tener un gran mercado para todo lo que la Región Junín pueda producir y ofrecer. Pese a esta facilidad es importante reconocer que hay deficiencias en las redes viales, dado que sólo el 10.3% de la red vial está asfaltada, esto representa una desventaja sobre todo a los productores y comerciantes de la Región. La Región se caracteriza por poseer una geografía diversa que contiene riqueza mineral, y que además genera climas en ámbitos diferentes, lo que permite que cuenten con una amplia biodiversidad destacada por productos agrícolas y pecuarios. Algunos de estos productos ya han logrado altos niveles de calidad, que permiten su exportación a precios atractivos, siendo el café el más representativo, aunque como se argumentó en el precedente, este producto tiene la desventaja de la volatilidad de los precios en el mercado internacional.

La riqueza mineral de la Región Junín garantiza a largo plazo, contar con los recursos necesarios para la inversión pública, así como la generación de sinergias a partir del empleo generado por grandes proyectos mineros. Aunque este sector insume poca mano de obra (2.5% de la PEA) es importante que se desarrolle esta actividad para asegurar ingresos por canon minero, pues podría existir la probabilidad de que el mercado mundial, muy

competitivo e innovador, tienda a buscar productos suplementarios a estos recursos tal como ya viene ocurriendo con el cobre.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), de los diferentes distritos demuestra altas tasas de desigualdad entre la población de la Región, asimismo el nivel de rendimiento escolar está dentro del promedio nacional en el nivel primario, sin embargo, en el nivel secundario existe deserción escolar.

Cerca de un millón de turistas nacionales y algunos turistas extranjeros, visitan la Región Junín, pero solo pernoctan en promedio 1,2 noches, por lo que se infiere que no se está aprovechando captar a estos turistas para promocionar el gran inventario de atractivos turísticos de la Región y dinamizar la economía en este sector. No se está aprovechando ni promoviendo en mayor medida los recursos turísticos, sumado a ello la insuficiente infraestructura hotelera.



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

2.1. Antecedentes

El Gobierno Regional de Junín (2008 - 2015), señaló en su Plan de Desarrollo Concertado a la Región con un mejor nivel de desarrollo humano, logrando alcanzar una importante competitividad en la producción, comercialización y exportación de productos agroindustriales, artesanales y turísticos; y reconociendo al adecuado manejo ambiental complementado e implementado por instituciones eficientes, transparentes, eficaces y participativas.

La visión formulada por el Gobierno Regional, en principio cae en el error común, según D'Alessio (2012), en restar importancia a la elaboración de una visión definida, enfocada en el largo plazo, sostenible y que responda haciendo donde se quiere llegar a ser. Asimismo, la visión propuesta por el Gobierno Regional de Junín contiene ciertas deficiencias tales como: no indicar un intervalo de tiempo establecido para desarrollar la visión, así como no tener la misma proyectada hacia el futuro, poca retadora debido a carecer de ambición, y no necesariamente planteada con un sentido de urgencia necesario para el bienestar de toda la población.

2.2. Visión

Ser al 2025 una de las cinco regiones competitivas del Perú en los sectores de salud y educación, apoyando el desarrollo económico sostenible de los demás sectores, respetando el medio ambiente y mejorando así la calidad de vida de los pobladores de la Región Junín.

2.3. Misión

Ser la organización responsable y capaz de lograr la competitividad de la Región, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos orientados a la generación de bienes y servicios con un alto estándar de calidad como resultado de la formación y promoción de empresas competitivas, diversificadas y socialmente responsables, permitiendo a la Región

superar las barreras de pobreza y desigualdad logrando una mejor calidad de vida para los pobladores.

2.4. Valores

Los valores acorde a los lineamientos del planeamiento estratégico de la Región Junín son:

1. Responsabilidad social
2. Probidad
3. Justicia y equidad
4. Lealtad al estado de derecho
5. Competitividad
6. Identidad cultural
7. Carácter innovador
8. Creatividad y audacia
9. Capacidad de reinventarse
10. Calidad total de los factores

2.5. Código de Ética

Basados en la Ley N° 27815 de la Ley del Código de Ética de la Función Pública, el Gobierno Regional de Junín se compromete a actuar de la siguiente manera:

1. Mantener relaciones constructivas con nuestros grupos de interés alineando nuestros objetivos con los valores comprometidos, liderando con justicia en todo momento buscando trabajar siempre en equipo en función a la consecución del bien común de la Región para lograr el desarrollo económico y sostenido.
2. Rechazar todo acto de corrupción, en cualquier nivel y forma, por ser ésta contraria a nuestros objetivos ya que desenfoca los comunes intereses para todos los ciudadanos que anhelan una sociedad justa y próspera.

3. Basar todas nuestras acciones en el respeto al medio ambiente, al patrimonio cultural y la biodiversidad, empleando los recursos de manera racional tomando siempre en consideración a nuestros socios estratégicos que son las comunidades aledañas, así como a nuestros colaboradores.
4. Velar por el cumplimiento eficiente de los objetivos comunes erradicando sin objeción cualquier conflicto de interés que pueda resultar en beneficio personal, directo o indirecto para los funcionarios.
5. Valorar y compensar públicamente a las personas y organizaciones que a través de sus acciones contribuyan a mejorar la competitividad de la Región Junín.

2.6. Conclusiones

El Plan de Desarrollo Concertado, propuesto por el Gobierno Regional de Junín, presenta deficiencias como las mencionadas a continuación:

- No propone un horizonte de tiempo para su realización
- No es ambiciosa y carece de proyección futura
- No enuncia la misión, valores ni código de ética
- Carece de un planeamiento estratégico para el desarrollo de la Región a largo plazo
- No posee un método secuencial

Pese a ser una Región que no es competitiva a nivel nacional, la presente propuesta considera apropiado establecer un horizonte de tiempo de nueve años para lograr la visión de convertir la Región Junín en una las ocho regiones líderes en competitividad a nivel nacional, así como una de las 10 más prósperas de Latinoamérica. Es importante formular las políticas directrices para la Región Junín estableciendo como prioritario el logro de su competitividad.

Capítulo III: Evaluación Externa

La finalidad de esta evaluación es la identificación de las tendencias del entorno, muchas de las cuales suelen estar fuera de control del Gobierno Regional. Para la Región Junín, el entorno externo lo constituye la República de Perú, así como todo el ámbito global.

3.1. Análisis tridimensional de las naciones

En el análisis tridimensional de las naciones, se consideran estos tres componentes:

(a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales. (D'Alessio, 2012).

3.1.1. Intereses nacionales

Son aquellos cuyo logro es de sumo interés para el futuro de un país. De acuerdo a su nivel de intensidad, los intereses nacionales pueden clasificarse en: (a) de supervivencia, (b) vitales, (c) mayores y (d) periféricos. Por la interacción con otros países pueden ser: (a) comunes u (b) opuestos. Los intereses nacionales de los países vinculados a Perú, han sido agrupados en cuatro categorías, como se muestra en la Tabla 10.

- Soberanía nacional
- Lucha contra el narcotráfico
- Lucha contra el terrorismo
- Desarrollo de fuentes energéticas

El Perú tiene una ubicación geoestratégica importante, pues está en un punto medio para países como Brasil (actualmente la mayor economía sudamericana), que desea comercializar sus productos a otras partes del mundo, especialmente a los países que componen la APEC y que concentran gran capacidad adquisitiva, a través de carreteras y puertos peruanos. Este es el caso del eje multimodal Brasil – Yurimaguas – Paita, que permite llevar mercancías desde Brasil a través de la carretera IRSAA Norte, hasta el puerto de Paita (Piura); otra opción es continuar desde el desvío Olmos y llevarlos al puerto de Salaverry (aún en recuperación) en La Libertad, o hasta el puerto del Callao en Lima.

Función similar cumple la IRSAA Sur, que va desde Brasil hasta el puerto de Matarani en Arequipa. Otro país que tiene un interés comercial con el Perú por su ubicación geográfica, es Bolivia. Estos dos ejes (o tres con el Puerto del Callao), evitan que las embarcaciones de Brasil deban desplazarse hasta el Canal de Panamá en el Norte o por el Estrecho de Magallanes en el sur de Argentina. Con relación a la competitividad nacional, nuestro principal competidor en el sector minero, con relación al cobre, es Chile, país muy atractivo para los capitales internacionales. De acuerdo a Indacochea, 2005, resultaría conveniente para Perú y Chile, aliarse estratégicamente en aras de lograr poder de negociación con potenciales demandantes como China y la Unión Europea.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales para el Perú

Intereses nacionales	Supervivencia (crítica)	Vital (peligrosa)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional	Bolivia** Chile** Ecuador**			
2. Lucha contra el narcotráfico	Colombia* Bolivia* Brasil*	EEUU* Europa* Japón*		
3. Lucha contra el terrorismo	Colombia*			
4. Autosuficiencia energética		EEUU* Europa* Japón*	Colombia* Chile* Brasil*	

Nota. Intereses comunes*, Intereses opuestos**.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

3.1.2. Potencial nacional

Para este análisis, se tomaron los resultados del *International Institute for Management Development* (IMD), el cual compara a las economías de mayor desarrollo en el mundo, y se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Principales Fortalezas y Debilidades del Perú según el IMD 2012

Fortalezas	Ubicación general
Finanzas públicas	08 / 59
Estabilidad de los precios	09 / 59
Baja tasa de desempleo	12 / 59
Política fiscal	29 / 59
Actitudes y valores de las empresas	32 / 59
Debilidades	
Marco social del gobierno	43 / 59
Mercado Laboral	45 / 59
Productividad y eficiencia de las empresas	47 / 59
Comercio internacional	53 / 59
Infraestructura	59 / 59

Nota. Adaptado de “Ranking Mundial de la Competitividad 2012,” por L. Del Carpio, A. Mendo y P. Torrez, *Strategia* 26, pp. 6-9, Centrum Católica.

Según D'Alessio (2012), el potencial nacional se encuentra definido por aquellos factores de fortaleza y debilidad del país, determinados mediante el análisis interno y que comprende los campos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar.

Con relación al campo demográfico, tomando como referencia el censo del 2007, la población peruana asciende a 28'481,901 habitantes; por tanto, la densidad poblacional se estimó en 22.16 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo el área del territorio peruano de 1'285,216 kilómetros cuadrados. La Región más densa es Lima (Región con la que limita Junín) cuya densidad poblacional es de 250.87 habitantes por kilómetro cuadrado tomando como referencia al 2007 una población total de 8'730,820 para un área de territorio de 34,802 kilómetros cuadrados. Las menores densidades poblacionales en el Perú, se encuentran en las Regiones de la selva como Madre de Dios, Loreto y Ucayali, como se aprecia en la Tabla 12.

Tabla 12

Regiones del Perú según Densidad Poblacional al 2007

Región	Población	Superficie Km2	Densidad (Hab./Km ²)
Lima	8'730,820	34,802	250.87
Lambayeque	1'174,519	14,231	82.53
La Libertad	1'682,213	25,500	65.97
Piura	1'725,502	35,893	48.07
Tumbes	210,796	4,669	45.15
Cajamarca	1'476,708	33,318	44.32
Ica	722,321	21,328	33.87
Ancash	1'097,096	35,915	30.55
Junín	1'273,648	44,327	28.73
Huánuco	804,220	37,022	21.72
Apurímac	438,761	20,896	21.00
Huancavelica	463,651	22,132	20.95
Tacna	306,461	16,076	19.06
Arequipa	1'180,683	63,345	18.64
Puno	1'317,911	71,999	18.30
Cusco	1'247,503	71,967	17.33
San Martín	746,844	51,253	14.57
Ayacucho	627,317	43,815	14.32
Pasco	285,291	25,028	11.40
Moquegua	165,871	15,734	10.54
Amazonas	406,087	39,249	10.35
Ucayali	444,209	102,400	4.34
Loreto	944,717	368,852	2.56
Madre De Dios	111,604	85,301	1.31

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Es importante resaltar además que de acuerdo al Instituto Peruano de Economía [IPE], tomando como referencia datos del INEI, considera que la pirámide poblacional del Perú sufrió drásticos cambios en los últimos 45 años. Haciendo hincapié a que el bono demográfico se ha agotado. La Figura 38 muestra la tendencia poblacional al año 2050 por hombres y mujeres.

Según el INEI, al 2007 la tasa nacional de analfabetismo de los pobladores peruanos mayores de 15 años fue de 8.48% perteneciendo la mayor parte de analfabetos al sector rural. Para el 2012 la población analfabeta habría reducido la brecha en 27%, considerándose el factor de analfabetismo total en 6.2%. Pese a la reducción de este indicador la mayor parte de

población analfabeta de 15 años y más se mantiene en la zona rural (15.94%), como se muestra en la Figura 39.

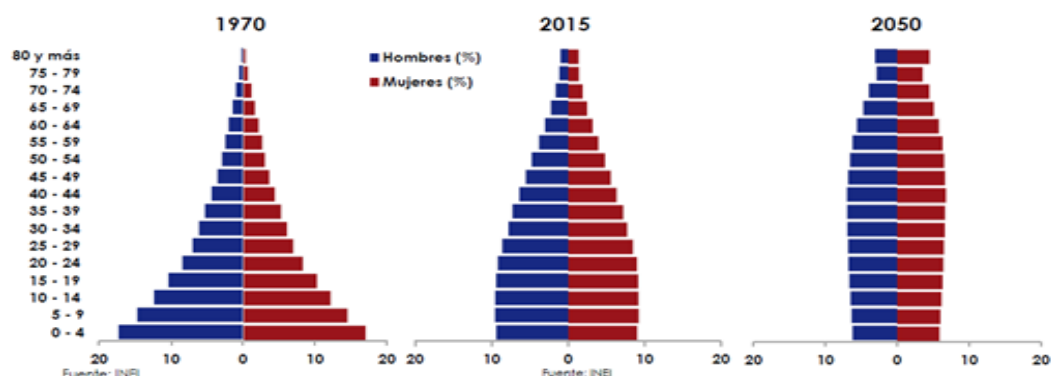


Figura 38. Pirámide poblacional del Perú, 2015
Tomado de “IPE Informa,” por Instituto Peruano de Economía, 2016.
Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

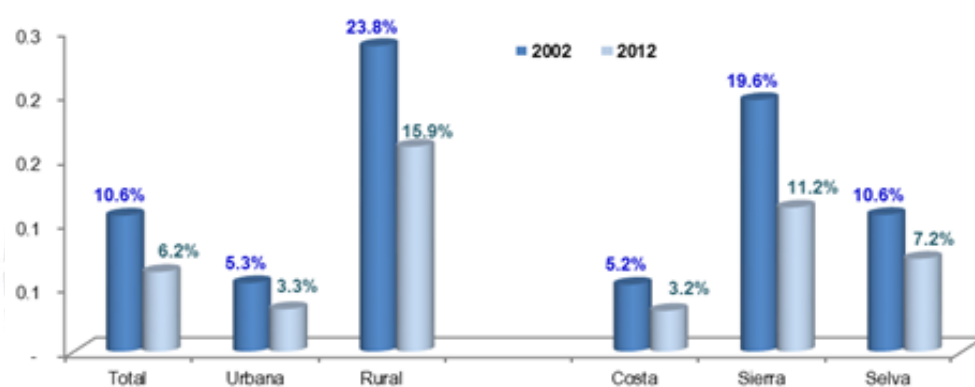


Figura 39. Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más por zonas de residencia y por regiones naturales, al 2014.
Adaptado de “Series nacionales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Según el INEI, el promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 años y más fue estimado en 10.2 años para el 2012, habiendo incrementado 9.7% respecto al 2007, como se aprecia en la Figura 40. El indicador promedio de años de estudio aprobados que posee una persona es considerado como una medida que refleja el capital educativo alcanzado (INEI, 2015). Otro indicador importante de analizar es el nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad. La Figura 41 muestra que el mayor

porcentaje de nivel alcanzado es el de nivel secundario, seguido por el nivel primario. El porcentaje de población con educación superior, incluido el postgrado, es del 12.1%.

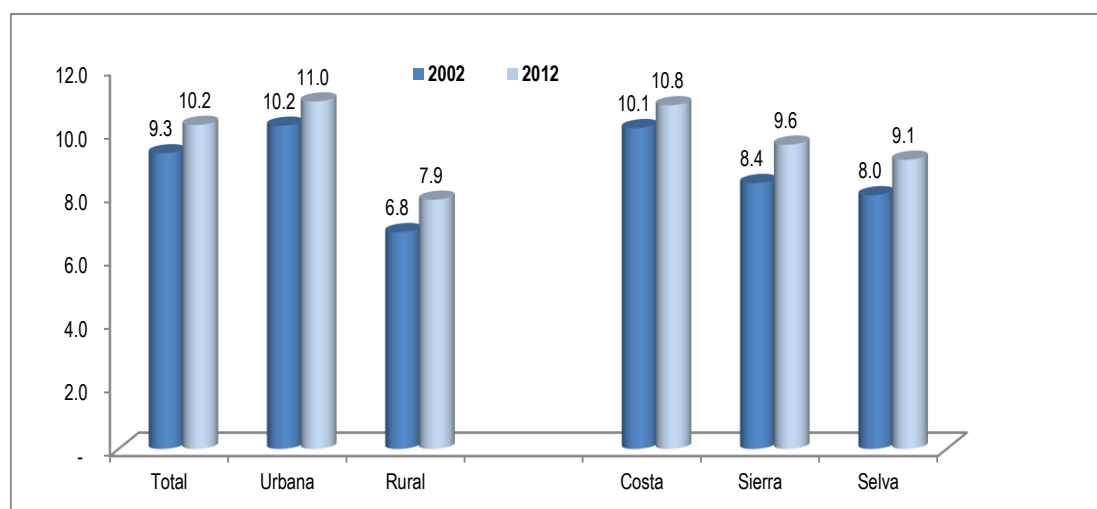


Figura 40. Promedio de años de estudio alcanzado por la población de 15 y más años de edad, según área de residencia y región natural. Adaptado de “Series Nacionales” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015

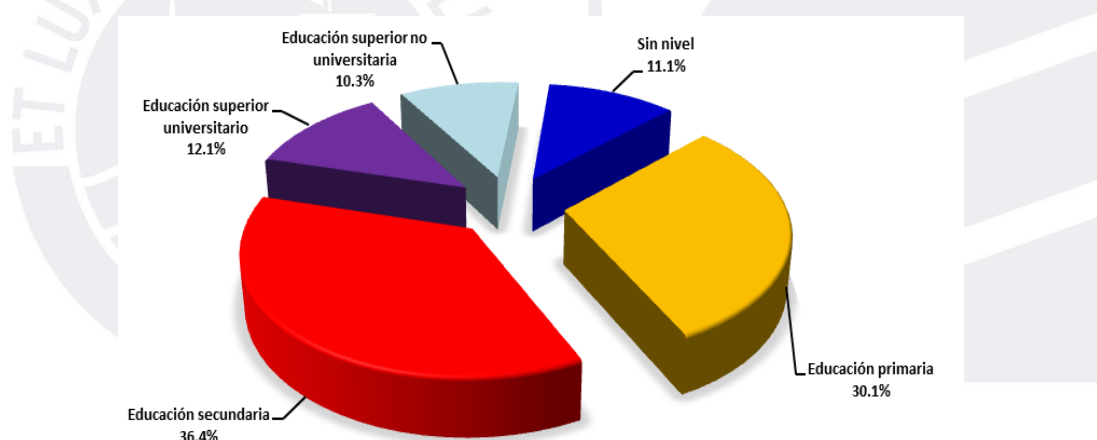


Figura 41. Nivel de educación alcanzado por la población de 15 y más años de edad, al 2012. Adaptado de “Series Nacionales” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015

La Tabla 13 muestra el promedio de años de estudio que alcanza la población según área de residencia. De acuerdo a ello, se puede visualizar que en el sector rural existe una cantidad de años mínimo, y los más afectados no culminan en algunos casos ni el nivel primario.

Tabla 13

Promedio de Años de Estudio Alcanzado por la Población de 15 y Más Años de Edad, según Área de Residencia y Región Natural, 2002 – 2012

Área de residencia / Región Natural	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	9.3	9.3	9.5	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	9.9	10.0	10.2
Área de residencia											
Urbana	10.2	10.3	10.3	10.4	10.5	10.5	10.6	10.6	10.6	10.7	11.0
Rural	6.8	6.7	6.9	6.9	7.0	7.2	7.2	7.3	7.3	7.4	7.9
Región natural											
Costa	10.1	10.2	10.3	10.3	10.4	10.5	10.5	10.5	10.6	10.6	10.8
Sierra	8.4	8.3	8.5	8.6	8.7	8.9	9.0	9.1	9.1	9.2	9.6
Selva	8.0	8.1	8.2	8.3	8.4	8.4	8.5	8.6	8.8	8.8	9.1

Nota. Adaptado de “Series Nacionales” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Respecto al campo geográfico, el Perú está ubicado en la zona centro occidental de América del Sur. Sus fronteras terrestres son: por el Norte con Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil, por el Sur Este con Bolivia y por el Sur con Chile. Posee además fronteras marítimas con Ecuador y Chile. El perímetro fronterizo del Perú comprende a 81 distritos, de los cuales la mayoría se encuentran distantes de los principales ejes de comunicación y de los centros urbanos de las regiones del país (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

El área del territorio peruano es de 1'285,215 kilómetros cuadrados. Posee aproximadamente 60 millas marinas y 60 millones de hectáreas en la Antártida.

Tradicionalmente se divide en tres grandes regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. La posición geográfica del Perú, le da cierta ventaja respecto a su interacción con la comunidad andina además de la ventaja por la distancia con los países del continente asiático. Pese a las ventajas competitivas que podría aprovechar el Perú para mejorar su economía y diversificarse, ha tenido gran dependencia de los commodities, básicamente de los metales, lo

que le hace ser un país primario exportador con una economía dependiente del precio internacional de los metales. El país además cuenta con recursos minerales, hídricos, energéticos, pesqueros y forestales.

Con relación al campo económico, según el Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016, el PBI per cápita tuvo un progreso representativo a partir del siglo XX, infiriendo además que la mejora en el bienestar social ha sido notable desde la década de 1990, como se puede apreciar en la Figura 42. La recuperación económica en el Perú fue posible dado las reformas estructurales que permitieron la recuperación luego de dos décadas perdidas (IPE, 2016, p.3). Las reformas estructurales en la economía peruana impactaron de igual modo en la productividad que empezó su recuperación con dichas reformas (IPE, 2016, p.4). En los últimos 25 años, el crecimiento de la productividad peruana ha sido mayor que el resto de la Alianza del Pacífico, y la segunda en el mundo. Entre el 2001 y 2008 la productividad creció en un 22% (ver Figura 43).

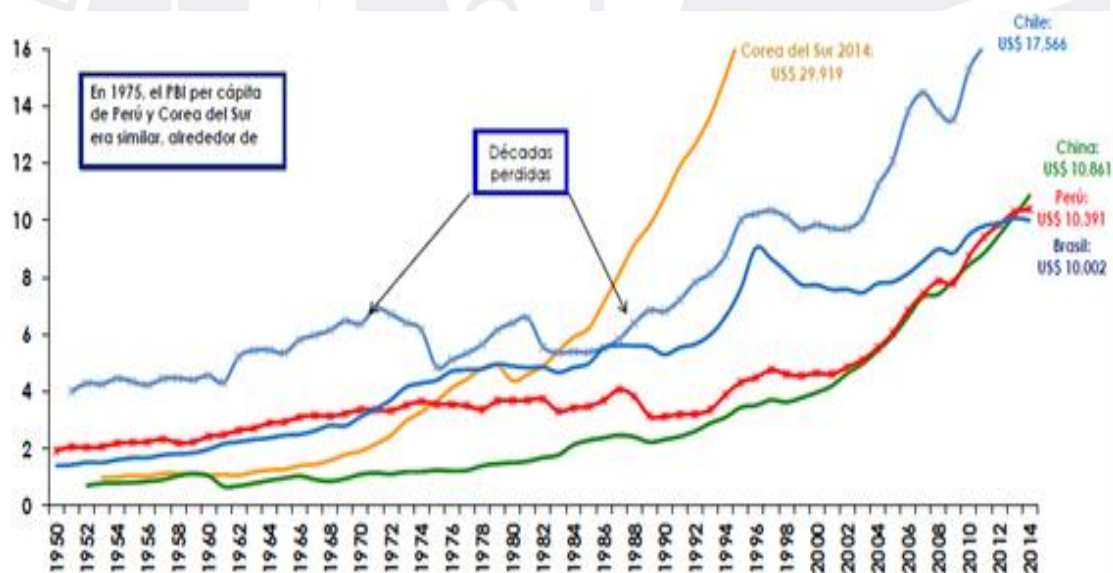


Figura 42. PBI real per cápita Perú 1950 - 2014.

Tomado de "IPE Informa," por Instituto Peruano de Economía, 2016.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

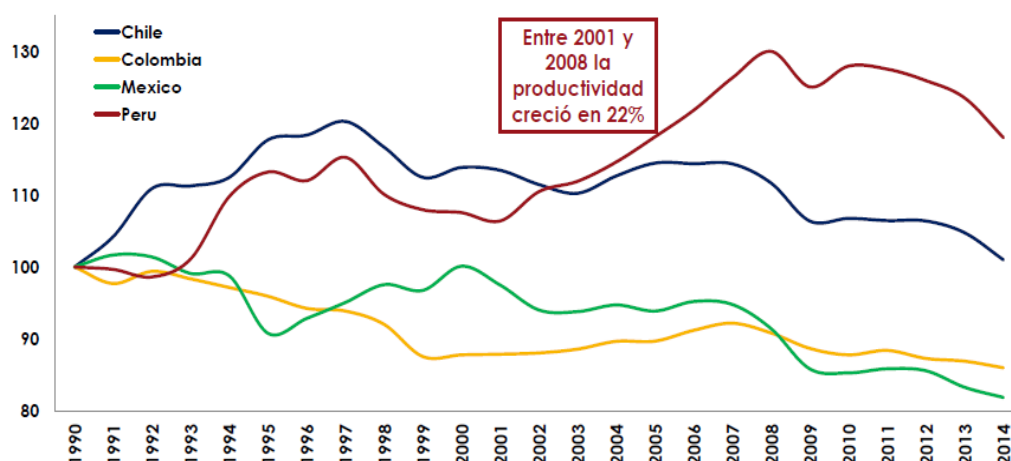


Figura 43. Productividad total de los factores en el Perú, 1990 - 2014
Tomado de "IPE Informa," por Instituto Peruano de Economía, 2016.
Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

La productividad ha explicado más de la mitad del crecimiento económico en la década pasada. Entre el 2004 y 2014, más de 9 y 3 millones de peruanos dejaron la pobreza y extrema pobreza respectivamente, existiendo una brecha muy alta en la zona rural, como se muestra en la Figura 44. (IPE, 2016, p.8). Pese a los avances aún existe un gran porcentaje de la clase media en riesgo de recaer en la pobreza, como se aprecia en la Figura 45 (IPE, 2016, p.9)

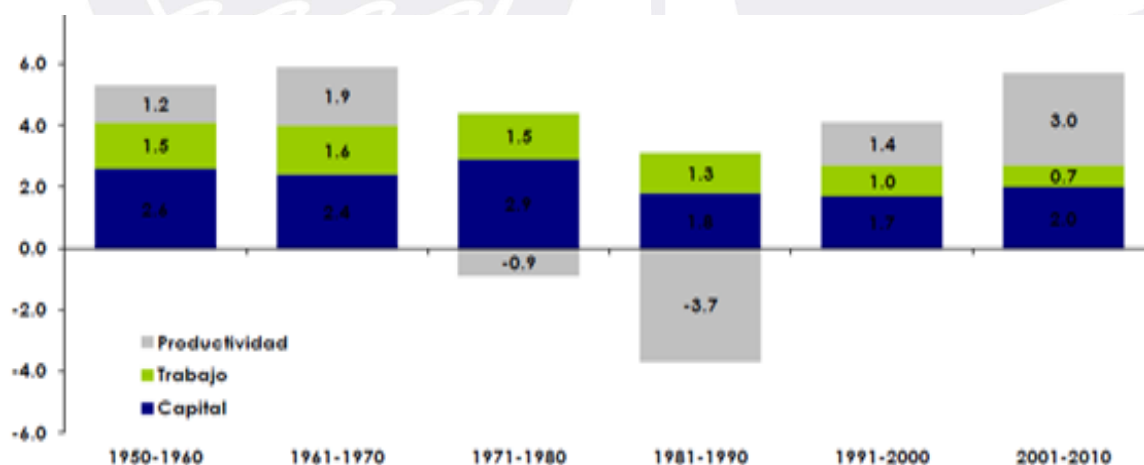


Figura 44. Contribución al crecimiento del PBI en puntos porcentuales 1950 - 2010
Tomado de "IPE Informa," por Instituto Peruano de Economía, 2016.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

Según el Instituto Peruano de Estadística, entre las principales actividades económicas

del Perú, por su aportación al PBI, se encuentra: manufactura (14.1%), extracción de

petróleo y minerales (11.5%), comercio (11.2%), construcción (6.8%), agricultura (5.3%), pesca (0.3%). Existen otros porcentajes entre servicios gubernamentales (5.0%), electricidad y agua (1.8%) y otros servicios incluido impuestos (44.1%). Según el Global Competitiveness Report 2007/2008 – 2015/2016, entre los años 2007 y 2012 se avanzó 25 puestos en competitividad. Desde entonces se retrocedió 8 puestos, como se muestra en la Figura 46.

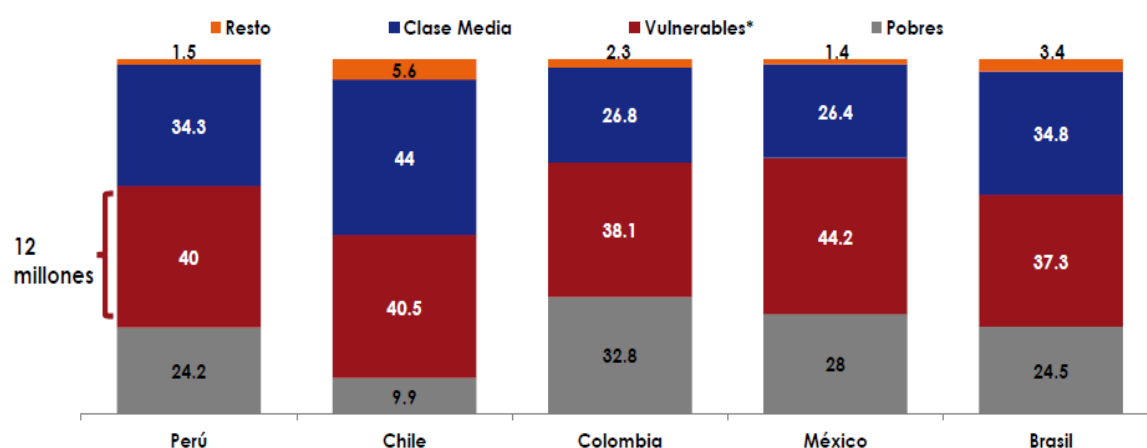


Figura 45. Distribución de los grupos sociales por país, 2012. Tomado de “IPE Informa,” por Instituto Peruano de Economía, 2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

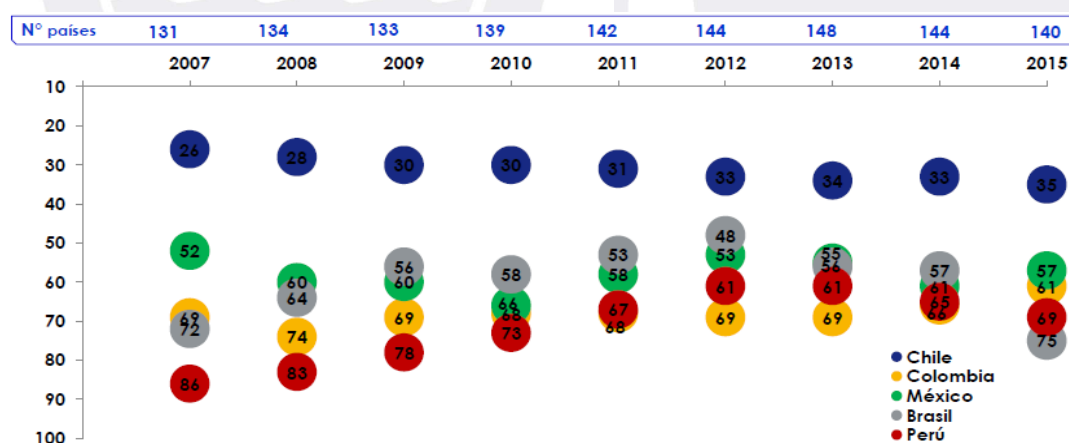


Figura 46. Evolución en la ubicación en el índice global de competitividad, 2007 – 2015. Tomado de “IPE Informa,” por Instituto Peruano de Economía, 2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

Las principales ventajas y desventajas del Perú según el índice de competitividad

2015 – 2016 son las siguientes: (a) ventajas competitivas (Ambiente macroeconómico,

desarrollo de mercado financiero), (b) desventajas competitivas (Infraestructura, salud y educación primaria, instituciones, innovación). Según el Reporte Doing Business, 2016, el Perú ocupa el tercer lugar en facilidad para hacer negocios, después de Chile y México. Existen factores que limitan la creación y desarrollo de negocios: Ineficiencia del Estado, la rígida legislación laboral y la corrupción. (IPE, 2016, p. 21)

En el campo Tecnológico – científico, según Greenhalgh y Rogers (2010) y Kuramoto (2011), la innovación es la puesta en práctica de nuevas ideas para incrementar el valor de un producto o servicio. Pero estas nuevas ideas muchas veces implican ideas simples, de baja tecnología. Según Fagerberg, Srholec y Verspagen (2010), existe evidencia de una relación positiva entre sistemas de innovación y el desarrollo medido a través del PBI per cápita. Considerando sólo países en desarrollo, a mayor número de empresas que reportan actividades de innovación, mayor PBI per cápita. Según el IPE, 2016, el Perú se encuentra muy rezagado en el pilar de innovación según el Índice Global de Competitividad. De acuerdo a la Figura 47, no se observan mejoras. El Perú se ubica en los últimos puestos en innovación (116), como se muestra en la Figura 48, según el Global Competitiveness Report y no se observan mejoras significativas en los resultados anuales.

La agricultura representa el 5.3% del PBI y es el sector con menor productividad. Dado este panorama se hace imprescindible el impulsar políticas de innovación y tecnificación agraria. Actualmente el Ministerio de Producción viene promoviendo el Programa Nacional de Innovación para la Productividad y Competitividad denominado Innóvate Perú, regida por Produce. Este programa incluye tres fondos concursables (Fidecom, Fomitec y Fincyt). El ministro de producción, en una entrevista a Perú 21, comentó: “Hay que gastar más en investigación y desarrollo. Israel destina el 4.3% de su PBI a innovación, y si vez a los 10 países que gastan más, los hacen por 3 p.p. más que nosotros, el Perú gasta sólo el 0.15%de su PBI” (Piero Ghezzi, 2016) (ver Figura 65).

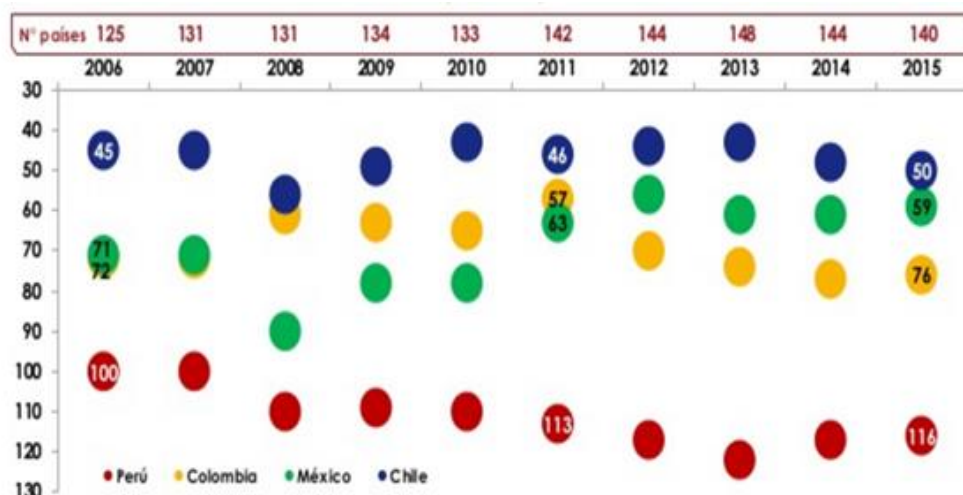


Figura 47. Comparación en el Pilar de Innovación en la Alianza del Pacífico, 2006 – 2015. Tomado de “IPE Informa,” por Instituto Peruano de Economía, 2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-6-innovacion>

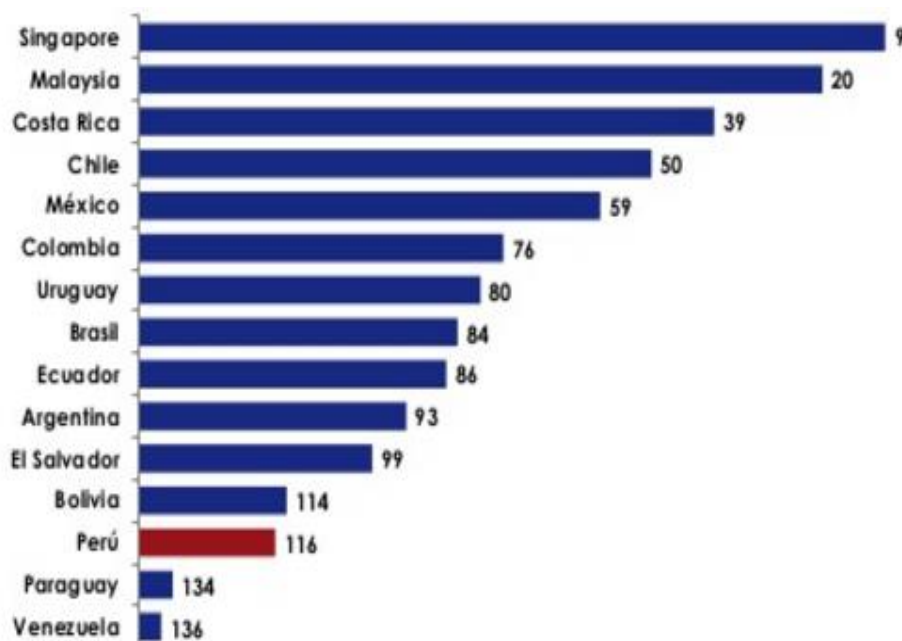


Figura 48. Perú, puesto en el pilar de innovación, según el global competitiveness report Tomado de “IPE Informa,” por Instituto Peruano de Economía, 2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-6-innovacion>

En el campo militar, el cuidado y defensa de la soberanía del Perú es responsabilidad de las Fuerzas Armadas, instituciones que tienen como objetivo garantizar y asegurar la independencia e integridad del territorio nacional. En la Figura 49, se muestra la variación del presupuesto de defensa de los países latinoamericanos frente al crecimiento de su PBI entre

los años 2006 y 2010 (RESDAL, 2014, p.35).

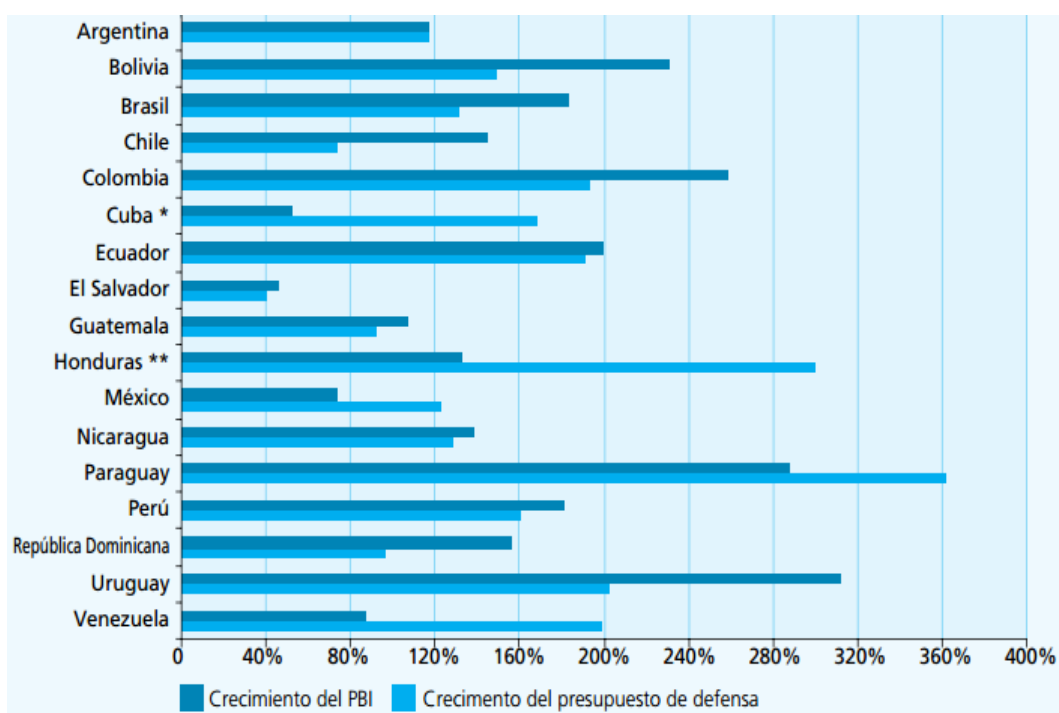


Figura 49. Crecimiento del presupuesto de defensa comparado con PBI (2006-2014). Tomado de “Los presupuestos,” por RESDAL, 2014. Recuperado de http://www.resdal.org/assets/ad_2014_cap_03_presupuestos2

3.1.3. Principios cardinales

Según D’Alessio (2012), los principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos. Estos cuatro principios cardinales permiten la detección de las oportunidades y amenazas en el entorno de un país.

Influencia de terceras partes. Este principio hace referencia a terceros actores que, en defensa de sus propios intereses, intervienen en interacciones bilaterales como consecuencia de la globalización que elimina barreras geográficas generando con ello una mayor interdependencia entre las naciones (MINDEF, 2005). En relación con la influencia de terceras partes en el ámbito económico, el Perú participa de la economía mundial a través de sus diversos tratados comerciales, que lo relacionan con los países, confirmando que está afecto por los cambios de un entorno globalizado. La globalización genera cambios

sustanciales en la estructura de la actividad económica, fomenta la inversión privada, incrementa las importaciones, permite la llegada de capitales extranjeros, entre otros. Entre los principales acuerdos comerciales internacionales Perú participa de la Organización Mundial del Comercio, La Comunidad Andina, Mercosur, APEC, y los principales TLC con China, EEUU, y otros países. Desde el punto de vista geopolítico, el país ha logrado solucionar un diferendo marítimo con Chile, en la corte internacional de justicia de La Haya, disminuyendo la tensión que producía este asunto, sin embargo en el ámbito militar en el 2015 nuevamente aumentó la tensión debido a un caso de espionaje de las fuerzas armadas de Chile a Perú.

Lazos pasados y presentes. Este principio hace referencia a los hechos y acontecimientos del pasado que tienen impacto en el presente y proyección al futuro. Dada esta situación es preciso analizar los lazos de relaciones históricas con los países limítrofes en la actualidad. La historia del Perú está marcada por la colonización de España, que generó una mezcla cultural y de razas. En 1821 se proclamó la independencia del Perú y se estableció la República del Perú. Desde entonces, ocurrieron conflictos limítrofes con Chile, Ecuador y Colombia que han originado una reducción del territorio. En la actualidad existen buenas relaciones comerciales con los países con los que hubo conflictos pasados. Según Pro Inversión (2012) España representó el 32% y Chile el 6% de la inversión extranjera directa en el Perú. Estos países tienen inversiones en diferentes sectores económicos como telecomunicaciones, banca, industria y sector minorista, a través de tiendas por departamentos y supermercados.

Contrabalance de intereses. El Perú tiene ventajas comparativas que lo convierten en un importante socio de las principales economías del mundo como Brasil, Estados Unidos (EE.UU), la Unión Europea (UE) y la región Asia Pacifico. Debido a las ventajas que le genera al país, el Ministerio de Relaciones Exteriores, ha establecido que es beneficioso

mantener lineamientos de la política exterior que contemplen el fortalecimiento de las relaciones con estos países en los ámbitos que más nos favorecen: (a) el Perú y Brasil deben cumplir un rol protagónico para lograr una integración sudamericana, debido a sus condiciones y características geoestratégicas dentro de la región, (b) para reducir las brechas sociales y mejorar el desarrollo, el Perú debe intensificar sus relaciones con EE.UU y la UE, en vista que estos bloques se constituyen como los principales socios comerciales, cooperantes y de inversiones de capital; y (c) el Perú es uno de los pocos países que tiene una participación comercial directa con la región Asia Pacífico, por lo que debe consolidar y aprovechar esa ventaja competitiva.

Conservación de los enemigos. Luego de la Guerra del Pacífico (1879-1883), donde Chile se apoderó de Arica y Tarapacá, Perú ha generado una percepción de enemistad con Chile; a pesar de ello, actualmente Chile es uno de los socios comerciales más importantes del país. Debido a esto, se convierte en un marco de comparación con el Perú en aspectos militares, económicos, culturales, educativos, tecnológicos y de infraestructura. La situación de Chile sobre estos aspectos es considerada por Perú, quien busca generar ventajas competitivas respecto de ese país.

3.1.4. Influencia del análisis tridimensional en la Región Junín

La competitividad de una Región y país, se determina de acuerdo a los ejes estratégicos de la competitividad. De acuerdo al Consejo Nacional de la Competitividad, y según lo planteado en su Agenda 2014-2018, son ocho (8) los ejes en que se debe desarrollar la competitividad, tal como se establece en la Figura 50.



Figura 50. Ejes de Competitividad de la Agenda 2014-2018.

Recuperado de: www.cnc.gob.pe. Consejo Nacional de la Competitividad, Ministerio de Economía y Finanzas, 2014.

Según las mediciones del Global Competitiveness Report 2010-11 y 2011-12, el Perú, al 2012 estaba en la posición global 67 de 142 países, según los indicadores que se muestran en la Tabla 14. Dado que el desarrollo de un país, aparte del esfuerzo individual de cada persona, requieren soportes institucionales, la información en la Tabla 19 muestra información desalentadora. De acuerdo a la Tabla 15, el índice de facilidad para hacer negocios ubica al Perú en el puesto 41 de 142 países, las variables que generan este indicador se basan en la falta de cumplimiento de contratos, así como permisos debido a la burocracia típica en el sector público del país.

3.2. Análisis competitivo del Perú

El Informe Global de Competitividad define la competitividad como la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario desarrollar un clima económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción (ver Figura 51). Para Michael Porter, la competitividad se vincula a la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que la nación, región o clúster, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016)

Tabla 14

Índice de Competitividad Global. Competitividad en el Perú: Situación y Agenda Pendiente

Índice de Competitividad Global	PERU: Índice De Competitividad Global		
	2011-12	2010-11	Avance
Ubicación General	67	73	6
A. Requerimiento Básicos	78	87	9
1. Instituciones	95	96	1
2. Infraestructura	88	88	0
3. Estabilidad macroeconómica	52	75	23
4. Salud y educación primaria	97	92	-5
B. Refuerzos a la eficiencia	50	56	6
5. Educación superior y capacitación	77	76	-1
6. Eficiencia del mercado de bienes	50	69	19
7. Eficiencia del mercado laboral	43	56	13
8. Sofisticación del mercado financiero	38	42	4
9. Preparación tecnológica	69	74	5
10. Tamaño del mercado	48	48	0
C. Factores de Innovación y sofisticación	89	89	0
11. Sofisticación empresarial	65	71	6
12. Innovación	113	110	-3

Nota. Tomado de “Competitividad en el Perú”, por Vera, 2011.

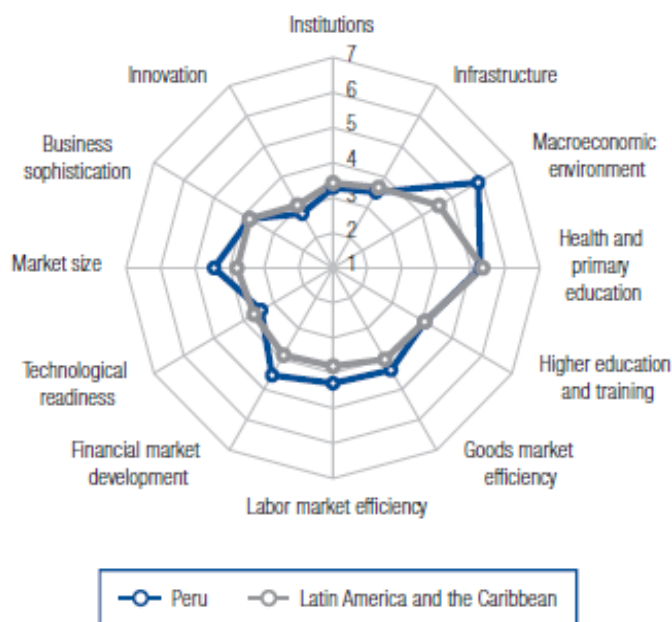
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

Tabla 15 *Índice de Facilidad para Hacer Negocios**Índice de Facilidad para Hacer Negocios*

Facilidad Para Hacer Negocios	PERU: Índice De Facilidad Para Hacer Negocios		
	2011-12	2010-11	Avance
Ubicación General	41	39	-2
Protección al inversionista	17	21	4
Registro de propiedad	22	24	2
Acceso al crédito	24	21	-3
Apertura de empresas	55	53	-2
Facilidad para comercio exterior	56	56	0
conexión de energía eléctrica	82	83	1
Pago de impuestos	85	93	8
Cierre de empresas	100	102	2
Permisos de construcción	101	96	-5
Cumplimientos de contratos	111	110	-1

Nota. Tomado de “Competitividad en el Perú”, por Vera, 2011.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>



Stage of development



Figura 51. Diagrama Poligonal de la Competitividad del Perú

Nota. Indica el puntaje obtenido por el Perú en cada uno de los 12 pilares establecidos de acuerdo al Índice de Competitividad Global. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2106,” por el Foro Económico Mundial, 2015. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.698.8794&rep=rep1&type=pdf#page=107>

El Análisis Competitivo del país es el segundo análisis de la evaluación externa y Según D’Alessio (2012) se basa en cuatro pilares: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y de apoyo relacionados horizontal y verticalmente; y (d) estructura y rivalidad de las industrias. Estos cuatro pilares son los atributos que conforman el denominado “Diamante de Porter”.

3.2.1. Condiciones de los factores

Porter, define a los factores como los insumos requeridos para poder competir en cualquier industria o sector y pueden clasificarse o agruparse en las siguientes categorías: recursos humanos, conocimiento, capital e infraestructura.

A nivel de recursos humanos y de conocimiento, hay sectores como la minería en los que se tiene una mano de obra calificada que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo y que se ha estado potencializando con las inversiones extranjeras. Hay sectores que están aún en desarrollo como la agroindustria. En este sentido se tiene la variedad de recursos, pero el nivel de desarrollo tecnológico que permita tener un know how tiene mucha oportunidad. La disponibilidad de recursos hoy por hoy no es un factor que por sí solo marque una diferencia competitiva.

A nivel de infraestructura, el crecimiento económico que está teniendo el Perú ha ayudado a mejorar la infraestructura productiva del país, lo que ha permitido mejorar y reducir los costos logísticos; sin embargo, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a julio del 2014 solo está pavimentada el 75.5 % de la Red Vial Nacional y el 86.6% de la Región Junín. En este sentido, resulta trascendental estudiar y mejorar la red vial, creando nuevos accesos a la región Junín ya, que la carretera central es la única y principal vía de acceso a la provincia.

En la Tabla 16, se detallan los datos de las vías asfaltadas y afirmadas de la red vial del Perú y de la región Junín para el año 2010. Como se puede ver, a nivel nacional, el 15% de las vías estaban asfaltadas y el 22% afirmadas; mientras que en la región Junín, solo el 12% estaba asfaltada, y el 39% afirmada. Los datos del 2014 muestran el trabajo y la mejora que se está haciendo en este aspecto.

Tabla 16

Red Vial Nacional y de la Región Junín

Sistema de Red Vial	Total	Tipo de superficie Rodadura		
		Asfaltada	Afirmada	Trocha
Total País	79,882.50	12,101.00	17,654.50	37,155.00
Red Vial Nacional	18,491.00	9,601.00	6,622.00	1,243.00
Red Vial Departamental	14,266.50	1,500.00	5,649.50	2,826.00
Red Vial vecinal	47,125.00	1,000.00	5,383.00	33,086.00
Región Junín	6,440.50	790.40	2,487.40	1,742.20
Red Vial Nacional	1,989.70	786.20	685.90	-
Red Vial Departamental	904.60	4.20	278.30	117.30
Red Vial vecinal	3,546.30	-	1,523.20	1,624.90

Nota. Tomado de “Junín: Compendio Estadístico 2010a”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf>

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter indica que este determinante se refiere a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios del sector. En este sentido, el crecimiento económico que está teniendo el Perú está generando un incremento en la demanda interior. En la Figura 52, se muestra la variación porcentual anual de la demanda y del consumo privado nominal. Como se puede ver, desde el año 2002, se tuvo un incremento en la demanda interna, exceptuando el año 2009, año en el que presentó una caída como consecuencia de la crisis financiera mundial, aunque el consumo privado nominal continuó creciendo.

Por otro lado, se tiene demanda de productos peruanos como minerales y alimentos alrededor del mundo, la cual viene incrementando por los Tratados de Libre Comercio (TLC) que se tienen firmados con los diferentes países y grupos / bloques económicos, que están interesados en la adquisición de productos peruanos. Esto constituye grandes oportunidades a capturar para impulsar el crecimiento futuro.

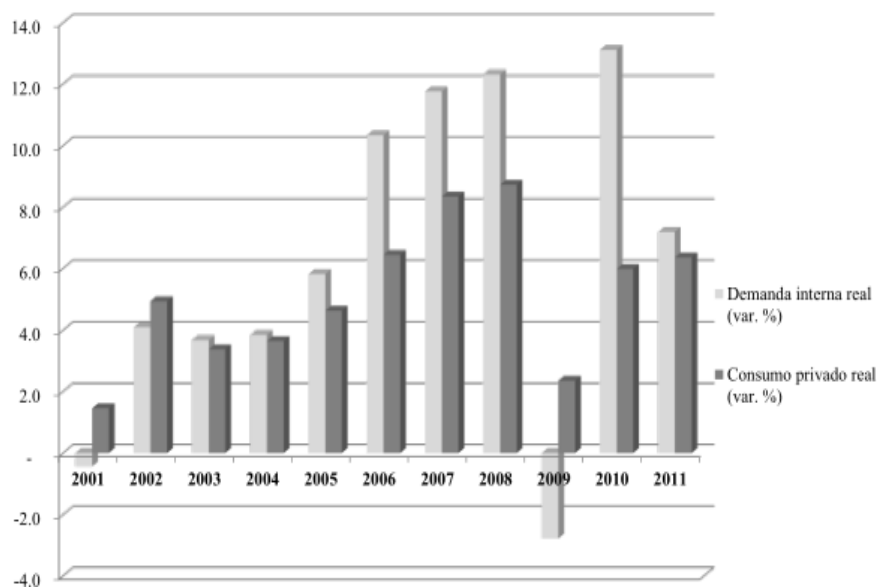


Figura 52. Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal
Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

3.2.3. Sectores afines y de apoyo

Porter indica que este determinante se refiere a la presencia o ausencia de sectores proveedores y afines en la nación que sean internacionalmente competitivos. En este sentido, los Tratados de Libre Comercio (TLC) mencionados facilitan el intercambio de las mercancías. Por otro lado, el Perú tiene oportunidad de mejorar su competitividad mejorando los factores mencionados en el primer determinante, de forma que se puedan producir e intercambiar bienes con valor agregado a un menor costo.

Sin embargo, el Perú tiene desventajas que puede ir en contra de estas oportunidades y de las ventajas que pueden traer los TLC: los niveles de inseguridad y de corrupción, los altos costos laborales, y la deficiente infraestructura que impacta directamente en los costos de producción.

A pesar de estas dificultades, el país y la Región Junín, producen mercancías que son casi únicas en el mundo, por lo que la rivalidad es relativa. La estrategia debe centrarse en aquellos productos, que intrínsecamente tienen ventajas competitivas y que otros países no

podrían ofrecer. Ejemplos de estos productos son el café de muy alta calidad, frutas exóticas, minerales que no existen en otras latitudes, etc. En la medida que la infraestructura de apoyo (carreteras, puertos, aeropuertos, electricidad, dotación de agua, etc.) que es responsabilidad del Estado, sea más eficiente se podrán reducir costos, generándose mayores ganancias para individuos y sociedades. En el caso específico de la Región Junín ya se ha comentado en párrafos anteriores las dificultades que atraviesa debido a la saturación de la Carretera Central, a la poca frecuencia de servicio del Ferrocarril del Centro y la falta de carreteras de penetración en la Región.

3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad en el sector

Porter indica que este determinante se refiere a las condiciones que da la nación para la creación, organización y gestión de las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. La competencia impulsa a la competitividad, y esta motiva a la búsqueda de productividad y eficiencia a través de la mejora de los procesos o de la innovación. Si bien la mayor parte de las industrias existentes en el Perú son muy competitivas, la informalidad termina siendo uno de los factores que el Estado no está consiguiendo resolver, y que afecta la competencia doméstica.

El crecimiento que viene teniendo el Perú y el espíritu emprendedor de la clase media ha hecho que se creen muchas MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa), las cuales el año 2014, según el Ministerio de la Producción (PRODUCE), conforman el 99.5% del tejido empresarial formal y son un segmento bastante dinámico en cuanto a sus tasas de creación y cierre, pero muy heterogéneo en lo que se refiere a sus características y desempeño. En este sentido, las altas tasas de cierre hacen que el riesgo de inversión en este segmento sea alto, lo cual termina afectando su acceso al crédito, limitando su crecimiento y desarrollo. En este sentido, el Estado tiene la oportunidad de educar y capacitar a los emprendedores para que los proyectos que inicien sean evaluados adecuadamente minimizando el riesgo de cierre. Por

otro lado, al Estado le está costando definir leyes y políticas que rijan para todas las MIPYMES, dada su elevada heterogeneidad.

3.2.5. Influencia del análisis competitivo del Perú en la Región Junín

El Perú es el entorno inmediato que rodea a la Región Junín por lo que las ventajas competitivas tienen repercusión sobre ésta. Los problemas de saturación de la carretera central y la falta de frecuencia y ampliación del servicio del Ferrocarril Central, así como la falta de más vías internas de la Región Junín, la hacen menos competitiva. El traslado de mercancías, que son exportadas a través del puerto del Callao, para el cual se llega de un importante y extendido “cuello de botella” a lo largo de la ciudad de Lima, genera mayor costos de combustibles en el transporte.

Sin embargo, la llegada relativa de gran cantidad de productos alimenticios, desde la Región Junín hacia la Región Lima y ciudades aledañas, constituye en realidad el mercado más grande, y siempre demandante. De ello se puede inferir que en cierta parte es mejor concentrarse en los consumidores de Lima y ciudades aledañas, por la gran demanda existente; sin embargo si se mejora la logística, podría aumentar la utilidad neta por las ventas ya que se optimizaría los costos asociados. La logística con pocas facilidades viales, dificulta la promoción y oferta de servicios, para turismo receptivo, lo que significa oportunidades desaprovechadas. La falta de infraestructura hotelera, también es una desventaja para la Región Junín. Existe un gran mercado mundial ya que a través de los Tratados de Libre Comercio, están ávidos de productos orgánicos y exóticos, pero los aspectos competitivos negativos del Perú, que se reflejan también en la Región Junín, impiden un mejor aprovechamiento de los mismos.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El modelo de análisis Entorno PESTE, presta atención en reconocer el estado de las macro variables:

1. P: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
2. E: Fuerzas económicas y financieras.
3. S: Fuerzas sociales, culturales y demográficas.
4. T: Fuerzas tecnológicas y científicas.
5. E: Fuerzas ecológicas y ambientales.

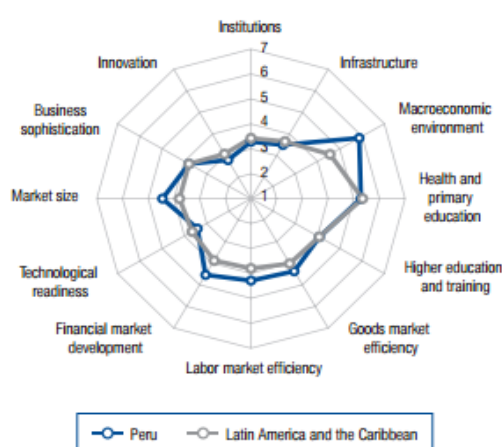
Para hacer este análisis se utilizará como herramienta de evaluación el Índice de Competitividad Global (GCI por sus siglas en inglés - Global Competitiveness Index), el cual mide cómo los países utilizan sus recursos y capacidades para dar un alto nivel de prosperidad a sus habitantes. El GCI se publica anualmente en el Reporte de Competitividad Global, realizado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés - World Economic Forum) y en éste se analiza la competitividad de 140 países, tomando como base 114 indicadores que incluyen cifras oficiales (cuantitativo) e información proveniente de encuestas de opinión (cualitativo) realizadas a más de diez mil líderes empresariales en todos los países, lo que lo convierte en una de las evaluaciones más completa de competitividad nacional en el mundo, entendiéndose por competitividad el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de la productividad de un país. Este nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede lograr por una economía evaluándolos dentro de 12 pilares: Instituciones, Infraestructura, Ambiente macroeconómico, Salud y Educación básica, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado de bienes, Eficiencia del mercado laboral, Desarrollo del mercado financiero, Preparación tecnológica, Tamaño del mercado, Sofisticación de los negocios e Innovación. En el reporte 2016 del GCI, el Perú cayó por segundo año consecutivo cuatro posiciones en el ranking, posicionándose en el puesto 69 con un puntaje de 4.2. Este resultado se muestra en la Figura 53.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales e informales, bajo las cuales debe operar la organización. Están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con los propósitos de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados (D'Alessio, 2012).

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 140)	Score (1-7)
GCI 2015–2016	69	4.2
GCI 2014–2015 (out of 144).....	65	4.2
GCI 2013–2014 (out of 148).....	61	4.3
GCI 2012–2013 (out of 144).....	61	4.3
Basic requirements (40.0%)	76	4.5
1st pillar: Institutions.....	116	3.3
2nd pillar: Infrastructure.....	89	3.5
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	23	5.9
4th pillar: Health and primary education.....	100	5.3
Efficiency enhancers (50.0%)	60	4.2
5th pillar: Higher education and training.....	82	4.1
6th pillar: Goods market efficiency.....	60	4.4
7th pillar: Labor market efficiency.....	64	4.3
8th pillar: Financial market development.....	30	4.5
9th pillar: Technological readiness.....	88	3.4
10th pillar: Market size.....	48	4.4
Innovation and sophistication factors (10.0%)	106	3.3
11th pillar: Business sophistication.....	81	3.8
12th pillar: Innovation.....	116	2.8



Stage of development



Figura 53. Índice de Competitividad Global del Perú 2016
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2106,” por el Foro Económico Mundial, 2015. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.698.8794&rep=rep1&type=pdf#page=107>

El Pilar Instituciones del Índice de Competitividad Global (GCI) del Foro Económico Mundial (WEF), se determina a través del “marco legal y administrativo en el que los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar riqueza” (WEF, 2014) por lo que es un buen indicador para evaluar las fuerzas políticas, gubernamentales y legales del país, ya que este considera la estrecha relación que existe entre la calidad de las instituciones, y la competitividad y el crecimiento. En el Pilar Instituciones del Índice de Competitividad

Global (GCI) 2015-2016, el Perú se encuentra en la posición 116 con un puntaje de 3.28, lo que hace que este Pilar sea el segundo más débil de los 12 pilares evaluados. En esta línea, el GCI 2105-2016 indica que los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú son: excesiva burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, la corrupción y la inestabilidad política.

Regulaciones Gubernamentales. Con un puntaje de 2.4 en este indicador, el Perú se ubica en la posición 133 del ranking, siendo este el peor indicador del pilar. Sin embargo, tiene como fortaleza la protección del inversionista con un puntaje de 6.2 situándolo en el puesto 39 (ver Figura 54 y Tabla 17)

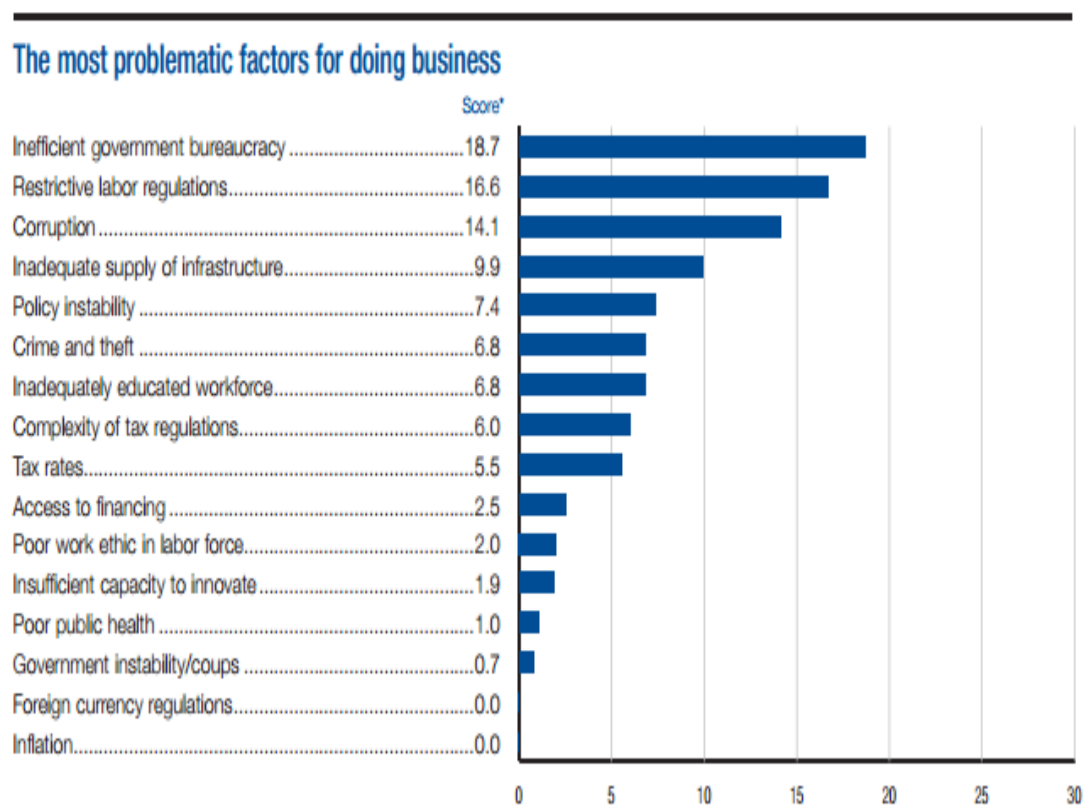


Figura 54. Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2106,” por el Foro Económico Mundial, 2015. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.698.8794&rep=rep1&type=pdf#page=107>

Tabla 17

Factores más Problemáticos para Hacer Negocios en el Perú

Facilidad Para Hacer Negocios	Perú: Índice De Facilidad Para Hacer Negocios		
	2011-12	2010-11	Avance
Ubicación General	41	39	-2
Protección al inversionista	17	21	4
Registro de propiedad	22	24	2
Acceso al crédito	24	21	-3
Apertura de empresas	55	53	-2
Facilidad para comercio exterior	56	56	0
conexión de energía eléctrica	82	83	1
Pago de impuestos	85	93	8
Cierre de empresas	100	102	2
Permisos de construcción	101	96	-5
Cumplimientos de contratos	111	110	-1

Nota. Tomado de "Informe BCRP," por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Estabilidad Política. Puede considerarse como la capacidad de un país o región para evitar las crisis y mantener las normas sin grandes cambios. La coyuntura electoral del presente año está mostrando como el contexto político tiene un gran impacto en las inversiones del país. En este sentido, los indicadores del GCI asociados a esta variable son: la Transparencia de la Política de Gobierno, en la que el Perú se ubica en el puesto 89 con un puntaje de 3.9 y la Confianza pública en los políticos que tiene un puntaje de 1.8 y la posición 130 del ranking.

Seguridad Jurídica. Respecto a este punto, los indicadores asociados son la Independencia Judicial con 2.8 puntos y el puesto 112 del ranking y la Eficiencia del marco legal en la resolución de conflictos, indicador en el que el Perú se ubica en el puesto 130 con un puntaje de 2.6.

Corrupción. Con 36 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción publicado por la Organización para la Transparencia Internacional, el Perú se ubica en el puesto 88 del ranking conformado por 167 países, retrocediendo dos posiciones frente al indicador del año 2014. Éste índice mide la corrupción en función a la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes. Por otro lado el indicador de Comportamiento Ético de las Empresas del GCI, posiciona al Perú en el puesto 106 del ranking con una puntuación de 3.5, afianzando la percepción de corrupción que existe en el país.

Además de lo mencionado, se agrega y concluye lo siguiente:

El Ministerio de Economía y Finanzas es quien determina la cantidad de recursos que debe ser asignado a cada Gobierno Regional, Gobierno Local y dependencia del Estado, para que puedan brindar los servicios a los ciudadanos.

Son las mismas entidades del Estado que operan en la Región, las que a través de barreras burocráticas, impiden el desarrollo de las empresas, promoviendo por tanto la informalidad.

Los conflictos judiciales, entre personas y empresas, se resuelven con lentitud, lo que afecta la competitividad.

La ausencia de partidos políticos nacionales, fuertes y con ideologías claras, afectan la comprensión y decisión de lo "políticamente correcto" a los pobladores a la hora de votar.

Alta percepción de corrupción del Estado por parte de los habitantes.

Los funcionarios tienen temor a tomar decisiones, por la enmarañada normatividad del Estado y las amenazas permanentes de la Contraloría General de la República.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión, teniendo incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las

actividades relacionadas con el comercio internacional (exportación e importación)

(D'Alessio, 2012). En este sentido se consideran las siguientes variables principales:

Evolución del PBI nacional: ha venido creciendo sostenidamente en los últimos diez años, impulsado por el crecimiento de la demanda interna del país, lo que muestra un mayor poder adquisitivo del consumidor peruano.

Informalidad. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, desde el año 2007, el sector informal absorbe en promedio el 59% del total de la PEA ocupada y aporta el 19% del Producto Bruto Interno del país, lo que sugiere que el empleo en el sector informal es fundamentalmente precario y de baja productividad. Por otro lado indica que la mayor parte de las actividades de este sector no se hacen con la intención de delinquir e involucran la producción y distribución de bienes y servicios completamente legales. Otro dato que muestra el nivel de informalidad que se tiene en el Perú es que del total de hogares peruanos, sólo el 13% tienen ingresos laborales provenientes íntegramente de empleo formal, mientras que solo el 40% de hogares peruanos tienen ingresos laborales provenientes íntegramente de empleo en el sector informal .

Acuerdos de Integración y Cooperación Económica. El Perú ha firmado:

- Convenios para evitar doble tributación con Brasil, Chile y Canadá.
- Acuerdos Bilaterales de Inversión (Australia, China, Corea, Malasia, Singapur, Tailandia, Japón, Canadá, Estados Unidos, Cuba, El Salvador, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Venezuela, Alemania, Bélgica y Luxemburgo, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Italia, Noruega, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia, Suiza).
- Tratado de Libre Comercio con China, Singapur, Canadá, Estados Unidos, Chile.
- Acuerdos de Tailandia.

Asimismo, se han culminado negociaciones de acuerdos con la Unión Europea y están en proceso de negociación acuerdos con: México, Japón, Corea, y la European Free Trade Association (EFTA). Por otro lado, se tiene planeado realizar negociaciones con Rusia, Australia, Centro América, Sudáfrica, Marruecos e India.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Son aquellas que involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida de las personas a partir de las condiciones sociales, culturales, étnicas, religiosas y demográficas que existen en el entorno de la organización; definiendo el perfil del consumidor, el tamaño del mercado y los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (D'Alessio, 2012).

A efectos de evaluar el nivel de estas fuerzas se utilizará el pilar Educación primaria y salud y el pilar Educación secundaria y formación del GCI, además del Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que contempla tres variables: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno. En este índice el año 2014 el Perú cayó dos posiciones frente al resultado del 2013, ubicándose en el puesto 84 del ranking con un puntaje de 0.734. Este índice muestra que el Perú tiene una esperanza de vida de 74.6 años y que es una población joven con sólo 2% de personas mayores a 65 años. Asimismo muestra que el 23.9% de la población se encuentra por debajo del umbral nacional de pobreza, siendo que las carencias que más contribuyen a la pobreza general son el nivel de vida (50.8%) y la salud (29.8%) (ver Tabla 23).

Nivel promedio de educación: el IDH muestra que frente a una expectativa de 13.1 años esperados de escolaridad se tiene un promedio real de 9.0 años, lo que indica que existe un alto nivel de ausentismo escolar. Por el lado de calidad de la educación, el Índice Global de Competitividad indica que en el Perú el 91.8% de niños se matriculan para seguir

educación primaria; sin embargo el país se ubica en el puesto 136 del ranking en el indicador de Calidad de Educación Primaria con un puntaje de 2.2. En lo que respecta a la Calidad de la Educación Secundaria el Perú se ubica en el puesto 130, siendo el indicador de calidad de la Educación de Ciencias y Matemáticas el peor indicador del pilar al ubicarse en el puesto 137.

Ver Tabla 18.

Tabla 18

Pilares Salud y Educación del Índice de Competitividad Global

4th pillar: Health and primary education			
4.01	Malaria cases/100,000 pop.....	190.10	37.00
4.02	Business impact of malaria.....	5.80	15.00
4.03	Tuberculosis cases/100,000 pop.....	124.00	98.00
4.04	Business impact tuberculosis.....	5.00	92.00
4.05	HIV prevalence. % adult.pop.....	0.40	74.00
4.06	Business impact of HIV/AIDS.....	5.40	76.00
4.07	Infant mortality. Deaths/1,000 live births	12.90	67.00
4.08	Life expectancy. Years.....	74.80	60.00
4.09	Quality of primary education.....	2.20	136.00
4.10	Primary education enrollment, net %.....	91.80	85.00
5th pillar: Higher education and training			
5.01	Secondary education enrollment, gross%	94.00	59.00
5.02	Tertiary education enrollment, gross%....	40.60	66.00
5.03	Quality of education system.....	2.50	130.00
5.04	Quality of amth and science education.....	2.20	137.00
5.05	Quality of management schools.....	4.10	71.00
5.06	Internet access in schools.....	3.70	95.00
5.07	Availability of specialized training service	4.10	73.00
5.08	Extent of staff training.....	3.70	92.00

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2106,” por el Foro Económico Mundial, 2015. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.698.8794&rep=rep1&type=pdf#page=107>

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2014) informó que el Perú invierte sólo el 0.12% del PBI en investigación y desarrollo, porcentaje muy distante a lo invertido por países tales como China con el 1.2% de su PBI, Corea con su 2.8% o Singapur con su 2.2% (CCL,2010). Asimismo, la preocupación era notoria debido a que en América Latina el promedio es de 1.75%, representando una diferencia significativa negativa en más de punto y medio porcentual. Asimismo, se proyectó que el año 2016 se incrementaría la inversión en innovación, ciencia y tecnología hasta en un 0.7% del PBI, lo cual significaría resultados bastante positivos para la inversión en el país.

Las tecnologías de la información, tienen una penetración importante en la Región, sin ser aún suficiente. Aunque se conoce la importancia de la tecnología y la ciencia para mejorar la producción y lograr alcanzar las demandas en los rubros de agro exportación, son pocas las empresas que invierten en ellas para consolidarse como tal. Es por ello que muchas empresas de la región no han logrado implementar las tecnologías de información y conservan metodologías comerciales obsoletas, que no ayudarán para aumentar su productividad. Asimismo, las tecnologías de información permitirán una mayor facilidad en el proceso de formación de las empresas, siendo un factor negativo que se ha tenido en cuenta en la presente investigación.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales

Según el Resumen Ambiental Nacional – Perú (2010) de *United Nations Environment Programme* (UNEP) el país ha alcanzado avances notorios en cuanto al tema ambiental, reflejándose en el mejor manejo de recursos naturales, donde se incrementó la tasa de reforestación. Asimismo, se ha gestionado de la manera más adecuada, a través de esquemas de incentivos económicos la extracción del recurso anchoveta. Sin embargo, como menciona la investigación de UNEP, el país es considerado uno de los más vulnerables frente a los

cambios climáticos, por lo que se requiere políticas específicas para mejorar la calidad de aire, provisión de agua, manejo de biodiversidad y de recursos comunes.

El Perú es el tercer destino para inversión minera en el mundo, después de Canadá y Australia (MINEM, 2010), con el 7% de los recursos asignados a este proceso. Asimismo, el país es uno de los más privilegiados en cuanto a su disponibilidad de agua, ya que pertenece a la cuenca hidrográfica del Amazonas. Por ello, el recurso agua es una de las fuerzas ambientales más relevantes en el país, y a tener en cuenta debido a su necesidad en actividades, como la agricultura y minería, que aportan mucho al PBI del país.

También es importante señalar que el país es considerado como uno de los países más diversos en cuanto a recursos hidrobiológicos y en mayor medida en recursos de tipo pelágicos, como la anchoveta, caballa y jurel. Ello representa una fuerza ecológica importante para el país debido a los diferentes insumos y derivados a exportar, y que contribuyen de manera notoria en la economía del país. Asimismo, el Perú ha desarrollado en los últimos años la actividad acuícola de la mejor manera, alcanzando exportaciones importantes de productos como el langostino y la concha de abanico. Estos productos exportados tienen destino el continente americano y europeo.

La Región de Junín es una de las principales regiones dedicadas al sector minero, y su aporte al país en este rubro es determinante para el PBI. Sin embargo, la actividad ha conllevado corrientes nacionales e internacionales, que se oponen, por intereses diversos a las operaciones mineras formales, siendo una amenaza latente y a la cual se debe afrontar. Asimismo, las medidas tomadas por el Estado para reducir la informalidad de la región han sido débiles y poco innovadoras, derivando en un peligro para la producción de la región. Y se dice ello debido a que operaciones mineras pasadas y actuales pueden afectar el prestigio de productos que se desean exportar para promocionar la marca Junín, convirtiéndose en una situación a revertir de la manera más eficiente posible.

Una oportunidad que se encuentra en Junín es la diversidad de su geografía, con diferentes climas y lugares atractivos para el turismo receptivo. Ello es alineado a los intereses de la región de impulsar el turismo para que el mundo conozca las riquezas y potencialidades con las que cuenta la región. Sin embargo, los cambios climáticos pueden mostrarse como sequía y lluvias torrenciales, afectando cultivos y accesos vehiculares, resultando una amenaza que se afrontará con el mejoramiento de las redes viales y el impulso de la industrialización en la Región.

3.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Sobre la base del análisis PESTE se elaboró la matriz MEFE la cual se muestra en la Tabla 19. La matriz MEFE muestra un listado de los factores críticos traducidos en oportunidades o amenazas. El peso indica qué tan bien responde la Región ante las oportunidades o amenazas planteadas. El resultado ponderado final fue de 2.20, menos del puntaje promedio (2.50), lo cual significa que existe una pobre gestión en la Región Junín para responder ante las oportunidades o amenazas del entorno. Al estar por debajo del promedio se puede inferir que no se está aprovechando eficientemente las oportunidades que tiene la Región, como consecuencia de la falta de visión y liderazgo de los representantes políticos, así como la falta de estrategias claras a largo plazo. La falta de industrialización no permite aprovechar sobremanera la biodiversidad y la falta de una entidad que promuevan la Investigación y Desarrollo son insuficientes para las ventajas comparativas de la Región. Con relación a las amenazas, no existen estrategias claras para mitigarlas y prevenir escenarios adversos que limiten el crecimiento y desarrollo logrado en la Región.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
1	TLC que permite el ingreso a nuevos mercados	0.08	3	0.24
2	Alta demanda de mano de obra calificada de los sectores productivos	0.07	2	0.14
3	Ampliación del Ferrocarril del Centro (Servicios y Extensión)	0.08	2	0.16
4	Posibilidad de exportar mayores cantidades de minerales con grandes reservas	0.08	4	0.32
5	Incremento de la demanda mundial de recursos orgánicos (café)	0.07	3	0.21
6	Fortalecimiento de la evaluación de riesgo país para inversiones extranjeras	0.08	2	0.16
7	Crecimiento de la demanda turística	0.08	2	0.16
8	Inversión en infraestructura de salud y educación	0.07	3	0.21
Sub Total		0.61		1.60
Amenazas				
1	Alto nivel de corrupción en el Estado e informalidad en las empresas	0.04	1	0.04
2	Aumento de costos de transporte por vías de acceso en mal estado / inaccesibles	0.06	1	0.06
3	Mínima inversión en Investigación y Desarrollo en los sectores productivos	0.08	1	0.08
4	Baja oferta laboral para los egresados de los centros de educación superior, generando migración	0.06	2	0.12
5	Falta de capacidad de cumplir con estándares de calidad internacional para exportar	0.05	2	0.10
6	Bajo índice de cobertura de salud y educación / calidad de vida insuficiente	0.05	2	0.10
7	Baja capacidad en servicios de hotelería y hospedajes	0.05	2	0.10
Sub Total		0.39		0.60
TOTAL		1.00		2.20

Valor: 4. Responde muy bien
 3. Responde bien
 2. Responde promedio
 1. Responde mal

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México Pearson

3.5. La Región Junín y sus Competidores

De acuerdo con Porter (1980) existen cinco fuerzas competitivas que se enfrentan y están interrelacionadas entre sí: (a) proveedores, (b) compradores, (c) nuevos competidores, (d) amenaza de ingreso de sustitutos y (e) rivalidad entre competidores actuales (ver Figura 55).



Figura 55. Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el Sector Industrial Tomado de “Los gráficos que cabieron al mundo,” por A. Ovans, 2012.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El proceso de contratación de todos los recursos (productos y servicios) que la Región Junín necesita para su desarrollo es un proceso normado, controlado y supervisado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) el cual es un organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que está encargado de promover el cumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado peruano con competencia en el ámbito nacional y promueve las mejores prácticas en los procesos de contratación de bienes, servicios y obras, lo cual permite asegurar la calidad de estos.

El OSCE tiene como una de sus funciones desarrollar, administrar y operar el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) el cual es un sistema integral, compuesto por políticas, procedimientos, normas y software basado en el uso del internet, con el fin de

dar transparencia, optimizar, modernizar y generar ahorros en las contrataciones públicas del Perú, incluida la Región Junín. El SEACE, permite así el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como, el seguimiento de la ejecución de las contrataciones públicas y la realización de transacciones electrónicas en línea. Todo esto permite que la parte técnica de la contratación esté bien ecualizada, haciendo que la competencia entre los proveedores sea una competencia de precios, lo cual limita su poder negociación.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los sectores que aportan más al PBI de la Región Junín son el sector agrícola con productos como el café, la naranja, la piña y la papa; y el sector minero con minerales como plomo, zinc y plata. Al ser commodities, con características ya estandarizadas por el mercado internacional y con poca diferenciación de sus competidores, la Región Junín tiene poco poder de negociación ante los compradores nacionales e internacionales como Estados Unidos, Alemania, China, Colombia y Bélgica entre otros. A nivel de comercio y turismo, los productos y servicios ofertados se encuentran circunscritos al mercado local de la Región y no están desarrollados adecuadamente (principalmente el sector turismo). Esto hace que los compradores prefieran elegir servicios ofrecidos por otras regiones cercanas, lo cual les da un alto poder de negociación.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

A pesar de que el café es una de las bebidas más consumidas del mundo, hay muchas personas que no pueden consumirlo por su elevado contenido de cafeína, generando que aparezcan sustitutos o alternativos como el “café de cebada” o el té, en sus diferentes variedades. Una forma en que los productores de café neutralizaron esta amenaza fue con la producción de café descafeinado. La naranja tiene como sustitutos a otras frutas como la mandarina o la toronja que no son producidas en la Región. Respecto a sustitutos en el

ámbito turístico, se podría hablar de otras regiones que ofrecen otro tipo de atractivos turísticos, como son Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ica.

3.5.4. Amenaza de ingresos de sustitutos

Si bien no son sustitutos, es importante mencionar que Ernst & Young, (2015) explicó para Gestión que el 2016 ingresarán a la producción cuprífera del país, los proyectos Constancia (Cusco) con 80,000 toneladas y las ampliaciones de Las Bambas (Apurímac) con 325,000 toneladas y Cerro Verde (Arequipa) con 360,000 toneladas, los cuales competirán con la producción de cobre con la Región Junín.

3.5.5. Rivalidad entre los competidores

No sólo se produce café en la Región Junín, sino también en otras regiones del país y el mundo, y aunque la demanda de café puede considerarse "infinita" pesa mucho el aspecto de los costos, para que los márgenes sean mayores o menores. Estos costos logísticos, están asociados con los accesos y caminos, provisión de servicios de transporte, fletes, etc. Los competidores, podrían tener mejores ventajas competitivas en costos, porque su transporte es más asequible y más económico. Los productos mineros son commodities y tienen propiedades y precios estandarizados por el mercado internacional y las variaciones de su demanda depende del crecimiento o contracción de la economía de mercados como China y Estados Unidos. Esto hace que la rivalidad entre los competidores sea débil. Respecto al turismo, la mayor competencia se encuentra con la Región Cusco, lugar preferido por el turismo receptivo, por tener mayores atractivos turísticos, y que además han sido adecuadamente publicitados.

Lima también es otro destino competidor del turismo (tiene importantes atractivos turísticos también) receptivo principalmente y nacional también, por la facilidad de acceso por vía aérea internacional, nacional, y también por buses nacionales e internacionales. Otras

regiones que también pueden competir por características similares, pero que tiene mejores accesos aéreos y terrestres son Arequipa, Puno, Madre de Dios y Ayacucho.

3.6. La Región Junín y sus Referentes

Resulta difícil hacer una comparación referente con otra Región del país, pues la Región Junín tiene unas características bastante particulares, influenciada de manera muy especial, por su cercanía con la ciudad de Lima a la cual provee de gran cantidad de productos alimenticios sobre todo, y le brinda a los pobladores de Lima la posibilidad de disfrutar de una estadía turística en la Región.

En el ámbito minero podría ser comparada con Cajamarca, pero en este caso Junín, tiene una madurez mayor hacia la aceptación de operaciones mineras en su territorio. En el ámbito de presencia de comunidades nativas, podría compararse con la Región de Loreto, sin embargo, en Loreto las distancias son mucho mayores. Sin embargo los problemas de salud y subdesarrollo son similares. En el ámbito de la producción para la agro exportación, podría compararse con las regiones de Piura, La Libertad e Ica, pero estas últimas, tienen una mayor consolidación en el rubro, influenciadas también por la geografía menos compleja y por su cercanía a puertos marítimos. Respecto al turismo de aventura y paisajes, podría tener cierta similitud con la Región de San Martín. Sin embargo, las características únicas de la Región Junín significan un rasgo diferenciador que puede ser debidamente aprovechado. Respecto a la producción de café, tendría buenos referentes con Brasil y Colombia, países que han logrado madurez y presencia en el sector así como posicionamiento de su producto café y marcas especializadas a nivel global.

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

3.7.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

De acuerdo a D'Alessio (2012), el propósito de la MPC es señalar cómo se posiciona una organización respecto a los competidores asociados al mismo sector, y con ello poder

inferir estrategias. En la matriz se han seleccionado siete factores claves de éxito: a) Biodiversidad de recursos naturales, b) Infraestructura vial (carreteras, vías ferroviarias, aeropuertos), c) Desarrollo urbano (servicios básicos, escuelas, hospitales, postas medicas), d) Industrialización, formalización y desarrollo tecnológico de los sectores, e) Estabilidad social y política, f) Productividad de cultivos representativos, g) Nivel de educación; que se comparan, factores que según la realidad de nuestro país son esenciales de analizar para el éxito y funcionalidad de toda región. La matriz de perfil competitivo de la Región Junín identifica sus principales competidores, fortalezas y debilidades, en donde se compara a la Región Junín con la Región de Tacna y Región Ica. Se seleccionaron estas dos regiones puesto que coincidentemente las dos regiones presentan según el análisis del ICRP CENTRUM 2016 un alto ponderado en las variables del pilar personas, como el de mejorar la calidad de educación y mejorar la infraestructura y cobertura en salud de la población respectivamente, estos factores afectan a todas las regiones competidoras o no y son críticos para que toda región tenga éxito en sus funciones, incluso en el ICRP CENTRUM 2015 las regiones de Tacna e Ica obtuvieron el puesto 4 y 3 respectivamente, dando un claro ejemplo que es consistente el logro alcanzado. En las figuras 56 y 57 se muestran el ranking del pilar personas y educación del 2015 y 2016 respectivamente.

Como lo muestra la tabla 20, la región de Junín tiene como ponderado el valor de 2.10, por lo consiguiente es una posición débil frente a las demás regiones analizadas, como son la región de Tacna con 2.71 la región de Ica con 2.59. Es necesario mencionar que las autoridades de la región Junín tienen mucho por mejorar tanto por sus debilidades mayores como por sus debilidades menores..

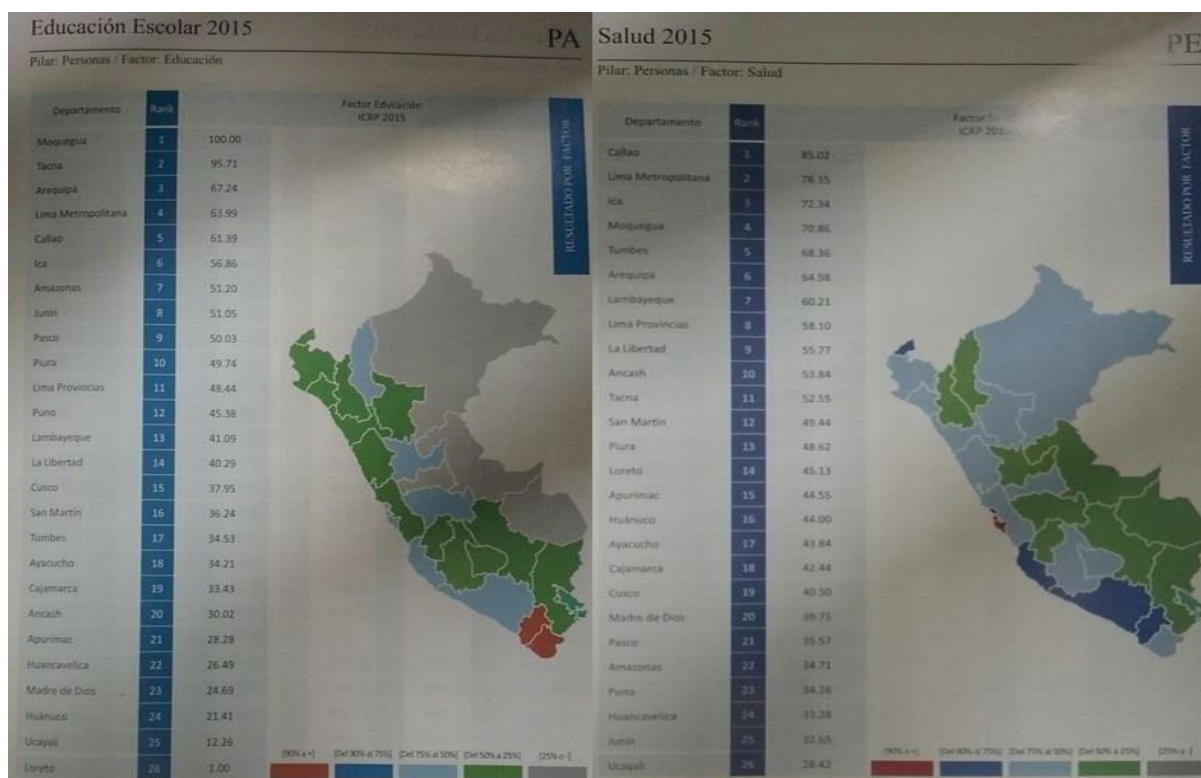


Figura 56. Índice de Competitividad Regional del Perú – ICRP 2015 Pilares Personas Factores Educación y Salud. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú, 2015 por CENTRUM, 2015”

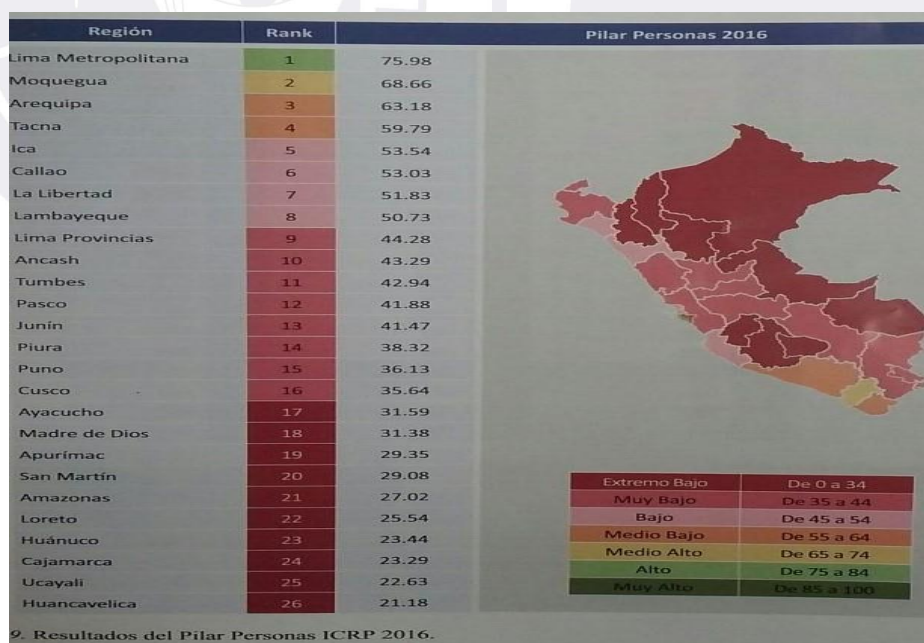


Figura 57. Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú – ICRP 2016 Pilar Personas. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú, 2015 por CENTRUM, 2016”

Tabla 20

Matriz de Perfil Competitivo MPC

Matriz de Perfil Competitivo MPC		Región Junín			Región Tacna		Región Ica	
		Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Factores claves de éxito								
1	Biodiversidad de recursos naturales	0.13	4	0.52	1	0.13	2	0.26
2	Infraestructura vial (carreteras, vías ferroviarias, aeropuertos)	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
3	Desarrollo urbano (servicios básicos, escuelas, hospitales, postas medicas)	0.15	2	0.30	4	0.40	3	0.45
4	Industrialización, formalización y desarrollo tecnológico de los sectores	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30
5	Estabilidad social y política	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26
6	Productividad de cultivos representativos	0.14	3	0.42	1	0.14	3	0.42
7	Nivel de educación	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
TOTAL		1.00		2.10		2.71		2.59
Valor: 4 Fortaleza mayor								
3 Fortaleza menor								
2 Debilidad menor								
1 Debilidad mayor								

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México Pearson

3.7.2 Matriz del Perfil Referencial (MPR)

En la matriz del perfil referencial podemos realizar un benchmarking con las entidades y/o organizaciones globales que poseen mejores índices de medición y se pueden tomar como ejemplo o base para comparar la gestión de cada región, que serán útiles para las propuestas estratégicas. La ponderación y puntaje es similar a la matriz MPC considerando los mismos factores de éxito que se tiene en la región, así no se pierda la hoja de ruta del presente plan. Los valores hacen referencia a las fortalezas y debilidades de la región, significando: (a) cuatro, fortaleza mayor; (b) tres, fortaleza menor; (c) dos, debilidad menor y (d) uno, debilidad mayor.

Para éste análisis se ha tomado en cuenta el ranking de competitividad global 2016, en donde se muestran a los 140 principales ciudades que realizan una buena gestión en 12 pilares esenciales para su población, en la figura 58 se muestran a detalle y que factores son claves para ser considerados dentro del ranking. El análisis refleja el Índice de Competitividad Global (ICG). Conformado por 12 items, éste nos brinda un criterio extenso de comprensión de lo que se debe tomar en cuenta en la competitividad en los distintas ciudades. Por tanto, los pilares son seleccionados en tres sub conjuntos: factores de eficiencia, requerimientos básicos, factores de innovación.

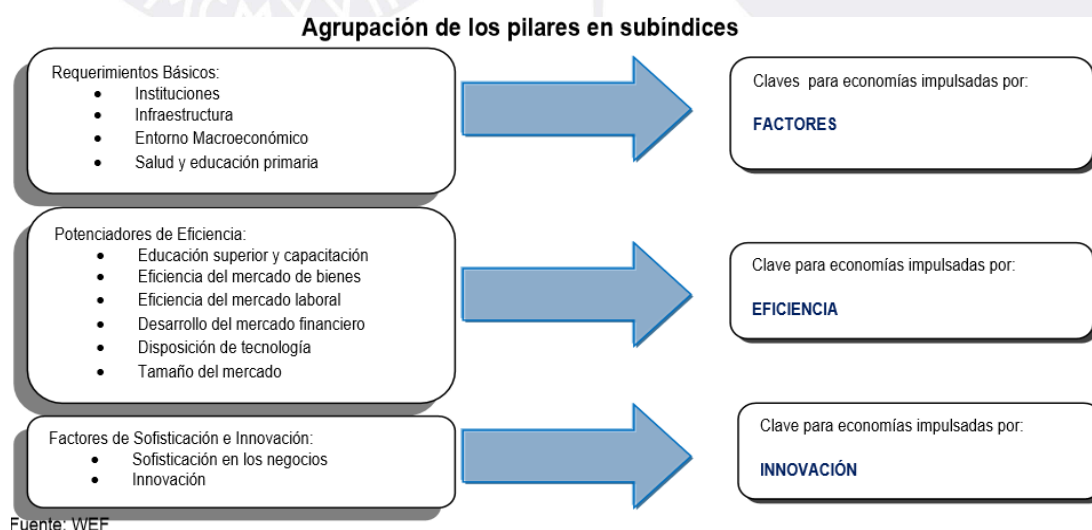


Figura 58. Agrupación de los pilares ranking competitividad global 2016. Tomado de file:///C:/ICG-2016-2017_Informe_Chile1.pdf

Para tomar en cuenta los referentes para la región Junín se ha tomado en cuenta el Informe de Competitividad Global 2015-2016 (Recuperado de: [http:// reports. weforum. org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings](http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings)) en donde posiciona en el primer lugar en el mundo al país de Suiza con la ciudad de Zurich y en el puesto 35 está el país de Chile con la ciudad de Santiago, que siendo el único país sudamericano con mejor puntaje se tomará en cuenta como primer lugar en el continente sur para éste presente plan, en la figura 59 se muestra el ranking de competitividad global para el caso mundial y en la figura 60 se muestra el ranking de competitividad del país mejor calificado del continente sudamericano.

Select Index Component:
GCI Global Competitiveness Index

Rank	Economy	Info	Value	Distance from best
1	Switzerland	ⓘ	5.8	
2	Singapore	ⓘ	5.7	
3	United States	ⓘ	5.6	
4	Germany	ⓘ	5.5	
5	Netherlands	ⓘ	5.5	

Figura 59. Ranking de competitividad Global 2015-2016 Tomado de “Word Economic forumt 2015-2106,” <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings>.

Select Index Component:
GCI Global Competitiveness Index

Rank	Economy	Info	Value	Distance from best
35	Chile	ⓘ	4.6	
36	Lithuania	ⓘ	4.5	
37	Indonesia	ⓘ	4.5	
38	Portugal	ⓘ	4.5	
39	Bahrain	ⓘ	4.5	
40	Azerbaijan	ⓘ	4.5	

Figura 60. Ranking de competitividad Global 2015-2016 Tomado de “Word Economic forumt 2015-2106,” <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings>.

El país de Suiza tiene un gran proceso educativo en todos sus niveles y es pro activa en el procesamiento de educación. El índice trabajo es muy eficaz, con enormes sentidos de sinergia entre los empleadores y los colaboradores así pues, equilibran vida familiar y laboral alineados a las necesidades de las empresas, como por ejemplo evalúan constantemente las funcionalidades de cada puesto para priorizar los puestos “home office”. Los organismos del estado de Suiza son los más transparentes y eficaces del mundo, y su productividad está basada por la buena infraestructura y conexión de su mundo financiero que están muy desarrollados.

Para el caso de Chile, continúa como el país más competitivo de América Latina y el Caribe. Su fuerte encierra órganos sólidos, un clima económico sólido, buena gestión en mercados financieros, altos niveles de tecnología y gran consenso de tecnologías de información. Por parte de la educación superior están en mejor forma que el año pasado, sin embargo Chile tiene que mejorar en área como Investigación y Desarrollo para dinamizar un crecimiento robusto. Como hemos mencionado los dos referentes tienen calificaciones por encima de 2.10 que obtiene la región Junín y para ello son un ejemplo a seguir respecto a las variables que se requieren mejorar. Por ello los tomamos como referentes así como lo muestra la tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Perfil Referencial

Matriz de Perfil Referencial	Región Junín Peru		Zurich Suiza		Ciudad de Santiago de Chile		
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Biodiversidad de recursos naturales	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26
2 Infraestructura vial (carreteras, vías ferroviarias, aeropuertos)	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
3 Desarrollo urbano (servicios básicos, escuelas, hospitales, servicios de salud)	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
4 Industrialización, formalización y desarrollo tecnológico de los sectores	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
5 Estabilidad social y política	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
6 Productividad de cultivos representativos	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
7 Nivel de educación	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
TOTAL	1.00		2.10		3.44		3.03

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

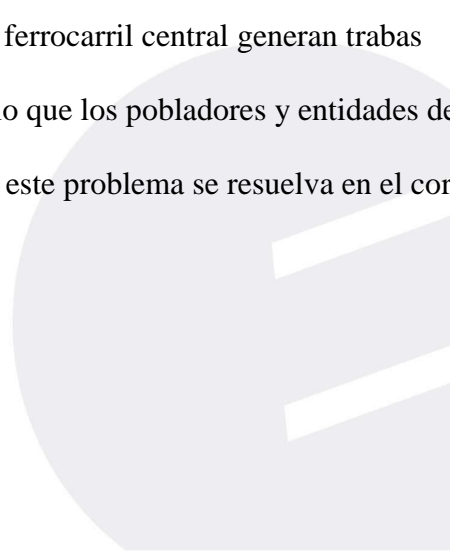
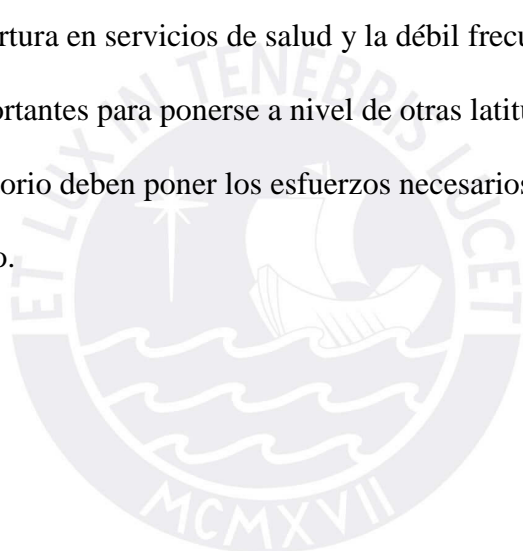
Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México Pearson

3.8. Conclusiones

El Plan Estratégico de la Región Junín debe buscar siempre la competitividad que permita el desarrollo de sus pobladores, para mejorar su calidad de vida, generándose el círculo virtuoso para que ello ocurra. Respecto a otros territorios, la Región Junín es menos competitiva en las dimensiones analizadas, sin embargo, tiene también bastante potencial, lo que en general se requiere es un importante nivel de gestión para mejorar esos niveles competitivos y mejorar su competitividad.

Esta mejora de su capacidad de gestión, debe priorizar a los pobladores, brindándoles mejores condiciones de salud, educación básica, educación universitaria, nivel de gestión de empresarios y emprendedores, y una importante mejora de capacidad de gestión de sus entidades tutelares: Gobiernos sub nacionales por ejemplo.

Según las comparaciones realizadas con los Suiza y Chile, la región Junín, y todas las regiones del Perú deben tener claro que para ser competitivo y mejorar hay que ser más eficiente, proactivo e innovador, y este es un tema que los pobladores, empresas y entidades del Estado deben entender, preparar estrategias y pasar a la acción. Los Tratados de Libre Comercio, que el gobierno peruano ha gestionado con otros países, y otros bloques comerciales, deben ser analizados, pues representan una gran oportunidad para los productos y servicios que puede ofrecer la Región Junín, pero naturalmente exigen elevados estándares de calidad, por lo que se deben iniciar acciones para esta mejora de manera urgente. La saturación de la carretera central, el bajo nivel de calidad de profesores, la falta de motivación que ofrece la región a su población joven para culminar sus estudios secundarios, la poca cobertura en servicios de salud y la débil frecuencia del ferrocarril central generan trabas importantes para ponerse a nivel de otras latitudes, por lo que los pobladores y entidades del territorio deben poner los esfuerzos necesarios para que este problema se resuelva en el corto plazo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Gobierno Regional de Junín, según la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Gobierno Regionales (Ley N° 27867), tiene jurisdicción en el ámbito de sus respectivas circunscripciones territoriales y se constituye como una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia tanto exclusivas como compartidas. Su finalidad esencial es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes. Está conformado por tres órganos: Consejo Regional, Gobernador Regional y Gerencia General Regional.

Las limitaciones para el desarrollo político, económico y social, para el gobierno regional de Junín se asocia a la centralización en el que la ciudad de Huancayo juega un papel importante, ya que en el movimiento financiero departamental representa el 73.8% de los depósitos y el 81.4% de las colocaciones. Muy de lejos se encuentra la ciudad de la oroya que representa el 9.6% de los depósitos y el 8.8% de las colocaciones. (Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008 – 2015).

Así mismo como mencionamos en el párrafo anterior, por la pobre gestión en temas de desarrollo económico y social, la gestión del GRJ tiene algunas falencias que traban y/o oscurecen los índices de medición limitada para su desarrollo, mencionamos: existe un divorcio entre sus gerencias centrales, su plan concertado es sobre un método antiguo y aún no lo actualizan, su autonomía puede llevarlos a confusión en procesos del estado, creencia que solo con minería el GRJ puede sostener ingresos.

El Gobierno Regional de Junín tiene el siguiente organigrama institucional como se aprecia en la Figura 61.

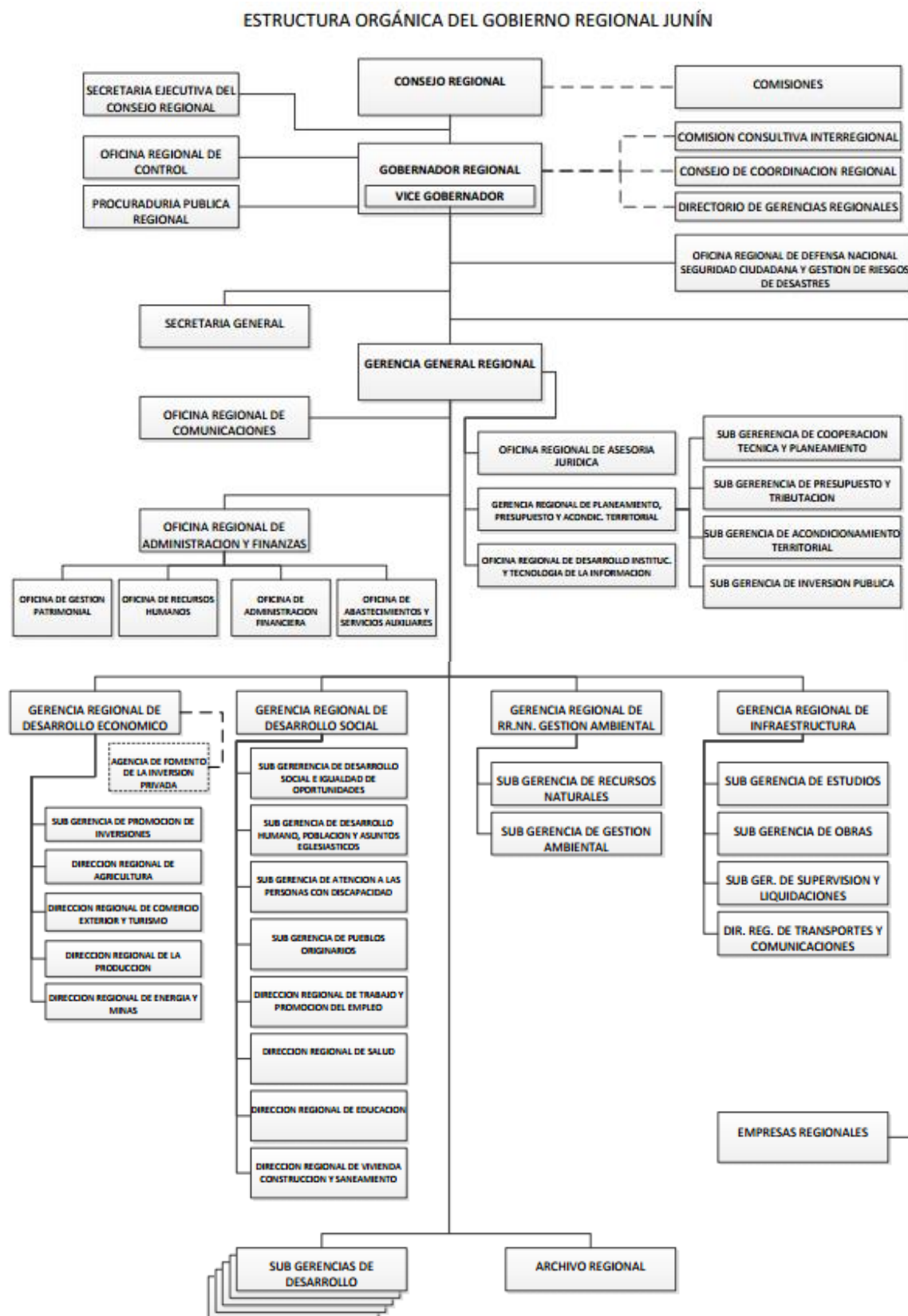


Figura 61. Organigrama estructural del Gobierno Regional de Junín.

Recuperado de “Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Junín”, por el Gobierno Regional de Junín, 2016. http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Como se mencionó en el capítulo I, la Región Junín aporta el 3.0% del Producto Bruto Interno del Perú, posicionándose como la octava economía regional en contribuir al PBI nacional. Junín tiene como principal actividad económica la extracción de petróleo, gas y minerales con un aporte al VAP del 31.9%. Junín se constituye como una de las principales regiones mineras del Perú, siendo su principal actividad la minería metálica. Los principales minerales extraídos en esta Región son plata, plomo y zinc. La Región Junín posee las mayores reservas de plata en el Perú, y éste a su vez posee las mayores reservas de plata en el mundo (La República, 2016). La Región Junín posee el 24.5% del total de reservas de plata a nivel mundial. El Perú cuenta con alrededor de 4,485 millones de onzas finas de plata concentradas en su mayoría en la Región Junín, según informa el Ministerio de Energía y Minas. (El Correo, 2016). Según informó el Ministerio de Energía y Minas, la producción de plata durante el año 2016 fue de 880,778 kg.f. El precio de este metal cerró en 1,643.20 dólares por onza. (Recuperado de www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/)

En la Tabla 23 se muestra la producción minera de los principales metales, así como su porcentaje de variación respecto al año anterior.

Tabla 22 *Variación porcentual real de producción de metales en la Región Junín, respecto al año anterior*

Minerales	Estructura porcentual 2014 2/	Enero - Diciembre		
		2014	2015	Var %
Cobre (TMF)	7.8	85,049	203,529	139.3
Plomo (TMF)	22.6	43,238	46,676	8.0
Zinc (TMF)	0.0	255,308	293,072	14.8
Plata (kg.f)	60.2	686,704	816,552	18.9
Oro (Gm.f)	9.4	733,816	744,728	1.5
Molibdeno (TMF)	0.0	757	2,434	221.4

Nota. Tomado de “Junín: Síntesis de Actividad Económica,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2015/sintesis-junin-12-2015>

Con relación a la inversión minera en Perú, 7.5% de ésta se ejecutaron en Junín con un aproximado de \$566.9 millones de dólares, siendo el cuarto del país luego de Arequipa, Apurímac y Cusco. Durante el 2015 Junín contribuyó con S/. 66.5 millones de soles (2.2% de participación a nivel nacional) del aporte minero nacional, como consecuencia del incremento en 46.1% respecto del 2014 por mayores recaudos por regalías mineras, pasando de S/. 4.8 millones en el 2014 a S/. 42.2 millones en el 2015. El Canon minero de Junín cayó de S/. 32.2 millones en el 2014 a S/. 15.5 millones en el 2015. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

Por otro lado, el sector agropecuario constituye una de las principales actividades productivas en la Región, ya que involucra el 39% de la PEA ocupada. Este sector insume una cantidad representativa de mano de obra. Dentro del sector agropecuario, destaca el subsector agrícola desarrollado en dos zonas definidas: la sierra, cuya producción se destina al mercado local y destaca por productos como la papa, maíz, zanahoria, arveja verde, haba, cebolla serrana y olluco; mientras que en la selva y ceja de selva la producción está destinada a la agroindustria y exportación, sobresaliendo el café, maíz amarillo duro, cacao y kion. Según el BCRP, 2015, entre los cultivos con mayor superficie cosechada se encuentran: café (78,276 hectáreas), papa (24,480 hectáreas), plátano (16,879 hectáreas), cacao (16,592 hectáreas), naranja (13,155 hectáreas), cebada grano (10,636 hectáreas) y maíz amiláceo (8,169 hectáreas). De las 465,880 hectáreas de superficie agrícola en la Región Junín, sólo el 13.3% posee sistemas de riego, muy por debajo del promedio nacional que es 36.2%. El desarrollo de la agricultura en Junín se efectúa durante dos campañas agrícolas: una en periodos de lluvia que es la denominada “grande” y se realiza entre los meses de abundantes lluvias (agosto a diciembre), y la que se realiza en zonas de acceso a riego en periodos de escasez de lluvia (abril a julio), y se le denomina “pequeña”. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

Dentro de los productos agrícolas con mayor demanda a nivel nacional, se encuentra la papa; con 24,480 hectáreas cosechadas ubica a la Región Junín en el tercer productor de este insumo a nivel nacional, después de Puno y Huánuco. La Región Junín, conjuntamente con la Región Huánuco son los principales ofertantes de papa al mercado limeño, favorecidos por su posición geográfica. Otro de los productos de mayor demanda a nivel nacional son la piña y naranja de las cuales la Región Junín es el principal productor. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

Por otro lado, el principal producto de exportación agrícola tradicional, en la Región Junín, es el café. Hasta el 2013 esta Región era la principal productora de café de exportación, sin embargo pese a la presencia de plagas y enfermedades en este tipo de plantas, cayó su producción y productividad, ubicándose en el cuarto lugar después de San Martín, Cajamarca y Amazonas. El principal problema fue causado por la intensa humedad generada por las lluvias y el cambio climático. Para el año 2015, la Región Junín recuperó su oferta al crecer en 30.4% respecto al 2014, debido básicamente a las nuevas cosechas en reemplazo de las afectadas, así como un mejor manejo en la productividad. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

Según el INEI, en el 2015 la Región Junín produjo 39,275 toneladas de café, siendo el precio promedio de chacra alrededor de 6.48 soles por kilogramo. En la Tabla 24 se muestra la participación de la Región Junín en relación al café, a nivel nacional.

Tabla 23

Producción Regional del café 2013-2014

Región	2013	2014	Var %	Part. % (Ene-Dic 2014)
Piura	2,280	2,334	2.4	1.1
Cajamarca	54,472	44,889	-17.6	21.4
Amazonas	32,857	34,202	4.1	16.4
San Martín	47,872	54,682	14.2	26.1
Huánuco	2,854	3,503	22.7	1.7
Pasco	7,197	5,434	-24.5	2.6
Junín	54,837	31,510	-42.5	15.1
Ucayali	2,587	2,252	-12.9	1.1
Ayacucho	4,434	2,273	-48.7	1.1
Cusco	38,545	22,586	-41.4	10.7
Puno	6,832	4,750	-30.5	2.3
Otros	1,092	768	-29.7	0.4
Total toneladas	255,859	209,183	-18.2%	100

Nota. Tomado de “Síntesis Agroeconómica del café” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/CAFE_JUNIO2015

La Región Junín ocupa el cuarto lugar en producción de café al 2015, después de San Martín, Cajamarca y Amazonas, con 15.1% de aporte nacional, tal como se aprecia en la Tabla 24. La gran dificultad que se presenta al comercializar este producto es la volatilidad de los precios debido a factores coyunturales que operan en el corto plazo, entre los que destacan tanto factores externos como internos. Entre los factores exógenos destacan: cambio climático, nivel de existencias, variaciones en los tipos de cambio entre el dólar y otras monedas, restricciones al comercio, especulación y expectativas en los mercados financieros, crecimiento de la demanda mundial, etc.; mientras que los factores internos están ligados al narcotráfico y la competencia de precios con la hoja de coca, del cual es un producto alternativo, sumado a ello el costo del petróleo que impacta directamente en el costo de los fletes, asimismo la disponibilidad de medios para unir las rutas de producción con los principales mercados, finalmente la política cambiaria del país que en los últimos años ha impactado drásticamente a los productores. En la Tabla 25 se muestra la volatilidad de los precios en chacra mensuales del café en grano. (MINAGRI, 2015)

Tabla 24

Volatilidad de los Precios en Chacra Mensuales del Café en Grano

Periodo	Precio S/. x kg	Pt/Pt-1	Ln(Pt/Pt-1) *100	Volatilidad mensual (Desviación estándar)
Dic-10	5.09	0.97	-3.42	13.37
Dic-11	5.70	0.97	-3.05	18.81
Dic-12	4.80	0.95	-4.82	10.21
Dic-13	4.49	1.00	0.12	6.38
Ene-14	4.10	0.91	-8.99	6.53
Feb-14	4.44	1.08	7.87	6.46
Mar-14	6.08	1.37	31.47	11.01
Abr-14	7.19	1.18	16.75	11.6
May-14	7.38	1.03	2.69	11.58
Jun-14	7.34	0.99	-0.64	11.64
Jul-14	7.42	1.01	1.12	11.65
Ago-14	7.91	1.07	6.38	11.56
Set-14	8.35	1.06	5.43	11.53
Oct-14	7.87	0.94	-5.94	10.74
Nov-14	5.37	0.68	-38.21	16.41
Dic-14	5.32	0.99	-0.94	16.42
Ene-15	5.67	1.07	6.34	16.13
Feb-15	6.11	1.08	7.51	16.12

Nota. Tomado de “Síntesis Agroeconómica del café” por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Recuperado de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/CAFE_JUNIO2015

El sector pecuario en la Región Junín está conformado por especies de tipo vacuno (26.9% del VB pecuario), ave (18.1%), ovino (11.1%), y porcino (7.2%), así como la leche (17.1%); los mismos que son comercializados local y regionalmente. Empresas como Gloria, compran alrededor del 75% de la producción de leche en la Región Junín, efectuando las transacciones en Lima. Según el BCRP, al 2015 la producción de leche superó los 140,000 litros diarios, habiendo crecido en más de 100% respecto al 2008. Según el IV Censo Agropecuario 2012 (IV CENAGRO), se reveló que el 8.2% de la población de ganado ovino y el 3.8% de la población de ganado vacuno a nivel nacional, provienen de Junín.

Con relación a la manufactura, este sector evidenció una caída importante desde el 2007, ya que con relación al VAB de la Región, pasó de 21% a 6.2% al 2015, básicamente por los problemas en el complejo metalúrgico de la Oroya. Este sector destaca básicamente

por dos actividades en la Región: la refinación de metales (en el complejo metalúrgico de la Oroya que fue liderada en su momento por la empresa Doe Run), y la producción de cemento liderada por la empresa Unión Andina de Cementos [UNACEM]. Según el BCRP, al 2015 sólo la producción de cemento destaca en este sector debido a la suspensión de actividades por parte de Doe Run.

El turismo tiene un gran potencial en la Región Junín dado el variado inventario de atractivos turísticos. Según el INEI, durante el 2015 la Región Junín albergó a cerca de 1, 120,724 turistas nacionales los cuales tuvieron una permanencia promedio de 1.2 noches, y 5,297 turistas extranjeros que tuvieron una permanencia promedio de 1.7 noches, siendo los turistas extranjeros provenientes de Estados Unidos (21.6%), España (10.7%), Colombia (7.7%) y Francia (6.4%), como se puede apreciar en la Tabla 26. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

Tabla 25 *Arribos turísticos Región Junín*

	2011	2012	2013	2014	2015
Turistas nacionales	78,130	988,690	1,020,330	1,062,859	1,120,724
Turistas extranjeros	369	7,183	5,328	4,067	5,297

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

El turismo en Junín se dinamiza en gran medida por el turista nacional cuyo perfil se resumen en la Tabla 27.

Tabla 26

Perfil del turista nacional que viaja a Junín

Noches de permanencia	%
1 a 3 noches	37
4 a 7 noches	48
8 a 14 noches	13
15 a 28 noches	2
Gastos por persona durante el viaje	
600 soles a más	20
Menos de 600 soles	80
Medio de transporte utilizado	
Bus	86
Auto propio	8
Auto particular	5
Otros	1
Tipo de alojamiento utilizado	
Casa de familiares o amigos	45
Alojamiento pagado	55
Otros	2
Actividades realizadas	
Turismo cultural	84
Turismo de naturaleza	88
Diversión y entretenimiento	23
Compras	43
Otros	32
Organización del viaje	
Viaje por cuenta propia	100
Compra de paquete turístico	0

Nota. Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013. Vacacionistas que visitaron el departamento de Junín”, por Promperu, 2013. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/867/Perfil_vacacionista_nacional_2013_vacacionistas_visitaron_departamento_junin_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

4.1.3. Operaciones Logística-Infraestructura (O)

Las operaciones en la Región Junín, con mucho potencial a desarrollarse y potenciarse son: La producción de café y el servicio turístico.

Según la Junta Nacional del Café, este commodity es el principal producto agrícola de exportación en el Perú. Su cultivo se concentra en el café arábico (*Coffea arabica*), en las variedades Typica, Bourbon, Pache, Caturra y Catimor. Su producción directa genera 43 millones de jornales al año, a los que se suman 5 millones de jornales generados por los servicios de comercio, industria y transporte, que participan en la cadena productiva del café. La Región Junín produce alrededor de 75,750 toneladas métricas de café; se posicionó en el primer lugar hasta el 2012 luego fue desplazada por San Martín, justificándose este hecho por el uso de tecnología media y apoyo del Estado Peruano para tal fin. (Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/produccion-y-exportacion>).

La región Junín muestra en promedio un decremento en la producción de café por hectárea, al 2014 este decremento fue de 44.9%. La justificación principal fue el cambio climático, generando como consecuencia que las plantaciones se vean afectadas por la roya amarilla, enfermedad que neutraliza el normal crecimiento de las plantaciones de café manifestándose con un efecto de secado en las hojas y desecamiento de los frutos. En el 2015, la Cámara de Comercio de Lima informó que la producción de café cayó 37% a nivel nacional entre los años 2012 y 2014, principalmente por la presencia de la plaga de la roya amarilla que afectó gravemente el rendimiento de los cultivos de este grano. Pese a estos efectos, en el 2014 se evidenció un crecimiento en valor de las exportaciones debido básicamente al incremento del precio internacional del café. Ello debido a la caída de la producción de Brasil, principal productor y exportador de café en el mundo. El precio máximo alcanzado en la bolsa de New York fue de 3.73 dólares/kg en marzo 2014. (MINAGRI, 2014)

En la Tabla 24, se puede analizar más a detalle cómo fue el crecimiento al detalle histórico de la producción de café en la Región Junín.

Tabla 27

Crecimiento al Detalle Histórico de la Producción de Café en la Región Junín

Café	2008- 2009 %	2009- 2010 %	2010- 2011 %	2011- 2012 %	2012- 2013 %	2013- 2014 %
Cosechas (Ha.)	1.4	1.7	3.7	3.7	3.3	22.1
Precio Chacra (S/kg)	7.2	14.1	48.5	33.3	25.9	58.1
Producción (Tn)	-25.9	11.5	27.6	11.3	28.5	44.9
Rendimiento (Kg/Ha)	-27.0	9.7	23.0	14.4	30.9	29.3

Nota. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola” por Dirección Estadística Agraria e Informática de la Dirección Regional Agraria de Junín.

Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

En la Tabla 29 se ha sintetizado los costos de producción del café.

Tabla 28

Costo de Producción del café por hectárea

Costos de producción	Total	%
Costos de instalación	4,560.73	61.7%
Insumos	1,815.00	
Mano de obra	2,745.73	
Costos de mantenimiento	2,830.40	38.3%
Insumos	420.00	
Mano de obra	2,410.40	
Total Costos Directos	7,391.13	

Nota. Tomado de “Costo de Producción Junín-Perú”, por el Ministerio de Agricultura, 2011.

Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/cpcafe.pdf>

Pese a que el café es un producto representativo de las exportaciones del país, la producción de este recurso es azotado constantemente por la roya amarilla. Entre el 2013 y 2014 se registraron pérdidas millonarias por este efecto del cambio climático, el cual aún continúa sin poder controlarse. En la Tabla 30 se resume la información recopilada por la Junta Nacional del café sobre las pérdidas y afectaciones por efectos del cambio climático.

Tabla 29

Pérdidas y Afectaciones del Cultivo de Café por Efectos Climatológicos. Año 2013

Detalle	Impacto
Área afectada por la roya amarilla	32%
Cosecha perdida	1 millón quinientos mil quintales
% variedades susceptibles	76% del área cafetalera total
Rango de altitud afectada	850 msnm a 1,600 msnm
Hectáreas afectadas	132,800
Pérdida Económica	350 millones de soles
Productores afectados	53,000 productores

Nota. Adaptado de “Impacto de la Roya en Campaña Cafetalera 2013” por Junta Nacional del Café, 2013. Recuperado de <http://slideplayer.es/slide/1666661/>

La infraestructura hotelera para llevar a cabo las actividades turísticas en la región se ha resumido en la Tabla 31. En comparación con sus competidores, en este caso Ancash, por poseer casi los mismos microclimas, se tiene el siguiente resumen.

Tabla 30

Infraestructura Hotelera Junín – Ancash 2015

	Junín		Ica	
	Total	Clasificados	Total	Clasificados
Número de establecimientos	875	31	683	201
Número de habitaciones	11,034	599	10,735	8,809
Número de plazas-cama	17,854	1,076	19,327	4,711

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la Toma de decisiones” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>

La Región Junín cuenta con dos sistemas de transporte: (a) terrestre y (b) aéreo. El transporte terrestre cuenta con un sistema de carreteras y un sistema ferroviario. El sistema de carreteras está compuesto por tres corredores logísticos principales, así como carreteras alimentadoras. En la Figura 62. Se observa los principales corredores logísticos en la Región Junín. El corredor terrestre con salida al puerto del Callao (Lima), une las provincias de Junín

y La Oroya. Esta red logística atraviesa el distrito de Matucana, perteneciente a la provincia de Huarochí de la Región Lima. Esta red logística atraviesa Cerro de Pasco, Huánuco, Pucallpa y llega hasta Iquitos. Otro corredor terrestre conecta La Oroya, Jauja y Concepción con las Regiones de Huancavelica, Ayacucho y Abancay. El tercer corredor logístico conecta a la Oroya, Tarma, La Merced y Satipo. Por otro lado, existe un alimentador del Corredor Estructurante 2, que conecta Huancayo con la Carretera Panamericana Sur.

Según el BCRP, durante el 2015, la Región Junín concentró el 7.2% (11,892.3 km) de carretera de la red vial nacional. De ello, 80.1% (9,522.5 km) corresponden a la red vecinal, 12.9% (1,536 km) corresponden a la red nacional, y el 7% restante (833.8 km) corresponden a la red departamental, como se aprecia en la Tabla 32. De los 11,892.3 kilómetros de red vial, sólo el 10.3% (1,219.4 km) están pavimentados.

Tabla 31

Red Vial de la Región Junín

Red Vial	Pavimentada (km)	No Pavimentada (km)	Total (km)
Nacional	933.4	602.6	1,536
Departamental	67.6	766.2	834
Vecinal	218.3	9,304.2	9,523

Nota. Adaptado de “Caracterización del Departamento de Junín,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion>

La Carretera Central es la principal vía de la Región dado que une Lima con la Oroya, y éste a su vez con Pasco y Huánuco por el Norte, y con Huancavelica y Ayacucho por el sur. Con relación al parque vehicular, la Región registró 64.6 mil unidades inscritas entre las que destacan automóviles, station wagon (18.5%), camiones (14.3%), camionetas rurales (14%) y camionetas pick up (13.2%). De acuerdo al BCRP, al 2015 la Región demandó un tráfico de pasajeros de 3,630.8 mil, que comparado con el 2006, creció en 6.1%. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). En cuanto al transporte ferroviario, la Región

Junín es atravesada por dos importantes redes ferroviarias: (a) Ferrocarril del Centro (489.6 km), que es un transporte privado y está a cargo de Ferrovías Andina.

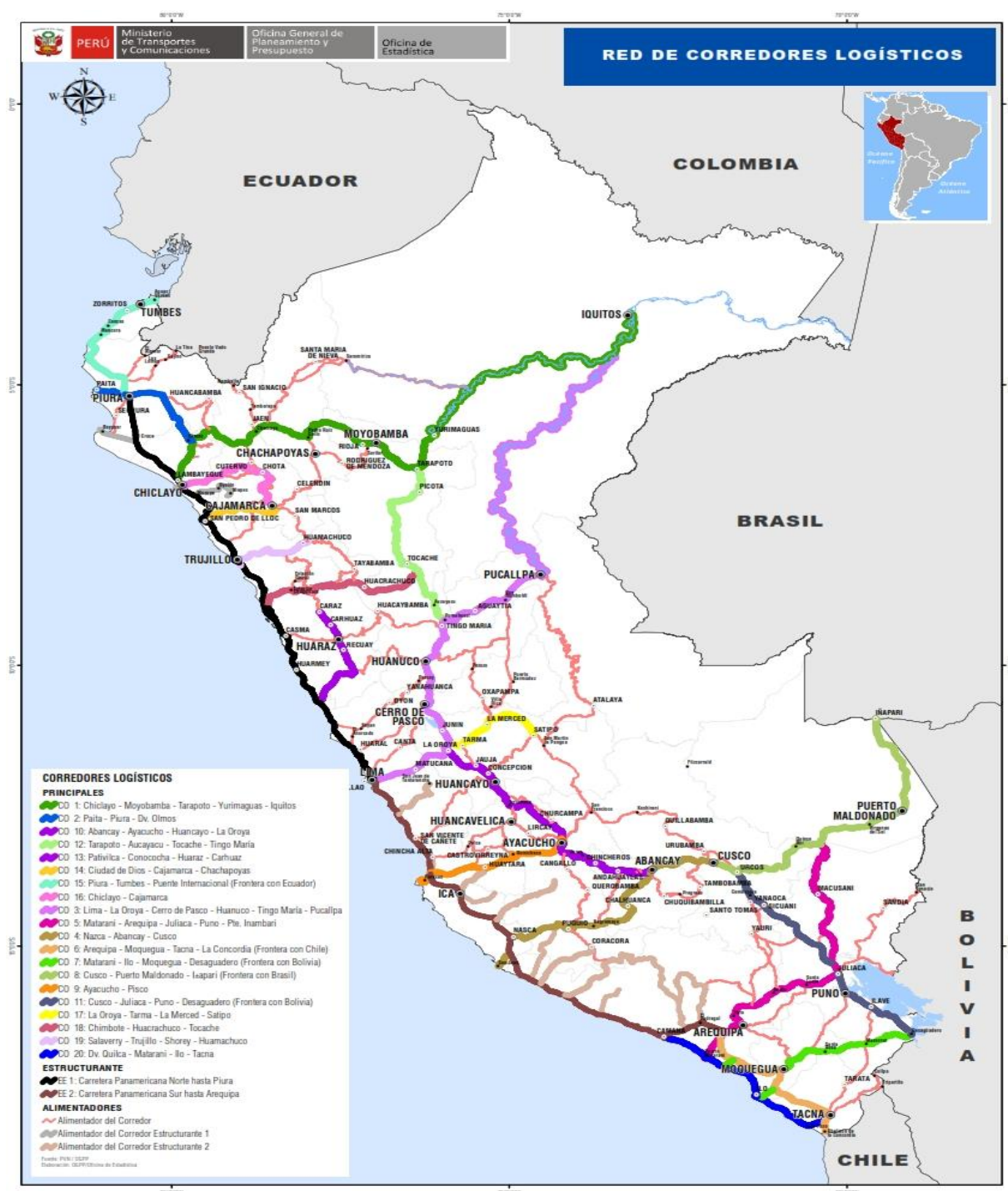


Figura 62. Red de Corredores Logísticos para la Región Junín, 2015.

Nota. Tomado de Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2015.

Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/red_corredores_logisticos.pdf

Este ferrocarril une Callao, La Oroya y Huancayo; y (b) Ferrocarril Huancayo – Huancavelica (128.7 km), que es un transporte público y está a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Existe además un tramo ferroviario privado que pertenece a la empresa UNACEM y lo destina para el transporte de cemento, desde Condorcocha, que es donde queda la planta cementera, hasta Yauli-Junín, donde se conecta con el Ferrocarril del Centro. En tren que une Lima con Huancayo (346 km) es destinado sólo al transporte turístico en fechas especiales, diferente algunos tramos del Ferrocarril del Centro que son utilizados básicamente para el transporte de minerales. Por otro lado el Ferrocarril Huancayo – Huancavelica, transporta personas.

En cuanto al transporte aéreo, la Región Junín cuenta con el aeropuerto nacional Francisco Carlé, ubicado en la provincia de Jauja, destinado al uso aéreo comercial, y cuenta con una pista asfaltada de 2,870 metros de largo por 45 metros de ancho; y el aeródromo regional Manuel Prado de Mazamani, ubicado en la provincia de Satipo, solamente utilizado por avionetas de vuelo no regular, helicópteros y aviones militares. (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Según la ley de bases de la descentralización, ley Nro. 27783, los gobiernos regionales tienen autonomía económica, es decir tienen la facultad de crear, recaudar y administrar sus rentas e ingresos propios, y aprobar sus presupuestos institucionales conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto. Los gobiernos regionales y locales se sustentan y rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los mismos que se formulan y ejecutan conforme a Ley, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados.

El 80.94% de los ingresos de la Región Junín provienen principalmente de fuentes ordinarias, que corresponde a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros

conceptos. Las fuentes de recursos determinados que provienen de la recaudación de impuestos municipales, canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, representan sólo el 0.75% del presupuesto inicial de apertura (PIA)

La generación de recursos directamente recaudados representa sólo el 2.14% de los ingresos de la Región lo cual manifiesta que el Gobierno Regional de Junín posee una baja capacidad para generar ingresos como Entidad Pública, además de su alta dependencia financiera de los tributos. La asignación del presupuesto está destinada básicamente para financiar los sectores de educación y salud, como se observa en la Tabla 33

La inversión pública de los gobiernos regionales en el periodo de comparación setiembre 2015 – 2016, ha incrementado en un 10.3%, variación mayor con relación al incremento de la inversión nacional (-6.4%) y menor con relación al incremento de los gobiernos locales (34.2%). Como lo muestra la tabla 34, teniendo un promedio de ejecución efectiva del 59%, es decir 41% se devuelve y no se invierte en mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región.

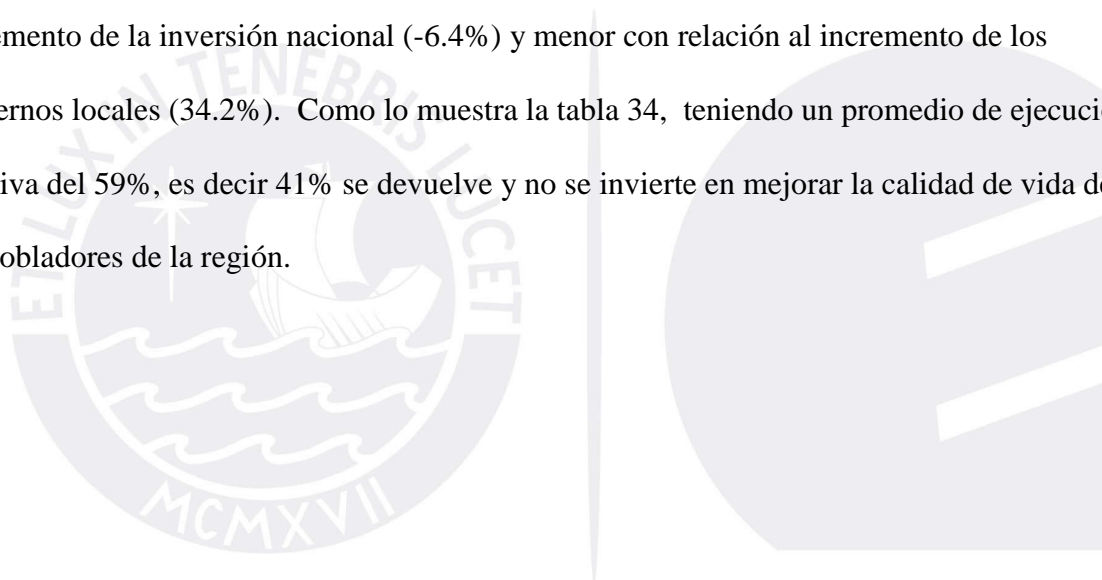


Tabla 32

Clasificación de las Fuentes de Ingreso de la Región Junín

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1: Recursos ordinarios	931,017,638	1,228,354,819	1,217,101,643	1,203,295,170	1,203,295,170	1,203,211,919	1,201,320,392	98.0
2: Recursos directamente recaudados	32,493,196	41,349,284	29,100,443	28,447,643	28,447,643	28,447,182	28,404,565	68.8
3: Recursos por operaciones oficiales de crédito	-	290,627,841	252,291,375	173,908,129	173,908,129	173,908,129	173,908,129	59.8
4: Donaciones y transferencias	-	55,922,750	52,083,371	51,237,713	51,237,713	51,230,143	51,191,699	91.6
5: Recursos determinados	7,281,037	31,931,192	24,404,185	24,008,843	24,008,843	23,993,053	23,992,283	75.1
	970,791,871	1,648,185,886	1,574,981,017	1,480,897,498	1,480,897,498	1,480,790,426	1,478,817,068	

Nota. Tomado de “Seguimiento de la Ejecución Presupuestal del Año 2016” por MEF. Recuperado de: <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Tabla 33

Ejecución del Presupuesto Público de la región Junín 2016

Categoría Presupuestal	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			
			Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	Avance %
0001: PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	60,089,504	60,088,385	60,088,385	60,080,806	60,074,227	98.7
0002: SALUD MATERNO NEONATAL	71,171,223	70,745,365	70,745,365	70,730,610	70,720,117	98.5
0016: TBC-VIH/SIDA	9,806,431	9,806,402	9,806,402	9,806,021	9,803,176	98.1
0017: ENFERMEDADES METAXENICAS Y ZONOSIS	10,590,212	10,590,202	10,590,202	10,590,202	10,587,489	99.8
0018: ENFERMEDADES NO TRANSMISIBLES	6,453,185	6,453,185	6,453,185	6,453,185	6,453,005	98.9
0024: PREVENCION Y CONTROL DEL CANCER	69,542,898	69,527,882	69,527,882	69,527,882	69,527,881	98.4
0035: GESTION SOSTENIBLE DE RECURSOS NATURALES Y DIVERSIDAD BIOLOGICA	233,680	233,680	233,680	233,680	233,680	97.5
0042: APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HIDRICOS PARA USO AGRARIO	2,766,041	2,760,041	2,760,041	2,760,041	2,760,041	98.4
0046: ACCESO Y USO DE LA ELECTRIFICACION RURAL	43,700	43,700	43,700	43,700	43,700	75.5
0047: ACCESO Y USO ADECUADO DE LOS SERVICIOS PUBLICOS DE TELECOMUNICACIONES E INFORMACION ASOCIADOS	1,104,493	1,104,493	1,104,493	1,104,493	1,103,690	92.3
0051: PREVENCION Y TRATAMIENTO DEL CONSUMO DE DROGAS	1,183,205	1,183,205	1,183,205	1,183,205	1,182,178	96.5
0068: REDUCCION DE VULNERABILIDAD Y ATENCION DE EMERGENCIAS POR DESASTRES	30,343,490	30,233,602	30,233,602	30,233,602	30,230,788	93.9
0072: PROGRAMA DE DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL Y SOSTENIBLE - PIRDAIS	3,427,455	3,378,055	3,378,055	3,378,055	3,377,596	94.9
0082: PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO	7,838,426	4,774,356	4,774,356	4,774,308	4,768,642	20.2
0083: PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL	3,110,493	2,205,481	2,205,481	2,205,481	2,205,474	59.0
0090: LOGROS DE APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES DE LA EDUCACION BASICA REGULAR	585,442,668	581,296,961	581,296,961	581,296,961	580,678,026	98.8
0091: INCREMENTO EN EL ACCESO DE LA POBLACION DE 3 A 16 AÑOS A LOS SERVICIOS EDUCATIVOS PUBLICOS DE LA EDUCACION BASICA REGULAR	37,121,394	34,380,512	34,380,512	34,380,512	34,379,747	82.1
0104: REDUCCION DE LA MORTALIDAD POR EMERGENCIAS Y URGENCIAS MEDICAS	1,235,240	1,235,111	1,235,111	1,235,111	1,235,006	99.2
0106: INCLUSION DE NIÑOS, NIÑAS Y JOVENES CON DISCAPACIDAD EN LA EDUCACION BASICA Y TECNICO PRODUCTIVA	3,994,801	3,994,601	3,994,601	3,994,601	3,991,139	99.6
0107: MEJORA DE LA FORMACION EN CARRERAS DOCENTES EN INSTITUTOS DE EDUCACION SUPERIOR NO UNIVERSITARIA	4,893,834	4,893,834	4,893,834	4,893,834	4,889,881	100.0
0108: MEJORAMIENTO INTEGRAL DE BARRIOS	3,749,999	2,163,176	2,163,176	2,163,176	2,163,176	27.3
0117: ATENCION OPORTUNA DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES EN PRESUNTO ESTADO DE ABANDONO	424,364	424,364	424,364	424,364	424,364	96.9
0121: MEJORA DE LA ARTICULACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AL MERCADO	548,250	548,250	548,250	548,250	548,250	100.0
0127: MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS	476,825	476,825	476,825	476,825	476,825	97.0
0129: PREVENCION Y MANEJO DE CONDICIONES SECUNDARIAS DE SALUD EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD	499,153	499,153	499,153	499,153	499,153	98.5
0130: COMPETITIVIDAD Y APROVECHAMIENTO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS FORESTALES Y DE LA FAUNA SILVESTRE	40,938	40,938	40,938	40,938	40,938	68.2
0131: CONTROL Y PREVENCION EN SALUD MENTAL	1,749,776	1,749,776	1,749,776	1,749,763	1,749,626	96.9
0138: REDUCCION DEL COSTO, TIEMPO E INSEGURIDAD EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE	133,222,293	62,913,226	62,913,226	62,913,033	62,884,123	42.6
0140: DESARROLLO Y PROMOCION DE LAS ARTES E INDUSTRIAS CULTURALES	38,500	38,500	38,500	38,500	38,500	100.0
9001: ACCIONES CENTRALES	104,275,441	104,017,555	104,017,555	104,001,394	103,812,243	95.5
9002: ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS	419,563,107	409,096,682	409,096,682	409,028,740	407,934,387	92.9

Nota. Tomado de "Seguimiento de la Ejecución Presupuestal, 2016", por el MEF. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Tabla 34

Síntesis de Actividad Económica Junín 2016

Rubro	SETIEMBRE			ENERO - SETIEMBRE		
	2015	2016	Var % real	2015	2016	Var % real
Gobierno Nacional	16.0	26.0	61.7	154.0	149.0	-6.4
Gobierno Regional	14.0	12.0	-16.2	121.0	138.0	10.3
Gobiernos Locales	31.0	58.0	77.6	213.0	297.0	34.2
Total	61.0	95.0	52.4	487.0	584.0	15.5

Nota. Tomado de “Síntesis de Actividad Económica Junín 2016”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2016/sintesis-junin-09-2016.pdf>

Según el informe sectorial del Banco Central de Reserva del Perú, al mes de Setiembre 2015, no ha sufrido variaciones en sus ingresos corrientes con respecto al mismo mes del año 2014. Los ingresos tributarios incrementaron en 1.0% mientras que los no tributarios disminuyeron en 1.0%, tal como se aprecia en la Tabla 35 y Tabla 36.

Tabla 35
Junín. Ingresos del Gobierno Nacional

	SETIEMBRE		
	2015	2016	Var % real
I. INGRESOS TRIBUTARIOS	38.0	39.0	1.0
1. Impuesto a la Renta	19.0	21.0	2.0
Personas Naturales	4.0	4.0	0.0
Personas Jurídicas	14.0	16.0	2.0
Regularización	1.0	1.0	0.0
2. Impuesto a la importación	0	0	0
3. Impuesto General a las Ventas	13.0	13.0	0.0
4. Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)	0	0	0
5. Otros Ingresos Tributarios	5.0	5.0	0.0
II. INGRESOS NO TRIBUTARIOS	2.0	1.0	-1.0
TOTAL	40.0	40.0	0

Nota. Tomado de "Síntesis de Actividad Económica Junín setiembre 2016", por BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2016/sintesis-junin-09-2016.pdf>

4.1.5. Recursos Humanos (H)

De acuerdo a lo mencionada en el capítulo I, la población de la Región Junín estimada al 2015 es de 1,350,783 habitantes (43% del total de la población nacional en el 2015), concentrándose la mayor cantidad de población en la provincia de Huancayo con una densidad poblacional de 141.41 habitantes por metro cuadrado, siendo la población de 15 a 64 años la que muestra una mayor representatividad con una incidencia de 62.64%. Ocupa el lugar número 6 en cantidad de población. La tasa de crecimiento poblacional para el 2015 fue de 0.7% anual y ésta a su vez ha venido decreciendo año tras año. Con relación a la incidencia de pobreza total la Región Junín se ubica en un intervalo de 16.81% y 20.81%; asimismo con referencia a la pobreza extrema, se encuentra en un intervalo de 2.18% y 3.67%.

En el sector educación, Junín registra para el 2015 una tasa de analfabetismo de 5.8% (0.2 puntos porcentuales menor que la media del país), en la población de 15 a más años de edad. Este indicador mejoró en 0.8 puntos porcentuales respecto al 2014 en que se registró una tasa de analfabetismo de 6.6% para el mismo grupo de población. Según el IPE, 2016, la región Junín ocupa el puesto número 12 de 24 Regiones en lo relacionado a asistencia escolar en primaria y secundaria, cifra no muy alentadora considerando que se encuentra a mitad de la tabla, con un indicador promedio de 87.5%, el cual es 0.4 puntos porcentuales mayor al promedio nacional. Según el IPE, 2016, el 28.7% de la población mayor a 15 años tiene un nivel de educación superior, mientras que el 27.7% sólo pudo obtener educación inicial o primaria. El promedio de años de estudio alcanzado en el 2015 por la población entre 25 y 64 años en la Región Junín fue de 9.7 años (0.3 años menor que el promedio del país), mientras que la población entre los 25 y 34 años fue de 11.1 años (igual que el promedio del país), lo cual muestra que con el paso de los años, está incrementando el número de habitantes que completa su ciclo de educación hasta secundaria.

Con relación a la PEA, al 2015 ésta representa el 53.27% de la población total de la Región (719,588 habitantes). La PEA ocupada es de 698,132 habitantes y la actividad donde más se desarrolla es en el sector agropecuario. La tasa de empleo informal en la Región es de 87.2% al 2016 mientras que la formal es de 12.8%. (IPE, 2016)

En el sector salud, según el ranking por indicadores propuesto por el IPE, 2016, la región Junín ocupa el puesto número 22 de 24 regiones en el Perú, en lo relacionado a morbilidad como consecuencia de que el 69.6% de la población padece problemas de salud crónicas y no crónicas. Lo preocupante es que además, ocupa el puesto número 14 en desnutrición crónica como consecuencia de que el 18.1% de niños menores a 5 años tienen una longitud o talla menor a la esperada para su edad y sexo, según el patrón NCHS (Centro Nacional de Estadística para la Salud).

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Con respecto al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la Región Junín ha incrementado sus servicios de internet y telefonía, como se aprecia en la Tabla 37.

Tabla 36 *Accesos a Servicios de Comunicación y Telefonía en la Región Junín*

Accesos a Servicios de Comunicación y Telefonía en la Región Junín

	2012	2013	2014	2015
Hogares que tienen servicio de Internet	8.4	11.6	11.5	15.4
Hogares que tienen servicio de televisión por cable	14.4	15.6	19.8	19.9
Hogares que tienen teléfono con línea fija	15.4	14.7	14.7	12.1
Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	76	78.7	84.4	86.5

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Como se puede observar en la tabla 37, el GRJ necesita acciones urgente y concretas para obtener conectividad en toda la región, principalmente para tener interconectados a los

centros escolares, ya que la base de información y conocimiento depende de estar conectados al mundo globalizado.

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Dado que la región Junín tiene como una de sus principales fortalezas la amplia biodiversidad de recursos, y siendo vital el perpetuar y potenciar el sector productivo, dado que genera el mayor porcentaje de la PEA de la Región, se hace necesario que el Gobierno Regional promueva y potencie la mejora de la productividad en el sector agropecuario, impulsando la industrialización y desarrollo básicamente del producto bandera de la Región (café y cacao) con fines de ubicarlos en nichos de mercado que demanden el consumo de productos orgánicos de esta naturaleza. Es vital que el Gobierno a su vez, fomente la inversión en innovación tecnológica para la generación de valor agregado empleando tecnología existente como lo hacen otros países a nivel mundial.

4.2. Matriz evaluación Factores Internos (MEFI)

Este modelo de matriz ofrece unas bases para identificar y evaluar las diferentes dimensiones que se presentan con la matriz AMOFHIT, que de una u otra forma siempre están relacionadas. En la Tabla 38, se muestra la MEFI con los factores determinantes de éxito. El valor obtenido es de 2.06, lo cual coloca a la Región Junín en una posición muy débil para competir exitosamente. Se hace importante que el Gobierno Regional formule estrategias creativas que permita a la Región Junín aprovechar las fortalezas y potencializar las debilidades, buscando en un mediano y largo plazo que la Región tenga una posición interna fuerte.

4.3. Conclusiones

Si bien es cierto, la Región Junín tiene muchas potencialidades, la capacidad de gestión institucional y personal es relativamente baja. Respecto a la dimensión “Marketing y Ventas”, aunque tiene buenas empresas productoras, sobre todo de alimentos, con reconocida

capacidad productora de café y otros productos, son pocas las empresas que han logrado un desarrollo a nivel de exportación, y la asociatividad es baja.

La logística presenta problemas de saturación de la carretera y poco acceso a zonas rurales para poder facilitar la comercialización de productos agrícolas, así como poder aprovechar las ventajas del turismo receptivo. Los gobiernos provinciales tienen poca capacidad ejecutiva. El nivel y preparación de mano de obra es relativamente baja. Hay buena cobertura de telefonía móvil e internet así como buenas potencialidades, pero poca capacidad de gestión, y falta mejorar los niveles de desarrollo humano en diferentes aspectos.



Tabla 37

Matriz MEFI para la Región Junín

Matriz de Evaluación de Factores Internos		Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas				
1	Deportistas de alta performance atletismo en la región	0.07	4	0.28
2	Altas reservas de minerales metálicos (plata, plomo, zinc)	0.03	4	0.12
3	Cultura y tradición minera	0.07	3	0.21
4	Cercanía a Lima / Principal consumidor y puente con el exterior	0.05	3	0.15
5	Disponibilidad de hectáreas para construcción de centros de educación	0.05	3	0.15
6	Diversidad de atractivos turísticos	0.05	3	0.15
7	Recursos financieros para inversión en el sector salud y educación	0.05	4	0.20
Sub total		0.37		1.26
Debilidades				
1	Falta de industrialización y generación de productos con valor agregado	0.07	2	0.14
2	Carreteras y red vial deficientes	0.12	1	0.12
3	Falta de capacidad y gestión de la inversión pública	0.05	2	0.10
4	Mayores índices de informalidad	0.05	1	0.05
5	Mínima cantidad de afiliados al seguro de salud y mayores índices de morbilidad	0.11	1	0.11
6	Infraestructura deficiente de sistemas educativos	0.05	2	0.10
7	Carencia de mano de obra calificada	0.10	1	0.10
8	Falta de conectividad a internet en centros de estudios escolares y superiores	0.08	1	0.08
Sub total		0.63		0.80
TOTAL		1.00		2.06
Valor:	4 Fortaleza mayor			
	3 Fortaleza menor			
	2 Debilidad menor			
	1 Debilidad mayor			

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México Pearson

Capítulo V: Intereses de la Región Junín y Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a Hartmann (1978), toda interacción entre organizaciones que incluya movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología e información, origina el desarrollo de intereses comunes u opuestos; dicho análisis implica evaluar: (a) intereses organizacionales, (b) principios cardinales y (c) potencial de la organización.

5.1. Intereses organizacionales de la Región Junín

Se proponen los siguientes intereses organizacionales para la Región Junín:

1. Consolidarse como una de las ocho Regiones competitivas del Perú
2. Mejorar la calidad de vida de los habitantes gestionando y promoviendo la construcción de una adecuada infraestructura para los servicios básicos (salud, vivienda) así como la infraestructura para los servicios de transporte vial.
3. Reducir las tasas de mortalidad promoviendo el acceso a seguros de salud así como el programa preventivo Doctor Junín promotor del cuidado de la salud de todos los pobladores de la Región.
4. Incrementar el porcentaje actual de la población económicamente activa a través de la promoción del empleo formal en puestos clave en las empresas importantes activas en la Región
5. Reducir el nivel de analfabetismo en la Región promoviendo el ingreso a centros de alto rendimiento ocupacional para los estudiantes que culminen la secundaria completa.
6. Consolidarse estratégicamente como el centro turístico más importante en el centro del Perú.

5.2. Principios cardinales de la Región Junín

Los principios cardinales son cuatro y están relacionados con las oportunidades y amenazas provistas por el entorno.

Influencia de terceras partes. La re-descentralización por parte del gobierno, mermando capacidades de recursos y de toma de decisiones a las entidades de la Región Junín. Respecto al turismo receptivo, fuerte competencia con la Región Cusco y la Región Lima dado que la Región Junín está fuera de los circuitos más tradicionales. Existe una alta demanda de alimentos de calidad en los países desarrollados con mayores exigencias de calidad.

Lazos pasados y presentes. El mal manejo de la minería en el pasado, genera ciertos temores, que pueden oponerse a la continuidad de las operaciones mineras en la Región. Los pobladores tradicionales y conservadores de la Región Junín, así como las comunidades nativas, están arraigadas a una serie de costumbres y tradiciones que, en una interpretación positiva, se pueden y deben mantener como capital inmaterial valioso. Sin embargo, los malos hábitos tradicionales como los hábitos de higiene, machismo, mantenerse en algunos cultivos poco rentables; pueden afectar su desarrollo.

Contra balance de intereses. Las corrientes en contra de la minería formal, que se han producido en otras regiones del país, podrían influenciar generando resistencia a las operaciones mineras en la Región, a pesar de su tradición minera.

Conservación de los enemigos. En la interpretación de este principio, se tuvo en cuenta que la conservación iría a acciones estratégicas que ayuden a diluir y debilitar las capacidades negativas de esos enemigos: narcotráfico, tala indiscriminada de bosques, pérdida de costumbres y tradiciones, migración de la zona rural a la ciudad.

5.3. Matriz de los Intereses Organizacionales de la Región Junín

En la Tabla 39 se muestra la Matriz de los intereses organizacionales de la Región Junín.

Tabla 38

Matriz de los Intereses Organizacionales de la Región Junín

Interés Regional	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
IO1 Posicionar a la Región Junín entre las 8 primeras regiones con el mejor índice de competitividad en el indicador de educación (actualmente 9), reduciendo el alto índice de deserción secundaria y aumentando el ratio de egresados del nivel secundaria.	Región Junín		Regiones Lambayeque y Callao
IO2 Mejorar la cobertura de los servicios de salud, permitiendo estar al alcance de todos los ciudadanos de la región	Región Junín		Regiones Lambayeque y Callao
IO3 Incrementar las exportaciones de productos agrícolas, acuacuícolas y mineros, para lograr reflotar a la región en cuanto al índice general de competitividad, con el fin de ascender del puesto 13° al 8°, según la situación deseada planteada a alcanzar.	Región Junín		(Región Moquegua, Tacna)
IO4 Diversificar las fuentes de ingresos (otorgados por el Estado y generados por exportaciones) con las que se cuenta para invertir en actividades potenciales para la región como lo son la agricultura, minería y turismo	(Regiones Pasco, Puno, Ayacucho, Ucayali)		(Región Moquegua, Tacna)
IO5 Interconectar a toda la región y conectarla a otras regiones, mediante las mejoras de las redes viales existentes y construyendo nuevas rutas de acceso que permitan la conectividad a nivel nacional.	(Regiones Lima, Huancavelica, Pasco, Ucayali, Ayacucho, Cusco)		Región de Cusco, Lima

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2012. México, D.F., México: Pearson Educación.

5.4. Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a Largo Plazo, son los objetivos estratégicos, que se esperan cumplir a través del logro de los resultados esperados, realizables a través de las estrategias que se definan: la sumatoria de ello, los acerca a la Visión establecida.

A continuación los Objetivos a Largo Plazo (OLP):

- OLP 1: Lograremos que el PBI per cápita aumente en 30% del actual al 2025 por medio de una buena salud y buena educación de la población. (5,168.25 en 2015)
- OLP 2: Reduiremos la deserción secundaria a 10% al 2025 (54% en 2015)
- OLP 3: Lograremos que el 80% de la población de Junín tengan acceso a seguros de salud de calidad SIS al 2025 (53.8% en 2015)

- OLP 4: Mejoraremos las redes viales existentes y asfaltaremos rutas de acceso estratégicas aumentando un 16,3% de la red total al 2025, que permitan el acceso al transporte rápido y seguro a hospitales y postas y así como distribuir los productos generados por la región en zonas de potenciales clientes. (10,3% asfaltado en 2015)
- OLP 5: Mejorando la salud, educación e ingresos, generaremos 15 millones de visitas de turistas al 2025, mejor preparados podremos ofrecer mejores servicios a turistas que pernocten como mínimo cuatro días en la Región. (1.2 días en 2015)

5.5. Conclusiones

Los intereses organizacionales de la Región Junín propuestos se encuentran alineados con los intereses del Perú, por tanto lograr la competitividad regional contribuirá a mejorar la competitividad nacional. Es importante interiorizar cuáles son las áreas de resultado clave para la Región Junín las cuales deben tener siempre asociadas una unidad de medición que permita evaluar la performance de cumplimiento de estos objetivos teniendo en cuenta que lo que no se puede medir no se puede mejorar. La Región Junín tiene muchos recursos para llegar a ser una Región potencia sin embargo tiene muchas falencias en los sistemas de comunicación ya sea terrestre, aéreo, provincial que le restringe la salida a buscar nuevos mercados además de la educación de la mano de obra que inhibe desarrollar el pensamiento crítico y el pensamiento “fuera de la caja”.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA, según la Tabla 40, es útil para esquematizar ordenadamente la situación analizada en la Región Junín y a partir de ello, comenzar a inferir las estrategias para potenciar sus ventajas competitivas, cerrar brechas y mitigar debilidades, y tener claro cuáles son las amenazas, para adelantar estrategias frente a fuentes externas, sobre las que en teoría no se puede tener acción.

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

La Matriz MPEYEA determina la postura estratégica para la Región Junín, combinando: (a) el factor relativo a la industria, emparejando la fortaleza de la industria con la estabilidad del entorno; y (b) el factor relativo a la organización, el cual empareja la fortaleza financiera con la ventaja competitiva de la industria (ver Tabla 41 y Figura 63).

6.3. Matriz Boston Consulting Group.

Esta matriz ayuda a identificar aquellos productos / servicios, que son más convenientes de mejorar, explotar y comercializar, desde el punto de vista del Desarrollo Económico Regional de Junín. La Matriz Boston Consulting Group, compara la Tasa de Crecimiento de la demanda, con la Posición de participación del mercado relativo en la industria, como se puede apreciar en la Figura 64, el producto dentro del cuadrante del Signo de Interrogación, es el turismo tanto nacional como extranjero, siendo esta industria de alto crecimiento en el país, por tanto se hace importante proponer estrategias intensivas que permitan desarrollar y dinamizar la economía en este sector. Asimismo en el cuadrante Estrellas, se encuentran productos como el café y cacao, naranja y piña, con una alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria. Por otro lado en el cuadrante Vacas lecheras se encuentra la minería metálica, así como el complejo metalúrgico La Oroya.

Tabla 39

Matriz FODA para la Región Junín

		Fortalezas-F	Debilidades-D
ANALISIS INTERNO		F1. Deportistas de alta performance atletismo en la región F2. Altas reservas de minerales metálicos (plata, plomo, zinc) F3. Cultura y tradición minera F4. Cercanía a Lima / Principal consumidor y puente hacia el exterior F5. Disponibilidad de hectáreas para construcción de centros de educación y salud F6. Diversidad de atractivos turísticos F7. Recursos financieros para inversión en el sector salud y educación	D1. Falta de industrialización y generación de productos con valor agregado D2. Carreteras y red vial deficientes D3. Falta de capacidad y gestión de la inversión pública D4. Mayores índices de informalidad D5. Mínima cantidad de afiliados al seguro de salud y mayores índices de morbilidad D6. Infraestructura deficiente de sistemas educativos D7. Carencia de mano de obra calificada D8. Falta de conectividad a internet en centros de estudios escolares y superiores
ANALISIS EXTERNO			
Oportunidades-O		Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
O1. TLC que permite el ingreso a nuevos mercados		1. Promover la inversión extranjera en el sector minero formal, para desarrollo y conversión de productos tradicionales en no tradicionales (F2, F3, O6, O3, O4)	1. Crear un organismo regional encargado de impulsar la industrialización del sector agrícola y pecuario (D1, O5, O1, O2, O5)
O2. Alta demanda de mano de obra calificada de los sectores productivos		2. Invertir en la promoción de la marca "Si es de Junín es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, F6, F7, O7, O6, O5)	2. Desarrollar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D4, D3, O4, O6)
O3. Ampliación del Ferrocarril del Centro (Servicios y Extensión)		3. Desarrollar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café y cacao, piña y naranja, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F4, O2, O1, O5)	3. Obtener inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D7, O3, O1, O8, O7)
O4. Posibilidad de exportar mayores cantidades de minerales con grandes reservas		4. Desarrollar comercio competitivo para el mercado regional, desarrollando productos de alta demanda (F4, O3, O7)	4. Gestionar inversión privada en proyectos de educación, que mejoren la calidad educativa a nivel primaria y secundaria (D8, O6, O1)
O5. Incremento de la demanda mundial de recursos orgánicos (café)		5. Desarrollar el turismo vivencial que permita una mayor permanencia en días del turista nacional y extranjero (F6, F7, O7, O8, O6)	5. Promover la conectividad por fibra óptica en toda la región, así los centros de formación educativa estarán conectados en bandas de altas velocidades (D8, O8, O7)
O6. Fortalecimiento de la evaluación de riesgo país para inversiones extranjeras		6. Construir y promover centros de especialización ligados al deporte como VIDENA, para potencializar a los deportistas y otorgar becas con convenios en el extranjero. (F1, O8, O1, O2)	6. Generar campañas y dar las facilidades para que pobladores puedan afiliarse al SIS inter regional, así mismo capacitar constantemente a las familias sobre nutrición neonatal e infantil antes de los 5 años. (D6, D5, O1, O8, O6)
O7. Crecimiento de la demanda turística			
O8. Inversión en infraestructura de salud y educación			
Amenazas-A		Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
A1. Alto nivel de corrupción en el Estado e informalidad en las empresas		1. Crear un centro de evaluación de proyectos sustentables y rentables en el tiempo, que promuevan la innovación en la educación superior y permita aprovechar todos los sectores productivos de la Región (F5, F4, F1, A4, A5, A3)	1. Crear un Centro de Alto Rendimiento ocupacional (CAROCU) para la formación de fuerza laboral que sea útil a las empresas privadas y públicas de la región en temas relacionados a minería, agroindustria, acuicultura, turismo, salud e idiomas (D8, A4, A3, A5)
A2. Aumento de costos de transporte por vías de acceso en mal estado / inaccesibles		2. Promover el turismo de extranjeros por mayor capacidad de pago con sinergia del GRJ y Mincetur creando un site donde el mundo visualice que es Junín y como conocerlo. (F7, A7, A2, A1)	2. Creación de talleres sabatinos (comercio, industria, agricultura, zootecnia) básicos para generar motivación de terminar la secundaria (previo CAROCU) (D8, A6, A4, A5)
A3. Mínima inversión en Investigación y Desarrollo en los sectores productivos		3. Con el ppto del canon y del MEF realizaremos campañas de prevención de la salud segmentando etapas de crecimiento, niños, adolescentes, adultos y adulto mayor, con apoyo del deporte. (F1, F7, A6)	3. Programación anual de mantenimiento de vías (concesión) e Invertir en proyectos de estabilización de taludes para evitar deslizamientos por lluvias intensas en la carretera, así como en proyectos de infraestructura de carreteras que facilite el comercio y la exportación (D2, A2, A1, A2, A7)
A4. Baja oferta laboral para los egresados de los centros de educación superior, generando migración		4. Formaremos cultura de valores desde la familia con campañas y participación vecinal los fines de semana por medio del deporte y la música, rescatando los sectores más productivos de la región, el poblador de la región debe tener claro que produce su región. (F2, F3, A1, A2)	4. Realizar convenios con universidades de prestigio a nivel mundial para la recepción de internistas de distintas disciplinas de la salud, con la finalidad de realizar su internado en la región para diagnosticar problemas de la salud a los ciudadanos de la Región Junín (D6, A6)
A5. Falta de capacidad de cumplir con estándares de calidad internacional para exportar			5. Concesionar (20 años) áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global (D4, A1, A7)
A6. Bajo índice de cobertura de salud y educación / calidad de vida insuficiente			6. Formalizar las empresas y el trabajo independiente (D3, A1, A7, A4)
A7. Baja capacidad en servicios de hotelería y hospedajes			

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

Tabla 40

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la estabilidad de entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Cambios tecnológicos	1	1 Impacto social de la inversión	6
2 Tasa de inflación	3	2 Apalancamiento	3
3 Variabilidad de la demanda	0	3 Liquidez	4
4 Rango de precios de los productos competitivos	6	4 Capital requerido versus capital disponible	1
5 Barreras de entrada al mercado	2	5 Flujo de caja	4
6 Rivalidad / presión competitiva	0	6 Facilidad de salida del mercado	5
7 Elasticidad de precios de la demanda	0	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8 Presión de los productos sustitutos	0	8 Rotación de inventarios	5
	Promedio -4.50	9 Uso de economías de escala y de experiencia	5
		Promedio	4.11
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	5	1 Participación de mercado	4
2 Rentabilidad social	4	2 Calidad del producto	5
3 Estabilidad financiera	5	3 Ciclo de vida del producto	1
4 Conocimiento tecnológico	1	4 Ciclo de reemplazo del producto	1
5 Utilización de recursos	3	5 Lealtad del consumidor	5
6 Intensidad de capital	4	Utilización de la capacidad de los competidores	1
7 Facilidad de entrada al mercado	2	7 Conocimiento tecnológico	5
8 Productividad / utilización de la capacidad	1	8 Integración vertical	5
9 Poder de negociación de los productores	1	Velocidad de introducción de nuevos productos	4
	Promedio 2.89	Promedio	-2.56

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

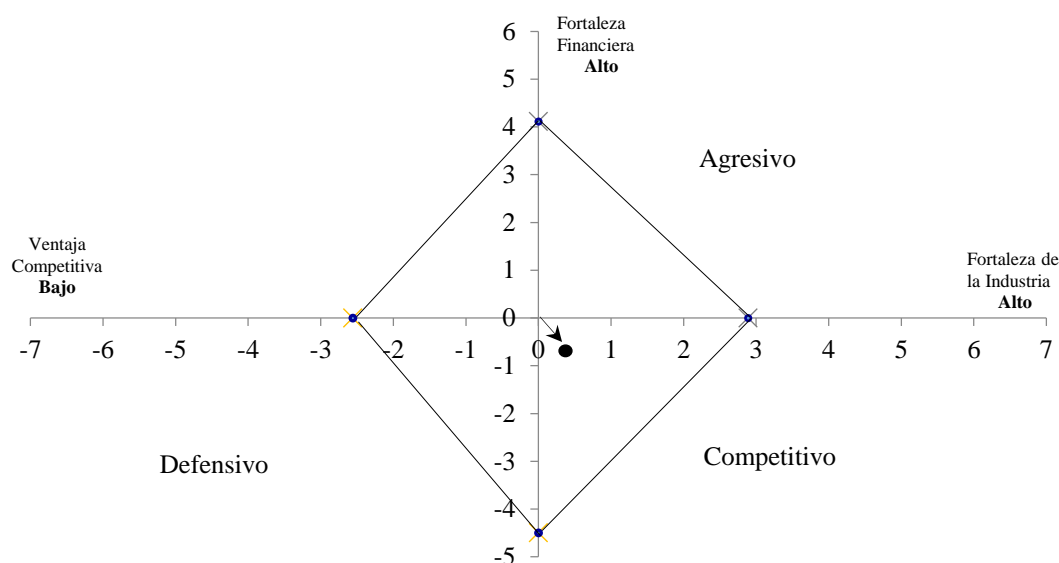


Figura 63. Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la Región Junín
El vector resultante se ubica en el área superior izquierda correspondiente al comportamiento conservador. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

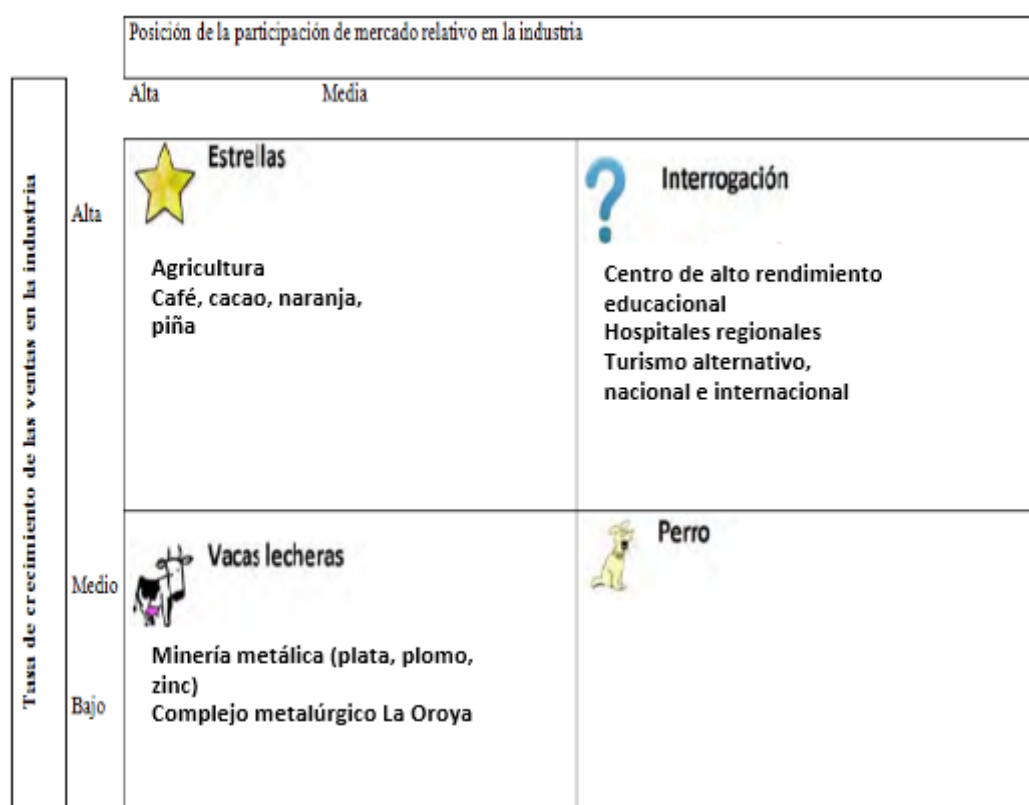
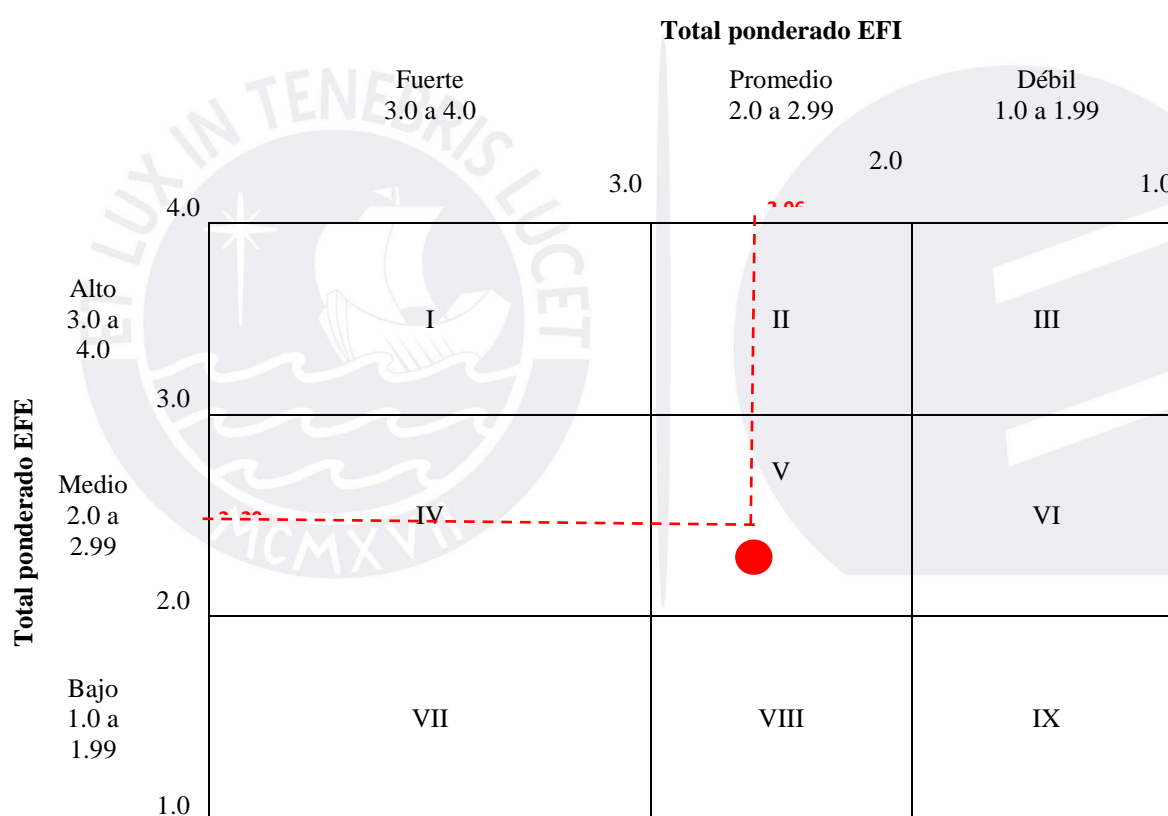


Figura 64. Matriz Boston Consulting
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012.
México D.F.; México Pearson

6.4. Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz interna-externa elaborada por Mc Kinsey & Company refleja la respuesta de la organización frente a los factores externos e internos obtenidos luego del análisis de las matrices MEFE y MEFI, generándose nuevos campos cada una con una estrategia diferente (D'Alessio, 2012) La Tabla 42, muestra la posición de la Región Junín. En base a los datos obtenidos del cruce del total ponderado EFI = 2.06 y total ponderado EFE = 2.20; el resultado ubica a la región en el sector V de la matriz, para este sector se sugiere establecer estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Tabla 42.



Estrategias

I, II y IV: Crecer y construir

III, V y VII: Retener y mantener

VI, VIII y IX: Cosechar y desinvertir

MEFE: 2.20

MEFI: 2.06

Matriz Interna – Externa para la región Junín Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la Región. Se fundamenta en: (a) el crecimiento del mercado, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado. (D'Alessio, 2012, p. 344). Para el caso de la Región Junín, ésta se ubica en el cuadrante II, es decir tiene una posición competitiva débil frente a un mercado de crecimiento rápido. Con ello es posible afinar estrategias apropiadas a largo plazo para el desarrollo sostenido esperado. (Ver Figura 65)

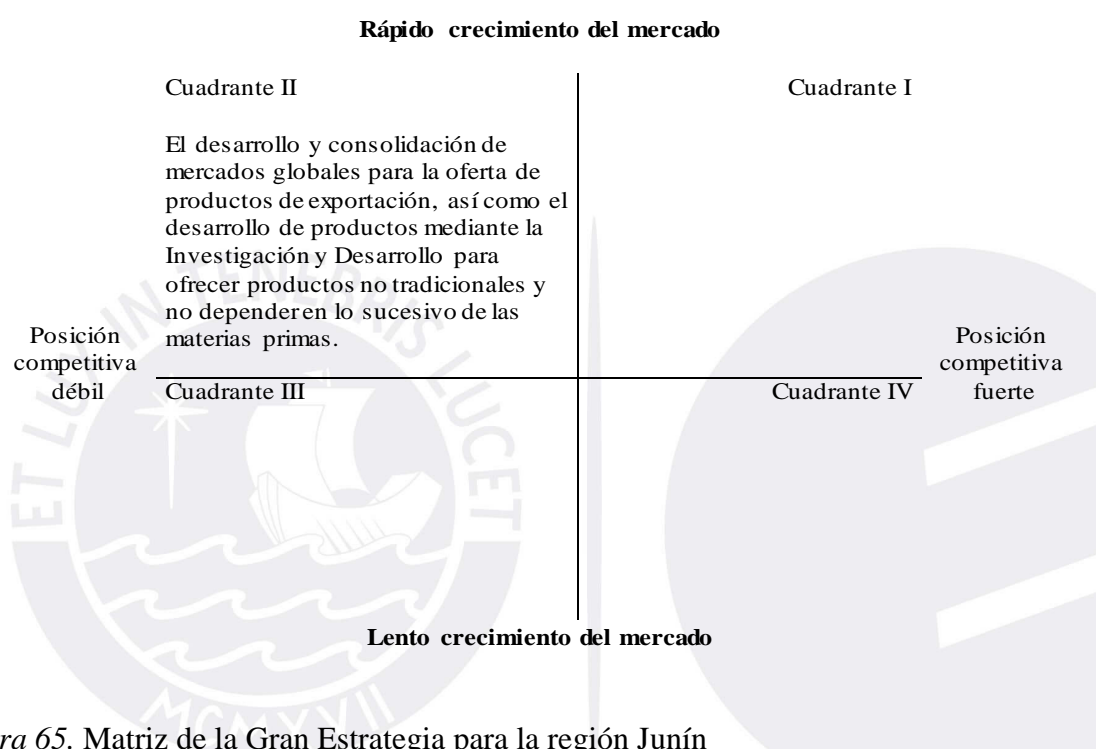


Figura 65. Matriz de la Gran Estrategia para la región Junín
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento – por medio del uso de las siguientes cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE – son reunidas en la Matriz de Decisión Estratégica [MDE] según la Tabla 42, la cual permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. (D’Alessio, 2012, p. 352)

Tabla 41

Matriz de Decisión Estratégica para la Región Junín

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1. Promover la inversión extranjera en el sector minero formal, para desarrollo y conversión de productos tradicionales en no tradicionales (F2, F3, O6, O3, O4)	X	X	X	X	X	5
2. Invertir en la promoción de la marca "Si es de Junín es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, F6, F7, O7, O6, O5)	X	X	X	X	X	5
3. Desarrollar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café y cacao, piña y naranja, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F4, O2, O1, O5)	X	X	X	X	X	5
4. Desarrollar comercio competitivo para el mercado regional, desarrollando productos de alta demanda (F4, O3, O7)	X	X	X	X	X	5
5. Desarrollar el turismo vivencial que permita una mayor permanencia en días del turista nacional y extranjero (F6, F7, O7, O8, O6)	X	X	X	X	X	5
6. Construir y promover centros de especialización ligados al deporte como VIDENA, para potencializar a los deportistas y otorgar becas con convenios en el extranjero. (F1, O8, O1, O2)	X	X	X	X	X	5
7. Crear un organismo regional encargado de impulsar la industrialización del sector agrícola y pecuario (D1, O5, O1, O2, O5)	X	X	X	X	X	5
8. Desarrollar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D4, D3, O4, O6)	X		X			2
9. Obtener inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D7, O3, O1, O8, O7)	X	X	X	X	X	5
10. Gestionar inversión privada en proyectos de educación, que mejoren la calidad educativa a nivel primaria y secundaria (D8, O6, O1)	X	X	X	X	X	5
11. Promover la conectividad por fibra óptica en toda la región, así los centros de formación educativa estarán conectados en bandas de altas velocidades (D8, O7)	X		X			2
12. Generar campañas y dar las facilidades para que pobladores puedan afiliarse al SIS inter regional, así mismo capacitar constantemente a las familias sobre nutrición neonatal e infantil antes de los 5 años. (D6, D5, O1, O8, O6)	X		X			2
13. Crear un centro de evaluación de proyectos sustentables y rentables en el tiempo, que promuevan la innovación en la educación superior y permita aprovechar todos los sectores productivos de la Región (F5, F4, F1, A4, A5, A3)	X		X			2
14. Promover el turismo de extranjeros por mayor capacidad de pago con sinergia del GRJ y Mincetur creando un site donde el mundo visualice que es Junín y como conocerlo. (F7, A7, A2, A1)	X		X			2
15. Con el ppto del canon y del MEF realizaremos campañas de prevención de la salud segmentando etapas de crecimiento, niños, adolescentes, adultos y adulto mayor, con apoyo del deporte. (F1, F7, A6)	X	X	X	X	X	5
16. Formaremos cultura de valores desde la familia con campañas y participación vecinal los fines de semana por medio del deporte y la música, rescatando los sectores más productivos de la región, el poblador de la región debe tener claro que produce su región. (F2, F3, A1, A2)	X	X	X	X	X	5
17. Crear un Centro de Alto Rendimiento ocupacional (CAROCU) para la formación de fuerza laboral que sea útil a las empresas privadas y públicas de la región en temas relacionados a minería, agroindustria, acuacuícola, turismo, salud e idiomas (D8, A4, A3, A5)	X	X	X	X	X	5
18. Creación de talleres sabatinos (comercio, industria, agricultura, zootecnia) básicos para generar motivación de terminar la secundaria (previo CAROCU) (D8, A6, A4, A5)	X		X		X	3
19. Programación anual de mantenimiento de vías (concesión) e Invertir en proyectos de estabilización de taludes para evitar deslizamientos por lluvias intensas en la carretera, así como en proyectos de infraestructura de carreteras que facilite el comercio y la exportación (D2, A2, A1, A2, A7)	X	X			X	3
20. Realizar convenios con universidades de prestigio a nivel mundial para la recepción de internistas de distintas disciplinas de la salud, con la finalidad de realizar su internado en la región para diagnosticar problemas de la salud a los ciudadanos de la Región Junín (D6, A6)	X	X			X	3
21. Concesionar (20 años) áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global (D4, A1, A7)	X				X	2
22. Formalizar las empresas y el trabajo independiente (D3, A1, A7, A4)	X	X			X	3

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Es la matriz que representa una herramienta para evaluar y decidir objetivamente sobre las estrategias planteadas, teniendo en cuenta la identificación previa de diferentes factores determinantes (críticos o clave), de éxito externos o internos. Así como las demás herramientas analíticas formuladores de estrategia, la MCPE necesita de una resaltante intuición con el fin de evaluar la atractividad de cada una de las estrategias alineadas a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la región (D'Alessio 2012, p.370). En la Tabla 43 se puede apreciar las estrategias propuestas tienen puntaje por encima de 5 por lo que se reafirma la idea que todas las estrategias deben ser implementadas para lograr los objetivos propuestos para la Región Junín.

6.8. Matriz de Rumelt

Según D'Alessio (2012), "la existencia de criterios para un filtrado final de las estrategias retenidas permitirá decisiones más idóneas". Así pues, menciona a Richard P. Rumelt, quien planteó cuatro criterios para el mencionado filtrado, los que determina como: la consistencia, la consonancia, la ventaja y la factibilidad. Este filtro se muestra en la tabla 44.

6.9. Matriz de Ética para la Región Junín

Esta matriz permite verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relaciones con los derechos y la justicia, para ser buenas en los fines utilitarios. Asimismo, representa uno de los filtros para con las estrategias, con el fin de proteger los derechos humanos, la justicia, y logrando no ser perjudicial a los resultados estratégicos; así pues, de no aprobar este filtro, la estrategia debe retenerse y descartarse (D'Alessio, 2012, p.420). El filtro de esta matriz está representado en la Tabla 45, donde se muestra que las estrategias obtenidas en los procedimientos anteriores van alineadas a los principios éticos por lo que existe la Matriz de Ética.

Tabla 42

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Promover la inversión extranjera en el sector minero formal, para desarrollo y conversión de productos tradicionales en no tradicionales (F2, F3, O6, O3, O4)		2. Invertir en la promoción de la marca "Si es de Junín es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, F6, F7, O6, O5)		3. Desarrollar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café y cacao, piña y naranja, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F4, O2, O1, O5)		4. Desarrollar comercio competitivo para el mercado regional, desarrollando productos de alta demanda (F4, O3, O7)		5. Desarrollar el turismo vivencial que permita una mayor permanencia en días del turista nacional y extranjero (F6, F7, O7, O8, O6)		6. Construir y promover centros de especialización ligados al deporte como VIDENA, para potencializar a los deportistas y otorgar becas con convenios en el extranjero. (F1, O8, O1, O2)		7. Crear un organismo regional encargado de impulsar la industrialización del sector agrícola y pecuario (D1, O5, O1, O2, O5)		8. Desarrollar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D4, D3, O4, O6)		9. Obtener inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D7, O3, O1, O8, O7)		10. Gestionar inversión privada en proyectos de educación, que mejoren la calidad educativa a nivel primaria y secundaria (D8, O6, O1)		11. Promover la conectividad por fibra óptica en toda la región, así los centros de formación educativa estarán conectados en bandas de altas velocidades (D8, O7)		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
Oportunidades																								
1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	
2	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	
3	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	
4	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	
5	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	
6	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
7	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
Inversión en infraestructura de salud y educación		0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Amenazas																								
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	
2	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	
3	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
4	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
5	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
6	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	
7	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
Fortalezas																								
1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	
2	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	2	0.06	4	0.12	2	0.06	
3	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	2	0.14	3	0.21	2	0.14	
4	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	
5	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
6	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
Recursos financieros para inversión en el sector salud y educación		0.05																						
Debilidades																								
1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
2	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	
3	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
4	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	
5	0.11	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	
6	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
7	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	
8	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	
Total		2.00	4.94	4.41		4.94		4.42		3.86		4.37		4.88		4.35		4.66		5.82		5.24		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

Factores críticos para el éxito	Peso	12. Generar campañas y dar las facilidades para que pobladores puedan afiliarse al SIS inter regional, así mismo capacitar constantemente a las familias sobre nutrición neonatal e infantil antes de los 5 años. (D6, D5, O1, O8, O6)		13. Crear un centro de evaluación de proyectos sustentables y rentables en el tiempo, que promuevan la innovación en la educación superior y permita aprovechar todos los sectores productivos de la Región (F5, F4, F1, A4, A5, A3)		14. Promover el turismo de extranjeros por mayor capacidad de pago con sinergia del GRJ y Mincetur creando un site donde el mundo visualice que es Junín y como conocerlo. (F7, A7, A2, A1)		15. Con el ppto del canon y del MEF realizaremos campañas de prevención de la salud segmentando etapas de crecimiento, niños, adolescentes, adultos y adulto mayor, con apoyo del deporte. (F1, F7, A6)		16. Formaremos cultura de valores desde la familia con campañas y participación vecinal los fines de semana por medio del deporte y la música, rescantando los sectores más productivos de la región, el poblador de la región debe tener claro que produce su región. (F2, F3, A1, A2)		17. Crear un Centro de Alto Rendimiento ocupacional (CAROCU) para la formación de fuerza laboral que sea útil a las empresas privadas y públicas de la región en temas relacionados a minería, agroindustria, acuicultura, turismo, salud e idiomas (D8, A4, A3, A5)		18. Creación de talleres sabatinos (comercio, industria, agricultura, zootecnia) básicos para generar motivación de terminar la secundaria (previo CAROCU) (D8, A6, A4, A5)		19. Programación anual de mantenimiento de vías (concesión) e Invertir en proyectos de estabilización de taludes para evitar deslizamientos por lluvias intensas en la carretera, así como en proyectos de infraestructura de carreteras que facilite el comercio y la exportación (D2, A2, A1, A2, A7)		20. Realizar convenios con universidades de prestigio a nivel mundial para la recepción de internistas de distintas disciplinas de la salud, con la finalidad de realizar su internado en la región para diagnosticar problemas de la salud a los ciudadanos de la Región Junín (D6, A6)		21. Concesionar (20 años) áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global (D4, A1, A7)		22. Formalizar las empresas y el trabajo independiente (D3, A1, A7, A4)		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
Oportunidades																								
1	TLC que permite el ingreso a nuevos mercados	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32
2	Alta demanda de mano de obra calificada de los sectores productivos	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14
3	Ampliación del Ferrocarril del Centro (Servicios y Extensión)	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
4	Posibilidad de exportar mayores cantidades de minerales con grandes reservas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
5	Incremento de la demanda mundial de recursos orgánicos (café)	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21
6	Fortalecimiento de la evaluación de riesgo país para inversiones extranjeras	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
7	Crecimiento de la demanda turística	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Inversión en infraestructura de salud y educación		0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Amenazas																								
1	Alto nivel de corrupción en el Estado e informalidad en las empresas	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16
2	Aumento de costos de transporte por vías de acceso en mal estado / inaccesibles	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06
3	Mínima inversión en Investigación y Desarrollo en los sectores productivos	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4	Baja oferta laboral para los egresados de los centros de educación superior, generando migración	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
5	Falta de capacidad de cumplir con estándares de calidad internacional para exportar	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
6	Bajo índice de cobertura de salud y educación / calidad de vida insuficiente	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
7	Baja capacidad en servicios de hotelería y hospedajes	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Fortalezas																								
1	Deportistas de alta performance atletismo en la región	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
2	Altas reservas de minerales metálicos (plata, plomo, zinc)	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06
3	Cultura y tradición minera	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14
4	Cercanía a Lima / Principal consumidor y puente hacia el exterior	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10
5	Disponibilidad de hectáreas para construcción de centros de educación y salud	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
6	Diversidad de atractivos turísticos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.2	2	0.10	3	0.15
Recursos financieros para inversión en el sector salud y educación		0.05															1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Debilidades																								
1	Falta de industrialización y generación de productos con valor agregado	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
2	Carreteras y red vial deficientes	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	1	0.12
3	Falta de capacidad y gestión de la inversión pública	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.2	2	0.10
4	Mayores índices de informalidad	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
5	Mínima cantidad de afiliados al seguro de salud y mayores índices de morbilidad	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
6	Infraestructura deficiente de sistemas educativos	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
7	Carencia de mano de obra calificada	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.1	2	0.2	2	0.20
8	Falta de conectividad a internet en centros de estudios escolares y superiores	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Total		2.00		5.40		5.40		5.28		3.44		6.40		5.28		5.14		3.96		4.03		4.31		4.81

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

Tabla 43

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Promover la inversión extranjera en el sector minero formal, para desarrollo y conversión de productos tradicionales en no tradicionales (F2, F3, O6, O3, O4)	SI	SI	SI	SI	SI
2. Invertir en la promoción de la marca "Si es de Junín es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, F6, F7, O7, O6, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
3. Desarrollar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café y cacao, piña y naranja, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F4, O2, O1, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
4. Desarrollar comercio competitivo para el mercado regional, desarrollando productos de alta demanda (F4, O3, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
5. Desarrollar el turismo vivencial que permita una mayor permanencia en días del turista nacional y extranjero (F6, F7, O7, O8, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
6. Construir y promover centros de especialización ligados al deporte como VIDENA, para potencializar a los deportistas y otorgar becas con convenios en el extranjero. (F1, O8, O1, O2)	SI	SI	SI	SI	SI
7. Crear un organismo regional encargado de impulsar la industrialización del sector agrícola y pecuario (D1, O5, O1, O2, O5)	SI	SI	SI	SI	SI
8. Desarrollar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D4, D3, O4, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
9. Obtener inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D7, O3, O1, O8, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
10. Gestionar inversión privada en proyectos de educación, que mejoren la calidad educativa a nivel primaria y secundaria (D8, O6, O1)	SI	SI	SI	SI	SI
11. Promover la conectividad por fibra óptica en toda la región, así los centros de formación educativa estarán conectados en bandas de altas velocidades (D8, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
12. Generar campañas y dar las facilidades para que pobladores puedan afiliarse al SIS inter regional, así mismo capacitar constantemente a las familias sobre nutrición neonatal e infantil antes de los 5 años. (D6, D5, O1, O8, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
13. Crear un centro de evaluación de proyectos sustentables y rentables en el tiempo, que promuevan la innovación en la educación superior y permita aprovechar todos los sectores productivos de la Región (F5, F4, F1, A4, A5, A3)	SI	SI	SI	SI	SI
14. Promover el turismo de extranjeros por mayor capacidad de pago con sinergia del GRJ y Mincetur creando un site donde el mundo visualice que es Junín y como conocerlo. (F7, A7, A2, A1)	SI	SI	SI	SI	SI
15. Con el ppto del canon y del MEF realizaremos campañas de prevención de la salud segmentando etapas de crecimiento, niños, adolescentes, adultos y adulto mayor, con apoyo del deporte. (F1, F7, A6)	SI	SI	SI	SI	SI
16. Formaremos cultura de valores desde la familia con campañas y participación vecinal los fines de semana por medio del deporte y la música, rescatando los sectores más productivos de la región, el poblador de la región debe tener claro que produce su región. (F2, F3, A1, A2)	SI	SI	SI	SI	SI
17. Crear un Centro de Alto Rendimiento ocupacional (CAROCU) para la formación de fuerza laboral que sea útil a las empresas privadas y públicas de la región en temas relacionados a minería, agroindustria, acuacuicola, turismo, salud e idiomas (D8, A4, A3, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
18. Creación de talleres sabatinos (comercio, industria, agricultura, zootecnia) básicos para generar motivación de terminar la secundaria (previo CAROCU) (D8, A6, A4, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
19. Programación anual de mantenimiento de vías (concesión) e Invertir en proyectos de estabilización de taludes para evitar deslizamientos por lluvias intensas en la carretera, así como en proyectos de infraestructura de carreteras que facilite el comercio y la exportación (D2, A2, A1, A2, A7)	SI	SI	SI	SI	SI
20. Realizar convenios con universidades de prestigio a nivel mundial para la recepción de internistas de distintas disciplinas de la salud, con la finalidad de realizar su internado en la región para diagnosticar problemas de la salud a los ciudadanos de la Región Junín (D6, A6)	SI	SI	SI	SI	SI
21. Concesionar (20 años) áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global (D4, A1, A7)	SI	SI	SI	SI	SI
22. Formalizar las empresas y el trabajo independiente (D3, A1, A7, A4)	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

Tabla 44

Matriz de Ética para la Región Junín

Derechos	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia																							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N	J	J	N	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	N	J	J	N	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	J	J	N	N	N	N	N	N	J	N	J	J	J	N	J	J	N	N
Utilitarismo																							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

Además, se observa que las estrategias E6, E8, E11 promueven el derecho a la vida, proporcionando a la población nuevos medios y posibilidades para mejorar las condiciones de vida. Además, todas las estrategias promueven la justicia y el principio de utilitarismo.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias finales aceptadas después de haber pasado por los diferentes filtros de las matrices mencionadas se les denominan estrategias retenidas o estrategias primarias. Asimismo, las que no fueron aceptadas por algún filtro de las matrices, se les denomina estrategias de contingencia o estrategias secundarias las cuales se muestran en la tabla 46.

Las estrategias de contingencia se dividen en tres grupos muy bien definidos. El primero grupo la constituyen aquellas estrategias que no pasaron alguna de las pruebas de la matriz de Rumelt; el segundo grupo la forman aquellas estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de cinco; y el tercer grupo la constituyen aquellas estrategias que no alcanzaron a aparecer tres o más veces en la MDE. Asimismo, cabe mencionar lo mencionado por D'Alessio (2012) acerca del filtro por parte de la matriz de ética, "Las estrategias que no pasaron la matriz de ética se eliminan por sí mismas, a excepción de aquellas que se modifiquen" (p. 427).

6.11. Conclusiones

Las estrategias propuestas para la Región Junín, no generan conflictos éticos, tienen consistencia, consonancia, son factibles y tienen ventaja y se han formulado para que formen parte de las estrategias retenidas, de implementación inmediata. La región Junín tiene un gran potencial para alcanzar el desarrollo de estrategias que promuevan mejorar la calidad de vida de la población, creando una importante ventaja para brindar a los pobladores la capacidad de aprovechar al máximo la oportunidad que devengan en su crecimiento personal, familiar y profesional y que les permita sentirse orgullosos de la Región. Los bienes y servicios ofrecidos por la Región Junín requieren estrategias intensivas, que permitan vender más para

impulsar internamente la industria, sobre todo agrícola, y con ello dar una mayor oportunidad a los pobladores de participar de las estrategias que se implementarán logrando así que la PEA incremente. Así mismo es necesario retener el talento brindando educación de calidad a través de los Centros de Alto Rendimiento Laboral que permitirá a los estudiantes acceder a educación de alto nivel que le asegure una plaza laboral en las empresas más reconocidas de la Región, así como puestos claves para dirigir las estrategias que se implementarán.



Tabla 45

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Región Junín

Estatus	Estrategias
Retenidas, Implementación inmediata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la inversión extranjera en el sector minero formal, para desarrollo y conversión de productos tradicionales en no tradicionales (F2, F3, O6, O3, O4) 2. Invertir en la promoción de la marca "Si es de Junín es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, F6, F7, O7, O6, O5) 3. Desarrollar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café y cacao, piña y naranja, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F4, O2, O1, O5) 4. Desarrollar comercio competitivo para el mercado regional, desarrollando productos de alta demanda (F4, O3, O7) 5. Desarrollar el turismo vivencial que permita una mayor permanencia en días del turista nacional y extranjero (F6, F7, O7, O8, O6) 6. Construir y promover centros de especialización ligados al deporte como VIDENA, para potencializar a los deportistas y otorgar becas con convenios en el extranjero. (F1, O8, O1, O2) 7. Crear un organismo regional encargado de impulsar la industrialización del sector agrícola y pecuario (D1, O5, O1, O2, O5) 8. Desarrollar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D4, D3, O4, O6) 9. Obtener inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D7, O3, O1, O8, O7) 10. Gestionar inversión privada en proyectos de educación, que mejoren la calidad educativa a nivel primaria y secundaria (D8, O6, O1) 11. Promover la conectividad por fibra óptica en toda la región, así los centros de formación educativa estarán conectados en bandas de altas velocidades (D8, O7) 12. Generar campañas y dar las facilidades para que pobladores puedan afiliarse al SIS inter regional, así mismo capacitar constantemente a las familias sobre nutrición neonatal e infantil antes de los 5 años. (D6, D5, O1, O8, O6) 13. Crear un centro de evaluación de proyectos sustentables y rentables en el tiempo, que promuevan la innovación en la educación superior y permita aprovechar todos los sectores productivos de la Región (F5, F4, F1, A4, A5, A3) 14. Promover el turismo de extranjeros por mayor capacidad de pago con sinergia del GRJ y Mincetur creando un site donde el mundo visualice que es Junín y como conocerlo. (F7, A7, A2, A1) 15. Con el ppto del canon y del MEF realizaremos campañas de prevención de la salud segmentando etapas de crecimiento, niños, adolescentes, adultos y adulto mayor, con apoyo del deporte. (F1, F7, A6) 16. Formaremos cultura de valores desde la familia con campañas y participación vecinal los fines de semana por medio del deporte y la música, rescatando los sectores más productivos de la región, el poblador de la región debe tener claro que produce su región. (F2, F3, A1, A2) 17. Crear un Centro de Alto Rendimiento ocupacional (CAROCU) para la formación de fuerza laboral que sea útil a las empresas privadas y públicas de la región en temas relacionados a minería, agroindustria, acuacuícola, turismo, salud e idiomas (D8, A4, A3, A5) 18. Creación de talleres sabatinos (comercio, industria, agricultura, zootecnia) básicos para generar motivación de terminar la secundaria (previo CAROCU) (D8, A6, A4, A5) 19. Programación anual de mantenimiento de vías (concesión) e Invertir en proyectos de estabilización de taludes para evitar deslizamientos por lluvias intensas en la carretera, así como en proyectos de infraestructura de carreteras que facilite el comercio y la exportación (D2, A2, A1, A2, A7) 20. Realizar convenios con universidades de prestigio a nivel mundial para la recepción de internistas de distintas disciplinas de la salud, con la finalidad de realizar su internado en la región para diagnosticar problemas de la salud a los ciudadanos de la Región Junín (D6, A6) 21. Concesionar (20 años) áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global (D4, A1, A7) 22. Formalizar las empresas y el trabajo independiente (D3, A1, A7, A4)

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2012. México D.F.; México Pearson

Capítulo VII. Implementación Estratégica

Esta etapa antecede a la formulación y al planeamiento. Consiste en la implementación de las estrategias identificadas. Para esto es necesario asignar recursos y planificar las acciones a través de un cronograma de ejecución.

7.1 Objetivos de Corto Plazo [OCP]

Son los objetivos en los que se desdoblan los objetivos a largo plazo para alcanzar la visión y para los cuales se definen las estrategias. Si bien pueden ser anuales, el acompañamiento puede ser mensual. D'Alessio (2012) sostuvo que los objetivos de corto plazo deben: ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados y asumidos por la organización; y facilitar el logro de los objetivos de largo plazo. Asimismo, indicó que los OCP son importantes porque:

- Constituyen la base para la asignación de recursos de las organizaciones.
- Se enfocan en el rendimiento e influyen en el esfuerzo y performance de los trabajadores.
- Motivan el desarrollo de estrategias, ayudando a superar los obstáculos que se presenten.
- Son utilizados como mecanismos para la evaluación del desempeño de los gerentes y funcionarios.
- Son instrumentos para definir las prioridades de las organizaciones, sus divisiones y departamentos.
- Permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

En la Tabla 46 se detallan los OCP agrupados en torno a cada uno de los Objetivos de Largo Plazo (OLP) para la región Junín.

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo para la Región Junín

PILAR	OLP	OCP
FINANCIERA	OLP 1: Lograremos que el PBI per cápita aumente en 30% del actual al 2025 por medio de una buena salud y buena educación de la población. (5,168.25 en 2015)	<p>1.1 Crearemos el CAROCU-JUNIN en un año (sede principal) acuícola, agrícola, auxiliar de turismo, operadores de minería, para los pobladores convirtiéndolos más atractivos como talentos para contratos laborales formales. Adicionalmente se crearan disciplinas deportivas en el CAROCU-JUNIN.</p> <p>1.2 Crearemos convenios en sólo 3 años con empresas privadas para la contratación formal, mediante canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios.</p> <p>1.3 Crearemos la UNIDAD DE PROMOCIÓN DEL TURISMO en el primer año, para crear estándares de calidad de servicio y la creación de mil alojamientos caseros de primer nivel.</p> <p>1.4 Crearemos las cooperativas y/o asociaciones agrícolas, ganaderas y acuícolas durante los dos primeros años, con el fin de poder exportar sus productos y cubrir las demandas locales e internacionales, creciendo de 1,2mm a 2.5mm</p> <p>1.5 Crearemos 16 ferias productoras de la región en el primer año, con el fin de que las personas puedan comercializar sus productos caseros en grandes demandas.</p> <p>1.6 Crearemos convenios con países de la región para exportar e impulsar nuestros productos autóctonos y únicos.</p>
	OLP 2: Reduiremos la deserción secundaria a 10% al 2025 (54% en 2015)	<p>2.1 En los dos primeros años, crearemos dos programas de motivación rural para la educación primaria, en donde intervengan los padres y profesores en sus comunidades.</p> <p>2.2 Construiremos colegios públicos con primaria y secundaria internado sólo los 10 meses lectivos para los estudiantes que están fuera del área tributaria del centro de estudios, el GRJ cubrirá estudios, libros, hospedaje y alimentación, se condicionará el rendimiento.</p> <p>2.3 Validar y repotenciar en ámbito cognoscitivo y habilidades psico pedagógicas a los docente, así como control y seguimiento a sus índices de medición con pruebas periódicas cada tres meses.</p> <p>2.4 Crearemos convenios con 2 ONG's y la UGEL para realizar programas de reforzamiento en el sector rural en el primer año.</p> <p>2.5 Crearemos talleres sabatinos con cursos básicos relacionados a las actividades de la región, los cuales serán requisitos para el CAROCU-JUNIN otorgando un % de becas. Esto generará compromiso de los mismos docentes locales, ya que ellos recibirán incentivos por alumnos graduados, se realizará a partir del primer año.</p> <p>2.6 Crearemos la unidad de promoción del deporte, exclusivamente en el nivel secundaria de los colegios públicos, incentivando a los adolescentes a estudiar condicionando las actividades extracurriculares como el deporte, para ello contrataremos a principales deportistas previa evaluación.</p>
PERSONAS	OLP 3: Lograremos que el 80% de la población de Junín tengan acceso a seguros de salud de calidad SIS al 2025 (53.8% en 2015)	<p>3.1 Contrataremos a 500 personas para afiliaciones masivas al SIS en las comunidades rurales, aumentando la cobertura 10% por año.</p> <p>3.2 Crearemos 5 convenios con universidades de prestigio con facultades de medicina en sólo 5 años para la contratación formal del internista, esto nos otorgará cobertura de atenciones en triaje en hospitales y postas, los extranejeros tendrán habitación más alimentación en hostes subvencionado por la región</p> <p>3.3 Crearemos el "Dr. Junín", será una unidad móvil de 90cm3 equipada con medicinas y equipos para atender urgencias y enfermedades detectadas en la zona, con sólo médicos y paramédicos, para otros casos serán evacuados a un centro hospitalario.</p>
	OLP 4: Mejoraremos las redes viales existentes y asfaltaremos rutas de acceso estratégicas aumentando un 16,3% de la red total al 2025, que permitan el acceso al transporte rápido y seguro a hospitales y postas y así como distribuir los productos generados por la región en zonas de potenciales clientes. (10,3% asfaltado en 2015)	<p>4.1 Concesionaremos 6 mil kms de carretera de redes vecinales para reconstrucción y control de mantenimiento de la carretera, así mismo ampliaremos la carretera eliminando los talúes en convenio con una constructora, a fin de evitar los deslizamientos y bloqueos de la carretera. Esto nos ayudará a mantener fluido transporte y el comercio con la capital. Esto se realizará en dos primeros años.</p> <p>4.2 Realizaremos mantenimiento programado a las redes viales de interconexión entre los distritos con mayor producción de productos bandera comercial y/o atractivos turísticos hacia el destino final de los productos de la región y de interés del turista. Esto se realizará durante los tres primeros años.</p> <p>4.3 En sinergia con la PNP – Carreteras protegeremos las vías y carreteras donde se transporta los productos de la región y al paso de los turistas. Desde el primer año. Denuncias hoy 7.400 denuncias.</p>
INFRAESTRUCTURA	OLP 5: Mejorando la salud, educación e ingresos, generaremos 15 millones de visitas de turistas al 2025, mejor preparados podremos ofrecer mejores servicios a turistas que pernocten como mínimo cuatro días en la Región. (1.2 días en 2015)	<p>5.1 Crearemos mil alojamientos caseros de primer nivel, que puedan publicitar hospedajes en un portal de internet, detallando precios y beneficios, supervisados por la unidad de promoción del turista. Esto se realizará e tres años.</p> <p>5.2 Repotenciaremos los lugares turísticos tres por año en el orden de prioridad siguiente: Plaza Felicidad (Hyo), plaza Constitución (Hyo), Parque Tupac Amaru (Hyo), Convento de Santa Rosa de Ocopa (Jauja), Gruta Huagapo (Chupaca), Piscigranjas (Ingenio), Laguna de Paca (Juaja), Valle del Mantario(Concepción), La tribu de Ashaninkas San Martin de Pangoa(Satipo), El belo de la novia (La Merced), Deporte de Aventura (San Ramón), entre otros, aumentando seguridad, mantenimiento y marketing de los mismos, por radio, TV e internet. En el primer año.</p> <p>5.3 Crearemos el "registro del Guía turístico Junin". Todo Guía turístico acreditado por el GRJ tendrá una numeración y su carnet, que los acredita como guía, lo cual significará seguridad, calidad, y transparencia para el turista interno y externo. Estos podrán colgar su foto y servicios en el portal web. Se realizará en primer año.</p> <p>5.4 Concesionaremos el aeropuerto de Jauja por licitación pública.</p>
	PROCESO	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio 2012.

7.2 Políticas de cada estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan las estrategias con la finalidad de alcanzar la visión empresarial. Las políticas deben estar alineadas con los valores empresariales y enmarcadas dentro de los principios de legalidad, ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2012). En la Tabla 48 se enuncian las políticas de la región Junín.

7.3 Estructura Organizacional – Recursos

Según las estrategias propuestas y los planes de desarrollo se sugiere para la Región Junín una estructura organizacional que permita poner énfasis y eficiencia en la importancia a la par del desarrollo humano interno y externo, educación y las operaciones productivas, creando tres sub gerencias dentro de estas dos áreas regionales, independientes entre sí pero al mismo nivel jerárquico, dando una importancia similar a aspectos como educación, salud y turismo respecto a infraestructura, comercio, producción y administración. Todas estas unidades dependerán de sus Gerencias Regionales, la Gerencia General Regional y Presidencia Regional, que como líderes deben estar involucrados y comprometidos con estos indicadores y la situación futura deseada (ver Figura 66).

7.4 Conclusiones

El logro de los objetivos a largo plazo para la región Junín depende de la correcta definición y alcance de los objetivos a corto plazo, los cuales deben:

- Trabajarse en base a un plan y cronograma de trabajo
- Tener una correcta y planificada asignación de recursos y
- Ejecutarse bajo el liderazgo del funcionario de más alto rango.

La visión, políticas y estrategias propuestas para la región Junín están alineadas para el alcance de la visión marcada para el 2025, ya que todas ellas promueven el crecimiento de la región utilizando como pilares la disminución de la pobreza, la mejora en la educación y el

crecimiento económico impulsando los sectores agroindustrial, pecuario, piscícola, turístico y minero, garantizando la preservación y protección del medio y promoviendo la responsabilidad social que permita el crecimiento, desarrollo y/o satisfacción de todos los stakeholders.

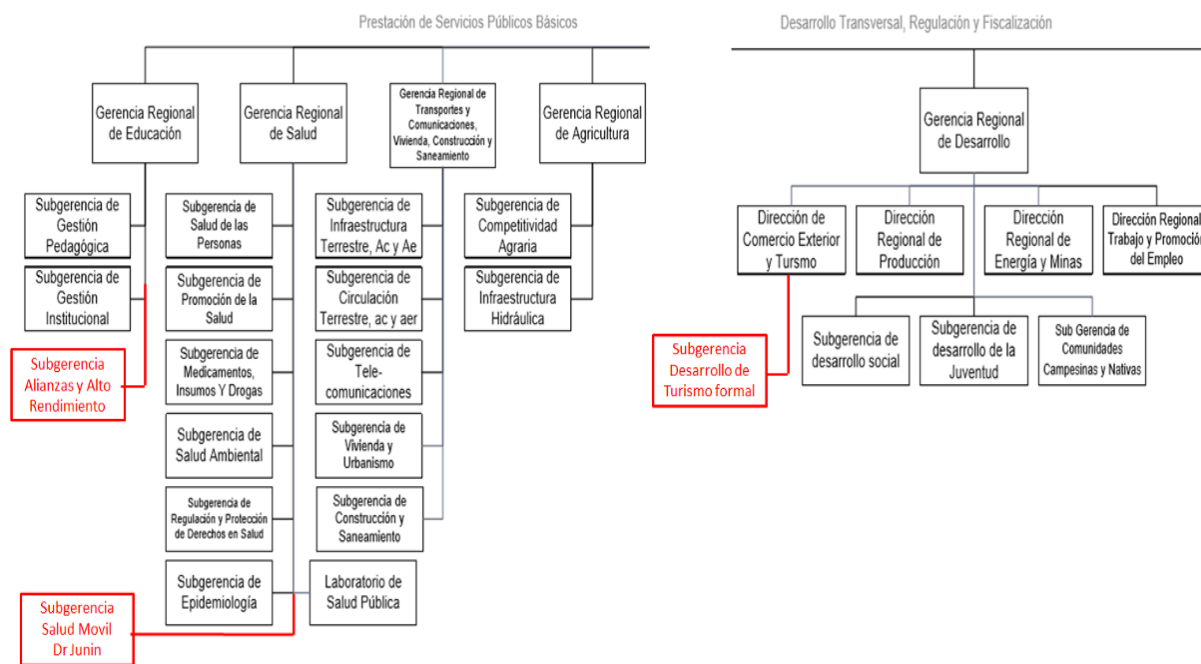


Figura 66. Estructura Organizacional para la región Junín
Adaptado de “Organigrama del Gobierno Regional de Junín”, 2014. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10148/PLAN_10148_Organigrama%20Gobierno%20Regional%20Jun%C3%ADn_2014.pdf

Tabla 47

Políticas de la Región Junín

- | | |
|------|---|
| E1. | 1. Apoyar las ferias productoras para dar a conocer al país y al mundo nuestros productos únicos e incomparables a nivel internacional. |
| E2. | 1. Desarrollar la marca “Junín” con la finalidad de alcanzar el desarrollo y crecimiento de la industria, permitiendo un posicionamiento importante a nivel internacional. |
| E3. | 1. Conceder canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios para las empresas privadas, con el fin de aumentar la productividad de los sectores potenciales de la región.
2. Revisar la normatividad del comercio internacional de los mercados donde se desea exportar nuestros productos y promover la certificación de las empresas productoras la región. |
| E4. | 1. Promover la suscripción de convenios, con regiones y países, con el fin de exportar e impulsar nuestros productos únicos y con un alto nivel de calidad. |
| E5. | 1. Promover el desarrollo de una cultura regional turística y de buen trato a los turistas por parte de cada uno de los ciudadanos.
2. Fomentar la publicidad a nivel local e internacional de los tipos de servicios de turismo que puede presentar la región.
3. Promover productos únicos de la región para los huéspedes, con el fin hacerles percibir una experiencia culinaria única y atractiva para futuras visitas.
4. Gestionar el recurso humano dedicado al turismo, brindando servicios de guías para un recorrido único de las riquezas que presenta nuestra región. |
| E6. | 1. Promover el deporte, la música y motivar con ética y liderazgo los talentos de los pobladores, con publicidad y creando campañas |
| E7. | 1. Incentivar a la empresa privada a la adquisición de tecnología de punta, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, generando así productos atractivos no sólo a nivel local sino también internacional |
| E8. | 1. Incentivar a medianos y grandes empresarios ya sean locales, nacionales o internacionales a invertir en aperturas de nuevos hosts, trabajando en conjunto y dándoles las facilidades para un óptimo servicio.
2. Promover la inversión de capital privado para el desarrollo de nuevos hospedajes regidos por estándares altos en cuanto a calidad, con el fin de brindar un servicio único y característico de la región. |
| E9. | 1. Gestionar de manera eficaz y eficiente la certificación de hospedaje caseros y guías turísticos formalmente registrados en un portal del GRJ , eso otorgará seguridad y calidad en los servicios prestados. |
| E10. | 1. Promover una cultura de laboriosidad, en donde cada ciudadano este motivado para terminar sus estudios secundarios y sentirse importante en cada actividad impulsadora de la región. |
| E11. | 1. Fomentar la competencia transparente entre los varios proveedores a fin de licitar el tendido de cable de fibra óptica en toda la región. |
| E12. | 1. Implementar nuevas metodologías de aprendizaje con el fin de que motive a los estudiantes a seguir por el sendero correcto, llegando a ser impulsores de la mano de obra de la región. |
| E13. | 1. Generar afiliaciones de cobertura del seguro integral de salud a pobladores en extrema pobreza, constatando su situación económica por visitas de asistentes sociales. |
| E14. | 1. Crear, publicar e incentivar el turismo interno y externo con un aplicativo donde se muestre todos los lugares turísticos de RJ, hospedaje, transporte y paquetes que desee visitar. |
| E15. | 1. Gestionar buenas prácticas en los procesos de selección y desarrollo de profesionales e internistas, con el fin de lograr solventar las necesidades en el sector de salud que tenga la región, priorizando la niñez.
2. Promover la suscripción de convenios y formación de alianzas estratégicas con Universidades de prestigio a nivel mundial, con el fin de que cada uno perciba el incremento de su calidad, productividad y prestigio. |
| E16. | 1. Fomentar el los primeros años de estudio escolar de los niños con la escuela de padres, valores en el colegio como en casa, con profesionales que capaciten a los padres y docentes |
| E17. | 1. Fomentar la contratación de profesionales egresados y por egresar de CAROCU, con el fin de aumentar el PEA, reducir el desempleo y alcanzar un alto índice de empleabilidad de los ciudadanos de la región. |
| E18. | 1 Promover a todos los estudiantes hasta el nivel secundario, a culminar la educación en el colegio para poder acceder a la capacitación especializada brindada por el Gobierno Regional, para que puedan insertarse al mercado laboral |
| E19. | 1 Fortalecer el sistema vial para el libre comercio y transporte de manera más eficiente
2 Destinar esfuerzos con empresas privadas del ámbito de construcción para lograr implementar taludes con el fin de mejorar las vías de acceso a la región, en especial la de Lima – Huancayo. |
| E20. | Sinergia con empresas privadas del ámbito de construcción para lograr los mantenimientos anuales de las vías de acceso a la región. |
| E21. | 1 Con la Gerencia regional de agricultura se fomentará aquellas hectáreas que poca productividad, y se capacitará en todo los temas de concesión de tierras. |
| E22. | 1 Desde los colegios se incluirá el curso de Proyecto de negocios, se fomentará que el estudiante piense y sueñe con el negocio propio. |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: U n enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio 2012. México D.F.; México Pearson

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta fase es fundamental ya que a lo largo de todo el proceso ajusta y evalúa de manera permanente los análisis, objetivos y estrategias, haciendo que estos se mantengan inter relacionados en cada ajuste. En resumen, el objetivo de esta etapa es cerrar la brecha entre lo proyectado y lo ejecutado (D'Alessio, 2012). Se encuentra conformada por:

- Las acciones de revisión interna y externa,
- Las acciones correctivas en caso de desviaciones,
- La evaluación del desempeño y
- Las auditorías de los procesos.

8.1 Perspectivas de Control

Los objetivos que se medirán, así como los indicadores y sus respectivas unidades deberán ser de conocimiento y entendimiento de todos los involucrados. Así, la estructura del Balance Score Card [BSC] se encuentra basada en cuatro perspectivas:

- Aprendizaje interno
- Procesos
- Clientes
- Financiera

8.1.1 Aprendizaje interno

D'Alessio (2012) sostiene que la evaluación del aprendizaje organizacional responde a la pregunta: ¿En qué y cómo debe aprender y mejorar mi organización para alcanzar su visión? Para esto se deberán definir indicadores de gestión que involucren a los trabajadores del gobierno regional.

8.1.2 Procesos

La evaluación de los procesos internos responde a las preguntas: ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿En qué procesos se debe alcanzar la excelencia para

lograrlo? Estas preguntas ayudarán a definir los indicadores que permitan lograr una mejora en la calidad y en la productividad de los procesos productivos.

8.1.3 Clientes

Se entiende por clientes a todas las personas naturales o jurídicas que adquieren los bienes y servicios producidos por la Región Junín. La evaluación de los clientes responde a la pregunta: ¿Cómo debo mirar a mis clientes?

8.1.4 Financiera

La evaluación del aspecto financiero responde a la pregunta: ¿Cómo mirar a los accionistas? En el caso de la región Junín, los accionistas son todos los habitantes de la región, los cuales buscan una mejora en su nivel de vida.

8.2 Balance Score Card (Tablero de Control Balanceado)

Esta herramienta para el control estratégico permite alinear y “aterrizar” las estrategias seleccionadas con las iniciativas operativas en indicadores a monitorear, disminuyendo la brecha entre los resultados reales y planeados, lográndose una visión integral y holística de la organización. Estos indicadores de gestión de cada uno de los OCP planteados, permite fijar el norte de los resultados que se quieren obtener, logrando así la motivación de los trabajadores, procesos más eficientes, y clientes y accionistas satisfechos. En la Tabla 49 se muestra el Balance Score Card para la Región Junín y en la tabla 50 se muestra el control y seguimiento de sus índices de medición.

8.3. Conclusiones

Es necesario que habiendo establecido los objetivos de largo plazo y luego los de corto plazo, la Región Junín cuente con indicadores que le permitan evaluar mes a mes si se están logrando los objetivos planeados y de no ser así plantear las acciones correctivas para levantar las observaciones y no perder de vista el objetivo. Para que puedan ser viables las

mediciones es necesario plantear una estructura organizacional que responda ante las desviaciones y que además plantee soluciones óptimas a los problemas.

Es muy posible que la región no tenga mano de obra calificada que ocupe los puestos de dirección importantes por ello que las estrategias planteadas se orientan a formar este tipo de líderes que ayudarán a sostener la estrategia para llegar a concretar la visión.



Tabla 48

Tablero de Control Balanceado para la Región Junín

OCP		Indicador	Unidad	Responsables
Perspectiva financiera				
OCP1.1.	Crear el CAROCU-JUNIN en un año (sede principal) acuícola, agrícola, auxiliar de turismo, operadores de minería, para los pobladores convirtiéndolos más atractivos como talentos para contratos laborales formales. Adicionalmente se crearan disciplinas deportivas en el CAROCU-JUNIN.	% Implementación del Centro de Alto Rendimiento Laboral CAROCU Junín	ejecutado/programado	Gerente de Educación/Gerente de Infraestructura
OCP1.2.	Crear convenios en sólo 3 años con empresas privadas para la contratación formal, mediante canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios.	Número de convenios con empresas privadas para la contratación formal	# convenios con empresas privadas para la contratación formal	Gerente de Recursos Humanos
OCP1.3.	Crear la UNIDAD DE PROMOCIÓN DEL TURISMO en el primer año, para crear estándares de calidad de servicio y la creación de mil alojamientos caseros de primer nivel.	% Implementación de la unidad de promoción del turismo	ejecutado/programado	Gerente de comercio exterior y turismo
OCP1.4	Crear las cooperativas y/o asociaciones agrícolas, ganaderas y acuícolas durante los dos primeros años, con el fin de poder exportar sus productos y cubrir las demandas locales e internacionales, creciendo de 1,2mm a 2.5mm	Número de cooperativas y/o asociaciones	# de cooperativas y/o asociaciones	Gerente de comercio exterior y turismo
OCP1.5	Crear ferias productoras de la región en el primer año, con el fin de que las personas puedan comercializar sus productos caseros en grandes demandas.	Número de ferias productoras	# de ferias productoras	Gerente de comercio exterior y turismo
OCP1.6	Crear convenios con países de la región para exportar e impulsar nuestros productos autóctonos y únicos.	Número de convenios firmados con países	# convenios firmados con países	Gerente de comercio exterior y turismo
Perspectiva personas				
OCP2.1	En los dos primeros años, crear dos programas de motivación rural para la educación primaria, en donde intervengan los padres y profesores en sus comunidades.	Programa de motivación	# programas en ejecución	Gerencia de Desarrollo y Ger. Educación
OCP2.2	Construcción de colegios públicos con primaria y secundaria internado sólo los 10 meses lectivos para los estudiantes que están fuera del área tributaria del centro de estudios, el GRJ cubrirá estudios, libros, hospedaje y alimentación, se condicionará el rendimiento.	% Incremento de alumnos graduados por año	ejecutado/programado	Gerente de Educación
OCP2.3	Validar y repotenciar en ámbito cognoscitivo y habilidades psico pedagógicas a los docente, así como control y seguimiento a sus índices de medición con pruebas periódicas cada tres meses.	Número de docentes contratados	# docentes contratados	Gerente de Recursos Humanos
OCP2.4	Crear convenios con 2 ONG's y la UGEL para realizar programas de reforzamiento en el sector rural en el primer año.	Número de convenios firmados con las 2 ONG's y la UGEL	# convenios firmados con las 2 ONG's y la UGEL	Gerente de Educación
OCP2.5	Crear la unidad de fiscalización educativa de la mano con la UGEL, quien se encargará de supervisar los colegios públicos, deserción de estudiantes, egresados, y calidad de educación.	% Implementación de la unidad de fiscalización educativa	ejecutado/programado	Gerente de Educación
OCP2.6	Crear talleres sabatinos con cursos básicos relacionados a las actividades de la región, los cuales serán requisitos para el CAROCU-JUNIN otorgando un % de becas. Esto generará compromiso de los mismos docentes locales, ya que ellos recibirán incentivos por alumnos graduados, se realizará a partir del primer año.	Asistencia a los talleres		
OCP3.1	Crear la unidad de promoción del deporte, exclusivamente en el nivel secundaria de los colegios públicos, incentivando a los adolescentes a estudiar condicionando las actividades extracurriculares como el deporte, para ello contrataremos a principales deportistas previa evaluación.	Número de deportistas de la Región que compiten en olimpiadas nacionales	# deportistas de la Región que compiten en olimpiadas nacionales	Gerente de comercio exterior y turismo
OCP3.2	Se contratará a 500 personas para afiliaciones masivas al SIS en las comunidades rurales, aumentando la cobertura 10% por año.	% Incremento de afiliaciones al SIS	ejecutado/programado	Gerente de Recursos Humanos
OCP3.3	Crearemos 5 convenios en sólo 3 años con empresas privadas para la contratación formal, mediante canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios.	% incremento de fuerza laboral formal contratada	ejecutado/programado	Gerente de Recursos Humanos
OCP3.4	3.3 Crearemos el "Dr. Junín", será una unidad móvil de 90cm3 equipada con medicinas y equipos para atender urgencias y enfermedades detectadas en la zona, con sólo médicos y paramédicos, para otros casos serán evacuados a un centro hospitalario.	% Incremento de afiliaciones al SIS	ejecutado/programado	Gerente de Recursos Humanos
Perspectiva infraestructura				
OCP4.1	Crear convenios en sólo 3 años con empresas privadas para la contratación formal, mediante canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios.	% incremento de fuerza laboral formal contratada	ejecutado/programado	Gerente de Recursos Humanos
OCP4.2	Crear el "Dr. Junín", será una unidad móvil de 90cm3 equipada con medicinas y equipos para atender urgencias y enfermedades detectadas en la zona, con sólo médicos y paramédicos, para otros casos serán evacuados a un centro hospitalario.	% Implementación del "Dr. Junín"	ejecutado/programado	Gerente de Salud
OCP4.3	En sinergia con la PNP – Carreteras se protegerá las vías y carreteras donde se transporta los productos de la región y al paso de los turistas. Desde el primer año. Denuncias hoy 7.400 denuncias.	Denuncias por asalto en carretera	# denuncias	Gerente de Seguridad Ciudadana

OCP	Indicador	Unidad	Responsables
Perspectiva proceso			
OCP5.1. Crear mil alojamientos caseros de primer nivel, que puedan publicitar hospedajes en un portal de internet, detallando precios y beneficios, supervisados por la unidad de promoción del turista. Esto se realizará e tres años.	Número de alojamientos caseros de primer nivel	# alojamientos caseros de primer nivel	Gerente de comercio exterior y turismo/Gerente de infraestructura
OCP5.2. Repotenciaremos los lugares turísticos tres por año en el orden de prioridad siguiente: Plaza Felicidad (Hyo), plaza Constitución (Hyo), Parque Tupac Amaru (Hyo), Convento de Santa Rosa de Ocopa (Jauja), Gruta Huagapo (Chupaca), Piscigranjas (Ingenio), Laguna de Paca (Juaja), Valle del Mantario(Concepción), La tribu de Ashaninkas San Martín de Pangoa(Satipo), El bello de la novia (La Merced), Deporte de Aventura (San Ramón), entre otros, aumentando seguridad, mantenimiento y marketing de los mismos, por radio, TV e internet. En el primer año.	Número de turistas al año	# turistas al año	Gerente de comercio exterior y turismo/Gerente de infraestructura
OCP5.3. Crear el “registro del Guía turístico Junin”. Todo Guía turístico acreditado por el GRJ tendrá una numeración y su carnet, que los acredita como guía, lo cual significará seguridad, calidad, y transparencia para el turista interno y externo. Estos podrán colgar su foto y servicios en el portal web. Se realizará en primer año.	Número de guías turísticos inscritos	# guías turísticos	Gerente de comercio exterior y turismo
OCP5.4. Concesionar el aeropuerto de Jauja.	concesión	# de postulantes	Gerecnia de Infraestructura

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio 2012. México D.F.; México Pearson



Tabla 49

Seguimiento y control del Tablero de Control Balanceado para la Región Junín

Perspectiva financiera		Responsable	Fecha Inicio	Descripción	KPI	Object	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
OCP1.1.	Crear el CAROCU-JUNIN en un año (sede principal) acuícola, agrícola, auxiliar de turismo, operadores de minería, para los pobladores convirtiéndolos más atractivos como talentos para contratos laborales formales. Adicionalmente se crearan disciplinas deportivas en el CAROCU-JUNIN.	Gerencia de Educación/Gerencia de Infraestructura	2017	Construcción de 01 sede por año, para la enseñanza de alto rendimiento, a los egresados con mayor calificación y perfil se les colocará en las empresas que inviertan en la región	# egresados	53,500	-	1000	3000	4500	6000	7500	9000	10500	12000	53,500
OCP1.2.	Crear convenios en sólo 3 años con empresas privadas para la contratación formal, mediante canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios.	Gerencia de Prom y Empleo Unidad de Desarrollo humano	2017	Convenios con empresas para colocación del 70% de egresados con empleos formal, del pago será descontado un aporte al CAROCU S/.100	# colocados	37,450	-	700	2100	3150	4200	5250	6300	7350	8400	37450
OCP1.3.	Crear la UNIDAD DE PROMOCIÓN DEL TURISMO en el primer año, para crear estándares de calidad de servicio y la creación de mil alojamientos caseros de primer nivel.	Gerencia Desarrollo económico y turismo	2017	Esta unidad evaluará normas internacionales para los Hospedajes caseros y puedan pernoctar turistas nacionales y extran. Estos hospedajes tendrá un impacto x4 en empleo formal	# Formación a los alojamientos	4,000	-	400	200	700	700	600	800	400	200	4000
OCP1.4.	Crear las cooperativas y/o asociaciones agrícolas, ganaderas y acuícolas durante los dos primeros años, con el fin de poder exportar sus productos y cubrir las demandas locales e internacionales, creciendo de 1,2mm a 2.5mm	Gerente Desarrollo económico y turismo / Gerencia de Desarrollo producción / Gerencia de comercialización	2018	Cooperativas exportadoras de productos de primer nivel, mínimo 200 integrantes cada una	# Coop. Asoc.	30,000	-	2000	4000	4000	5500	5500	3500	3000	2500	30000
OCP1.5.	Crear 16 ferias productoras de la región en el primer año, con el fin de que las personas puedan comercializar sus productos caseros en grandes demandas.	Gerente Desarrollo económico y turismo / Gerencia de Desarrollo producción / Gerencia de comercialización	2017	Dos ferias por año como show rooms para el mundo de los productos bandera de la región	# Empresas Extranjeras y nacionales visitadas	600	50	60	70	80	80	80	60	60	60	600
OCP1.6.	Crear convenios con países de la región para exportar e impulsar nuestros productos autóctonos y únicos.	Gerente Desarrollo económico y turismo / Gerencia de Desarrollo producción / Gerencia de comercialización	2018	Estos convenios permitirán exportar en mayor volumen los productos de la región	Nro de convenios	200	-	30	40	40	20	20	20	20	10	200
Perspectiva personas		Responsable	Fecha Inicio	Descripción	KPI		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
OCP2.1.	En los dos primeros años, crear dos programas de motivación rural para la educación primaria, en donde intervengan los padres y profesores en sus comunidades.	Gerencia Desarrollo Social	2018	Programa de participación familiar educacional, se detectará el inicio del analfabetismo en los padres	Reducción de deserciones escolares	20%	-	1%	2%	3%	5%	5%	2%	2%	0	20%
OCP2.2.	Construcción de colegios públicos con primaria y secundaria internado sólo los 10 meses lectivos para los estudiantes que están fuera del área tributaria del centro de estudios, el GRJ cubrirá estudios, libros, hospedaje y alimentación, se condicionará el rendimiento.	Gerencia de Infraestructura	2018	Colegios modelo Caritas, Aldeas Infantiles, Fe y Alegría	# Colegios Internados	16	-	2	2	2	2	2	2	2	2	16
OCP2.3.	Validar y repotenciar en ámbito cognoscitivo y habilidades psico pedagógicas a los docente, así como control y seguimiento a sus índices de medición con pruebas periódicas cada tres meses.	Gerencia de Prom y Empleo Unidad de Desarrollo humano	2017	Organizaciones misioneras extranjeras apoyan educación	# Docentes contratados	380	84	75	66	46	22	35	22	30	0	380
OCP2.4.	Generaremos convenios con 2 ONGs y la UGEL para realizar programas de alfabetización en el sector rural en el primer año.	Gerencia de Prom y Empleo Unidad de Desarrollo humano	2017	convenios con ONG de dedicación exclusiva para el sector rural	# Prog. Rurales	100	-	30	20	15	10	10	10	5	0	100

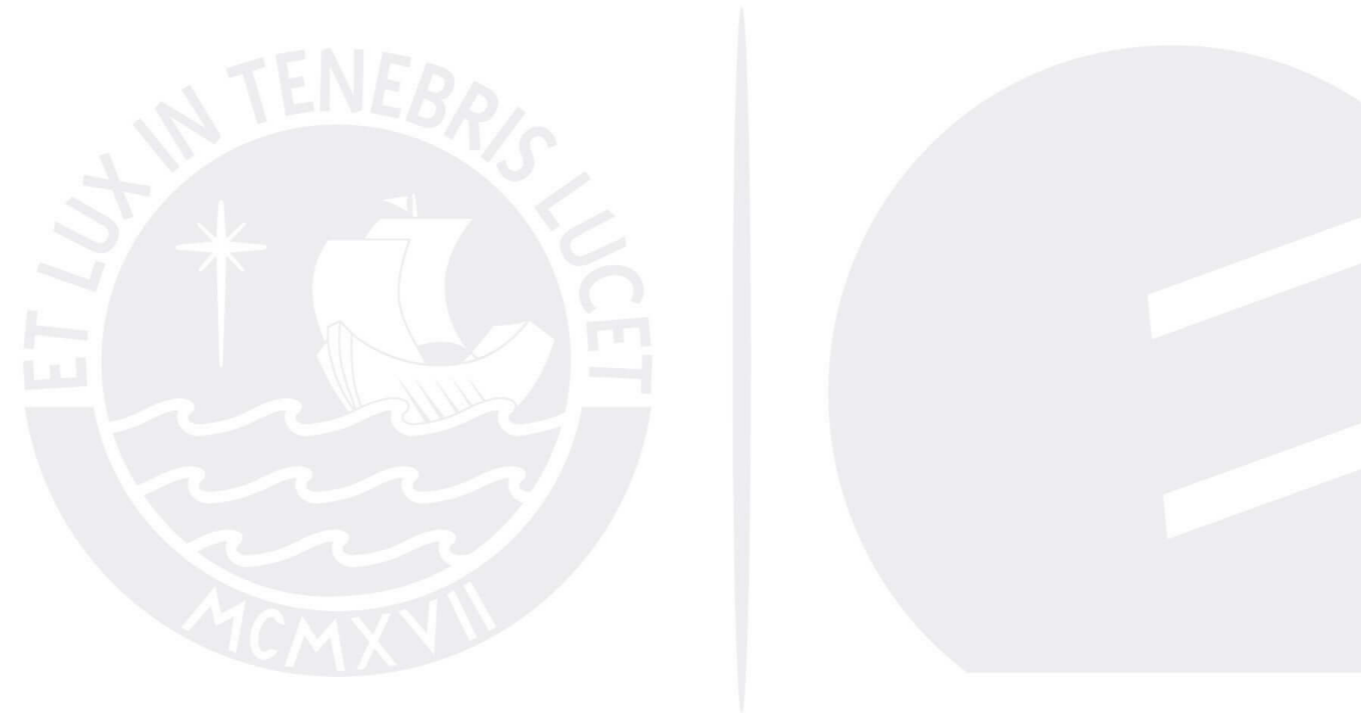
OLP 1 Lograremos que el PBI per cápita aumente en 30% del actual al 2025 por medio de una buena salud y buena educación de la población. (5,168.25 en 2015)

OLP2: Reduiremos la deserción secundaria a 10% al 2025 (54% en 2015)

OCP2.5.	Crearemos talleres sabatinos con cursos básicos relacionados a las actividades de la región, los cuales serán requisitos para el CAROCU-JUNIN otorgando un % de becas. Esto generará compromiso de los mismos docentes locales, ya que ellos recibirán incentivos por alumnos graduados, se realizará a partir del primer año.	Gerencia Desarrollo Social	2017	Talleres motivacionales para habiliades productivas	# Inscritos - # colocados	500	"-	80	-	130	-	60	150	80	-	500	OLP 3: Lograremos que el 80% de la población de Junín tengan acceso a seguros de salud de calidad SIS al 2025 (53.8% en 2015)
OCP2.6.	Crearemos la unidad de promoción del deporte, exclusivamente en el nivel secundaria de los colegios públicos, incentivando a los adolescentes a estudiar condicionando las actividades extracurriculares como el deporte, para ello contrataremos a principales deportistas previa evaluación.	Gerencia Desarrollo Social	2017	Talleres motivacionales para habiliades deportivas	# Inscritos - # clasificados	500	"-	80	-	50	100	80	130	60	-	500	
OCP3.1.	Contrataremos 500 personas para afiliaciones masivas al SIS en las comunidades rurales, aumentando la cobertura por año.	Gerencia de Salud / Gerencia Desarrollo Social	2017	Afiliaciones masivas al SIS	# Afiliaciones rurales por año	216,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	216,000	
OCP3.2.	Crearemos 5 convenios con universidades de prestigio con facultades de medicina en sólo 5 años para la contratación formal del internista, esto nos otorgará cobertura de atenciones en triaje en hospitales y postas, los extranjeros tendrán habitación más alimentación en hostes subvencionado por la región	Gerencia Desarrollo Social	2017	Estudiantes peruanos o extranjeros listos para realizar internado en nuestras postas y hospitales, busca mejorar la calidad de atención	# estudiantes de medicina colocados en postas y hospitales	800	-	100	100	100	100	100	100	100	100	800	
OCP3.3.	Crearemos el "Dr. Junín", será una unidad móvil de 90cm3 equipada con medicinas y equipos para atender urgencias y enfermedades detectadas en la zona, con sólo médicos y paramédicos, para otros casos serán evacuados a un centro hospitalario.	Gerencia Desarrollo Social	2017	5 móvil atenderá a las zonas rurales en forma ambulatoria a los pobladores de la zona y próximas	# pacientes atendidos en móvil	62,000	-	16,000	10,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	62,000	
Perspectiva infraestructura		Responsable	Fecha Inicio	Descripción	KPI	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025			
OCP4.1.	Concesionaremos 6 mil kms de carretera de redes vecinales para reconstrucción y control de mantenimiento de la carretera, así mismo ampliaremos la carretera eliminando los talúes en convenio con una constructora, a fin de evitar los deslizamientos y bloqueos de la carretera. Esto nos ayudará a mantener fluido transporte y el comercio con la capital. Esto se realizará en dos primeros años.	Gerencia de Infraestructura	2018	Mejoramiento de tramos de carretera central por concesión por 20 años	# Postulantes a concesión	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1	OLP 4: Mejoraremos las redes viales existentes y asfaltaremos rutas de acceso estratégicas aumentando un 16,3% de la red total al 2025, que permitan el acceso al transporte rápido y seguro a hospitales y postas y así como distribuir los productos generados por la región en zonas de potenciales clientes. (10,3% asfaltado en 2015)	
OCP4.2.	Realizaremos mantenimiento programado a las redes viales de interconexión entre los distritos con mayor producción de productos bandera comercial y/o atractivos turísticos hacia el destino final de los productos de la región y de interés del turista. Esto se realizará durante los tres primeros años.	Gerencia de Infraestructura	2018	Construcción de carreteras hacia los poblados sin conexión a las principales provincias, sus productos deben llegar a los consumidores	# Postulantes a la licitación por construcción y concesión	1	-	1	-	-	-	-	-	-	1		
OCP4.3.	En sinergia con la PNP – Carreteras protegeremos las vías y carreteras donde se transporta los productos de la región y al paso de los turistas. Desde el primer año. Denuncias hoy 7.400 denuncias.	Gerencia de Infraestructura / Comisión Regional de Seguridad	2017	En convenio con empresas privadas habilitaremos suministros a la PNP para reducción de asaltos en carretera	# Reducción de Asaltos en carretera	90%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	90%		
Perspectiva proceso		Responsable	Fecha Inicio	Descripción	KPI	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025			
OCP5.1.	Crearemos mil alojamientos caseros de primer nivel, que puedan publicitar hospedajes en un portal de internet, detallando precios y beneficios, supervisados por la unidad de promoción del turista. Podrán ser publicitados en la web de la región.	Gerencia Desarrollo económico y turismo	2018	Alojamiento caseros con estándares de calidad mínimas internacionales	# Creación de Alojamientos Caseros	1,000	-	200	150	150	140	100	100	80	80	1,000	OLP 5: Mejoraremos los ingresos, generaremos 15 millones de visitas de turistas al 2025, mejor preparados podremos ofrecer mejores servicios a turistas que pemotocen como mínimo cuatro días en la región.
OCP5.2.	Repotenciaremos los lugares turísticos tres por año en el orden de prioridad siguiente: Plaza Felicidad (Hyo), plaza Constitución (Hyo), Parque Tupac Amaru (Hyo), Convento de Santa Rosa de Ocopa (Jauja), Gruta Huagapo (Chupaca), Piscigranjas (Ingenio), Laguna de Paca (Juaja), Valle del Mantario(Concepción), La tribu de Ashaninkas San Martin de Pangoa(Satipo), El belo de la novia (La Merced), Deporte de Aventura (San Ramón), entre otros, aumentando seguridad, mantenimiento y marketing de los mismos, por radio, TV e internet. En el primer año.	Gerencia Desarrollo económico y turismo	2018	Habilitares y repotenciaremos los lugares turísticos de la región serán zona segura y cómoda	# Lugares turísticos repotenciados	24	-	3	3	3	3	3	3	3	24		

OCP5.3.	Se creará el “Registro del Guía turístico Junín”. Todo Guía turístico acreditado por el GRJ tendrá un evaluación, una numeración y su carnet que los acredita como guía, lo cual significará seguridad, calidad, y transparencia para el turista interno y externo. Estos podrán colgar su foto y servicios en el portal web. Se realizará en primer año.	Gerencia Desarrollo económico y turismo	2017	Cada GT será acreditado con un número registrado en la región, por ende el turista o grupo de turistas podrá tener acceso a su información y servicios	# Técnicos y profesionales acreditados como guías turísticos en la región	500	-	80	60	60	60	60	60	60	60	500
OCP5.4.	Concesionaremos el aeropuerto de Jauja por licitación pública.	Gerencia Desarrollo económico y turismo	2020	Licitación concesión del aeropuerto Jauja	# Postulantes	1	-	-	-	20	-	-	-	-	-	1

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio 2012. México D.F.; México Pearson



Capítulo IX: Competitividad de la Región Junín

La competitividad fue definida por Porter (2005b) como la “productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos o naturales” (p.2), y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Según Porter (2004), “toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita” (p.9); y esta estrategia se puede desarrollar expresamente por medio de una planeación, o por medio de actividades sobreentendidas. Asimismo, indicó que “para encarar a las cinco fuerzas de la competencia (participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y competidores) se dispone de tres estrategias genéricas eficaces: liderazgo en costos, diferenciación, o el enfoque en ambos.” (D’Alessio, 2012, p. 544)

9.1 Análisis Competitivo de la Región Junín

La situación competitiva de la región Junín se argumentará mediante dos vías: (a) desarrollando el modelo de la ventaja competitiva de las naciones, y (b) presentando los resultados comparativos a nivel región obtenidos por el ICR Incore, 2015. Análisis mediante el modelo de la ventaja competitiva de Porter: El modelo que estableció Porter (1990) explicó que “el proceso para la obtención de ventajas competitivas internacionales e identifica cómo los países pueden desarrollar su competitividad.” (Bravo, Caballero, León & Luján, 2015, p. 162)

Condiciones de los factores. En lo relacionado a infraestructura se muestra información de los siguientes aspectos: (a) cobertura de electricidad, (b) precio de la electricidad, (c) cobertura de agua, (d) cobertura de desagüe, (e) hogares con internet, (f) densidad de transporte aéreo. En la Tabla 51 se muestran las variables del factor infraestructura para la Región Junín, su valor y la ubicación en el ranking regional a nivel de Perú. Según Porter (1990), el factor infraestructura es un factor avanzado. Se puede apreciar que las variables de infraestructura para la Región Junín se encuentran en los

puestos intermedios respecto a las demás regiones del país, esto representa una debilidad dado que se trata de servicios básicos (agua, desagüe) a los que toda la población debiera tener acceso por temas de salud y bienestar

Tabla 50

Condiciones del Factor Infraestructura en la Región Junín

Variables del factor infraestructura	Valor	Ubicación en el ranking regional
Cobertura de electricidad	90.10%	11/24
Precio de la electricidad	8.60	5/24
Cobertura de agua	85.40%	10/24
Continuidad de la provisión de agua	18.60	10/24
Cobertura de desagüe	61.50%	10/24
Hogares con internet	11.60%	12/24
Hogares con al menos un celular	78.70%	12/24
Densidad del transporte aéreo	22.50	19/24

Nota. Tomado de “Índice de competitividad regional del Perú 2015,” Informe Instituto Peruano de Economía Marzo 2015.

El factor laboral constituye otro factor avanzado de acuerdo al modelo de Porter (1990). En la Tabla 52, se puede apreciar que en nivel de ingresos por trabajo, la Región Junín se encuentra en el puesto 12 en referencia a las regiones del país lo cual puede significar que el personal no se encuentra debidamente capacitado para asumir puestos de mayor rango y asume puesto de trabajo de bajo rango. Asimismo se encuentra en los últimos puestos en brechas de género en ingresos laborales dando a entender la desigualdad de género producto de la cultura de la región. En desempleo juvenil se encuentra en el puesto nueve con respecto a las otras regiones del país.

Condiciones de la demanda. En la región Junín la principal demanda proviene del mercado externo peruano como es el caso de los productos orgánicos, además del mercado mundial para el caso de productos minerales así como también de productos orgánicos. Según la gerencia de estudios económicos, Adex, durante el 2015 la región Junín ocupó el lugar número 13 en lo concerniente a exportaciones peruanas por Región de procedencia con un valor de 922 millones de dólares de productos exportados y vendidos. Los sectores

con mayor demanda durante el 2014 fueron: (a) extracción de minerales con un aporte del 22.4%, (b) comercio con un aporte del 16.3%, (c) agricultura, ganadería, caza y silvicultura con un aporte de 14.2%, (d) construcción con un aporte del 9.5%, (e) manufactura con un aporte del 7.9%. (INEI, 2014). La actividad extractiva así como el comercio están más orientados a satisfacer la demanda externa, mientras que la agricultura, ganadería, construcción y manufactura satisfacen la demanda interna.

Tabla 51

Condiciones del Factor Laboral en la Región Junín

VARIABLES DEL FACTOR LABORAL	Valor	Ubicación en el ranking regional
Nivel de ingresos por trabajo	S/. 1,005	12/24
Brecha de género en ingresos laborales	40.20%	17/24
Empleo adecuado	44.50%	9/24
Educación de la fuerza laboral	29.00%	8/24
Creación de empleo	3.30%	9/24
Empleo informal	82.30%	15/24
Desempleo juvenil	7.40%	9/24

Nota. Tomado de “Índice de competitividad regional del Perú 2015,” Informe Instituto Peruano de Economía Marzo 2015

Proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo. De acuerdo a Porter (1990), la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas que a su vez son competitivos; entendiéndose por estas últimas, a todas aquellas con las cuales se coordina o comparte actividades de su cadena de valor. En los países en desarrollo como el Perú la falta de empresas así como de proveedores competitivos genera que las industrias se vean aisladas en lugar de unirse para formar un clúster y con ello lograr ser más competitivas. El hecho de verse aisladas genera que en su intento de satisfacer las necesidades para producir, se vean obligadas a importar componentes e insumos tecnológicos, o sientan la necesidad de buscar la integración vertical a fin de no perder el control del abastecimiento (Indacochea, 2005; Bravo, Caballero, León, Luján, 2015). En la Región Junín, Sierra Exportadora viene impulsando la

formación de clúster de quesos, en su afán de lograr que las empresas trabajen en la industrialización de quesos maduros de corte internacional. Los productos de las empresas que forman este clúster: Concelac, Agroindustrias Victoria, Miskifood, y Bonanza, se ofertan en las cadenas de supermercados, y ahora apuntan a la exportación. También está el clúster de café Junín formado por empresas centradas en la producción de café, como aquellas que lo procesan, lo comercializan y lo distribuyen (Metis & D'ávila, 2013). De acuerdo a Indacochea (2005), la presencia en el mercado de un gran número de empresas pequeñas y microempresas, crea el reto sobre cómo integrarlas al circuito de la cadena productiva.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Se refiere al contexto en el cual se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de su rivalidad. Según Porter (1990): (a) la formación y orientación de sus líderes, (b) el peso de la iniciativa individual, (c) los medios para tomar decisiones, (d) la actitud hacia las actividades internacionales, (e) la relación entre trabajadores y directivos y (f) la idiosincrasia de una nación, influyen sobre la forma de gestionar las empresas. (Bravo, Caballero, León & Luján, 2015, p. 165).

En la Región Junín, en el sector industrial, existe la empresa Concepción Lácteos (Concelac), una empresa peruana galardonada con el “Premio Conaco al emprendimiento internacional Panamá 2015”, por ser una de las empresas más destacadas en su rubro. Esta empresa se dedica a la elaboración de leche pasteurizada, yogurt probiótico gourmet, queso fresco prensado, manjar blanco, helado, queso andino, queso gouda, queso tipo holandés. De igual manera produce queso fundido, mantequilla, leche chocolatada, queso mantecoso, queso mozzarella, leche saborizada, entre otros productos. En el rubro de lácteos y sus derivados compiten las empresas Concelac, Agroindustrias Victoria, Miskifood, y Bonanza.

Competitividad de la Región Junín según el ICR Incore, 2015. De acuerdo al índice de competitividad regional 2015, elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), la Región Junín se encuentra en el puesto número 13 de 24 regiones, descendiendo 3 puntos respecto al año 2014. Dado que el índice de competitividad regional es una variable cuantitativa, se ha determinado que la Región Junín ha perdido competitividad respecto a Regiones como Moquegua, Arequipa y Tacna, las cuales han progresado. Los indicadores de la competitividad según el ICR 2015 se subdividen en factores que poseen un valor numérico y una ubicación en el ranking nacional.

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la Región Junín

Porter (1990), indicó las dificultades de las naciones en vías de desarrollo para evolucionar sus ventajas comparativas y transformarlas en ventajas competitivas. Las ventajas comparativas están determinadas por los factores básicos como: (a) mano de obra no especializada, (b) recursos naturales, (c) situación geográfica y (d) clima. (Bravo, Caballero, León, Luján, 2015, p. 167)

La región Junín, cuenta con algunos factores básicos que le brindan ventajas comparativas:

- Una extensión territorial considerable de 44, 197 km², con variados climas en función a la ubicación geográfica. Tiene zona sierra y zona selva donde los climas varían en función de la altitud.
- Dos lagos: Chinchaycocha y Laguna de Paca, 5 ríos importantes como son: El Mantaro, Ene, Tambo, Chanchamayo y Satipo.
- Cuatro nevados: Tunsho, Antachape, Sullcón, y Huaytapallana, ideales para el turismo de aventura ya que sobrepasan los 5,000 msnm.
- Grandes reservas minerales de plata, cobre y zinc.

- Tradición agrícola basada en los cultivos de café, naranja así como pecuaria para la producción de leche de la cual se derivan los productos lácteos que son
- actualmente exportados al mercado internacional
- Historia y tradición que se manifiesta a través de las celebraciones de los carnavales, festividades, fiestas, aniversarios; todos plasmados en el calendario turístico de la Región Junín.
- Ubicación estratégica para ser considerado como la zona productora y logística más importante del Perú.

Sin embargo, el establecimiento de las ventajas competitivas requiere del valor agregado que se pueda añadir a las ventajas comparativas, permitiendo el crecimiento de la Región.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez desarrollado todas las etapas y pasos que conforman un plan estratégico, según el modelo de D'Alessio (2012), es conveniente la generación de un resumen que permita plasmar el Plan Estratégico Integral [PEI] de la región, el cual nos indica y resume lo más relevante del plan; luego de ello se determinan las conclusiones y las recomendaciones que permiten lograr la visión; al final se presentará una visualización del futuro de la organización al año 2025.

Es imperativo que toda región del país debe ser competitiva como constante en la política de los Gobiernos, cuyos resultados beneficiaran en el desarrollo económico y mejoras de las condiciones de vida de la población de cada región, en particular de las más necesitadas y éstas por lo general están ubicadas en la sierra de nuestro país, las cuales geográficamente están alejadas del desarrollo de las grandes ciudades y capitales regionales y tecnología de soporte para su desarrollo.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El propósito principal de este plan es constituirse como elemento útil para la toma de decisiones referentes al futuro de la Región Junín. La estructura del PEI permite contrastar las estrategias con los OLP y controlar el avance de las iniciativas estratégicas mediante el Tablero de Control Balanceado o también llamado Balance Score Card. La información relacionada a la Región Junín se muestra en el PEI en la Tabla 54.

10.2 Conclusiones Finales

La Región Junín tiene un enorme potencial de desarrollo en los sectores acuacuícola - industrial, agro-industrial, minero-energético, logístico de abastecimiento y turístico; entre sus principales ventajas comparativas posee:

1. Una ubicación geo-estratégica favorable para convertirse en el eje logístico vial del centro del Perú con las regiones de Lima, Ancash, Pasco, Ucayali, Huancavelica, Cusco y Huánuco siendo la más importante Lima, por la capacidad de comercio de consumo que refiere y las vías de acceso. Extraordinarias zonas de ríos y vegetación para la producción de animales vacunos, ovinos y piscigranjas, así como para el desarrollo agrícola, por naturaleza una zona minera y atractiva para empresas extranjeras que quieran invertir.
2. Diversidad de atractivos naturales y culturales no explotados y con gran potencial para el turismo cultural, ecológico y de aventura.
3. Grandes extensiones de terreno fértil, es la única región que cuenta con dos climas, ceja de selva y sierra, permite tener a una rica tradición agrícola y biodiversidad, esto potencia condiciones favorables para desarrollar distintos niveles de negocios.
4. Cuenta con atractivos turísticos, esto permite generar una industria que aún no ha sido explotada, y puede generar miles de puestos de trabajo e incrementar el PBI de la región, dando las facilidades y leyes que soporten el desarrollo.

Actualmente la Región Junín cuenta con una gran cantidad de debilidades que la han llevado al lugar en donde se encuentra actualmente, sin embargo se han identificado dos debilidades que son transversales a toda la problemática que vive la región el día de hoy, estas son:

1. Contar con un limitado acceso a la infraestructura vial, lo que genera un gran distanciamiento entre las poblaciones y principales regiones limítrofes, reduce las oportunidades de comercio, hace menos competitivos los productos de Junín y dificulta las actividades de educación y salud que brindan bienestar social a la población. Tiene el más alto promedio de cobertura por médico de la región 862

atenciones, lo cual no es eficiente para atender las necesidades de salud de toda una región, es inadecuado y desgastante para los profesionales de la salud.

2. Cuenta con una débil cultura de desarrollo empresarial, es una ciudad con pocas empresas privadas de gran envergadura en comparación a las demás regiones y es necesario cambiar la cultura de los ciudadanos a través de la promoción de carreras de educación empresarial e incentivos para la creación de empresas, así como el de incentivar el deporte ya que tiene grandes medallistas, para ello este plan estratégico pone énfasis en la educación, salud y desarrollo turístico.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Poner en acción el presente plan estratégico en la Región que es un aporte a la responsabilidad social con el país llevando un control y seguimiento a los objetivos de corto plazo, siguiendo los lineamientos, políticas y valores éticos como enfoque, en la obtención del sueño que es la visión siguiendo las estrategias planteadas, así pues, la Región Junín será unas de las regiones más competitivas.
2. Potenciar los sectores agrícolas, pecuarios y turísticos para desarrollarlos a partir de innovaciones industriales y emprendimientos empresariales, mejoras de impacto social, tecnológicas y buenas capacitaciones prácticas de actividades innatas, para convertirlos en turbinas del desarrollo de Junín e incrementar la competitividad, bienestar social y obtener los beneficios para distribuirlos en toda la población.
3. Mayor capacidad de inversión sostenible del canon minero con el que cuenta el Gobierno Regional, para potenciar la infraestructura vial que interconecta las provincias y los distritos a través de la construcción y asfaltado de carreteras.

4. Invertir y gestionar proactivamente en el sector salud y educación, con tecnología, infraestructura y en formación profesional especializada para generar compromiso y/o fidelización de servicio de estos profesionales, así retenerlos y no migren donde existen mejores ingresos, condicionar su servicio comunitario a través de contratos de permanencia.
5. Invertir en forma privada o pública en estabilización de taludes y en la ampliación de la carretera central, para mitigar los riesgos de vulnerabilidad y eventos de emergencia de desastres, frente a los cambios climáticos naturales de la región.
6. Desarrollar unidades de negocios públicos – privados industriales generadores de divisas en los principales epicentros comerciales de Junín basándose en las vías de acceso actuales y diversificando las industrias a desarrollar por región basándose en la especialidad de cada una de ellas. De esta manera lograr desarrollar la industria agrícola y pecuaria tradicional y no tradicional así como el turismo y aprovechar los TLC que tiene el Perú, en suma ver focos de comercios a gran escala y participar a grandes niveles de consumo para exportaciones, así como analizar alianzas estratégicas con sus pares, aprender del desarrollo, pero más necesario es desaprender hábitos que no generen valor a la región, generar líderes holísticos, que lleven a la región a la visión.

10.4 Futuro de la Región Junín

La Región Junín tiene todas las posibilidades para un desarrollo exitoso, tanto económica como social generando niveles adecuados de bienestar a su población, siendo más competitiva tanto en una vista nacional como mundial, énfasis en la exportación. Para lograrlo es necesario llevar a cabo este Plan Estratégico con control y seguimiento de manera que pueda haber ajustes en el camino, no debe generar una visión cortoplacista de desarrollo, hay que pensar en grande con visión a largo plazo, que es la única manera que las personas

involucradas en poner en práctica este plan puedan generar cambios y colocar a la Región Junín a la medida que se requiere, ser una de las principales regiones que aporte al PBI del país, y ser eje del mundo en sus recursos y productos producidos, así el que la reconozca, podrá asegurar que si el producto es de la Región Junín es bueno y de calidad. En la Tabla 53 se detalla lo descrito en el párrafo precedente.

Tabla 52

Propuesta de Futuro para la Región Junín

Objetivos a cumplir - No Negociables	Situación Actual - año 2016	Situación Futura Deseada - año 2025
1 Aumentar el PBI per cápita	S/. 5,168	30% +
2 Reducir la deserción escolar secundaria	54.00%	10.00%
3 Accesos a cobertura de salud	53.80%	80.00%
4 Mejorar accesos y cobertura de redes viales por siempre	224km	360km
5 Visitas de turistas a la región y prolongación de días	1.2d	4d

Nota. Tomado de “Planeamiento Estratégico de la Región Junín”, por Amaya, Briceño, Floreano, Zúñiga, 2016.

Tabla 53

Plan Estratégico Integral de la Región Junín

<p>MISION</p> <p>Somos la organización responsable y capaz de lograr la competitividad de la Región, mediante el aprovechamiento eficiente de nuestros recursos orientados a la generación de bienes y servicios con un alto estándar de calidad como resultado de la formación y promoción de empresas competitivas, diversificadas y socialmente responsables, permitiendo a la Región superar las barreras de pobreza y desigualdad logrando una mejor calidad de vida para nuestros pobladores.</p>	<p>VISION Ser al 2025 una de las cinco regiones competitivas del Perú en los sectores de salud y educación, apoyando el desarrollo económico sostenible de los demás sectores, respetando el medio ambiente y mejorando así la calidad de vida de los pobladores de la Región Junín</p>					<p>Principios cardinales</p>	<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social - Honradez - Honestidad - Transparencia - Competitividad - Identidad cultural - Integridad
	<p>Intereses organizacionales</p> <p>1.- Incrementar la productividad de sus organizaciones públicas y privadas. 2.- Mejorar el nivel de vida de sus habitantes, dándoles una adecuada infraestructura así como servicios de salud, vivienda y transporte que les permita desarrollarse en un ambiente de prosperidad y bienestar social. 3.- Lograr gestión de gobierno eficiente, transparente y ética siempre al servicio de todos los ciudadanos. 4.- Mejorar el nivel educativo de los pobladores de la región erradicando el analfabetismo. 5.- Consolidarse estratégicamente como el centro turístico, productivo y de alto rendimiento laboral; en el centro del Perú</p>		<p>Objetivos a largo plazo</p>			<p>Influencia de terceras partes Región Cusco y Región Lima compiten en cuanto a turismo receptivo La centralización por parte del gobierno central Lazos pasados y presentes Pasivos ambientales como consecuencia de la minería Costumbres y tradiciones de los antiguos juniñenses Contrabalance de intereses Corrientes en contra de la minería formal podrían afectar el normal desarrollo de la actividad minera en la Región Conservación de los enemigos Mantener la libre competencia con las regiones de Lima, Cusco, Ica</p>	<p>Código de ética</p> <p>1. Mantener relaciones constructivas con nuestros grupos de interés alineando nuestros objetivos con los valores comprometidos, liderando con justicia en todo momento buscando trabajar siempre en equipo en función a la consecución del bien común de la Región para lograr el desarrollo económico y sostenido.</p> <p>2. Rechazar todo acto de corrupción, en cualquier nivel y forma, por ser ésta contraria a nuestros objetivos ya que desenfoca los comunes intereses para todos los ciudadanos que anhelan una sociedad justa y próspera.</p> <p>3. Basar todas nuestras acciones en el respeto al medio ambiente, al patrimonio cultural y la biodiversidad, empleando los recursos de manera racional tomando siempre en consideración a nuestros socios estratégicos que son las comunidades aledañas, así como a nuestros colaboradores.</p> <p>4. Velar por el cumplimiento eficiente de los objetivos comunes erradicando sin objeción cualquier conflicto de interés que pueda resultar en beneficio personal, directo o indirecto para los funcionarios.</p> <p>5. Valorar y compensar públicamente a las personas y organizaciones que a través de sus acciones contribuyan a mejorar la competitividad de la Región Junín.</p>
	<p>OLP 1: Lograremos que el PBI per cápita aumente en 30% del actual al 2025 por medio de una buena salud y buena educación de la población. (5,168.25 en 2015)</p>	<p>OLP 2: Reduiremos la deserción secundaria a 10% al 2025 (54% en 2015)</p>	<p>OLP 3: Lograremos que el 80% de la población de Junín tengan acceso a seguros de salud de calidad SIS al 2025 (53,8% en 2015)</p>	<p>OLP 4: Mejoraremos las redes viales existentes y asfaltaremos rutas de acceso estratégicas aumentando un 16,3% de la red total al 2025, que permitan el acceso al transporte rápido y seguro a hospitales y postas y así como distribuir los productos generados por la región en zonas de potenciales clientes. (10,3% asfaltado en 2015)</p>	<p>OLP 5: Mejorando la salud, educación e ingresos, generaremos 15 millones de visitas de turistas al 2025, mejor preparados podremos ofrecer mejores servicios a turistas que pernocten como mínimo cuatro días en la Región. (1,2 días en 2015)</p>		
	<p>Estrategias retenidas</p>					<p>Políticas</p>	
	<p>1. Promover la inversión extranjera en el sector minero formal, para desarrollo y conversión de productos tradicionales en no tradicionales (F2, F3, O6, O3, O4)</p>	X	X				P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07
	<p>2. Invertir en la promoción de la marca "Si es de Junín es de calidad" en el mercado internacional en caso de los productos de exportación, así como en el mercado nacional para promocionar el turismo interno (F1, F6, F7, O7, O6, O5)</p>			X		X	P08, P09, P10, P11, P12, P13, P14
	<p>3. Desarrollar mercados en EEUU, Asia y Europa, para productos derivados del café y cacao, piña y naranja, a través de la confederación de asociaciones agropecuarias, creada por el Gobierno Regional, gestionando accesos fluidos para poder exportarlos. (F4, O2, O1, O5)</p>	X	X				P15, P16
<p>4. Desarrollar comercio competitivo para el mercado regional, desarrollando productos de alta demanda (F4, O3, O7)</p>	X	X				P17, P18, P19, P20, P21, P22, P05, P07, P05, P12	
<p>5. Desarrollar el turismo vivencial que permita una mayor permanencia en días del turista nacional y</p>	X	X				P17, P18, P19	

extranjero (F6, F7, O7, O8, O6)							
6. Construir y promover centros de especialización ligados al deporte como VIDENA, para potencializar a los deportistas y otorgar becas con convenios en el extranjero. (F1, O8, O1, O2)	X	X				P17,P18, P19, P06, P20, P11, P12, P03, P04, P15	
7. Crear un organismo regional encargado de impulsar la industrialización del sector agrícola y pecuario (D1, O5, O1, O2, O5)	X	X				P07, P10	
8. Desarrollar tecnología que ayude a mejorar la productividad de los procesos de los sectores más productivos sin descuidar la calidad (D2, D4, D3,O4, O6)	X	X				P01, P02, P03, P05, P11, P12, P13	
9. Obtener inversión privada que incremente la oferta hotelera en la Región (D7, O3, O1, O8, O7)	X	X	X		X	P08, P09, P10, P15, P11, P28, P13, P14	
10. Gestionar inversión privada en proyectos de educación, que mejoren la calidad educativa a nivel primaria y secundaria (D8, O6, O1)	X	X				P18	
11. Promover la conectividad por fibra optica en toda la región, así los centros de formación educativa estarán conectados en bandas de altas velocidades (D8, O7)	X	X			X	P02, P08, P09, P10, P11, P15, P12, P13, P14	
12. Generar campañas y dar las facilidades para que pobladores puedan afiliarse al SIS inter regional, así mismo capacitar constantemente a las familias sobre nutrición neonatal e infantil antes de los 5 años. (D6, D5, O1, O8, O6)			X		X	P02, P29, P30	
13. Crear un centro de evaluación de proyectos sustentables y rentables en el tiempo, que promuevan la innovación en la educación superior y permita aprovechar todos los sectores productivos de la Región (F5, F4, F1, A4, A5, A3)		X			X	P04, P10, P15, P05	
14. Promover el turismo de extranjeros por mayor capacidad de pago con sinergia del GRJ y Mincetur creando un site donde el mundo visualice que es Junín y como conocerlo. (F7, A7, A2, A1)	X	X			X	P01, P18, P13	
15. Con el ppto del canon y del MEF realizaremos campañas de prevención de la salud segmentando etapas de crecimiento, niños,	X			X	X	P08, P10, P11, P14	

adolescentes, adultos y adulto mayor, con apoyo del deporte. (F1, F7, A6)							
16. Formaremos cultura de valores desde la familia con campañas y participación vecinal los fines de semana por medio del deporte y la música, rescantando los sectores más productivos de la región, el poblador de la región debe tener claro que produce su región. (F2, F3, A1, A2)		X				X	P01, P09, P10, P15, P12,
17. Crear un Centro de Alto Rendimiento ocupacional (CAROCU) para la formación de fuerza laboral que sea útil a las empresas privadas y públicas de la región en temas relacionados a minería, agroindustria, acuacuícola, turismo, salud e idiomas (D8, A4, A3, A5)	X	X				X	P09, P11, P15, P12, P17, P18
18. Creación de talleres sabatinos (comercio, industria, agricultura, zootecnia) básicos para generar motivación de terminar la secundaria (previo CAROCU) (D8, A6, A4, A5)	X	X				X	P10, P14
19. Programación anual de mantenimiento de vías (concesión) e Invertir en proyectos de estabilización de taludes para evitar deslizamientos por lluvias intensas en la carretera, así como en proyectos de infraestructura de carreteras que facilite el comercio y la exportación (D2, A2, A1, A2, A7)				X		X	P08, P09, P11, P15, P13, P14
20. Realizar convenios con universidades de prestigio a nivel mundial para la recepción de internistas de distintas disciplinas de la salud, con la finalidad de realizar su internado en la región para diagnosticar problemas de la salud a los ciudadanos de la Región Junín (D6, A6)	X	X				X	P10, P11, P15, P12
21. Concesionar (20 años) áreas productivas para productos de exportación, haciendo que sean producidas por empresas privadas para capturar el know how, y sean fiscalizadas por el Gobierno Regional, con la finalidad de crear una marca colectiva que cumpla con estándares de calidad para competir en el mercado global	X			X		X	P01, P12, P13, P14

(D4, A1, A7)						
22. Formalizar las empresas y el trabajo independiente (D3, A1, A7, A4)	X			X	X	P03, P04, P14
Tablero de control balanceado 1.- Perspectiva financiera 2.- Perspectiva de personas 3.- Perspectiva de infraestructura 4.- Perspectiva de proceso	OCP1.1. Crearemos el CAROCU-JUNIN en un año (sede principal) acuícola, agrícola, auxiliar de turismo, operadores de minería, para los pobladores convirtiéndolos más atractivos como talentos para contratos laborales formales. Adicionalmente se crearan disciplinas deportivas en el CAROCU-JUNIN.	OCP2.1. En los dos primeros años, crearemos dos programas de motivación rural para la educación primaria, en donde intervengan los padres y profesores en sus comunidades.	OCP3.1. Contrataremos a 500 personas para afiliaciones masivas al SIS en las comunidades rurales, aumentando la cobertura 10% por año.	OCP4.1. Concesionaremos 6 mil kms de carretera de redes vecinales para reconstrucción y control de mantenimiento de la carretera, así mismo ampliaremos la carretera eliminando los talúes en convenio con una constructora, a fin de evitar los deslizamientos y bloqueos de la carretera. Esto nos ayudará a mantener fluido transporte y el comercio con la capital. Esto se realizará en dos primeros años	OCP5.1. Crearemos mil alojamientos caseros de primer nivel, que puedan publicitar hospedajes en un portal de internet, detallando precios y beneficios, supervisados por la unidad de promoción del turista. Esto se realizará e tres años.	Tablero de control balanceado 1.- Perspectiva financiera 2.- Perspectiva de personas 3.- Perspectiva de infraestructura 4.- Perspectiva de proceso
	OCP1.2. Crearemos convenios en sólo 3 años con empresas privadas para la contratación formal, mediante canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios.	OCP2.2. Construiremos colegios públicos con primaria y secundaria internado sólo los 10 meses lectivos para los estudiantes que están fuera del área tributaria del centro de estudios, el GRJ cubrirá estudios, libros, hospedaje y alimentación, se condicionará el rendimiento.	OCP3.2. Crearemos convenios en sólo 3 años con empresas privadas para la contratación formal, mediante canje por impuestos y eliminación de trámites documentarios.	OCP4.2. Realizaremos mantenimiento programado a las redes viales de interconexión entre los distritos con mayor producción de productos bandera comercial y/o atractivos turísticos hacia el destino final de los productos de la región y de interés del turista. Esto se realizará durante los tres primeros años.	OCP5.2. Repotenciaremos los lugares turísticos tres por año en el orden de prioridad siguiente: Plaza Felicidad (Hyo), plaza Constitución (Hyo), Parque Tupac Amaru (Hyo), Convento de Santa Rosa de Ocopa (Jauja), Gruta Huagapo (Chupaca), Piscigranjas (Ingenio), Laguna de Paca (Juaja), Valle del Mantario (Concepción), La tribu de Ashaninkas San Martin de Pangoa (Satipo), El belo de la novia (La Merced), Deporte de Aventura (San Ramón), entre otros, aumentando seguridad, mantenimiento y marketing de los mismos, por radio, TV e internet. En el primer año.	
	OCP1.3. Crearemos la UNIDAD DE PROMOCIÓN DEL TURISMO en el primer año, para crear estándares de calidad de servicio	OCP2.3. Validar y repotenciar en ámbito cognoscitivo y habilidades psicopedagógicas a los docente, así como control y seguimiento a sus índices de medición con pruebas	OCP3.3. Crearemos el "Dr. Junín", será una unidad móvil de 90cm3 equipada con medicinas y equipos para atender urgencias y enfermedades detectadas en la zona, con	OCP4.3. En sinergia con la PNP – Carreteras protegeremos las vías y carreteras donde se transporta los productos de la región y al paso de los turistas. Desde el primer año. Denuncias hoy 7.400 denuncias.	OCP5.3. Crearemos el "registro del Guía turístico Junin". Todo Guía turístico acreditado por el GRJ tendrá una numeración y su carnet, que los acredita como guía, lo cual significará seguridad,	

	y la creación de mil alojamientos caseros de primer nivel.	periódicas cada tres meses.	sólo médicos y paramédicos, para otros casos serán evacuados a un centro hospitalario.		calidad, y transparencia para el turista interno y externo. Estos podrán colgar su foto y servicios en el portal web. Se realizará en primer año.
	OCP1.4.	OCP2.4.			OCP5.4
	Crearemos las cooperativas y/o asociaciones agrícolas, ganaderas y acuícolas durante los dos primeros años, con el fin de poder exportar sus productos y cubrir las demandas locales e internacionales, creciendo de 1,2mm a 2.5mm	Crearemos convenios con 2 ONG's y la UGEL para realizar programas de reforzamiento en el sector rural en el primer año.			Concesionaremos el aeropuerto de Jauja por licitación pública
	OCP1.5.	OCP2.5.			
	Crearemos ferias productoras de la región en el primer año, con el fin de que las personas puedan comercializar sus productos caseros en grandes demandas.	Crearemos talleres sabatinos con cursos básicos relacionados a las actividades de la región, los cuales serán requisitos para el CAROCU-JUNIN otorgando un % de becas. Esto generará compromiso de los mismos docentes locales, ya que ellos recibirán incentivos por alumnos graduados, se realizará a partir del primer año.			
	OCP1.6.	OCP2.6.			
	Crearemos convenios con países de la región para exportar e impulsar nuestros productos autóctonos y únicos.	Crearemos la unidad de promoción del deporte, exclusivamente en el nivel secundaria de los colegios públicos, incentivando a los adolescentes a estudiar condicionando las actividades extracurriculares como el deporte, para ello contrataremos a principales deportistas previa evaluación.			

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio 2012. México D.F.; México Pearson

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Informe del Encuentro Económico y Social, de la Región Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). Junín: Síntesis de Actividad Económica. Departamento de Estudios Económicos, Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-junin-01-2014.pdf>
- Bravo, N., Caballero, M., León, R., & Luján, A. (2015). *Plan Estratégico de la Región Arequipa*. (Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Chavez, J., Murrugarra, F., Lau, M., Lopez, W., & Contreras, A. (2004). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Junín*. Una propuesta presentada al Gobierno Regional de Junín y a Cáritas Arquidiocesana de Huancayo. Recuperada de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pertur/PERTUR_Junin.pdf
- Chiri, A. (2010). Marco Analítico de la Competitividad de Michael E. Porter: De la Teoría a la Práctica. En Centrum Católica (Primera Ed.). *Rutas hacia un Perú Mejor. Qué hacer y cómo lograrlo* (pp. 27-43). Lima, Perú: Aguilar
- CENTRUM Católica (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. 2014. Lima: Centrum Católica, Graduate Business School
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Education.

Fuentes, V. (2015). *Índice de Competitividad Regional – INCORE 2015*. Instituto Peruano de Economía (Perú). Recuperado de:

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Indacochea, A., Carranza, F., Ascensio, O., De los Ríos, J., & Wendorff, J. (2005).

Junín Competitivo: El valle del Mantaro. Lima: 2005.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Perú: Perfil de la Pobreza por Dominios Geográficos*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

Metis, G. & D'ávila, J. (2013). *Consejo Nacional de la Competitividad*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Ministerio de Cultura (2016). *Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín*.

Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/ddc/junin>

Foro Económico Mundial - Índice de competitividad global 2016. Recuperado de:

<https://actualidad.rt.com/economia/187330-paises-mas-competitivos-mundo>

Word Economic fórum – Competitiveness Rankings. Recuperado de: [https://reports.](https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/)

[weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/](https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/)

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Agenda Nacional de Competitividad 2014-2018. Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/im>

ages/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_rumbo_%20al_Bicentenario.pdf.

Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008-2015. Región Junín. Recuperado de:

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/12_pdcr_junin_2008_2015.pdf

Infobae – Mejor sistema de salud en Latino américa. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2014/11/01/1605756-los-paises-el-mejor-sistema-salud-america-latina/>

ICG- 2016-2017 Informe Chile. Recuperado de: https://Gobierno-de-Chile/ministerio-de-salud-de-chile.org.cl/ICG-2016-017_Informe_Chile1.pdf

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. EE.UU.: Free Press.

Vera, T. (2012). Competitividad en el Perú: situación y agenda pendiente. Revista

Moneda, Banco Central de Reserva del Perú, Perú. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

Weinberger, K. (2009). *Estrategia. Para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Perú. Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA

Apéndice A: Entrevistas Autoridades Gobierno Regional Junín

Para obtener información de fuentes primarias y sustento del presente Plan se realizó los días 30 y 31 de enero del 2017 entrevistas a las autoridades del gobierno regional de Junín. Así mismo el grupo creyó pertinente realizar entrevistas con las autoridades del municipio de la provincia de Huancayo puesto que esta provincia tiene índices de mucha representatividad en la región.

Entrevista: Gerente de Cooperación Técnica: Ing. Juan Mesa

¿Cuentan con un El Plan Estratégico Regional?

El actual gobierno regional ha trabajado en una metodología del ente rector. No había instrumentos metodológicos por lo que estamos en un afán de actualizar, con los nuevos lineamientos supranacionales del actual Gobierno regional para comenzar a integrar, bajo el marco del desarrollo económico sostenible. La metodología se está mejorando y bajo esos lineamientos estamos elaborando el plan estratégico concertado. De momento tenemos el planeamiento estratégico concertado, pero no está actualizado. Se está ejecutando muchos proyectos, muchas iniciativas, pero también muchos no están alineados a esto. Se ha hecho una evaluación del impacto en el resultado, en base a la información de fuentes oficiales: INEI, Consejo Nacional de Confraternidad, etc. Estos proyectos que se han ido implementando en estos últimos 8 años no están dando los resultados positivos. Es por ello que nosotros hemos hecho la consulta y hemos solicitado la asistencia técnica en el mes de enero. Nos dijeron que busquemos financiamiento, con la promesa de ser piloto porque ya es una nueva tecnología, nuevo contexto supranacional. Así pues habrá una nueva metodología solicitada. Estamos en ese proceso.

Dentro de la actualización del plan y la nueva metodología, hay que avanzar con la mejora de la región de Junín.

Dentro de ese marco, nos basamos en el cruce de información del Ranking del IPE y del Ranking Centrum, con el tema de educación, salud, y las vías terrestres y aéreas, **¿qué plan tienen como actual gobierno regional?**

Para el mejoramiento de la competitividad en lo que respecta a vías de acceso está la carretera de los 4 carriles. Tenemos una macro región, una macro comunidad, un centro amazónico, y juntos con Lima. Estos productos que se transportan son muy competitivos pero tienen un alto costo de su traslado. En lo que respecta a salud, en el sentido del capital humano, que está bastante débil, si se compara con otras regiones con mejor comportamiento económico como Tacna, Moquegua, Arequipa, Lima, Ica, La Libertad. Estamos muy bajos por el promedio nacional. Se está implementando hospitales tenemos el hospital Carrión, que ya se está culminando, ya estando en la fase de implementando para su funcionamiento y operatividad, por lo que se está solicitando mayores recursos para las provisiones. También se tiene más hospitales en capitales de provincia como Chanchamayo. De igual forma se tiene el afán de culminar el hospital oncológico. Se ha dado inicio de la construcción del hotel materno infantil, que es un hospital especializado para niños. En lo que respecta a indicadores, los de aprendizaje estamos muy bien, y ello es porque la inversión de los últimos 8 años ha sido considerable. Esto en la zona urbana y en las zonas rurales también se está dando. Hay un conjunto propuestas y básicamente las inversiones están orientadas a ello. Tenemos un PBI Per cápita muy bajo (4,056) del nivel nacional. Moquegua tiene mayor per cápita y nosotros tenemos mejores recursos. Hay grandes potencialidades y es algo erróneo tener ese per cápita. Las industrias están desapareciendo es decir se están mudando de Junín. Las pequeñas microempresas también están apareciendo. Hay un proyecto iniciado llamado Pro Compite. Se está tratando de ampliar ese término con

empresas asociadas bajo determinadas estrategias. Ciertamente no se está ahora, pero esperemos que los resultados a mediano plazo salgan a la vista.

Respecto a la mano de obra calificada, las empresas ubicadas en esta región importan mano de obra calificada, muy poco son de Junín **¿Qué se está haciendo porque el crecimiento demográfico es mucho más alto que otras regiones?** Asimismo está el tema de la deserción de la secundaria y personas egresadas de instituciones migren a otras regiones, **¿Qué están haciendo para que estas empresas no contrate mano de obra calificada externa sino que contraten personal de la región?**

No estamos bien en la educación superior. Recién se va a considerar estrategias, sobre todo en las universidades que están “divorciadas” del desarrollo. No hay convenios con empresas y micro empresas. Se está considerando centros de información y centros tecnológicos. Asimismo se está intentando impulsar los productos bandera: café, cacao y productos andinos (variedades de papas, quinua, maca, etc.), que permitan alcanzar ventajas competitivas. Las estrategias más que nada este alineadas a ello con propuestas basadas en investigaciones.

Dentro del área de deporte, en atletismo, caminatas y maratones, hay grandes deportistas acá en Huancayo **¿Qué se está haciendo para apoyar a estos deportistas?**

Los deportistas son el capital humano y que requieren un apoyo constante. Actualmente se está enfocando en mejorar la infraestructura, como por ejemplo en Huancayo ya hay proyectos para mejorar ello, con las últimas tecnologías y no estar desfasados. Además se tiene que hacer complejos deportivos de gran magnitud, vías deportivas. Hay 3 pisos ecológicos: selva central, alta andina, acuario, y en cada uno de esos espacios se desea levantar todo esto. Las estrategias posteriores es incorporar al

desarrollo y con todos estos entes deportivos sean aprobados. Esto se está planificando a futuro para actualizar este plan de desarrollo.

¿Qué solicitaría al presidente de la república y/o al gobierno central para mejorar la productividad y eficiencia en el nuevo plan a realizar?

Más compromiso con el interior del país, mayores transferencia de recursos sustentados. Con lo que se produce estamos aportando mucho al PBI Per capital Nacional y no se está siendo recíproco, por lo que se solicitaría una distribución más racional. Así se permitiría lograr el desarrollo como región.

Entrevista Sub Gerente de Desarrollo Social: Lic. Máximo Medina

La región de Junín está en el puesto 25 en lo que respecta a salud comparado con otras regiones ¿Cómo van a mejorar este indicador?

Lo que estamos previendo en el tiempo son dos temas: hace falta el tema de infraestructura en salud, hemos hecho un diagnóstico y estamos muy bajos en esta necesidad. Por ello hemos planteado construir 5 hospitales: en Satipo, San José Pangoa, Pichanaqui, Huancayo y Santo Domingo. Estos 5 vamos a fortalecer esta debilidad. El otro tema es la implementación de las demás hospitales. Para ello se está en un proyecto para solventar y combatir la desnutrición crónica y maternal. Hay un proyecto encaminado para realizar alianzas estratégicas para que haya especialistas en diferentes ramas. Otro tema para mejorar son las campañas de salud a través de unidades móviles, en donde hay un proyecto de unidades móviles itinerantes, que va a recorrer a todas los lugares de difícil acceso. Así pues, con las demás postas se puede ir complementando. Todo esto para las 7 provincias, y cambiar el esquema de ir hacia la ciudadanía necesitada de atención y no al revés. Este último proyecto depende del presupuesto que esta derivado a nuevos funcionarios para que se ejecute.

Una estrategia que hemos tomado es el Dr. Junín, que trata de contenedores móviles con doctores, y todo ello acompañado con afiliaciones al SIS. **¿Cómo logran cobertura en el SIS para estos pobladores?**

Una de los proyectos son las afiliaciones masivas, mientras que hay otro proyecto de educación que pueda complementarse al primero mencionado. Ya más adelante como parte del proyecto podría tomarse en cuenta la afiliación al SIS.

¿No han pensado en hacer convenios con Universidades extranjeras, como por ejemplo estudiantes de Cuba para que puedan realizar prácticas en estos hospitales de salud?

No se ha tocado ese tema, pero me parece una buena idea.

Entrevista Sub Dirección de Comercio Exterior: Lic. Jesús Vargas

Actualmente ¿Qué entidades generadoras de ingresos son con las que se cuentan en la Región en los que respecta a comercio exterior?

Están en los sectores como textiles, agroindustrias, piscícolas, manufactura, maquinaria, minerías. La dirección regional de Energía de minas es la encargada de realizar ello. El mármol es un mineral que se está comercializando mucho, en reemplazo de la cerámica que es un potencial de la región.

En Agroindustria **¿Qué productos son los más relevantes en la exportación de la región?**

Empezando por los productos bandera: café, cacao, maca, los cítricos, la piña Golden. Y ello porque la región Junín es sierra y selva, la Maca, la machigua (parecida a la papa en la forma nativa).

¿No exportan plantas medicinales?

No. Solo existe la muña, en presentación de licores como extractos de muña.

¿Cuenta con algún plan para mejorar este indicador y diferenciarse con respecto a otras regiones?

El último reporte de PROMPERÚ publicada en su página web, la región está en el 15vo lugar, en donde están todos los sectores. La minería está en primer lugar. Nosotros articulamos los programas enfocados al sector exportador. Coordinamos con los empresarios para que tengan perfil exportador: negocios internacionales, ferias internacionales, Norte Exporta que es el más próximo. El norte exporta es el evento más importante de pesca piscícola en el Perú. La región tiene 2 variedades bastante competitivas: trucha y paiche. En Abril habrá Perú Moda, donde se expondrá nuestras prendas de alpaca, artesanías. Estamos perfilando a los empresarios exportadores para incentivarlos y sacar a relucir la marca Junín. Nos estamos ampliando en mercados interesantes y pueda verse a la marca Junín como una excelente alternativa.

¿Cómo están haciendo con el tema de la asociatividad con los pequeños productores de café que no pueden exportar? ¿Se sigue algún plan para incentivar ello?

Hay programas como el PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores). Se agrupa un conjunto de compradores grandes y pequeños, y nosotros los proveedores. Se impide los cuellos de botella mediante la coordinación de compradores extranjeros con proveedores que puedan solventar sus demandas.

¿Qué es lo que esperan lograr al 2021?

Esperamos tener grupos consolidados y organizados en cada sector exportador. Hay comités ejecutivos regionales exportadores que trabaja conjuntamente con las regiones llamados CERIS. Esperamos en los siguientes 2 meses trabajar organizadamente con las empresas porque el Banco Mundial está financiando actualizar los PERE (Planes Estratégicos Regionales Exportadores). Por ello debemos tener cada

sector organizado en toda la región. Asimismo, abordar programas como ferias internas para dar a conocer ello. Gestiona los fondos para que se pueda exportar alineados a los estándares internacionales.

¿La informalidad los retrasa? ¿Cómo evitar la informalidad para que crezca la exportación?

La informalidad es una barrera, pero el mismo empresario debe tomar a consideración si debe crecer. Si no tiene un RUC y no podrá facturar ni exportar. Si el empresario quiere crecer debe formalizarse y ser consiente que es ventajoso para él. Si no se formalizan no podrá alcanzar los estándares de calidad para la exportación de sus productos. Se ha implementado los Centros de Desarrollo Empresarial en la Universidad Continental, donde se les brinda asesoría para crear el mecanismo de la formalización. El fondo internacional All in Best 2.0 con el que contamos para que las empresas se formalicen de manera privada, desarrollo de capacidades. Esperamos consolidar al pequeño grupo ya exportador, y hacer más empresas formalizadas y exportadoras.

Entrevista: Sub Directora de Turismo Regio Junín: Lic. Gregoria Flores Loayza

¿Cuáles son sus actividades para tener turismo interno y externo?

El sector no es de promoción, nosotros no promovemos el turismo son un área más normativa y reguladora. Sólo vemos el tema provisional, no fundamental. Se coordina acciones con gobiernos locales y trabaja más el turismo interno, que significa el 0.05% del turismo receptivo. Cuando se bloquean las carreteras es trabajo en coordinación a través de la Comisión Multisectorial de turismo, y se coordina institucionalmente, siendo un problema de conectividad.

¿No hay área para que certifique a los pequeños hospedajes? ¿registro de guías turísticos?

Es que esa es la labor de supervisión, es la parte de normatividad. Sólo trabajamos con establecimiento de hospedaje, agencias de viajes, áreas de turismo. Las casas y hospedajes son temporales y acá ya hay suficiente alojamiento, en donde llegamos a un promedio de 800 establecimiento de hospedajes que son suficientes para el turismo que recibimos, no necesitamos más.

¿Saben que provincias tienen más receptividad de turismo interno y externo para que se puedan comparar y mejorar?

Esa información puede usted tenerla en la página web del MINCETUR, se trabaja la estadística mensual de turismo. Allí se puede hacer miembro de la página web del MINCETUR y va a poder sacar información por Provincia. Si no encuentra, es porque la provincia no tiene una muestra suficiente, pero todas las provincias tienen hospedaje.

Acerca del aeropuerto de Jauja, no está aún concesionado, ¿Alguna unidad encargada de ello?

Eso es competencia de la Dirección de Transporte o del Ministerio de Transporte, no de acá. Se coordina pero no es nuestra función.

Entrevista:

Director General Adj. Salud DIRESA de la Región Junín: M.C. Adam Agüero Ricra

¿Cuáles son las acciones que se están realizando para mejorar el área de Salud la Región Junín?

Para mejorar el área de Salud tenemos la Estrategia de Gestión de la Calidad, que está con muy bajo presupuesto. Cada establecimiento tiene un coordinador de calidad, en donde hace 3 o 4 años cada encargado recopilaba historias de los pacientes, con un contenido mínimo. La información tenía que tener las preguntas que se hacían al

paciente, el diagnóstico del médico y su conclusión. Sin embargo, en la mayoría de ello sólo se encontraba la causa y el diagnóstico o sólo el diagnóstico y tratamiento, y no se encontraba toda la información para detectar la enfermedad. En esos años sólo nos enfocábamos a la revisión y auditoría de historias clínicas. Ya en el 2013 y 2014, la normativa empieza a cambiar, e incluye el control de calidad en todas las estrategias que estábamos manejando. Manejamos 9 programas presupuestales, en donde hay etapas como: etapa vía niño, etapa vía adolescente, también tenemos una etapa de la edad adulta en mujeres (estrategia materna perinatal), etapa de enfermedades transmisibles, y una etapa de adulto mayor. Ya en el 2014 la gestión de la calidad entra en cada una de estas etapas. Ahora evaluamos cada uno de ellos. Por ejemplo, la estrategia materna perinatal hará sus evaluaciones de controles de calidad en sus instrumentos de monitoreo, desde la hoja que es un control prenatal llenado correctamente, radares gestantes, tenemos los lugares de los centros de salud. Así también tenemos el control de medicamentos anticonceptivos que damos a las mujeres que no son gestantes y también tenemos las actividades de promoción de la salud, que también está enmarcada a la preparación de alimentos, etc. Fue con poco presupuesto pero muy bueno, los coordinadores hacían doble trabajo, ya que hacían el trabajo y nos informaban el estado de sus informes. Asimismo hacíamos cruce de información, por ejemplo con la red Jauja y la red Chanchamayo. El problema que tuvimos en su momento fue el tema presupuestal. También el año 2014 entra a regir una entidad fuerte a participar, la Superintendencia Nacional de Salud, que nos entrega una serie de herramientas pero ya no atacando a la gestión de servicio que dábamos, sino apuntando más al usuario. Nos entregan toda la información de los derechos del usuario, como lo está percibiendo, y todo lo que nos corresponde a la normativa, sin embargo el cliente está saliendo insatisfecho. Allí entra la calidad de atención del recurso humano hacia el paciente.

Debemos saber cuál es el trato que se le está dando al paciente. Hay herramientas ahora para saber de cómo se están tratando al paciente y se realiza después una retroalimentación positiva para poder mejorar la gestión de atención al paciente. Esto son los instrumentos que hemos utilizado en los últimos 5 años para mejorar la atención al paciente.

¿Cómo hacen con la capacidad que sobrepasa sus límites? Por ejemplo hay zonas alejadas donde no llega la atención, donde pobladores no pueden ser atendidos por su lejanía. ¿Tienen planes para llegar a ellos? ¿Las unidades móviles y la afiliación del SIS como lo han planificado?

Dentro de la región, se tiene mapeado los habitantes. Cada establecimiento de salud tiene una población asignada que puede ser de un a tres unidades, de acuerdo a la capacidad resolutive del establecimiento y esa es nuestra población objetivo. Ese establecimiento es equipado con recurso humano para la atención de los pacientes. Respecto a las zonas alejadas, aunque la población se está siendo asignada, el problema es para llegar al establecimiento de salud. Sin embargo, de ese lugar lejano a otra región puede ser de menos tiempo, por lo sería mejor atenderse en el establecimiento de la región vecina. Nosotros manejamos grupos móviles, itinerantes, grupos de elite, llamado AISPED (atención integral de salud de población en estado disperso), donde manejamos equipo completo conformado por médico odontólogo, enfermo, el técnico correspondiente y el chofer si es con movilidad por vía fluvial o vía terrestre. Ellos son los encargados de atender a toda esa población que no va a poder llegar a distancia de más de 3 horas. Sin embargo, eso no es suficiente, como es itinerante estos equipos de elite pueden estar hasta 3 días en una comunidad y luego pasan a otra comunidad, y su llegada es una vez al mes. Por ello, las comunidades nos han llamado para poder convocar en fechas previstas y poder atenderlos a ellos. Eso es para la atención

primaria, pero a veces se es necesario la atención especializada. Para ello, hay un proyecto que está realizando el área de Desarrollo Social para poder otorgar hospitales móviles e ir a las cabeceras de los distritos y brindar la atención especializada en cada una de esas comunidades. Por lo pronto como DIRESA atendemos con nuestras unidades móviles para atención primaria. Hay inconvenientes cuando los pacientes no pueden ser atendidos en postas diferentes debido a que cada posta tiene sus propios pacientes. Por ello se está realizando el proyecto conjuntamente con el SIS desde el año pasado, para que la distribución para cada posta sea para la que atiende al paciente, indistintamente de la región que sea. En un primer momento sólo era para emergencia, pero ahora mismo ya se ha superado este obstáculo para poder ser atendido en cualquier centro de salud.

La parte de la infraestructura y mano de obra especializada. ¿Cómo están manejando la infraestructura para poder equipar y actualizar cada posta medica?

Hasta el año 2011 nos llegaba un presupuesto para la refacción de cada establecimiento de salud. A cada uno llegaba de entre 20, 30 a 40 mil soles para que puedan ver las necesidades del establecimiento y fortalecerlo. Eso llegaba en los meses de octubre, justamente para prepararnos para la época de lluvia, etc. Eso nos debió llegar el 2015, pero lamentablemente llego con una necesidad nacional: el fenómeno del niño. Hubo una serie de normativas para que cada Gobierno Regional tuviera un presupuesto de contingencia y pueda afrontar esos fenómenos naturales, el cual se absorbió. El año pasado también se absorbió, y por ello el Ministerio de Salud, a través del programa de defensa Nacional que maneja cada región, nos daba un presupuesto para priorizar los establecimientos de la región. Por ello hay un presupuesto para la infraestructura como el techo, las puertas, etc. De esa manera estamos garantizando que cada año se intervengan cada establecimiento que necesita ser mejorado en

infraestructura. En el tema del recurso humano hay una brecha importante, donde tenemos establecimientos que deben tener un personal técnico y un médico, pero la realidad es hay establecimientos donde sólo hay un personal, o bien es técnico o bien es no profesional. Ahora tenemos un problema para la categorización correspondiente, en donde aparece esta brecha que ya está presupuestada y por lo que se irá al MEF para cerrar esta brecha de recursos humanos para la parte existencia de nivel primario. En la parte de los especialistas, eso es un tema álgido, porque la mayoría de los hospitales de las provincias fuera de Lima tienen deficiencias en la dotación de recursos humanos y la especialización. Ahora el tema allí no solo es presupuestal, porque un médico especialista tiene un salario de S/.7,000, pero hay unas regiones que ofrecen hasta S/.12,000 y obviamente el recurso humano especialista migra a esos lugares donde hay mayor remuneración. Ese es un problema que estamos viendo ahora en las reuniones generales de todos los gobernadores regionales para ver qué salida le damos. La mayoría de especialistas que salen prefieren quedarse en Lima y no trabajar en provincia. Por ello, el año 2014 se intentó impulsar aumentar la cantidad de especialistas por ser un problema latente. La idea es mejorar el salario para que puedan quedarse, y también que cada médico de las regiones puedan especializarse. Hay concursos entre nombrados para que se puedan cubrir las necesidades de las especialidades requeridas. La región debe garantizar que los especialistas pueden quedarse. Presupuesto hay, pero se debe garantizar ello.

Para cubrir esas brechas, ¿No han pensado hacer convenios con Universidades extranjeras para traer internistas como hace Ecuador o Bolivia?

La mayoría de convenios con Universidades Nacionales con los médicos que salen sólo son para dar un “ojo clínico”. Con los especialistas no se tienen ningún convenio, y ello se haría con las universidades, porque el especialista que sale puede

trabajar donde mejor le paguen. Si se tuviera un convenio así sería bueno. Aunque ya hay un proyecto de ley que se está discutiendo donde el médico residente se complementaría con servicio comunitario, es decir, una vez que salen especialistas, deberían tener un periodo de grado en alguna comunidad, y ya después ir a trabajar en otro lugar. Les agradezco su visita y me han hecho recordar varios temas que tenía pendiente.



Apéndice B: Entrevistas autoridades del municipio de Huancayo.

Entrevista: Gerente de Desarrollo Social e inclusión: Lic. Luis Ortiz

Como sabemos la provincia de Huancayo es la más representativa de las provincias de la región de Junín **¿Qué está haciendo la alcaldía para apoyar en lo que respecta a salud y educación en su provincia?**

Tenemos sectores muy vulnerables, como el MAPED donde hay niños, niñas con discapacidad; el CIAM donde hay personas de 65 años. Asimismo está la DEMUNA, en donde se trabaja con niños y niñas, en temas como el bullying, maltratos psicológicos en las instituciones educativas. Aquí pues, el año 2016 se vieron centros educativos pilotos, tanto primas y secundarias donde se trabajó con los profesores para su sensibilización y capacitación. Y también el tema del área de la mujer, creado este año recientemente, ya que anterior estaba la casa de Refugio temporal, donde había la atención a la víctima en sí. En esta área vemos la salud, integridad física de la mujer, en donde se ha comprometido todo el consejo, funcionarios, encabezados por el alcalde. Así pues no sólo habrá el apoyo de alimentación, psicológico a la víctima, sino que también se puede prevenir con diversas actividades que ya se vienen programando en un plan de mediano y largo plazo. Se está trabajando en bienestar social como el vaso de leche y comedores populares, desde el año pasado, donde se tiene aliados estratégicos como la DIRESA. Se está realizando un tratamiento constante y permanente de cómo van los avances pues el objetivo del vaso de leche es reducir la desnutrición. Tenemos 61 vasos de leche, en donde se ha actualizado y capacitado a personas encargadas, como por ejemplo la higiene y la manera como se debe proporcionar a los niños. Asimismo tenemos 80 comedores populares en la provincia de Huancayo, y tenemos más de 4,000 madres de familia que trabajan con nosotros conjuntamente con una entidad que se encarga de la inocuidad de los alimentos. El tema no es alimentarlos como sea, sino que

conozcan los aportes nutritivos que necesitan los niños para que posteriormente no se presenten problemas como la anemia o dificultad de aprendizaje. El año 2016 también en una área de junta vecina hemos creado por ordenanza los Municipios Saludables, que va a funcionar, y que en estos días ya tendremos la segunda y tercera reunión, donde hay un plazo específico para saber quiénes van a conformarlo: el alcalde, la municipalidad, y todos los sectores porque no podemos tan sólo observar cuando vemos que están atentando contra la salud de nuestros niños. Empezaremos por los puestos saludables de cada institución educativa, en donde veremos los productos que se les da a nuestros niños. Y ello ya que se ha visto las consecuencias de la existencia de quiscos en los colegios donde venden sólo caramelos, chicles y cosas que les hacen daño en su formación, en lugar de frutas nutritivas. Así pues está involucradas entidades como la Municipalidad, la Dirección Regional de Educación, la Dirección Regional de Salud. Todas las entidades debemos responsabilizarnos y tenemos que trabajar para solucionar los problemas de salud. Ya en la tercera reunión debemos de haber responsabilizado a cada persona involucrada por sector para que puedan hacer su diagnóstico, plazo que se debe dar a la quincena de Febrero.

En ese esfuerzo que están haciendo ¿Trabajan de la mano con un esfuerzo igual entre el Gobierno Regional y la Municipalidad?

Hasta ahora si hay un trabajo en conjunto, como el apoyo de la DIRESA y DIRE, en donde se ha tenido involucrado el deporte para mantener una vida sana. Estamos entendiendo todas las autoridades que si nosotros no trabajamos en conjunto no vamos a lograr objetivos, porque si no estaremos como las gestiones anteriores donde sólo se excusan en el presupuesto. Por ejemplo hoy, el trabajo con las entidades privadas se han logrado resultados, donde se ha conseguido entregar 280 sillas a los más necesitados de nuestra provincia de Huancayo. Ello a la municipalidad no le ha

incurrida en ningún gasto ya que son donaciones producto de la gestión que hemos realizado. El alcalde nos dice que no debemos conformarnos con lo que tenemos si no alcanzar los objetivos más ambiciosos que nos hemos trazado.

Entrevista: Gerente de Planeamiento: Ing. Julio Ecurra

¿Tienen proyectos en camino para apoyar a los sectores de salud y educación?

Actualmente se están haciendo 2 proyectos de 4 millones y medio para apoyar estos 2 sectores. Estos proyectos son con recursos que trasfiere el Estado y también con áreas de acá. El primer proyecto es para colegio secundario de mujeres y el otro colegio es Santa María Herrera, que es para niños. Asimismo en Pucará se va aceptar un proyecto.

La parte de la calidad de educación, ¿Qué se está haciendo para ello?

Ese tema lo ve el sector, sobre temas normativos y/o políticas. El Gobierno Regional apoya en temas de infraestructura más que todo.

La parte de ambiente ¿Se está mejorando los colegios o simplemente se está realizando nuevos colegios?

En el colegio Charcas se ha hecho una mejora, instalando al 100% nuevos módulos. Es un proyecto ambicioso donde se está implementando tecnologías, inmobiliarias y todo lo último del año. Lo mismo en el colegio Santa María. Mientras que en el colegio de Pucará que se realizará en Marzo, por ser un proyecto nuevo, se iniciará ese mes.

¿El aporte del Estado es suficiente o cree que necesita más aporte de el para avanzar más rápido?

Claro, los recursos siempre escasean. Por ejemplo cuando se hacen los presupuestos participativos se cuenta con un monto de 12 millones para proyectos

distritales, provinciales. Por ello no alcanzan y no se hacen obras grandes. Las obras grandes más se hacen por gestión que por aporte del Estado.

A parte del presupuesto, ¿Qué otros cuellos de botella encuentran?

Actualmente el sector educación autoriza la construcción de centros educativos, y se hace de forma programada. Pero necesariamente el sector educación se necesita apoyo administrativo y de infraestructura. Hay zonas donde no hay centros educativos o se tiene centros no debidamente estructurados. La municipalidad maneja proyectos participativos que son en su mayoría pistas y veredas, muy poco de educación y de salud porque esos proyectos cuestan. Y estos proyectos están por sectores, donde el alcalde se encarga de su distribución por sectores. El alcalde si ha hecho buena gestión en ello.

Tienen algún plan estratégico para el 2021

El plan de desarrollo concertado y ahora se está elaborando el plan de desarrollo del metropolitano, que antes solamente era un plan a nivel de provincia. Asimismo, el tema del catastro de la ciudad también se está por hacer.

Dentro del plan estratégico que tienen, ¿Cuál es su prioridad para la alcaldía?

Hay componentes fuertes como el comercio, donde la Gerencia de Desarrollo Económico está elaborando el desarrollo económico y turístico. Ello ya se debe estar definido de 5 a 10 años.