

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Provincia de Churcampa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Melissa Mía Huaranga López**

**Jennifer Palacios Hernández**

**Jenny Edith Salazar Medina**

**Ricardo Daniel Valdivia Chicata**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, julio de 2017**

## **Dedicatoria**

A Dios por brindarme a la mejor madre, padre y hermanos que son el pilar en mi vida, ellos me han dado el soporte emocional en cada etapa de mi vida y no sería lo mismo sin ellos. Finalmente agradezco el haber coincidido con este grupo de amigos de la Maestría, por todas las anécdotas vividas y el cariño brindado.

Melissa Huaranga

Agradezco a Dios por llenarme de bendiciones en cada decisión que doy. A mis abuelitos que desde el cielo me guían. A mi mamá por ser mi apoyo incondicional y mi mejor amiga, por darme la mano para cumplir mis sueños. A mi papá y mis hermanos por darme siempre frases que me alegran el alma. A mi tía Charo y mi tío Ricardo por confiar en mí. A toda mi familia, amigos, y mis nuevos amigos de la Maestría por acompañarme en esta aventura, llegaron en el momento justo a mi vida. A todos por sus muestras de amor.

Jennifer Palacios

A mi familia, por su apoyo incondicional para alcanzar mis metas y un agradecimiento especial a mi madre por su fortaleza y su motivación constante para dar siempre lo mejor de mí en cada proyecto que deseo emprender.

Jenny Salazar

A Mariana por ser mi luz y mi brújula, te amo hija. A Johany por darme esa luz, tu sonrisa, amor y apoyo. A mi mamá y a mi papá por todo, por el desprendimiento y por darme tranquilidad en este proceso. A mis hermanos, por su comprensión y cariño. A mis amigos de la maestría, en especial a mi grupo, por darle sentido a la Maestría.

Ricardo Valdivia

## Resumen Ejecutivo

La provincia de Churcampa cuenta con potencialidades que hasta la actualidad no han sido explotadas en su totalidad: suelos fértiles, recursos hídricos, capacidad para generar ingresos desde la agricultura, sitios turísticos y otros. Además, es una comunidad hospitalaria que mantiene sus costumbres, con deseos de crecer personal y profesionalmente. No obstante, existe una realidad que se debe contrarrestar para capitalizar los recursos de la comunidad, pues sus niveles de pobreza, educación, vivienda, salud y acceso a servicios básicos son preocupantes.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo determinar el plan estratégico para los siguientes 10 años que deberían seguir las autoridades de la Municipalidad Provincial de Churcampa para cumplir con su visión de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la provincia. Este plan estratégico está guiado y alineado a un código de ética y valores que garantizan un desarrollo sostenible de los pobladores. El instrumento que se utiliza es el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2015), mediante el cual se realizó un análisis del entorno, de las potencialidades de la provincia y de la situación de la municipalidad. Lo anterior permite establecer cinco objetivos de largo de plazo, con sus respectivos objetivos de corto plazo, y la asignación de los recursos necesarios para su ejecución. Estos puntos están guiados por 13 estrategias. El plan estratégico permitirá convertir a la provincia de Churcampa en un nuevo lugar, con mayor prosperidad para la comunidad.

## **Abstract**

Churcampa province has potentialities that until now have not been fully exploited, as their fertile soils, water resources, ability to generate income from agriculture, tourist sites, among others. Just as a hospital community that maintains its customs, with desire to grow personally and professionally. However, there is a reality that must be offset to capitalize on the resources of the community, since the date the levels of poverty, education, housing, health and access to basic services are worrisome.

In this regard, the present investigation has as objective to determine the strategic plan for the following ten years that should follow the authorities of the municipality of the province of Churcampa to fulfill its vision to improve the living conditions of the community of the province. This strategic plan is guided and aligned to a code of ethics and values that guarantee a sustainable development of the settlers. The instrument that is used is the Sequential Model of Strategic Process proposed by D'Alessio (2015), through which an analysis was made of the environment, the potentialities of the province as well as the situation of the municipality. The foregoing, allows to set five goals in the long term, with their respective short-term goals, and the allocation of the necessary resources for its implementation, these points guided by 13 strategies. This strategic plan will convert to the province of Churcampa in a new place with greater prosperity for the community.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Churcampa .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	13
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Visión .....	15
2.3. Misión .....	15
2.4. Valores .....	15
2.5. Código de Ética .....	16
2.6. Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	18
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	18
3.1.2. Potencial Nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	25
3.1.4. Influencia del Análisis en la Provincia de Churcampa.....	27
3.2. Análisis Competitivo del País .....	28
3.2.1. Condiciones de los factores .....	28
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	29
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	31

3.2.5. Influencia del análisis en Churcampa.....	32
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	33
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	39
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	41
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	44
3.5. La Municipalidad Provincial de Churcampa y sus Competidores.....	44
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	45
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	47
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	47
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	48
3.6. Municipalidad Provincial de Churcampa y sus Referentes.....	48
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	49
3.8. Conclusiones .....	49
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>53</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	53
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	53
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3. Operaciones y logística (O) .....	58
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	60
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	62
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	63

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	63
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	64
4.3. Conclusiones .....	65
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Churcampa y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>67</b>
5.1. Intereses de la Provincia de Churcampa .....	67
5.2. Potencial de la Provincia de Churcampa.....	68
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Churcampa .....	72
5.3.1. Influencia de terceras partes .....	72
5.3.2. Lazos pasados, presentes y futuros .....	73
5.3.3. Contrabalance de intereses .....	74
5.3.4. Conservación de los enemigos .....	74
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Churcampa (MIO).....	74
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	75
5.6. Conclusiones .....	75
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>77</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) .....	77
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	77
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	80
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	82
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	86
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	86
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	86
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	89
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	89
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	93

6.13. Conclusiones .....	93
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>95</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	95
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	95
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	95
7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Churcampa .....	101
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	102
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	104
7.7. Gestión del Cambio .....	105
7.8. Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>108</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	108
8.1.1. Aprendizaje interno .....	108
8.1.2. Procesos .....	109
8.1.3. Clientes .....	109
8.1.4. Financiera .....	110
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	110
8.3. Conclusiones .....	112
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Churcampa .....</b>	<b>113</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Churcampa .....	113
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Churcampa .....	115
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales <i>Clusters</i> de la Provincia de Churcampa ....	116
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales <i>Clusters</i> .....	117
9.5. Conclusiones .....	118
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>119</b>

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	119
10.2. Conclusiones Finales.....	121
10.3. Recomendaciones Finales .....	122
10.4. Futuro de la Provincia de Churcampa .....	123
<b>Referencias.....</b>	<b>124</b>



### Lista de Tablas

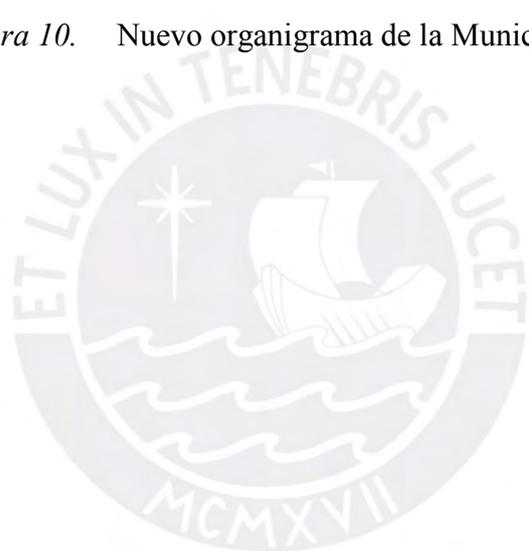
Tabla 1	<i>Información de los Distritos de Churcampa</i> .....	2
Tabla 2	<i>Habitantes de la Provincia de Churcampa según Edades</i> .....	5
Tabla 3	<i>Nivel Educativo de la Provincia de Churcampa</i> .....	5
Tabla 4	<i>Cantidad de Colegios en la Provincia de Churcampa</i> .....	7
Tabla 5	<i>Índice de Pobreza y Pobreza Extrema en los 11 Distritos de la Provincia de Churcampa</i> .....	8
Tabla 6	<i>Viviendas que no Cuentan con Servicios Básicos</i> .....	8
Tabla 7	<i>Tipo de Viviendas en la Provincia de Churcampa</i> .....	10
Tabla 8	<i>Cantidad de Arribos de Turistas Nacionales y Extranjeros a la Provincia de Churcampa</i> .....	12
Tabla 9	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	21
Tabla 10	<i>Cantidad de Consejeros Regionales por Provincia en la Región de Huancavelica</i> 37	
Tabla 11	<i>Producto Bruto por Año según Departamento del Perú</i> .....	39
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	44
Tabla 13	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Municipalidad Provincial de Churcampa</i> .....	50
Tabla 14	<i>Matriz Perfil Referencial de la Municipalidad Provincial de Churcampa</i> .....	50
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	65
Tabla 16	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Churcampa</i> .....	75
Tabla 17	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> .....	78
Tabla 18	<i>. Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Provincia de Churcampa</i> .....	81
Tabla 19	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	87
Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	88

Tabla 21	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	90
Tabla 22	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	91
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	94
Tabla 24	<i>Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo de Largo Plazo</i> .....	96
Tabla 25	<i>Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	97
Tabla 26	<i>Políticas versus Estrategias</i> .....	99
Tabla 27	<i>Balanced Scorecard</i> .....	111
Tabla 28	<i>Pilares y Factores para Medir la Competitividad de la Provincia de Churcampa</i> 115	
Tabla 29	<i>Plan Estratégico Integral Provincia de Churcampa</i> .....	120



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa político de Huancavelica.....	2
<i>Figura 2.</i>	Mapa político de Churcampa.....	3
<i>Figura 3.</i>	Clima de Huancavelica.....	3
<i>Figura 4.</i>	Organigrama del Gobierno Regional de Huancavelica.....	36
<i>Figura 5.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Churcampa.....	57
<i>Figura 6.</i>	Municipalidad Provincial de Churcampa.....	60
<i>Figura 7.</i>	Matriz PEYEA.....	80
<i>Figura 8.</i>	Matriz IE.....	82
<i>Figura 9.</i>	Matriz MGE.....	84
<i>Figura 10.</i>	Nuevo organigrama de la Municipalidad Provincial de Churcampa.....	103



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del 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 debido a su rigor, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, y finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

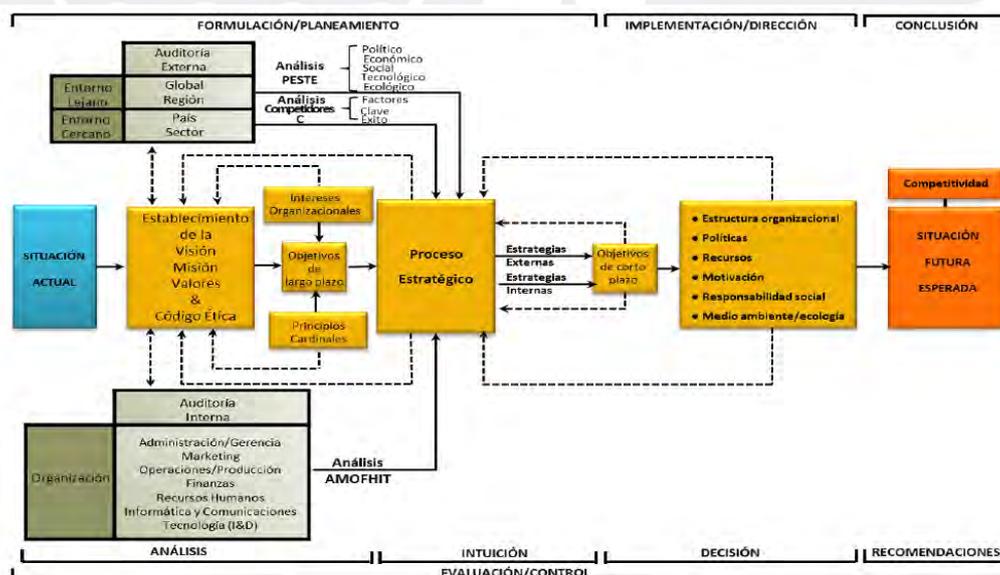


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización estudiada. 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 lo 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. Esto facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar 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, 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 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).

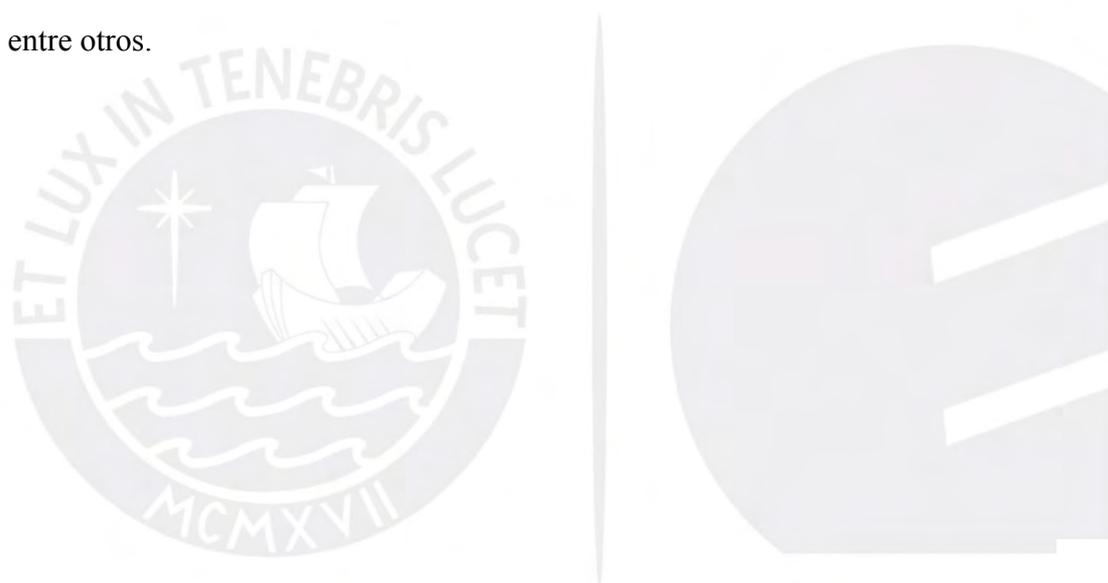
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, lo que representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractivo 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), que 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 cuán capaces serán estos competidores de enfrentar las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece 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. Es necesario implementar una nueva estructura organizacional, pues el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente y 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, formen 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. 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 o país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Churcampa

En el presente capítulo se muestra la situación general de la provincia de Churcampa. El objetivo es conocer la ubicación geográfica, clima, ecología, población, aspectos culturales y sociales, educación, turismo, economía, y salud de los habitantes. A partir de esta descripción se conocerán las características principales de la provincia y de su población. Esta información permitirá determinar las potencialidades con las que cuenta, así como los aspectos de mejora que conllevan a la necesidad de proponer un planeamiento estratégico para la provincia de Churcampa.

### 1.1. Situación General

Churcampa es una de las siete provincias del departamento de Huancavelica y está ubicada geográficamente al oriente del departamento. Limita al este y al sur con el departamento de Ayacucho, al oeste con Acobamba y al norte con Tayacaja (ver Figura 1). Cabe señalar que hasta el año 1839 Churcampa formaba parte del departamento de Ayacucho, luego fue un distrito de la provincia de Tayacaja, y recién el 4 de enero de 1985, durante el segundo gobierno del expresidente Fernando Belaunde Terry, se constituyó como provincia. La capital lleva el mismo nombre de la provincia y se ubica a 139 km de la ciudad de Huancayo y a 50 km de la ciudad de Huamanga. La altitud de la provincia es de 3,262 m.s.n.m. y su superficie geográfica es de 1,072.39 km<sup>2</sup> (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.a). Desde el 8 de junio de 2010, a partir de la Ley 29538 Ley de Demarcación y Organización Territorial de la Provincia de Churcampa, esta provincia está dividida en 11 distritos: (a) Chinchihuasi, (b) Pachamarca, (c) Paucarbamba, (d) San Pedro de Coris, (e) Churcampa, (f) El Carmen, (g) Locroja, (h) La Merced, (i) San Miguel de Mayocc, (j) Anco, y (k) Cosme (ver Tabla 1 y Figura 2) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a).

La provincia de Churcampa cuenta con las siguientes lagunas: (a) Chinchicocha, (b) Chaupiccocha, (c) Tamiacocha, (d) Cutmu, (e) Tamy Cchocha, (f) Ccallhuarcocha, (g) Yanacocha, y (h) Warmiccocha. Estos recursos hídricos permiten el desarrollo de la agricultura y representan un atractivo turístico. Además, dentro del departamento de Huancavelica, las provincias de Churcampa y Acobamba tienen los suelos más fértiles para la agricultura. El circuito San Pedro de Coris (Pampas-Tayacaja, San Pedro de Coris-Churcampa) es el que presenta mayor cantidad de visitas de turistas regionales e internacionales (Gobierno Regional de Huancavelica, 2011).



Figura 1. Mapa político de Huancavelica.

Tomado de *Mapa del departamento de Huancavelica*, por G. Valderrama, 2005a.

([http://www.perutoptours.com/index08hv\\_mapa\\_departamento.html](http://www.perutoptours.com/index08hv_mapa_departamento.html))

Tabla 1

*Información de los Distritos de Churcampa*

Distritos	Capital	Alcalde	Número de habitantes
Churcampa	Churcampa	José Ricardo Taipe Pacheco	5,915
Anco	La Esmeralda	Milton Jorge Cunyas Enriquez	6,557
Chinchihuasi	Chinchihuasi	Filomeno Ccora Contreras	3,384
El Carmen	Paucarbambilla	Edgar Obregón Ruiz	3,026
La Merced	La Merced	Javier Ventura Ortiz	1,626
Locroja	Locroja	Efraín Alfredo Flores Quispe	4,147
Paucarbamba	Paucarbamba	Teodomiro Bernardo Conde Taipe	7,278
San Miguel de Mayocc	Mayocc	Hguen Cesar Arrieta Minaya	1,230
San Pedro de Coris	San Pedro de Coris	Meger Josue Rojas Meza	4,416
Pachamarca	Pachamarca	Orlando Barros Marín	2,894
Cosme	Santa Clara de Cosme	Alejandro Cárdenas Leyva	4,109

*Nota.* Tomado de *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a.

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1201/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/libro.pdf))



Figura 2. Mapa político de Churcampa.

Tomado de *Mapa de la provincia de Churcampa*, por G. Valderrama, 2005b. ([http://www.perutoptours.com/index08chu\\_mapa\\_churcampa.html](http://www.perutoptours.com/index08chu_mapa_churcampa.html))

Por otro lado, en el departamento de Huancavelica se pueden encontrar ambientes templados y fríos, hasta llegar al frío extremo en la puna. Posee cuatro regiones naturales (quechua, suni, puna, y janca), lo que permite el desarrollo de diversas especies botánicas. Las diferentes altitudes que tiene el departamento le permiten tener una variedad climática. También se presentan precipitaciones fuertes que ocurren durante el período de octubre a abril, y tienen mayor afluencia en febrero (ver Figura 3). En Huancavelica, la temperatura disminuye en proporción de  $0.72\text{ }^{\circ}\text{C}$  por cada 100 metros de incremento de altura. En las cordilleras de Acobamba, Angaraes, y Churcampa se puede encontrar un clima templado tropical, con temperaturas que fluctúan entre  $13\text{ }^{\circ}\text{C}$  y  $19\text{ }^{\circ}\text{C}$  (*Huancavelica.org*, s.f.).

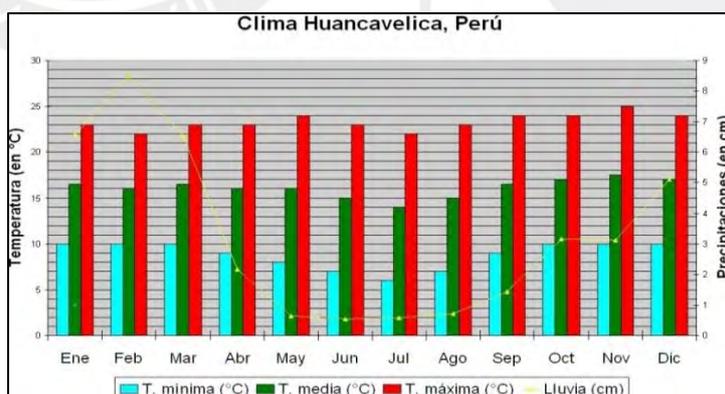


Figura 3. Clima de Huancavelica.

Tomado de *Huancavelica Perú. Clima de Huancavelica*, por Huancavelica.org, s.f. (<http://www.huancavelica.org/clima>)

Con respecto al número de habitantes, en el censo del año 2007, el INEI determinó que la provincia de Churcampa contaba con una población de 44,903 habitantes, de los cuales

10,183 se encontraban en una zona urbana y 34,720 en una zona rural. Además, el 50.68% de los habitantes eran mujeres y el 49.32% eran hombres. Del total de la población de la provincia de Churcampa, el 79.1% es quechuahablante, el 20.5% tiene como idioma materno el castellano, y la población restante se comunica con un idioma diferente (INEI, 2007). Cabe señalar que la misma institución determinó en el año 2015 que la población estimada de la provincia de Churcampa era de 44,582 habitantes (INEI, 2015b). En el censo del año 2007, se encontró que la mayor población se concentraba entre los 15 a 64 años, representando el 52.07% del total, seguido por el 41.42% de los habitantes entre 0 y 14 años, mientras que los mayores a 65 años conformaban el 6.51% (ver Tabla 2). Según esta información, se observa que la provincia se caracterizaba por habitantes que se encontraban en edades tempranas y adultas, mientras que existían pocas personas longevas. Cabe señalar que, dentro del departamento de Huancavelica, Churcampa era una de las provincias con menor cantidad de pobladores, con una tasa de crecimiento de 0.62 entre los censos del año 1993 y del año 2007 (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015). Esta característica se debe a que es una zona rural, con pocas oportunidades laborales, sin mucha accesibilidad a tecnología, centros de salud y educación (Gobierno Regional de Huancavelica, 2014).

Con relación a la educación, se encontró que, dentro del grupo de niños de seis años a más, los más afectados eran los que se encontraban en la zona rural. Además, había brechas por género, pues el menor porcentaje en recibir educación era la población del sexo femenino (INEI, 2007). Según Maya (2006), “la clave de esta desigualdad se sitúa en la construcción de la sociedad sobre la base de la unidad familiar tradicional, en la que la mujer tenía asignado el rol de reproductora y cuidadora de menores y personas dependientes” (p. 6). Así, se puede observar que en los pueblos las familias son más tradicionales con sus costumbres y dan prioridad y mayor posibilidad de realizar estudios académicos a los varones. En la Tabla 3 se observa que, a mayor nivel educativo, el número de habitantes que lo alcanzaba era menor:

mientras que el 0.05% contaba con una educación superior universitaria completa en la zona urbana, en la zona rural esta cifra solo alcanzaba el 0.004% (INEI, 2007).

Tabla 2

*Habitantes de la Provincia de Churcampa según Edades*

Edades	Habitantes	%
Menores de 1 año	926	2.06
De 1 a 4 años	4,639	10.33
De 5 a 9 años	6,479	14.43
De 10 a 14 años	6,555	14.60
De 15 a 19 años	4,010	8.93
De 20 a 24 años	3,166	7.05
De 25 a 29 años	2,803	6.24
De 30 a 34 años	2,621	5.84
De 35 a 39 años	2,478	5.52
De 40 a 44 años	2,199	4.90
De 45 a 49 años	1,981	4.41
De 50 a 54 años	1,535	3.42
De 55 a 59 años	1,448	3.22
De 60 a 64 años	1,140	2.54
De 65 a más años	2,923	6.51

*Nota.* Adaptado de *Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

Tabla 3

*Nivel Educativo de la Provincia de Churcampa*

Área de residencia/Nivel educativo	Total	Hombres	Mujeres
Total	41747	20557	21190
Urbana	9638	4976	4662
Sin nivel/inicial	1190	370	820
Educación inicial	249	126	123
Educación primaria	3422	1598	1824
Educación secundaria	3135	1853	1282
Superior no universitaria incompleta	356	213	143
Superior no universitaria completa	550	336	214
Superior universitaria incompleta	202	141	61
Superior universitaria completa	534	339	195
Rural	32109	15581	16528
Sin nivel/inicial	8225	2664	5561
Educación inicial	1192	593	599
Educación primaria	15655	7991	7664
Educación secundaria	6495	4000	2495
Superior no universitaria incompleta	164	100	64
Superior no universitaria completa	161	94	67
Superior universitaria incompleta	64	41	23
Superior universitaria completa	153	98	55

*Nota.* Tomado de *Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

Según el INEI (2007), de la población en edad escolar entre 3 y 24 años de la provincia de Churcampa, el 31% no asistía a un centro educativo. De este grupo, los más afectados eran los niños entre 3 y 5 años, quienes representan el 63% del total de este rango

de edad. Además, esta incidencia aumentaba en la zona rural, ya que el 65% no asistía al colegio. Otro dato importante a rescatar se relaciona con el hecho de que, del total del grupo de 17 a 24 años, el 70% no acudía a un centro de educación. Nuevamente los más afectados eran los que se encontraban en la zona rural, ya que el 74% de este grupo no se encontraba en un instituto de educación superior. Esta información muestra que la población que terminaba la secundaria, en especial en la zona rural, no recibía educación superior. Un aspecto positivo se relaciona con el hecho de que el 93% del grupo de 6 a 16 años acudía a un colegio.

El analfabetismo es una situación desfavorable para la población, porque limita la posibilidad de conseguir mejores oportunidades laborales y, a la vez, influye en la desmotivación para el crecimiento personal. A pesar de que con el transcurso de los años la educación ha ido mejorando, aún no se logra disminuir el porcentaje de analfabetismo. En el censo de 2007 se observó que la población de Churcampa tenía 25.10% de analfabetismo y los niños del 3.4% de los hogares no eran enviados al colegio (INEI, 2007).

Un aspecto importante a tomar en consideración en la educación son los colegios con los que cuenta la provincia de Churcampa en los niveles de Inicial, Primaria, Secundaria y Superior. La Tabla 4 muestra que el mayor número de colegios se dedica a la Educación Inicial, luego a Primaria, para disminuir más de un tercio en el nivel secundario. Finalmente, en la provincia de Churcampa solo hay dos institutos de educación superior. En Churcampa no existen universidades; solo hay tres universidades en todo el departamento de Huancavelica, ubicadas en las provincias de Angares, Huancavelica y Tayacaja. De esta información se concluye que en el nivel superior la población de Churcampa presenta un gran déficit, puesto que solo cuenta con dos institutos de educación superior y un bajo porcentaje de la comunidad accede a este nivel educativo (*DePeru.com*, s.f.).

Por otro lado, al realizar un comparativo entre los años 1993 y 2007 la tasa de crecimiento de población con edad para realizar una actividad económica era de 1.3%. Para el

año 2007, los habitantes con esta característica alcanzaban el 61.2%. En la provincia de Churcampa, la PEA se encontraba en la zona rural, con estudios de primaria y secundaria, y con trabajo independiente; es en este grupo donde se encontraban los agricultores, pesqueros, obreros, entre otros, tanto en la zona rural como urbana. La población con más actividad se concentró en el sexo masculino para todos los rubros, siendo el trabajo independiente el porcentaje más alto para ambos géneros. Sin embargo, aún existía un porcentaje mínimo de la población que se encontraba desempleada (INEI, 2007).

Tabla 4

*Cantidad de Colegios en la Provincia de Churcampa*

Distritos	Nivel educativo			
	Inicial	Primaria	Secundaria	Institutos
Anco	32	22	9	1
Chinchihuasi	13	12	3	-
Churcampa	16	22	7	-
El Cosme	10	9	3	-
El Carmen	19	13	3	-
La Merced	2	3	1	-
Locroja	16	14	4	-
Pachamarca	20	15	5	-
Paucarbamba	30	28	6	-
San Miguel de Mayoc	2	2	1	-
San Pedro de Coris	17	18	8	1
Total	177	158	50	2

*Nota.* Adaptado de *Sector Educación*, por DePeru.com (<http://www.deperu.com/educacion/>)

En el año 2007, el INEI determinó que el índice de pobreza de la provincia de Churcampa era del 73.9%, mientras que el indicador de pobreza extrema era del 40.7%. El impacto principal de esta situación se reflejó en un tasa de mortalidad infantil del 28.8%, con una desnutrición crónica del 57.7%. Además, la población sin agua en la vivienda era del 76.1%, siendo Churcampa, dentro del departamento de Huancavelica, la provincia con mayor porcentaje de ausencia de este servicio en su vivienda, y el 44.2% no contaba con alumbrado eléctrico en los hogares. Cabe señalar, que el 47% de la comunidad tenía una necesidad básica insatisfecha, el 22.5% dos necesidades insatisfechas, y el 7.4% tres necesidades insatisfechas. Para 2013, la misma institución consideró que el índice de pobreza para la provincia era del 63%. En esta misma línea, al analizar el índice de pobreza según los 11

distritos de la provincia de Churcampa se determinó que para 2009 el porcentaje más alto estaba localizado en Pachamarca y San Pedro de Coris, seguido por Anco, Cosme y El Carmen. En la Tabla 5 se encuentra especificado el índice de pobreza para cada uno de los distritos, así como en la Tabla 6 se observa la cantidad de viviendas que no cuentan con servicios básicos por distrito (INEI, 2007; INEI, 2009).

Tabla 5

*Índice de Pobreza y Pobreza Extrema en los 11 Distritos de la Provincia de Churcampa*

Distrito	Índice de pobreza (%)	Índice de pobreza extrema (%)
Pachamarca	88.90	63.00
San Pedro de Coris	88.90	59.60
Anco	86.30	56.10
Cosme	84.60	47.80
El Carmen	82.60	47.80
Paucarbamba	79.60	41.90
Locroja	72.10	33.50
Churcampa	59.00	24.80
La Merced	50.70	14.80
San Miguel de Mayocc	40.60	11.30
Chinchihuasi	36.00	9.50

*Nota.* Tomado de Mapa de pobreza provincial y distrital 2009: *el enfoque de la pobreza monetaria*. (p. 78), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009, Lima, Perú: INEI ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf))

Tabla 6

*Viviendas que no Cuentan con Servicios Básicos*

Distrito	Red pública de alumbrado	Agua potable	Desagüe
Pachamarca	418	746	743
San Pedro de Coris	238	754	754
Anco	1,424	2,515	2,588
Cosme	363	625	780
El Carmen	301	722	734
Paucarbamba	642	1,612	1,596
Locroja	569	603	1,050
Churcampa	727	1,195	1,395
La Merced	146	361	363
San Miguel de Mayocc	88	178	259
Chinchihuasi	532	1,057	1,067

*Nota.* Adaptado de *Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/#>)

En este orden de ideas, según el censo de 2007 cada una de las familias de la comunidad tenía un ingreso S/ 107.80 per cápita, mientras que en un estudio posterior, en el año 2015, por el gobierno regional de Huancavelica, el ingreso estaba estimado en S/ 282.80 per cápita (INEI, 2007; Gobierno Regional de Huancavelica, 2015). Sus principales actividades económicas son la agricultura y fruticultura, así como la explotación de la tuna y

cochinilla. Dentro de la agricultura, los principales productos que produce y consume la población son trigo, arveja, maíz y cebada, y su principal producto bandera es la papa, para cuya producción se dispone de 1,478 hectáreas. En el año 2011 el costo del kilogramo de papa para comercialización fue de S/ 0.40 y en promedio mensual se cosecharon 574.05 toneladas de papa. Con relación a la agroindustria, es de carácter artesanal a partir de la producción de chancaca de la cabuya o maguey. Es importante recalcar que las condiciones de la tierra y el comercio de la producción permiten tener adecuadas condiciones para desarrollar el potencial socioeconómico de la provincia (Gobierno Regional de Huancavelica, 2011b).

Según el censo nacional de 2007, realizado por el INEI, en la provincia de Churcampá las viviendas eran principalmente casas independientes, pero la mayoría estaban ubicadas en la zona rural de la provincia. En la Tabla 7 se muestra el tipo de vivienda que tenían las familias en la provincia de Churcampá. Como se observa, las viviendas eran casas independientes casi en el 80%, tanto en la zona urbana como en la zona rural. En esta última también se apreciaba que había viviendas tipo vecindad, quinta y chozas. Sobre el tipo de material de las viviendas, tanto en la zona rural como en la zona urbana, se observó que predominaba el adobe o tapia (INEI, 2007).

En este mismo censo se encontró que, del total de las viviendas particulares, el 67% no contaba con un servicio de saneamiento: solo el 5% tenía desagüe por red pública, el 4% tenía pozo séptico y el 19% tenía letrinas. La población rural era la más afectada: del total de sus viviendas, el 73% no contaba con un servicio de saneamiento, 0.63% poseía un pozo séptico, el 21% contaba con una letrina y solo el 0.21% tenía acceso a un sistema de desagüe por red. Esta información evidencia que la comunidad de la provincia de Churcampá, en su mayoría, no tenía acceso a los servicios básicos (INEI, 2007).

Por otro lado, según el estudio realizado por León, Carbone y Lema (2013), la provincia de Churcampa cuenta con una Unidad Operativa de Red de Salud (UORS), que está formada por dos microrredes, cinco centros de salud, 29 puestos de salud, y un equipo de Atención Integral de Salud a Población Excluidas y Dispersadas (AISPED). En esta unidad existen 222 trabajadores, entre profesionales médicos, no médicos y administrativos. Además, en la capital de la provincia se cuenta con una posta médica.

Tabla 7

*Tipo de Viviendas en la Provincia de Churcampa*

Tipo de vivienda	Total	Zona urbana	Zona rural
Total	17,303	3,152	14,151
Casa independiente	16,590	2,896	13,694
Departamento en edificio	6	6	-
Vivienda en quinta	15	15	-
Vivienda en casa de vecindad	231	231	-
Chozo o cabaña	451	-	451
Local no dest. para hab. humana	8	4	4
Otro tipo	2	-	2

*Nota.* Adaptado de *Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Cabe señalar que los indicadores mencionados en los apartados anteriores sobre los índices de pobreza y bajo acceso al agua potable y al desagüe impactan en el avance de enfermedades diarreicas y desnutrición (57% en la provincia), afectando a los niños menores de cinco años. Estos datos reflejan la realidad que vive esta provincia y la importancia de contar con mayores servicios, y profesionales de la salud (León *et al.*, 2013).

Según el INEI (2007), sobre el acceso a los servicios de salud, el 53% de la población no estaba afiliada a un sistema de seguridad social, el 39% estaba afiliado al seguro integral de salud, el 7% estaba asegurado en ESSALUD, y el 1% de la población tenía otro tipo de seguro. Las personas mayores de 15 años representaban el mayor porcentaje que no contaba con un seguro de salud (71%). El rango de edad con mayor acceso a un seguro de salud era la población entre 0 y 15 años; el 82% del total de este grupo tenía oportunidades de contar con un seguro de salud.

En el año 2012, la provincia de Churcampá obtuvo el primer puesto en el concurso realizado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). El objetivo del proyecto realizado era aumentar el parto institucional, evitar las muertes maternas, y disminuir en un buen porcentaje las defunciones neonatales y el embarazo adolescente en la provincia. La provincia fue premiada, a pesar de ser una de las más pobres del país y de que al inicio del proyecto presentaba una elevada incidencia de partos domiciliarios y de mortalidad materno-perinatal, debido al gran número de impedimentos que existían al acceso de los centros de salud durante todo el proceso de gestación, parto y puerperio.

Debido a ello, se realizó este trabajo multidisciplinario, que incluyó el abordaje de elementos de educación, comunicación, y participación comunitaria. Con esto se logró brindar una mejor atención a las madres y recién nacidos (OPS, 2012). Es de gran importancia que toda la población pueda contar con atención primaria de salud, siendo brindados con calidad y que pueda llegar a todas las clases sociales sin importar el sexo ni edad, ya que de este modo se reducirán los problemas de salud, porque los pobladores tendrán mayor información acerca de los cuidados que deben tener.

Por otro lado, con relación a las manifestaciones culturales, se destaca que en el mes de marzo se festeja el Hatun Tinkuy, y en julio se celebra la Virgen del Carmen. Una de sus danzas típicas es la Ccarmenqa, que nació con la llegada de los viajeros de Carmen Alto, quienes realizaban el comercio de cuero de animales. Otra danza relacionada con la agricultura y relaciones sociales, que expresa el agradecimiento a la tierra, se llama Opacacio Botiga Qipi (*Turismo Huancavelica*, s.f.).

En este mismo sentido, en el mes de febrero la comunidad celebra el carnaval que expresa el agradecimiento a la madre tierra por las épocas de lluvia. Esta actividad se prepara desde los meses de setiembre y octubre del año anterior, en donde los mayordomos recolectan la leña. Días previos a la festividad se preparan panecillos y golosinas. El carnaval

termina con un contrapunto de latigazos entre los hombres, así como una prueba de valor de las parejas. La comunidad también asiste a misa para confesarse para poder iniciar la cuaresma pascual (*Identidades peruanas*, 2015).

Con respecto a la religión, se encontró que las principales eran la católica y evangélica. Entre los habitantes mayores de 12 años, el 65.75% eran católicos, el 33.1% eran cristianos/evangelistas, el 0.46% practicaba otra religión, mientras que el 0.69% no profesaba ninguna creencia religiosa. Se observó que dentro de la población de la zona urbana primaba la religión católica, mientras que en la zona rural se concentraba la mayor cantidad de habitantes que seguían la religión evangélica. Además, existía ligeramente un mayor porcentaje de hombres católicos en comparación con las mujeres. Esta diferencia se encontró tanto en la zona rural como en la zona urbana (INEI, 2007).

La provincia de Churcampa, por sus manifestaciones culturales y sus diversos centros turísticos, se ha convertido en un lugar atractivo para el turismo nacional e internacional. En la Tabla 8 se detalla la cantidad de arribo de turistas durante los últimos seis años, entre los años 2011 y 2016. El mayor arribo es de turistas nacionales, y fue en el año 2016 cuando se registró una mayor cantidad de visitas. Durante dicho año, el promedio mensual de turistas nacionales fue de 482 personas. Durante el año 2016, el turismo se incrementó en comparación con los años anteriores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], s.f.a). Cabe señalar que un turista nacional genera un ingreso para la provincia de S/ 400 (*Gestión*, 2015a).

Tabla 8

*Cantidad de Arribos de Turistas Nacionales y Extranjeros a la Provincia de Churcampa*

Tipos de turista	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacionales	1,585	1,902	1,797	1,466	3,278	5,757
Internacionales	2	10	10	12	13	30
Total	1,587	1,912	1,807	1,478	3,291	5,787

*Nota.* Adaptado de *Evolución diaria de los arribos en el mes*, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), s.f.a, (<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividades.aspx?id=6335>)

Con respecto a la presencia de turistas extranjeros en la provincia de Churcampa, se observa que la cantidad es muy pequeña: no sobrepasa de 30 personas en el año. Esto se puede deber a que el departamento de Huancavelica no es un lugar turístico de elegibilidad para los extranjeros, quienes prefieren lugares como Cusco, Puno, Arequipa o Iquitos, entre otros. Otro indicador importante para el turismo en Churcampa es la cantidad de hospedajes que existen en la provincia. Cabe indicar, que la cantidad de hospedajes en el año 2011 era de tres establecimientos, luego se dio un crecimiento de los mismos hasta el año 2013; luego de ese año, se estancó en siete establecimientos, mientras que en el año 2016 los hospedajes aumentaron a nueve. Esto puede responder al incremento de turistas en los últimos meses de dicho año (MINCETUR, s.f.b).

## **1.2. Conclusiones**

Desde sus inicios, la provincia de Churcampa, ubicada principalmente en una zona rural, ha sido una de las más pobres dentro del departamento de Huancavelica. En este sentido, los pobladores tienen menor acceso a la red pública de alumbrado eléctrico, servicio de agua y desagüe, centros de salud y educación. No obstante, Churcampa cuenta con suelos fértiles, lagunas y un clima que favorece el desarrollo de la agricultura, así como con actividades culturales y lugares que atraen a los turistas regionales. Además, los habitantes de la provincia en su mayoría son jóvenes que se encuentran dentro de la PEA, una generación que tiene mayor predisposición al uso de la tecnología, lo que permite el surgimiento de nuevos emprendimientos y actividades económicas. Por lo anterior, la provincia de Churcampa cuenta con potencialidades, pero también con problemas de acceso a servicios básicos. Es necesario establecer un plan estratégico para que la provincia logre mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

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

En el acápite anterior se presentó la situación actual de la provincia de Churcampa y de sus habitantes. En este capítulo se propondrá la visión, misión, valores, y el código de ética, que serán la base del plan estratégico al 2027 y guiarán el accionar de los miembros de la institución. Inicialmente se mostrará como antecedente el *Plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Huancavelica 2004-2015*, así como el *Plan de desarrollo regional concertado-Huancavelica al 2021*, que servirán como referencia para la elaboración del plan propuesto. A continuación se desarrollarán los puntos señalados.

### 2.1. Antecedentes

El 28 de agosto de 2003 se aprobó el “Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado y Participativo de Huancavelica 2004-2015” (Gobierno Regional de Huancavelica, 2003), que tenía como objetivo, a través de la cultura de trabajo y solidaridad, incrementar la economía de las provincias del departamento de Huancavelica. Con ello se podría garantizar superar la inequidad y exclusión con la que vivían los pobladores. En dicho documento se realizó un análisis en el cual se destacó que la provincia de Churcampa contaba con recursos físicos, en especial con grandes extensiones de tierras agrícolas. Además, se mencionó que los distritos que conforman la provincia requerían una actualización de su delimitación geográfica, aspecto que ha sido resuelto a través de la Ley 29538, Ley de Demarcación y Organización Territorial de la Provincia de Churcampa, en el Departamento de Huancavelica. Por otro lado, se propusieron proyectos y programas específicos para la provincia de Churcampa, relacionados con el mejoramiento de la agricultura e infraestructura.

En este mismo sentido, el 27 de febrero del 2015 se aprobó el *Plan de desarrollo regional concertado-Huancavelica al 2021* (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015), el cual contempla 33 proyectos de inversión pública que involucran a la provincia de

Churcampa con el objetivo de crear oportunidades para los habitantes. Existen proyectos para mejorar los accesos a los servicios sociales (por ejemplo, optimizar y extender los servicios de educación, mejorar los servicios de salud y agua potable, entre otros). Algunos también están relacionados con el ambiente y diversidad biológica (por ejemplo, conservación de vicuñas, recuperación de praderas, entre otros), y finalmente, existen proyectos de giro económico y productivo (por ejemplo, optimizar la cadena productiva).

## 2.2. Visión

Se propone la siguiente visión: “La provincia de Churcampa al 2027 tendrá una población con mayor acceso a los servicios de agua, desagüe, y alumbrado eléctrico. La provincia se caracterizará por su desarrollo agrícola a través de la papa, así como también se convertirá en un centro de atracción para los turistas”.

## 2.3. Misión

La Municipalidad Provincial de Churcampa será la entidad encargada de ejecutar el presente plan estratégico, por lo cual se propone que tenga la siguiente misión: “Somos una organización que trabaja por el desarrollo de la provincia de Churcampa y de sus habitantes, promoviendo la inversión privada de manera responsable. Nos enfocamos en el desarrollo integral de la comunidad, impulsando la agricultura, el turismo y el mantenimiento de nuestra cultura ancestral”.

## 2.4. Valores

Se propone que la Municipalidad Provincial de Churcampa cuente con seis valores fundamentales, los cuales serán la guía para las acciones y actividades que desarrollen los trabajadores de la institución. A continuación se detallan los valores considerados para la organización:

- **Compromiso.** Capacidad para cumplir con el trabajo con responsabilidad y lealtad, velando por satisfacer las necesidades de los habitantes de la provincia de Churcampa.

- **Honestidad y transparencia.** Actuación transparente y veraz en todo momento y lugar, bajo cualquier tipo de circunstancia.
- **Responsabilidad social.** Preocupación por cuidar el medio ambiente y respuesta a las necesidades de las comunidades vinculadas.
- **Espíritu de superación.** Deseo de crecer personal y profesionalmente, buscando mejorar el bienestar de los pobladores de la provincia.
- **Desarrollo de las capacidades de la población.** Preocupación por lograr que los habitantes de la provincia puedan crecer profesionalmente a partir del desarrollo de sus habilidades, así como brindar recursos para sus principales actividades económicas.
- **Orgullo e identidad provincial.** Conservación de la cultura ancestral y tradiciones de la provincia.

## 2.5. Código de Ética

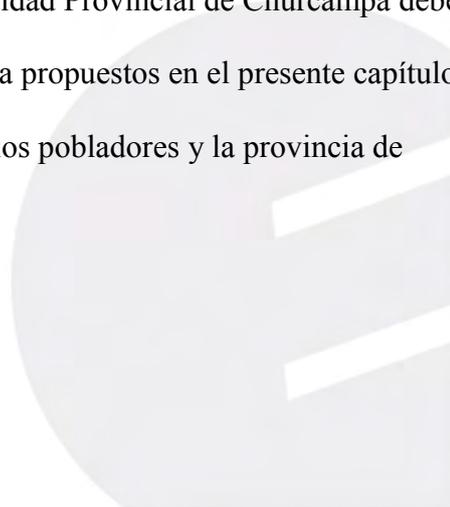
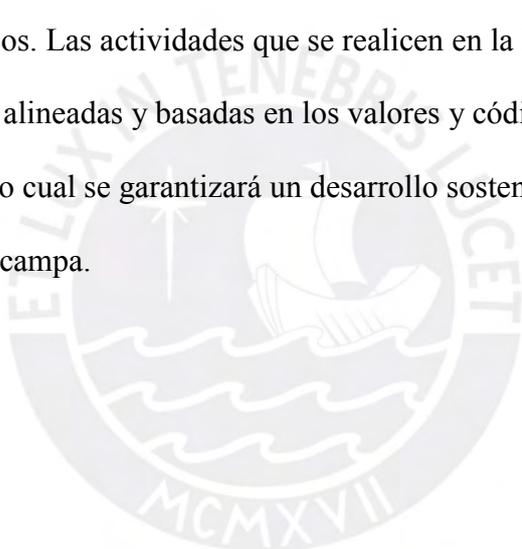
El código de ética de la Municipalidad Provincial de Churcampa debe ser la esencia del actuar de los trabajadores de la institución. Cada persona involucrada debe guiarse por los valores, las normas morales, así como la ética profesional y personal. El código de ética debe considerar los siguientes aspectos:

- **Valores y principios éticos.** Incluye todos valores descritos en el punto anterior, y como principios éticos se tomarán en cuenta la integridad, la honestidad, la libertad de participación política de sus colaboradores y la responsabilidad política para evitar la corrupción.
- **Responsabilidad social.** Con un enfoque medioambiental y de sostenibilidad, con el objetivo del desarrollo de la provincia de Churcampa y de su entorno.

- ***Impulsar la prosperidad de la comunidad.*** Búsqueda del desarrollo de los pobladores a través de diferentes actividades de promoción y participación ciudadana, como las actividades agropecuarias y el desarrollo del turismo.
- ***Calidad de vida laboral.*** Asociado a condiciones laborales adecuadas, como infraestructura, horario de trabajo, remuneraciones acordes con el presupuesto asignado, entre otros aspectos relacionados con el clima organizacional.

## 2.6. Conclusiones

Se propone para la Municipalidad Provincial de Churcampa que tenga una misión orientada al desarrollo integral de su comunidad. Asimismo, la visión deberá estar enfocada en mejorar las condiciones de vida de los habitantes e incrementar el acceso a los servicios básicos. Las actividades que se realicen en la Municipalidad Provincial de Churcampa deben estar alineadas y basadas en los valores y código de ética propuestos en el presente capítulo, con lo cual se garantizará un desarrollo sostenible para los pobladores y la provincia de Churcampa.



### Capítulo III: Evaluación Externa

A partir del análisis del entorno de la provincia de Churcampa se podrá contar con información de suma importancia para determinar cuáles serán las estrategias que permitirán capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas externas. Para ello, se desarrollará el análisis tridimensional de las naciones, donde se explicarán los intereses nacionales, así como el potencial del país. Además, se pondrá énfasis en la capacidad competitiva del Perú y en el análisis del entorno. Con relación a la provincia de Churcampa se considerarán los cinco factores propuestos por Porter (2009) para evaluar la estructura y la industria en donde debe competir la municipalidad. La recolección de esta investigación permitirá presentar dos matrices: una relacionada con los factores externos (MEFE), y la otra vinculada con la matriz del perfil competitivo (MPC).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En los acápites anteriores se ha presentado una descripción de la situación actual de la provincia de Churcampa, así como la misión y visión para la municipalidad. El siguiente paso es realizar el análisis externo del contexto actual a partir de la teoría tridimensional de las relaciones internacionales propuesta por Hartmann. Son tres elementos principales que serán el insumo para el planeamiento estratégico para la provincia de Churcampa: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. A continuación se desarrollarán los puntos mencionados (D'Alessio, 2015).

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

Según el Decreto Supremo 054-2011-PCM, se aprobó el *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*, presentado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). En este documento se describieron seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e

infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. En este plan estratégico se han propuesto, para cada uno de estos ejes, los objetivos, lineamientos, prioridades, metas, y programas estratégicos. En este marco se busca lograr que en 2021 en el Perú desaparezca la pobreza extrema, el ingreso per cápita se encuentre entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000, el Producto Bruto Interno (PBI) se duplique, se cuadruple el volumen de exportaciones y la tasa de inversión anual promedio se encuentre alrededor del 25%, entre otros índices de medición que se han establecido para determinar que se han alcanzado los objetivos estratégicos (CEPLAN, 2011).

Por otro lado, es importante mencionar que el Perú no cuenta con un plan estratégico oficial que determine los intereses nacionales. No obstante, el Acuerdo Nacional permite extraer cuatro perspectivas que se tomarán en cuenta para determinar los intereses nacionales. En la Tabla 9 se aprecian dichos aspectos y la relación con otros países colindantes e influyentes para el Perú según la intensidad de importancia: (a) crítico, porque la supervivencia del país depende ello; (b) vital, ya que no alcanzar el interés hace que existan daños peligrosos para la nación; (c) importante, porque es primordial para la patria, o (d) un aspecto periférico porque tiene consecuencias marginales. Además, se indica si el interés nacional es opuesto o común con los otros países mencionados y analizados, a partir de lo cual se puede considerar o no realizar acuerdos y alianzas con los otros estados (D'Alessio, 2015).

El primer interés nacional es la preservación de la soberanía nacional, en la cual se considera que los cinco países vecinos del Perú buscan mantener su dominio territorial. Este aspecto es un punto vital y opuesto al interés de la nación, ya que en la historia se encuentran conflictos armados con los países colindantes por la delimitación geográfica. Cabe señalar que en la actualidad se encuentran firmados diversos tratados con los países fronterizos que hasta el momento rigen y conllevan a establecer adecuadas relaciones entre los estados

(Cornejo, 2009; Rospigliosi, 2001). Asimismo, se incluye a EEUU por su influencia en la economía del Perú. La relación con este país, a partir del Tratado de Libre Comercio que rige desde el año 2009, ha permitido potenciar el comercio e impactar positivamente en la economía del Perú (MINCETUR, 2014).

El segundo interés está relacionado con la lucha contra el narcotráfico, ya que el tráfico ilícito de drogas conlleva a que exista corrupción y el nivel de violencia se incremente, además de tener un impacto negativo en la economía de cada país. Existen cuatro naciones que mantienen en común combatir esta problemática como un tema vital: Colombia, Brasil, Bolivia y EEUU. Estos países son productores o comercializadores de diversas drogas. Asimismo, la lucha contra el narcotráfico es un tema importante para Ecuador y Chile, ya que básicamente son países de tránsito para la exportación de las drogas a otras ciudades (Eissa, 2005).

En el tercer interés nacional se menciona la lucha contra el terrorismo. Esta situación tiene un impacto negativo en la estabilidad económica, social y seguridad ciudadana. Este desbalance detiene la productividad, el comercio y el desarrollo de cada país. El principal país en Sudamérica que tiene esta problemática es Colombia. Para Ecuador y Chile este interés es algo importante, y para Venezuela es un tema periférico (Vargas, s.f.).

Finalmente, se encuentra el interés por la autosuficiencia energética, lo cual aparece en común con EEUU en el nivel vital, y con Brasil y Chile en el nivel importante. EEUU es uno de los principales países que desarrolla tecnología para sustituir fuentes naturales de energía. La autosuficiencia energética beneficia el ecosistema y convierte a la nación en un país de desarrollo sostenible (Vargas, 2005). De esta manera, la mayoría de los intereses de los países considerados se encuentran ubicados en un nivel de intensidad vital e importante para cada una de las naciones.

Tabla 9

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.- Preservación de la soberanía nacional		EEUU (-) Bolivia (-) Ecuador (-) Chile (-) Colombia (-) Brasil (-)		
2.- Lucha contra el narcotráfico		Colombia (+) Brasil (+) EEUU (+) Bolivia (+)	Ecuador (+) Chile (+)	
3.- Lucha contra el terrorismo		Colombia (+) EEUU (+)	Ecuador (+) Chile (+)	Venezuela (+)
4.- Autosuficiencia energética		E.E.U.U. (+)	Brasil (+) Chile (+)	

Intereses en común (+); intereses opuestos (-).

### 3.1.2. Potencial Nacional

Según Hartmann (1986, citado por D'Alessio, 2015) el potencial nacional es la capacidad de poder, o no, alcanzar los intereses nacionales. Con esto se determina si el país presenta fortalezas o debilidades para alcanzar estos aspectos. Para determinar el potencial nacional, se deben tener en cuenta siete elementos del poder nacional:

(a) La estructura poblacional (lo demográfico); (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico); (c) el material estratégico (lo económico); (d) el desarrollo tecnológico; (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico); (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar) (Hartmann, 1986, citado en D'Alessio, 2015, p. 95).

A continuación se presentan estos ejes para el Perú, con lo cual se podrán determinar las potencialidades nacionales. Con relación a la estructura poblacional, en un estudio del INEI a 2015, la población en el Perú es de 31'151,643 habitantes, y para el año 2017 se estima una población de 31'826,018 habitantes. Del mismo estudio se desprende que la cantidad de hombres y mujeres se encuentra equiparada, con 15'605,814 hombres y

15'545,829 mujeres. Se puede advertir que, a la fecha, el departamento de Lima tiene la mayor concentración de población, con 9'835,000 habitantes al 30 de junio de 2015. Esto representa el 32% de la población del país (incluye la provincia de Lima y la región Lima). En 10 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes. En este escenario, seis pertenecen a la sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Ancash), tres a la costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la selva (Loreto). En conjunto centralizan el 80% (24'901,000 habitantes) de la población del país. En cambio Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna no superan los 400,000 habitantes (INEI, 2015b).

Sobre el tamaño y la forma del territorio, los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, que abarcan la mayor parte del territorio nacional. 55% de la superficie total del país. Los departamentos de la selva presentan la menor tasa de concentración de la población. Es necesario señalar que, del total de la superficie del territorio nacional (1'285,215 km<sup>2</sup>), según el Censo Agropecuario (INEI, 2012), el 30.1% (387,425 km<sup>2</sup>) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria. Cabe indicar, según el estudio, que en los últimos 18 años la superficie agropecuaria se amplió en 9.5%, con una extensión de 33,607 km<sup>2</sup>. Esta institución señaló que Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cusco (6.9%), Junín (6.3%) y Ucayali (6%) son los departamentos de mayor superficie agropecuaria del país y concentran el 39% de la superficie (151,269.8 km<sup>2</sup>). Con respecto a la relación entre la superficie agropecuaria y la superficie total, el departamento de Apurímac es el que tiene el mayor índice, con 15,738 km<sup>2</sup> de uso agropecuario, lo que representa el 75.3% de la superficie total, seguido por los departamentos de Huancavelica (67.1%), Puno (62%), Lima (57.5%) y Junín (54.7%).

En lo referido al material estratégico relativo a la economía, el documento *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*, emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas

(MEF) y aprobado en sesión de Consejo de Ministros el 27 de abril de 2016, indicó que la economía en el año 2016 consolidaría el proceso de recuperación iniciado durante el año 2015 y crecería 3.8%, dentro de un rango de 3.5% a 4%. El mismo informe señaló que las características del entorno macroeconómico son: (a) un entorno internacional desfavorable con caída de precios de exportación y lento crecimiento de los socios comerciales; (b) la entrada de nuevos proyectos mineros; (c) una política fiscal moderadamente expansiva, liderada por la inversión pública, y (d) un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) como respuesta a presiones depreciatorias que impulsan la inflación y las expectativas inflacionarias. Además, también se señaló que el crecimiento del PBI del año 2016 sería impulsado por: (a) una mayor producción minera; (b) el gasto en infraestructura (componente privado y público), y (c) el gasto público, excluyendo grandes megaproyectos de infraestructura. Cabe señalar que la inversión privada se contrajo en 1.2% en el año 2016 (MEF, 2016a).

Según el Informe Global de Competitividad 2015-2016 del World Economic Forum (WEF), el Perú se encuentra en el puesto 69, el tercero en Sudamérica, y ocupa el sexto en Latinoamérica y el Caribe. Según este ranking, de los países limítrofes del Perú, Chile y Colombia se encuentran en una mejor posición: ocupan los puestos 35 y 61, respectivamente. Por su parte, Brasil, Ecuador y Bolivia se encuentran en posiciones inferiores: ocupan los puestos 75, 76 y 117, respectivamente. Como ya se mencionó, en Sudamérica el Perú ocupa el tercer puesto, luego de Chile y Colombia. El más cercano en la región es Paraguay, que ocupa el puesto 73, y el más lejano es Haití, con el puesto 134 (Sala-i-Martín & Schwab, 2015).

En lo relacionado con la tecnología, según el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015 emitido por el WEF (2015, citado por la Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015a), el Perú se mantiene en el puesto 90. Este

reporte evalúa la influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. Según el extracto que hace de este reporte, la SNI (2015b) advierte que, según el WEF, el Perú se ve perjudicado en el desarrollo de las TIC debido a problemas relacionados con el sistema educativo de baja calidad y al menor nivel de la educación en matemáticas y ciencias. Asimismo, existe ineficacia de los órganos legislativos al no promover un entorno regulatorio para las TIC.

Las experiencias pasadas del Perú deben ser consideradas para comprender la identidad de la población. Muchos de los problemas actuales se ven reforzados por las vivencias del pasado. El Perú sufrió una violencia política interna entre las décadas de 1980 y 1990. En esos años, los lazos de confraternidad se vieron vulnerados, además del impacto económico que generaron (Contreras & Cueto, 2007). En este sentido, se creó la Comisión de la Verdad y Reconciliación, cuyo objetivo fue entender los hechos ocurridos durante dichas décadas. Con ello se buscaba que el Perú pudiera restablecer los vínculos entre los pobladores a partir de acciones de reparación, y fomentar una percepción de justicia por el Estado peruano hacia los que vivieron estos actos de violencia.

Sobre la forma de gobierno, el artículo 3 de la Constitución Política del Perú (1993) señala que dicho país es un Estado soberano y democrático de derecho, con forma republicana de gobierno. Asimismo, el artículo 43 de la misma Carta Magna afirma que “la República del Perú es democrática, social, independiente, y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes”. El sistema del gobierno peruano parte de ser democrático; en tal sentido, el Perú cuenta actualmente con un presidente electo, Pedro Pablo Kuczynski, quien asumió el mando el 28 de julio de 2016. El organigrama del Estado peruano está constituido por el Poder Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Además, se

encuentran los organismos constitucionales autónomos, gobiernos regionales y gobiernos locales (Gobierno del Perú, 2014).

Respecto de las Fuerzas Armadas, el Ministerio de Defensa es el organismo que lo representa. Esta institución fue creada el 1 de abril de 1987 y tiene como objetivo la seguridad y defensa nacional. El Decreto Legislativo 1134 determinó que el Ministerio de Defensa tiene competencia en la seguridad y defensa nacional en el campo militar, tiene poder con relación a las Fuerzas Armadas, e injerencia en el progreso económico y social del Perú. Respecto de la estructura orgánica, la Alta Dirección está conformada por el ministro, el viceministro de Políticas para la Defensa, el viceministro de Recursos para la Defensa y el secretario general. Además, están los órganos ejecutores, donde se encuentran las Fuerzas Armadas, cuya finalidad es garantizar la soberanía e integridad territorial del Perú.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Hartmann (1986, citado en D'Alessio, 2015) plantea que para determinar oportunidades y amenazas relacionadas con cada país es preciso analizar cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de partes.

El análisis de los principios cardinales parte de comprender la influencia de terceras partes en el desarrollo económico y social de cada país. De esta manera, el Perú tiene diferentes acuerdos comerciales con diversos países, como China, Unión Europea y EEUU, entre otros. Los más importantes se mencionarán a continuación.

La Comunidad Andina (CAN) es un tratado relacionado con la desgravación arancelaria, al comercio de bienes, la liberación de subregional de mercados de servicios, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, y telecomunicaciones, entre otros temas. Otro tratado que mantiene el Perú es MERCOSUR,

integrado por Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay. Este acuerdo busca formar un área de libre comercio entre Perú y los países mencionados.

Existen tres acuerdos multilaterales. El primero se estableció con la Organización Mundial de Comercio (OMC). Lo que busca esta entidad es discutir las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. Cuando existen problemas comerciales entre los países, esta organización es un mediador para resolver dichos conflictos. El segundo es el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), al cual el Perú ingresó con el objetivo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar nuevas relaciones económicas con la región. Finalmente está el Acuerdo Asociación Transpacífico (TPP), que fue firmado el 4 de febrero de 2016 y está conformado por Canadá, Chile, EEUU, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur y Vietnam. Dicho bloque comercial incluye un mercado de 805'000,000 de consumidores; pertenecer a este unidad permitirá al Perú tener un mayor crecimiento económico en la exportación de insumos, productos y servicios.

El siguiente punto cardinal hace referencia a los lazos pasados y presentes. En esta línea, el Perú tiene fuertes vínculos con las culturas inca y española, dado que el país fue colonizado por España. Las costumbres han ido evolucionando debido a la influencia de otros países y al desarrollo de la tecnología y los procesos de globalización, entre otros, que han permitido establecer vínculos con una manera diferente de comunicación global (Contreras & Cueto, 2007).

Según Hartmann (1986, citado en D'Alessio, 2015), el tercer principio se relaciona con el contrabalance de intereses, lo que se vincula con la ventaja comparativa frente al costo comparativo. En este sentido, el Perú se ha comprometido a establecer los acuerdos y tratados mencionados. El objetivo es buscar alianzas con países que tengan intereses comunes y que permitan un desarrollo económico y social. Los tratados establecidos por el Perú han permitido mejorar su relación con estos países a través de una política de apertura comercial

que permitirá un mayor índice de exportación de diversos productos. Por ello, dentro del Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX) se busca impulsar las exportaciones de productos y servicios, y el apoyo con recursos no reembolsables a las pymes que participan con ideas diferentes y nuevas dentro del ámbito del comercio exterior (MINCETUR, 2015).

Finalmente, en conservación de los enemigos cabe señalar que actualmente el Perú no tiene conflictos. El Estado peruano ha buscado establecer diferentes tratados o acuerdos con diversos países, con el fin de establecer estrategias conjuntas para mejorar el desarrollo integral de la nación y sus países vecinos. No obstante, es importante recordar que existe cierta rivalidad con Chile y Ecuador, por los hitos marcados en la historia con estos países respecto de las delimitaciones geográficas (Contreras & Cueto, 2007).

#### **3.1.4. Influencia del Análisis en la Provincia de Churcampa**

A partir de los intereses nacionales, se aprecia que la provincia de Churcampa comparte y participa para lograr los mismos intereses que el Perú, ya que para esta provincia es importante cumplir su visión a largo plazo y mantener su soberanía, así como combatir y reducir el terrorismo que está presente desde la década de 1980 e impedir el ingreso del narcotráfico. Lo anterior influye para que la provincia desarrolle un sólido escenario para el crecimiento económico y social a través de sus actividades productivas y servicios.

Por otro lado, dentro del departamento de Huancavelica, Churcampa cuenta con menor extensión geográfica y es una de las provincias con menor porcentaje de habitantes. No obstante, Churcampa tiene destinada una gran proporción de tierras para el cultivo y agricultura, su principal actividad económica. En este sentido, el Perú facilita la comercialización y exportación de diferentes insumos. Esta situación puede favorecer a la provincia de Churcampa para el desarrollo de su agricultura, cuyo producto bandera es la papa. Esta situación es apoyada por la apertura comercial que tiene el Perú y el apoyo a los pequeños y medianos empresarios.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

A partir del análisis del entorno de la provincia de Churcampa, se podrá contar con información de suma importancia para determinar cuáles serán las estrategias que permitirán capitalizar las oportunidades y minimizar las amenazas externas. La recolección de esta investigación permitirá presentar dos matrices: una relacionada con los factores externos (MEFE) y la otra vinculada con la matriz del perfil competitivo (MPC). Para el análisis competitivo del país se tiene como base del estudio el Diamante de la Competitividad de las Naciones propuesto por Porter (2009) que incluye cuatro aspectos: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad del sector, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

El WEF calcula la competitividad de un país a partir de 12 pilares que se listan a continuación. Cabe señalar que en cada aspecto se indica la ubicación del Perú con relación a los 140 países considerados, lo cual brinda información del nivel de retraso en que se encuentra el país: (a) institucionalidad, puesto 118; (b) infraestructura, puesto 88; (c) entorno macroeconómico, puesto 21; (d) educación primaria y salud, puesto 94; (e) educación superior, puesto 83; (f) eficiencia en el mercado de bienes, puesto 53; (g) eficiencia en el mercado laboral, puesto 51; (h) desarrollo del mercado financiero, puesto 40; (i) adopción de tecnologías, puesto 92; (j) tamaño del mercado, puesto 43; (k) sofisticación de negocios, puesto 72, y (l) innovación, puesto 117 (Sala-i-Martín & Schwab, 2015).

Si bien el Perú tiene que trabajar en cada uno de los 12 pilares para poder seguir incrementando su competitividad, existen cuatro aspectos críticos a los cuales se debe dar prioridad: (a) institucionalidad; (b) innovación; (c) educación primaria y salud, y (d) adopción de tecnologías. En estos pilares, el Perú se encuentra en las últimas posiciones y tal como se detalló en un inicio, cada uno de estos aspectos son fundamentales para el

crecimiento del país. Al desarrollar los cuatro puntos críticos señalados también se mejorarán los otros pilares relacionados.

Por otro lado, con relación al crecimiento económico, según *Perú.21* (2017), en el año 2017 el desarrollo de la economía en el Perú debería llegar al 4.2% en comparación con el año anterior. Sin embargo, se proyecta que para los años 2018 y 2019 disminuya el crecimiento de la economía entre 3.6% y 3.8% debido a los cambios políticos en Estados Unidos. La restricción del comercio y la migración perjudicarían a los exportadores, y en consecuencia, a la economía.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Según ESAN (2015), hay siete tendencias en los consumidores peruanos debido a que los hábitos de las personas han ido evolucionando a partir de los cambios tecnológicos y sociales. Estas tendencias son: (a) nuevos segmentos, ya que existen nuevas estructuras familiares (por ejemplo, familias monoparentales, mujeres independientes, etc.); (b) consumidor orientado a la búsqueda de la imperfección, porque las personas evitan adquirir productos tradicionales a los estándares previamente establecidos por la sociedad; esta tendencia se manifiesta principalmente en las mujeres; (c) necesidad de lo instantáneo, ya que la rapidez en que vive la sociedad implica que las soluciones sean más acordes con dicho ritmo de vida; (d) encanto del aire libre, lo que se relaciona con la nueva tendencia de estar en contacto con el medio ambiente y disfrutar de sus beneficios; (e) búsqueda del toque humano, con lo cual se logra mejorar la experiencia del consumidor con el servicio o producto adquirido; (f) *crossover*, lo que implica integrar elementos culturales diversos, de diferentes países, sin perder la esencia e identidad local, y (g) multicanal, gracias a lo cual los consumidores pueden utilizar diferentes canales de distribución en búsqueda de un mejor producto a menor precio.

Según un estudio realizado por el BCRP (citado en *El Comercio*, 2016a), el consumo del sector público tuvo una alza en 12.7% en el último trimestre y 9.5% a lo largo del año 2015, en tanto que el consumo privado creció 3.4% en dicho año. El BCRP señaló que la disminución de la inversión es la principal causante de que la demanda interna no haya tenido crecimiento. La inversión privada cayó 4.3% en el año 2015 (1.5% en el cuarto trimestre) y el 7.5% disminuyó la inversión pública (aumentó de 0.3% en el cuarto trimestre).

En los últimos meses de 2016 e inicios de 2017 la economía peruana se ha desacelerado, lo que conlleva a que la población disminuya sus gastos y tenga más cuidado antes de realizar sus compras. Además de la perspectiva económica y política, se suman los desastres naturales que han ocurrido en el Perú en los últimos meses; por eso, dado lo acontecido los peruanos tienen la sensación de recesión. La encuesta de Nielsen señala que el 61% de peruanos considera que esta época no es adecuada para realizar compras, frente a un 37% que opina lo contrario. Según los resultados de la encuesta, lo que se precisa es que la población cambie sus hábitos de consumo (*Gestión*, 2017).

Por otro lado, si bien los peruanos tienen una percepción positiva en relación con la estabilidad laboral que tendrán en un corto y largo plazo, son cautelosos y toman decisiones de manera racional al momento de elegir la adquisición de un producto o servicio. En lo que respecta a Latinoamérica, el consumidor peruano es el segundo con más confianza en el momento de realizar una compra, luego de los brasileños. Estos consumidores consideran que el producto que van a adquirir satisfará sus necesidades (Frenk, 2014).

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

La competitividad que tiene un país frente a otros es importante para el crecimiento constante y pueda llegar a ser un país atractivo para el resto del mundo, con lo cual aumentarían las inversiones, se realizarían más actividades productivas, y de esta manera existiría mayor oportunidad de empleo para la población.

El WEF anunció el resultado del Informe Global de Competitividad 2015-2016, que en esta oportunidad evaluaba y comparaba el desempeño de 140 economías, cuatro menos que el año anterior. El Perú se ubicó en el puesto 69, lo que significa un retroceso de cuatro posiciones respecto del informe anterior (2014-2015). El país ocupó la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. El Perú mantuvo la tercera posición en Sudamérica, esta vez detrás de Chile y Colombia. En la región, solo siete países mejoraron sus ubicaciones. Para crear un crecimiento sostenible a largo plazo, la región debe aumentar la resiliencia frente a los choques económicos externos. Entre los fundamentos a reforzar se encuentran los temas de infraestructura, habilidades y áreas de innovación, reformas y medidas estructurales para mejorar el entorno de los negocios y el medio ambiente. Además, se debe fomentar la innovación, junto con una fuerza de trabajo mejor educada y entrenada. Con estas reformas se aumentaría la capacidad de recuperación mediante la diversificación de la economía, más allá de los productos básicos con producción de mayor valor añadido (Sala-i-Martin & Schwab, 2015).

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Para que el Perú pueda cumplir con el objetivo de crecimiento, es necesario que participen todos los sectores, tanto estatales, privados como y políticos. Se debe incidir principalmente en la participación del sector privado a través de la inversión. En este sentido, el Perú debe aprovechar los acuerdos y tratados comerciales con diferentes países para mejorar la exportación e importación de insumos, productos y servicios (*Gestión*, 2015b).

Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el sector servicios figura como un aporte importante al PBI, ubicándose entre enero y abril del año 2015 por encima de los sectores de minería y comercio, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP). Durante el año 2015 el PBI se expandió en 2.4%. El 83.3% de este crecimiento se debe al sector servicios, constituido principalmente por los rubros de

transportes y comunicaciones, actividades inmobiliarias, educación y servicios financieros, entre otros. Se puede observar que el sector servicios genera mayores ingresos dentro del país, es así que en el año 2014 dicho sector representó alrededor del 40% del PBI y ascendió aproximadamente a US\$ 81'108,000, logrando incorporar actividades tanto del sector privado (35.1% del PBI) como del público (4.9% del PBI) (*Gestión*, 2015c).

Según un reportaje de *El Comercio* (2016b), para que el país pueda seguir creciendo, el gobierno deberá apoyar los proyectos de infraestructura, así como también tomar las medidas necesarias para que los imprevistos y demoras no afecten el desarrollo de los proyectos. Otro factor clave en la economía es la confianza que se debe brindar a las empresas que quieran invertir en el Perú, ya que esto genera ingresos al país, así como también mayores oportunidades laborales. Por último, es importante que sigan avanzando con las reformas a un mediano plazo, para que el país pueda brindar un lugar seguro donde vivir y donde se pueda seguir haciendo negocio.

### **3.2.5. Influencia del análisis en Churcampa**

El Perú influye en la provincia de Churcampa, tanto al impulsar ventajas competitivas como al generar desventajas que impactan negativamente en el desarrollo económico y social. Por un lado, al tener el país un crecimiento económico sostenible, puede generar mayor apoyo financiero a las regiones, las cuales tendrían que invertir en el desarrollo integral de cada una de las provincias. Una ventaja que se está presentando en los últimos años se encuentra relacionada con las nuevas perspectivas del consumidor peruano, quien muestra una tendencia a buscar actividades al aire libre vinculadas con experiencias memorables que lo conecten con la cultura y la diversidad social. Para atraerlo, se tienen que reforzar los atractivos turísticos de la provincia, considerando la conducta racional y exigente del comprador al momento de tomar la decisión sobre el servicio o producto que va a adquirir. Por otro lado, el gobierno tiene la responsabilidad de cumplir con los proyectos de

infraestructura y obras públicas, porque esto hará más atractivo el país y se incrementarán las inversiones en los servicios, comercio e industria. Finalmente, una de las desventajas vitales está vinculada con los inconvenientes en la infraestructura y tecnología en el riego de los cultivos, que afecta a la principal actividad económica de la provincia Churcampa, que es la agricultura de los tubérculos.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE del país brindará una visión de la situación actual del Perú y del departamento de Huancavelica en atención a la provincia de Churcampa. Esta información permitirá analizar las oportunidades y amenazas que podría tener la municipalidad y la provincia de Churcampa para alcanzar la misión y visión que se ha trazado para este nuevo período. La recolección de los datos incluye aspectos relacionados con la política, economía, sociedad, tecnología y ecología.

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

El Estado peruano está conformado por el Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial, organismos institucionales autónomos, el gobierno regional y el gobierno local. El Poder Legislativo está compuesto por el Congreso de la República, lo cual está subdividido por el Pleno, Consejo Directivo, Mesa Directiva, Presidencia, Comisiones, y Oficialía Mayor. El Poder Ejecutivo está conformado por el Gobierno Nacional, Presidencia de la República, Consejo de Ministros, y la Presidencia del Consejo de Ministros. El Poder Judicial está integrado por la Corte Suprema de Justicia, la Academia de la Magistratura, y el Fuero Militar Policial. Dentro de los Organismos Constitucionales Autónomos se ubican el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Consejo Nacional de la Magistratura, Tribunal Constitucional, Ministerio Público - Fiscalía de la Nación, Defensoría del Pueblo, Controlaría General de la República, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y el Banco Central de

Reserva del Perú. El Gobierno Regional está constituido por el Consejo Regional, la Presidencia Regional, y el Consejo de Coordinación Regional. Finalmente, el Gobierno Local está compuesto por las Municipalidades Provinciales y Distritales (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2014).

Según el Portal del Estado peruano (s.f.) el gobierno es unitario, representativo, y descentralizado. El Poder Ejecutivo está representado por el presidente de la nación, dos vicepresidentes y el consejo de ministros. El presidente constitucional de la nación es el señor Pedro Pablo Kuczynski, quien asumió su mandato el 28 de julio de 2016, junto al primer vicepresidente Martín Vizcarra, y la segunda vicepresidente Mercedes Aráoz.

El Poder Legislativo está representado por un parlamento unicameral con 130 miembros. El Congreso actualmente presenta la siguiente distribución: Fuerza Popular obtuvo la mayoría (73 congresistas), Frente Amplio (20 congresistas), seguida por Peruano por el Cambio (18 congresistas), Alianza para el Progreso (nueve congresistas), Acción Popular (cinco congresistas) y la Alianza Popular Revolucionaria Americana (cinco congresistas) (*La República*, 2016). Para el período 2016-2017 la presidenta fue la señora Luz Filomena Salgado Rubianes de Paredes.

El Poder Judicial está compuesto por el Consejo Ejecutivo y las salas supremas (Corte Suprema, Sala Penal Nacional, y las cortes superiores). El Poder Judicial está representado por el presidente el señor Duberlí Rodríguez Tineo.

Cabe mencionar que el Perú, según la SNI, tiene una carga burocrática de 30% más en comparación con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Asimismo, se considera que el Perú tiene la menor calidad regulatoria entre los países del Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica, de la Alianza Pacífico, y entre todos los países asiáticos europeos con los cuales tiene acuerdos comerciales. Este hecho se debe a dos razones: por un lado a la ausencia de un análisis

profundo en el aspecto económico y legal del país, y por otro, a la gestión ineficiente del sector público (*Gestión*, 2016a).

La región Huancavelica está compuesta por una presidencia regional, el Consejo Regional y la Gerencia General Regional, y cada una de estas unidades está dividida en gerencia y subgerencias respectivamente. Huancavelica tiene como misión “organizar y conducir con eficiencia y transparencia la gestión pública regional, conducente a lograr concertadamente el desarrollo integral y sostenido de la región, dentro de un marco democrático y de práctica de valores” (Gobierno Regional de Huancavelica, s.f.a). Dentro de la política regional de Huancavelica se encuentran los siguientes ejes: (a) desarrollo humano, referido a garantizar y promover la inclusión social, lucha contra la pobreza y respeto de la diversidad del campo y la ciudad; (b) oportunidades y accesos de servicios, enfocados al acceso y calidad de los servicios básicos, educación y salud para todos los habitantes de Huancavelica; (c) ambiente y diversidad biológica, promoción del desarrollo integral y sostenible; (d) economía y competitividad, promoción de una economía regional diversa, competitiva e inclusiva; (e) territorio e infraestructura, conectividad de calidad, y (f) institucionalidad y gobernabilidad, descentralización, democracia y gobernabilidad (Gobierno Regional de Huancavelica, s.f.a).

Los ejes de la política de la región Huancavelica están enfocados al desarrollo humano, económico y social de todos los pobladores que conforman esta región. Es importante que los gestores tomen en cuenta tanto a la población urbana y rural y se enfoquen principalmente en las poblaciones con mayor índice de necesidades básicas insatisfechas y de poco acceso a los servicios. En la Figura 4 se presenta el organigrama del gobierno regional de Huancavelica, el cual establece la división estructural de la región en los diferentes órganos que lo componen para la ejecución de las diversas funciones que le compete como gobierno regional (Gobierno Regional de Huancavelica, 2016).

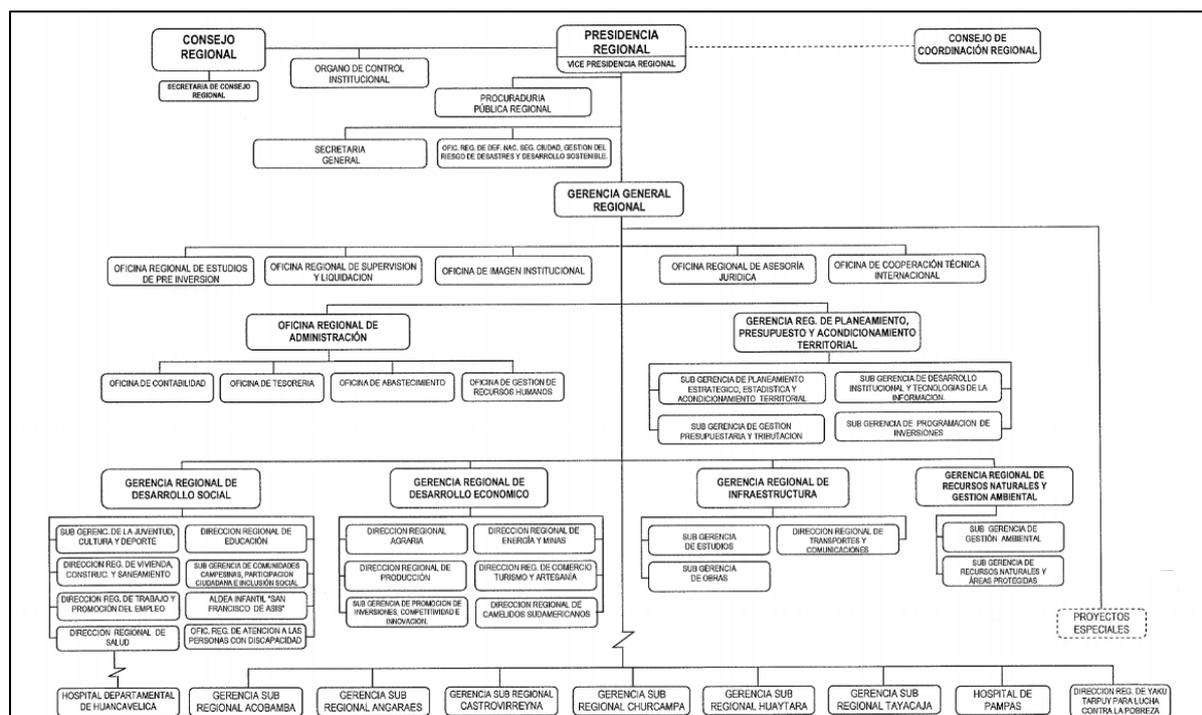


Figura 4. Organigrama del Gobierno Regional de Huancavelica.

Tomado de *Organigrama estructural del gobierno regional de Huancavelica*, por el Gobierno Regional de Huancavelica, 2016

(<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/index.php/gobierno-regional/organigrama>)

La región Huancavelica está presidida por el gobernador regional el señor Glodoaldo Álvarez, el vicegobernador, el señor Pavel Lacho y el Consejo Regional, conformado por el consejero delegado, el señor Diógenes Ancasí y ocho consejeros regionales que representan a las siete provincias de Huancavelica. Del total de las provincias de la región de Huancavelica, solo una de ellas, la provincia de Tayacaja, tiene dos consejeros regionales; las demás provincias solo tienen un consejero regional. El porcentaje de hombres y mujeres que conforman este consejo es de 50% para cada grupo. Cada uno de los consejeros representa a su provincia, y por lo tanto apela por los proyectos, acciones y otros para beneficio de sus pobladores (ver Tabla 10) (Gobierno Regional de Huancavelica, s.f.b).

En la región de Huancavelica los órganos de Justicia y la Policía Nacional tienen personal destacado en toda la región. Cada provincia tiene una fiscalía, y un departamento de la Policía Nacional. Estas entidades actúan en coordinación con las municipalidades

distritales y provinciales de toda la región de Huancavelica (Gobierno Regional de Huancavelica, s.f.b).

Tabla 10

*Cantidad de Consejeros Regionales por Provincia en la Región de Huancavelica*

Provincias	Cantidad	Nombres
Acobamba	1	Lucha Anyosa
Angaraes	1	Albeto Dávila
Castrovirreyna	1	Luz Matamoros
Huancavelica	1	Ruth Mayhua
Huaytará	1	Diani Bellido
Tayacaja	2	Paulino Torres y Rodrigo Zuasnabar
Churcampa	1	Robert Rojas
Total	8	

*Nota.* Tomado de *Consejo Regional*, por el Gobierno Regional de Huancavelica, s.f.b (<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/index.php/inicio-cr>)

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El MEF (2016b) refirió que la economía del Perú en el mes de mayo de 2016 creció en 4.9%, con lo cual se mantuvo la tendencia de recuperación desde el año 2015, acumulando un crecimiento del 4.1%. El crecimiento en el mes de mayo se debe principalmente a una mayor producción minera (cobre y oro) e impulso fiscal mediante la inversión pública. Este organismo también mencionó que el crecimiento de los sectores no primarios, como el avance físico de obras, contribuyó a la expansión de 5.5% en el sector construcción, y la manufactura no primaria creció en 1.5%, con un crecimiento positivo en dos meses consecutivos.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en *Gestión* (2016b), comentó que la inversión extranjera en el Perú cayó por tercer año consecutivo en el año 2015 al sumar US\$ 6'861,000, lo cual representó un 13% menos respecto del monto registrado en el año 2014. El MEF (2016a), sobre la inversión privada, afirmó que los indicadores de crecimiento de la economía peruana indican que la inversión privada se reenganchará en la ola de crecimiento de la economía, y al cierre del año 2017 podría crecer más de 4%. El MEF (2016a) publicó el *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*, donde se presentan las proyecciones de crecimiento del PBI de 3.8% para el año 2016, dentro

de un intervalo de 3.5% a 4% y de 4.6% para 2017. Ello muestra que la economía del Perú va a continuar con su crecimiento. Esta expansión está liderada por el crecimiento sostenible a mediano plazo de la minería y una política fiscal moderadamente expansiva.

En los últimos años las exportaciones peruanas de los diferentes sectores se han incrementado considerablemente. Según *Gestión* (2016c), el Perú se ha posicionado entre los 10 principales países proveedores de alimentos. Para el año 2016 se proyectó un crecimiento de exportación mayor de US\$ 6'000,000. El crecimiento de la exportación de los productos peruanos se debe principalmente a los tratados y convenios de libre comercio que ha establecido el gobierno peruano con varios países. En el caso de la minería, según *Gestión* (2016d), el crecimiento fue considerable en relación con la producción de cobre: pasó de un 36.7% interanual en mayo a un crecimiento del 63.9%, y esto se debe principalmente a la ampliación del proyecto minero Cerro Verde y al inicio de las operaciones de Las Bambas.

La región Huancavelica es una de las más pobres del Perú, con el PBI más bajo. Paredes y Cayo (2013) sostuvieron que en el año 2011 la región Huancavelica alcanzó S/ 1'570,000, lo que equivale solo al 0.69% del PBI nacional, y su gran fuente de ingreso fue la producción hidroeléctrica, inferior a los demás departamentos de la sierra del Perú.

Además, indicaron que Huancavelica es la región más pobre del Perú. Es una zona predominantemente rural con altos índices de subdesarrollo, desnutrición y mortalidad infantil. A continuación se presenta la Tabla 11, que muestra la evolución del PBI de la región Huancavelica desde el año 2001 al año 2012. Se puede observar que el PBI de esta región no sobrepasa el 1%, y que ha venido decreciendo hasta estancarse a partir del año 2008 en 0.7%.

Las principales actividades económicas de la región Huancavelica son la agricultura más del 65% de la población se dedica a esta actividad—, así como a la minería y la energía.

Según la Dirección Regional Agraria de Huancavelica (2016), la producción agrícola se incrementaría en más de 9% durante el año 2016, es decir, más de 100,000 agricultores de las siete provincias de la región sembrarían alrededor de 97,921 hectáreas de cultivo. Los productos que se incrementarían son el cultivo del camote, cebada, cebolla, frijol grano seco, haba, maíz y papa, entre otros.

Tabla 11

*Producto Bruto por Año según Departamento del Perú*

Departamento	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Amazonas	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Ancash	3.5	3.9	3.9	3.8	3.6	3.5	3.4	3.4	3.3	3.2	3.0	2.9
Apurímac	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Arequipa	4.9	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.3	5.2	5.2	5.2	5.1	5.2
Ayacucho	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	0.9	0.9	0.9
Cajamarca	2.9	3.1	3.2	3.1	3.1	2.9	2.4	2.4	2.5	2.3	2.2	2.2
Cusco	2.1	2.0	2.0	2.2	2.3	2.4	2.4	2.3	2.4	2.5	2.7	2.6
Huancavelica	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Huánuco	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9
Ica	2.2	2.3	2.2	2.3	2.5	2.5	2.5	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
Junín	3.2	3.2	3.1	3.2	3.0	3.0	3.0	2.9	2.8	2.8	2.8	2.8
La Libertad	4.0	4.1	4.2	4.0	4.1	4.4	4.4	4.3	4.4	4.4	4.3	4.3
Lambayeque	2.7	2.7	2.7	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.4	2.4	2.5
Lima	46.4	45.8	45.7	45.7	45.8	46.3	47.0	47.5	47.3	47.8	48.4	48.2
Loreto	2.0	2.0	2.0	1.9	1.9	1.9	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
Madre de Dios	0.3	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3
Moquegua	1.3	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.3	1.2	1.2	1.2	1.1	1.0
Pasco	1.1	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0	0.9	0.8	0.8
Piura	3.7	3.6	3.6	3.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.7	3.6	3.6	3.6
Puno	2.1	2.2	2.1	2.1	2.1	2.0	2.0	1.9	2.0	1.9	1.9	1.9
San Martín	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1	1.2
Tacna	1.4	1.3	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Tumbes	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Ucayali	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	0.9	0.9	0.9
Valor agregado bruto	90.4	90.5	90.4	90.3	90.1	90.3	90.5	90.3	90.5	90.3	90.2	90.0
Impuesto a los productos	7.7	7.6	7.7	7.7	7.7	7.8	7.8	7.9	8.0	8.0	8.0	7.9
Derechos de Importación	1.9	1.8	1.9	2.0	2.1	1.9	1.7	1.7	1.4	1.7	1.8	2.1
Producto Bruto Interno	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Nota.* Producto Bruto Interno por año, según departamentos. Tomado de *Cuentas Nacionales del Perú. Producto Bruto Interno por departamentos 2001-2012* (p. 90), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, Lima, Perú: Autor ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf))

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

Las elecciones presidenciales y congresales del año 2016 estuvieron marcadas por diversos movimientos sociales, entre los seguidores y los detractores de los partidos políticos del país. Uno de los movimientos más resaltantes que estuvo presente en estas elecciones fue

el colectivo “No a Keiko”. Se organizaron diversas marchas en el país contra la candidatura de Keiko Fujimori, del partido Fuerza Popular.

Uno de los conflictos sociales más resaltantes que se dio en el mes de junio del año 2016 fue el conflicto de Barro Negro. Según Aranda (2016), la Defensoría del Pueblo ya había advertido de un conflicto social en el centro poblado Barro Negro en el distrito de Usquil, en la provincia de Otuzco. Este conflicto se dio entre la misma población contrapuesta: un grupo a favor de la construcción de la carretera cerca de la ribera de la laguna de San Lorenzo, y otro que consideraba que se podía afectar la calidad del agua. Pese a esta alerta, las autoridades no realizaron acciones de prevención, lo que tuvo como consecuencia la muerte de dos policías por ahogamiento. Este conflicto aún se mantiene y puede generar más complicaciones en caso que las autoridades no tomen en cuenta los problemas de las comunidades.

Uno de los grandes problemas sociales que se han dado en el Perú fueron los conflictos con la minería, como el caso de Tía María y Conga. La población se opone a los proyectos mineros con el lema “agro sí, mina no” en el caso de Tía María, y en el caso de Conga, “agua sí, mina no”. Los conflictos mineros son uno de los principales problemas del país, y si las autoridades no lo toman en cuenta, estos conflictos pueden generar muchas complicaciones en la comunidad y en la economía del país.

Según la Defensoría del Pueblo (s.f.), en la región Huancavelica surgieron diferentes conflictos entre dos comunidades: Santo Domingo de Capillas y Santa Rosa de Tambo se enfrentaron por límites de tierra. Otro conflicto importante se relaciona con el incumplimiento de las empresas y organizaciones con los compromisos sociales que han asumido con la población. Este tema es uno de los principales nichos de acciones sociales para la comunidad.

Según el INEI (2015b), para el año 2015 el Perú tenía 31'151,643 habitantes y la región Huancavelica tenía alrededor de 494,963 habitantes. La tasa de crecimiento en el Perú es de 1.47% y para la región Huancavelica de 1.56%. Huancavelica tiene una tasa mayor de crecimiento en comparación con la tasa nacional de crecimiento poblacional.

Esta misma institución ha considerado que las poblaciones vulnerables del Perú por los conflictos de terrorismo y narcotráfico son las que se ubican en la zona del VRAEM: (a) las provincias de Andahuaylas y Chincheros en Apurímac; (b) Huanta y La Mar en Ayacucho; (c) La Convención en Cusco; (d) Churcampa y Tayacaja en Huancavelica, y (d) Huancayo, Concepción y Satipo en Junín. Estas comunidades viven en condiciones de extrema pobreza y exclusión social.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

*Gestión* (2015d) comentó que el Ministerio de la Producción (PRODUCE) estimó que la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en S/ 500'000,00 al año 2016, con el proyecto de nueva Ley 30309, Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar. Este proyecto de ley fue promulgado y comunicado en *El Peruano* el 5 de marzo de 2015. En 2014, la Ley 30056 permitía deducir el 100% de impuestos relacionados con temas de tecnología e innovación, declarándolos como gastos corrientes. El estatuto considera los siguientes aspectos:

1. Otorga beneficio tributario por proyectos en I+D vinculados o no con el giro de negocio de la empresa: a) 175% si el proyecto es realizado directamente por el contribuyente o mediante centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliados en el país, y b) 150% cuando los centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica no domicilian en el país (artículo 1). Este beneficio aplica a los proyectos que se inicien a partir del año 2016 (artículo 2).

2. Los proyectos deben cumplir con determinados requisitos para tener derecho a la deducción adicional: (a) deben ser calificados por las entidades públicas o privadas atendiendo a la naturaleza del proyecto; (b) el proyecto debe ser realizado directamente por el contribuyente o mediante centros especializados en I+D que cuenten con la autorización respectiva; (c) los contribuyentes deberán llevar cuentas de control por cada proyecto, y (d) el resultado del proyecto debe ser registrado en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), de corresponder (artículo 3).
3. Los proyectos se sujetan a la fiscalización por las entidades públicas y privadas que otorguen calificación y autoricen la ejecución, quienes deben informar los resultados a la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributarias (SUNAT) (artículo 4).
4. La deducción de los gastos se efectuará a partir del ejercicio en el cual se obtiene la calificación, a medida que se vayan produciendo, en tanto los gastos realizados antes de la calificación se deducirán a partir del ejercicio de la calificación (artículo 5).
5. La deducción adicional de 75% y 50% no podrá exceder en cada caso del límite anual de 1,335 UIT, sin embargo, el MEF establecerá anualmente el monto máximo total que las empresas que se acojan a este beneficio podrán deducir en conjunto en cada ejercicio, en función del tamaño de la empresa (artículo 6).
6. La deducción adicional es aplicable a los proyectos que se inicien a partir de la entrada en vigencia de la Ley hasta el ejercicio gravable 2019 (artículo 7).

Según un reporte periodístico en *Perú.21* (2015), la ley mencionada permitirá la inversión en la ejecución de investigaciones y desarrollo (I+D), en beneficio de mejorar la situación actual del país. En la región, el Perú presenta los indicadores más bajos: el PBI es

de 0.15%, menor que el reportado en Latinoamérica (0.7%). Cabe señalar que, a pesar de que el Estado peruano invierte en entidades del sector público y universidades en innovación y tecnología, el Perú se encuentra por debajo de los países de la región.

Según la SNI (2015a), el Perú en el año 2015 se mantuvo en la misma posición, en el puesto 90 del ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información. Esta institución evalúa el impacto de la TIC en el proceso de desarrollo de 143 economías del mundo. El WEF publicó en el año 2015 un reporte que muestra la brecha de tecnología existente entre las naciones. En este informe se comentó que el desarrollo del Perú se ve limitado por un sistema educativo de baja calidad, especialmente en matemáticas y ciencias, lo que dificulta hacer un uso eficiente de las tecnologías de la información.

El Ministerio de Educación (MINEDU) informó que el 40% de centros educativos del país cuenta con acceso a internet. Además, indicó que un estudio en el año 2013 reveló que en las zonas rurales esta situación es más compleja, puesto que el 90% de los colegios de nivel primario no tiene acceso a internet. Esta información evidencia las condiciones de exclusión que sufre la población rural (*RPP Noticias*, 2016a).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

De la Puente (2015) comentó que en los últimos años se ha politizado tanto el tema ecológico que la ciencia ambiental ha dejado paso a intereses subalternos. Los llamados conflictos socioambientales han mermado la capacidad del Estado de liderar una buena gestión ambiental pública y privada. Se “politizó” lo ambiental y eso también afectó a los proyectos de inversión. Un punto que se debe considerar en el tema medioambiental es el uso de energías renovables dentro de un enfoque de sostenibilidad. Según *Ecoticias* (2016), el Perú se posiciona como el cuarto país de Latinoamérica más atractivo para invertir en energía renovable, y en el mundo se ubica en el noveno y undécimo puesto en cuanto a su atractivo para proyectos de energía hídrica y geotérmica, respectivamente. Esta información se

encuentra en el último ranking de la *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática* (RECAI) 2016 de Ernst & Young.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos de la provincia de Churcampa tiene 12 factores claves de éxito, seis de oportunidades y seis de amenazas. El factor resultante es 1.35, lo que indica que las autoridades provinciales de Churcampa reaccionan por debajo de lo esperado para gestionar las oportunidades y amenazas que ocurren a su alrededor. En las oportunidades se puede destacar que la provincia responde de manera esperada a los temas relacionados a las actividades económicas, tanto para la agricultura y el turismo, mientras que tiene mala respuesta ante todas las amenazas presentadas en su entorno (ver Tabla 12).

Tabla 12

#### *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Ampliación de la superficie dedicada para la producción agrícola.	0.10	2	0.20
2	Crecimiento progresivo de la economía del país.	0.10	1	0.10
3	Acuerdos comerciales con diversos países.	0.05	1	0.05
4	El impulso de la exportación de productos y servicios a través del plan estratégico nacional exportador.	0.05	2	0.10
5	Cambio de comportamiento de los turistas orientado a explorar nuevos destinos.	0.10	2	0.20
6	La política regional del departamento de Huancavelica relacionado a las oportunidades y acceso a los servicios básicos.	0.10	2	0.20
<b>Subtotal</b>		<b>0.50</b>		<b>0.85</b>
<b>Amenazas</b>				
1	La inversión privada en el último año se ha contraído.	0.10	1	0.10
2	Perú en las últimas posiciones en la innovación y adopción de tecnologías.	0.05	1	0.05
3	Tráfico ilícito de drogas, terrorismo, y delincuencia.	0.10	1	0.10
4	Ocurrencia de fenómenos naturales, cambio climático, e impacto en los recursos hídricos y agricultura.	0.10	1	0.10
5	Conflictos sociales.	0.05	1	0.05
6	Falta de coordinación entre organizaciones públicas y privadas.	0.10	1	0.10
<b>Subtotal</b>		<b>0.50</b>		<b>0.50</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>1.35</b>

*Nota.* Valores: (4) Responde muy bien; (3) Responde bien; (2) Responde promedio; (1) Responde mal.

### 3.5. La Municipalidad Provincial de Churcampa y sus Competidores

A partir del modelo de las cinco fuerzas propuestas por Porter (2009) se analizará la estructura y la industria donde debe competir la Municipalidad Provincial de Churcampa. Estos cinco factores se relacionan con los siguientes aspectos: (a) poder de negociación de los

proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenazas de entrantes, y (e) rivalidad entre competidores. Es necesario tomar en consideración que el modelo de las cinco fuerzas se podría aplicar en un modelo de gobierno local con los matices correspondientes en cada una de las fuerzas.

### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Según los datos recogidos proporcionados por el INEI (2007), se determinó que la provincia de Churcampa es una de las más pobres del país, ya que el índice de pobreza es de 73.9% y el 47% de la comunidad tiene por lo menos una necesidad básica insatisfecha. Asimismo, solo el 34.4% es una población económicamente activa. El hecho de que las personas tengan necesidades básicas que no se han atendido brinda una oportunidad para poder mejorar la situación en la provincia. Ahora bien, la Municipalidad Provincial de Churcampa, por mandato legal, se irroga el deber de brindar las prestaciones referidas a servicios públicos. Estos servicios pueden ser brindados de manera directa o indirecta, por lo que la municipalidad puede disponer que un tercero lleve a cabo su prestación. En este escenario, el tercero se vuelve un proveedor del gobierno local. Otra clase de proveedores de la municipalidad son aquellos que le brinden los insumos necesarios para la ejecución de las operaciones de la municipalidad. Por ejemplo, proveedores de útiles de escritorio, computadoras, uniformes, mobiliario, entre otros.

El campo de negociación entre proveedores privados con el Estado está regulado por normas legales de alcance general como la Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento, el Decreto Supremo 350-2015-EF, y las respectivas normas conexas y complementarias. Estas normas legales establecen procedimientos específicos para que se lleve a cabo las contrataciones con el Estado. La Municipalidad Provincial de Churcampa, como es evidente, también se encuentra bajo el marco de regulación de las normas

mencionadas, y todos los proveedores que quieran establecer vínculos con ella deberán ceñirse a las normas de contratación con el Estado.

En este escenario, los desembolsos que la municipalidad puede llevar a cabo por la adquisición de determinados bienes o servicios se establecen de acuerdo a ley, tomando en consideración valores referenciales que se recogen de la información que brinda el mismo mercado. Es así que el poder de negociación de los proveedores es bajo porque no puede establecer las reglas de cómo se van a celebrar los contratos, ya que todas las condiciones que rodean estos negocios están reguladas por la ley.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Para los gobiernos locales, los compradores son los que van a verse beneficiados de su gestión de manera directa. En tal sentido, los compradores o clientes de la Municipalidad Provincial de Churcampa son todos sus pobladores y todas las personas jurídicas que operan dentro de su competencia y que van a gozar de las prestaciones de la municipalidad. La municipalidad ofrece básicamente servicios públicos de manera directa e indirecta, como la organización del espacio físico y uso del suelo, el saneamiento, salubridad y salud; regula el tránsito, vialidad y transporte público y se encarga de la seguridad ciudadana, entre otros aspectos.

Asimismo, tiene la facultad de otorgar títulos habilitantes para que los administrados, según la Ley 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General, puedan ejercer sus derechos. Por ejemplo, la inscripción de un predio, una licencia de funcionamiento, permisos para actividades económicas, entre otros. En general, la Municipalidad Provincial de Churcampa puede y debe brindar todas las prestaciones para las cual se encuentra facultada por la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

El poder de negociación de los clientes de la municipalidad se puede considerar que es relativo. Para gozar de los servicios que ofrece la municipalidad, los usuarios deben realizar

solicitudes de manera gratuita o a través del pago de una tasa establecida por normas jurídicas. En algunas ocasiones, el poder de negociación es bajo porque no se pueden establecer con libertad los términos de negociación, como en el caso de las tasas. Sin embargo, se puede considerar también que el poder de presión ejercido por la población, en algunos casos, es elevado, como por ejemplo cuando líderes de la sociedad civil conglomeran a numerosas personas para la realización de demandas a la comuna.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Los sustitutos, según Porter (2009), realizan actividades similares o idénticas a las de un servicio o producto dentro de una misma industria; sin embargo, lo hacen de manera distinta. Si se parte de la premisa de que la Municipalidad Provincial de Churcampa puede, y debe, prestar un conglomerado de servicios, se tendrá que analizar si pueden surgir sustitutos a actividades que son, inherentemente, de titularidad del municipio. Así, se podrá considerar que diversas ONG que brinden servicios relativos a coadyuvar a conseguir el fin de bienestar general de la población podrán ser, eventualmente, sustitutos relevantes.

En la medida en que los eventuales sustitutos de la municipalidad van a procurar el bienestar general. Normalmente este tipo de actividades se llevan de la mano con el órgano edil y se considera que la amenaza de los sustitutos es irrelevante. Incluso su ayuda puede ser una buena oportunidad para conseguir los objetivos a largo plazo de la Municipalidad Provincial de Churcampa.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

El ingreso de nuevos productos o competidores para la provincia de Churcampa no es el principal inconveniente para los habitantes de esta zona, sino más bien la posibilidad de que otros departamentos incrementen su nivel de competitividad, lo que seguiría afectando al departamento de Huancavelica e impactando negativamente en la provincia. El Índice de Competitividad Regional presentado por CENTRUM Católica (2015) concluyó que

Huancavelica se encuentra en la última posición en desarrollo económico, por debajo de las regiones Amazonas y Cajamarca.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

Los competidores de una municipalidad tendrían que ser aquellos que dentro de la misma industria están interesados en poder captar mayor cantidad de usuarios. Los competidores son las provincias aledañas y otras alrededor del país. Se considera que la provincia de Huancavelica en primera instancia es la zona más próxima donde pueden migrar los pobladores de Churcampa, ya que al ser la capital del departamento pueden tener mayor acceso a diferentes beneficios y servicios públicos. Por su parte, Huancayo y Ayacucho son otras localidades que cuentan con un mayor desarrollo educativo y económico. En este sentido, al realizar la matriz del perfil competitivo se encontró que la Municipalidad Provincial de Churcampa tiene como debilidad mayor los temas relacionados con el acceso a los servicios básicos de calidad, desarrollo tecnológico, generación de recursos propios, y gestión del presupuesto. Como debilidad menor se encuentra la comunicación con las comunidades, mientras que como fortaleza menor está la promoción de inversión pública y privada, la promoción del turismo y la agricultura, autonomía para la gestión de los servicios públicos, así como el liderazgo de las autoridades municipales.

### **3.6. Municipalidad Provincial de Churcampa y sus Referentes**

Se considera como referente la municipalidad de Lima, ya que es una de las instituciones más desarrolladas en el Perú y es la ciudad a la que en la actualidad la mayoría de los pobladores peruanos tiende a migrar. En Latinoamérica se considera un municipio con éxito el de Morón, ubicado en Buenos Aires, por su modelo de gestión transparente y honesta, atendiendo las necesidades del ciudadano en cuestiones de salud, educación y urbanismo. A fines de la década de 1990, la municipalidad se encontraba endeudada económicamente y con gran ausencia de políticas de recursos humanos. Esto creó malestar

entre los pobladores, quienes perdieron la confianza en la institución. El cambio administrativo ha sido de gran magnitud y se ha enfocado en las necesidades básicas de la población; de este modo, se ha reforzado la educación, con más de 2,000 niños de bajos recursos inscritos en albergues y nidos. También se promovió el desarrollo económico social orientando a los jóvenes entre 18 y 24 años dentro del programa “Más y Mejor Trabajo”, buscando mejorar la empleabilidad. Por último, buscaron ser un municipio que trabajase cerca del ciudadano con el programa “Discrecionalidad Cero”, buscando la participación de la población en la toma de decisiones, con audiencias públicas sin trabas ni burocracia, para que de este modo todos estén informados de la gestión. Con todos estos cambios que ha tenido el municipio, es considerado como uno de los más exitosos de Buenos Aires (Balardini & Torrillate, 2009).

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

A partir de la información recolectada en el desarrollo de este capítulo se presenta la Matriz del Perfil Competitivo (Tabla 13) y la Matriz del Perfil Referencial (Tabla 14). En estas matrices se pueden observar los nueve factores claves de éxito que deben ser considerados para medir la gestión de una municipalidad. Además, se identifica si dichos factores representan una fortaleza o una debilidad de la institución.

Con relación a la Municipalidad Provincial de Churcampa, se puede observar que, en los factores claves de éxito, la institución obtiene puntajes bajos, lo que representa una debilidad menor de la organización.

### **3.8. Conclusiones**

Según el análisis efectuado en la evaluación externa, podemos inferir diversos puntos. Así, se encuentra que la actividad económica derivada de la agricultura tiene un potencial de desarrollo. La posibilidad de aumento del territorio destinado a las actividades agrícolas es una oportunidad latente para el aumento de la productividad económica en este rubro. La

predisposición de la provincia de Huancavelica, a la cual pertenece la provincia de Churcampa, es un factor que puede influir positivamente en el impulso de la exportación de los productos a través del Plan Estratégico Nacional Exportador.

Tabla 13

*Matriz Perfil Competitivo de la Municipalidad Provincial de Churcampa*

Factores claves de éxito	Peso	Churcampa		Ayacucho		Huancavelica		Huancayo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Acceso a los servicios básicos de calidad	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
2. Promoción de la inversión pública y privada	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3. Promoción del turismo y agricultura	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
4. Desarrollo tecnológico	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. Generación de recursos propios	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6. Comunicación con la comunidad	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
7. Autonomía para gestión de los servicios públicos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8. Gestión del presupuesto	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
9. Liderazgo de las autoridades	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.00</b>		<b>2.35</b>		<b>2.45</b>		<b>2.70</b>

*Nota.* Valores: (4) Fortaleza mayor; (3) Fortaleza menor; (2) Debilidad menor; (1) Debilidad mayor.

Tabla 14

*Matriz Perfil Referencial de la Municipalidad Provincial de Churcampa*

Factores claves de éxito	Peso	Churcampa		Lima		Morón	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Acceso a los servicios básicos de calidad	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6
2. Promoción de la inversión pública y privada	0.10	3	0.30	4	0.4	4	0.4
3. Promoción del turismo y agricultura	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4. Desarrollo tecnológico	0.10	1	0.10	3	0.3	4	0.4
5. Generación de recursos propios	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2
6. Comunicación con la comunidad	0.10	2	0.20	3	0.3	4	0.4
7. Autonomía para gestión de los servicios públicos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
8. Gestión del presupuesto	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
9. Liderazgo de las autoridades	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.00</b>		<b>3.10</b>		<b>3.70</b>

*Nota.* Valores: (4) Fortaleza mayor; (3) Fortaleza menor; (2) Debilidad menor; (1) Debilidad mayor.

Cabe resaltar que, dentro de la política regional de Huancavelica, un eje importante es el relacionado con las oportunidades y accesos de servicios. Esta perspectiva está orientada a que la comunidad pueda acceder a los servicios básicos con un óptimo nivel de calidad. Lo anterior representa una oportunidad que debe aprovechar la Municipalidad Provincial de Churcampa en beneficio de la población.

Por otro lado, la economía del Perú ha logrado un crecimiento sostenible durante los últimos años, en los cuales ha mantenido un aumento constante del 0.9% en el PBI anual. Sin embargo, la inversión privada se contrajo en un 7.5% en el año 2016. Esto puede generar un retroceso en el desarrollo económico del país, la menor inversión en proyectos sociales e insuficiente prestación de servicios públicos. Cabe señalar que lo mencionado se refleja directamente en la ubicación del Perú a nivel de competitividad global en el puesto 69. No obstante, con relación a los principios cardinales, destaca que el Perú tiene acuerdos y tratados comerciales internacionales que contribuyen con el desarrollo económico y social del país.

En otro sentido, al realizar el análisis de la influencia en la provincia de Churcampa se encuentra que comparte los mismos intereses nacionales, como la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico. Con relación a la condición de la demanda se observa que los peruanos han evolucionado sus tendencias del consumidor a partir de los cambios tecnológicos y sociales que se han dado progresivamente en todo el mundo.

A partir del análisis PESTE, se brinda una visión general de la situación de cinco factores en el país. Con relación a la política, el Perú inició un nuevo periodo presidencial a mando de Pedro Pablo Kuczynski. Entre otras tareas, el nuevo gobierno podría enfocarse en resolver el problema de la carga burocrática elevada que tiene el Perú respecto de otros países. Esto puede generar una falta de coordinación entre las organizaciones públicas y privadas. En el campo económico se visualiza el crecimiento constante del PBI, mientras que

en el aspecto social y demográfico se resalta el crecimiento de la población y los conflictos sociales que se ha gestado alrededor de la minería. En el tema tecnológico, el Perú se ubica en el puesto 90 del ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información. Finalmente, el factor ecológico se ha politizado, pero un punto a resaltar es que los cambios del calentamiento global han afectado los glaciares del país.

En este análisis se encontraron seis oportunidades y seis amenazas, las cuales serán la base para los siguientes análisis de los acápites posteriores. Asimismo se obtuvieron la matriz del perfil competitivo de la Municipalidad Provincial de Churcampa y la del perfil referencial, las cuales van a poder dar una visión de la situación de la Municipalidad Provincial de Churcampa con relación a otras municipalidades en los ámbitos regional, nacional e internacional.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realizará el análisis de la evaluación interna tanto de la Municipalidad Provincial de Churcampa como de la provincia. Las áreas que se presentarán a continuación son las siguientes: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones productivas e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) informática y comunicaciones, y (g) tecnología. Esta información permitirá realizar la Matriz de Factores Internos, con lo cual se determinarán las fortalezas y debilidades de la provincia como de la Municipalidad Provincial de Churcampa.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Administración pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa, de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local (López, 2011). La administración y la gerencia en un municipio son dirigidas por el alcalde de la provincia y el gerente municipal. Actualmente, el señor José Taípe Pacheco es el alcalde de Churcampa desde el año 2015 al año 2018 en su segundo período, pues también fue alcalde de un distrito entre los años 2011 y 2014 (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.b). El alcalde gestiona los aspectos políticos y administrativos de la provincia, mientras que el gerente municipal está a cargo de todos los procesos operativos de las diferentes gerencias que componen la alcaldía.

La estrategia regional para el desarrollo es un proyecto social de largo plazo, amplio, y plural, que expresa los grandes objetivos y prioridades regionales en lo relativo a las iniciativas públicas y privadas necesarias para alcanzar tales objetivos. Por su parte, el Plan Regional de Gobierno está destinado a coordinar eficazmente las acciones del sector público en la región (gobierno regional y organismos descentralizados), en un período determinado,

de modo de cumplir los compromisos de gobierno derivados de los lineamientos acordados en la estrategia (Soms, 2004)

Un aspecto importante para la provincia de Churcampa es la infraestructura, la cual ha retrocedido en los últimos años, como las pistas y veredas en los diversos distritos. El alcalde tiene una preocupación de no afectar a los estudiantes y a los transeúntes del lugar. Por ello, procura tener un avance rápido de mejorar estos aspectos por el bienestar de la población (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e).

Otro factor clave para el desarrollo de la provincia son los proyectos con otras provincias, que podrían generar beneficios en conjunto. Según el Gobierno Regional de Huancavelica (2015), se está realizando el proyecto de irrigación de Urubamba, que beneficiará a miles de familias de la región de Ayacucho y Huancavelica. Ello permitirá el desarrollo de dichas provincias.

Un aspecto importante es la seguridad que se vive hoy en día en todas las provincias y distritos del país, en el cual la municipalidad de la provincia debe trabajar muy fuerte para combatir con la delincuencia. Así, el alcalde ha solicitado el apoyo de los ciudadanos. Según la Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.e), el alcalde presentó acuerdos entre los que se indicó realizar intervención en las discotecas, bares, cantinas y sensibilización a la población, a través de juntas vecinales y otras actividades. El plan de gobierno regional debe ser elaborado estratégicamente para, de esta manera, cumplir en la medida de lo posible todo lo propuesto con el apoyo del gobierno y de la ciudadanía. Durante el período de 2015 se han ido realizando diversas mejoras para el desarrollo de la provincia.

La estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Churcampa está alineada con la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Cabe señalar que la modernización de la administración de la municipalidad busca alcanzar eficiencia y eficacia. Para ello, se encarga de promover que se realice el proceso de presupuesto participativo; por ejemplo, el

alcalde ha promulgado la Ordenanza Municipal 011-2017-MPCH/A, Ordenanza Municipal que Aprueba el Reglamento y Cronograma para el Proceso del Presupuesto Participativo por Resultados en la Provincia de Churcampa para el Año Fiscal 2018.

Por otro lado, la visión de la municipalidad es:

Churcampa al año 2014, provincia que alcanzó un desarrollo económico, cultura ética y moral, con salud, educación y organizaciones sociales fortalecidos, interrelacionada con el mundo a través de las comunicaciones practicando valores humanos, superando los niveles de corrupción desde el ámbito local, con infraestructura moderna.

Provincia progresista, moderna, turística y ecológicamente sostenida (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.c).

Además, se planteó la siguiente la misión:

Somos una población con grandes deseos de desarrollar de nuestro pueblo, practicamos muchos antivalores; sin embargo, luchamos para superarlo. En el país somos un poblado que practica las costumbres ancestrales. Nuestros anexos mantienen el gran deseo de trabajar en aras del desarrollo integral, con participación y fiscalización a través de los cabildos y asambleas públicas. Nuestras organizaciones de base son flexibles ante alguna propuesta que beneficie a todos. En las elecciones de nuestras autoridades practicamos la democracia (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.c).

En la Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.b), se ha establecido la estructura orgánica de la municipalidad, representada por tres grandes ejes. (a) concejo municipal, compuesto por el alcalde y la comisión de regidores; (b) alcaldía, compuesta por el órgano de control institucional, la procuraduría pública municipal y la secretaría general, y (c) la gerencia municipal, donde se encuentran las diferentes áreas. A continuación se presenta la división de la gerencia municipal: (a) Gerencia de Administración y Finanzas, compuesta por

las subgerencias de Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Logística y Control Patrimonial; (b) Gerencia de Administración y Fiscalización Tributaria; (c) Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, dentro de la cual se encuentra la Subgerencia de Programación de Inversiones; (d) Gerencia de Asesoría Jurídica; (e) Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura, compuesta por cuatro subgerencias que se mencionan a continuación: Subgerencia de Obras y Proyectos de Inversión, Subgerencia de Supervisión, Evaluación y Liquidación de Obras, Subgerencia de Planeamiento Urbano y Catastro, y Subgerencia de Estadística y Proyectos; (f) Gerencia de Desarrollo Económico, compuesta por dos subgerencias de Desarrollo y Promoción Empresarial y Proyectos Productivos y Sociales, y (g) Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos. Esta Gerencia está compuesta por cinco subgerencias que se detallan a continuación: Educación, Recreación y Cultura; Programas Sociales; Salud Pública y Medio Ambiente; Servicios Públicos, Tránsito y Transporte, y Subgerencia de DEMUNA y OMAPED.

Como se puede observar en la Figura 5, la municipalidad cuenta con una estructura orgánica establecida, robusta, y con cargos y funciones que abarcan todas las áreas, tanto de administración, ejecución, y control para un adecuado desempeño de la Municipalidad Provincial de Churcampa. Estas gerencias resuelven sus aspectos administrativos a su cargo siguiendo las normas municipales a través de resoluciones y directivas. Además, cada gerencia y subgerencia cuentan con personal administrativo y operativo para diferentes funciones. Según la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la Gerencia Municipal es designada por el alcalde. El gerente municipal de la provincia de Churcampa es el señor Alcides Sinchitullo Rojas (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.b). El alcalde puede prescindir de los servicios del gerente municipal, o también del concejo municipal, mediante acuerdo de dos tercios del número hábil de regidores.

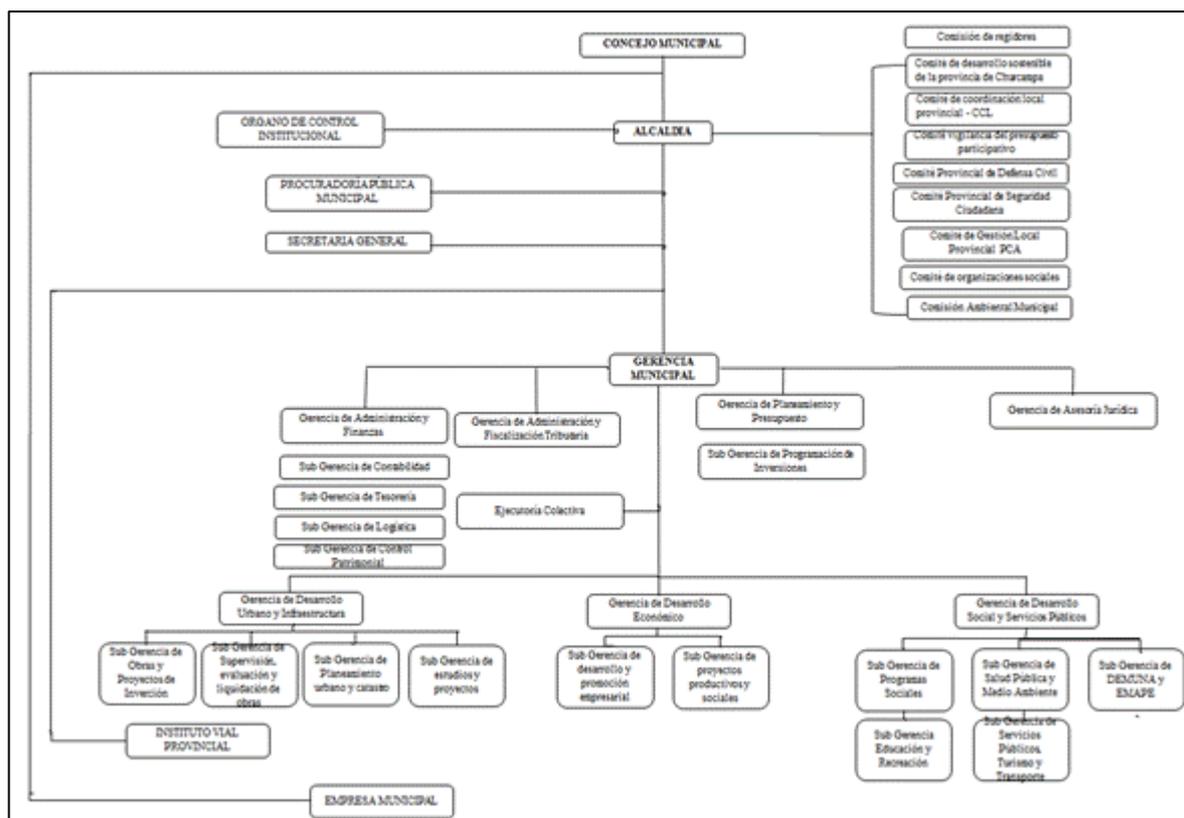


Figura 5. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Churcampa.  
Adaptado de *Organigrama*, por la Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.b  
(<https://www.munichurcampa.gob.pe/municipalidad/organigrama>)

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

Hay que señalar que en el sector público, como los municipios, lo que las instituciones producen son servicios más que productos. Sin considerar la naturaleza privada o pública del productor, los expertos en marketing han concluido que, dada la diferencia que existe entre brindar un servicio y ofrecer un producto, el marketing no puede ser uno, sino que es necesario especializarlo en un marketing de productos y un marketing de servicios (Furlan & Filippin, 2003). En tal sentido, si se configura la apreciación del servicio como lo relevante en la municipalidad y los clientes de esta institución son todos los pobladores, se debe verificar si se cumple con la comunicación de una manera eficiente sobre las ventajas que puede ofrecer la municipalidad a efectos de generar mayor confianza y aceptación en la gestión.

Sobre la Municipalidad Provincial de Churcampa, se puede verificar que cuenta con una página web institucional ([www.munichurcampa.gob.pe](http://www.munichurcampa.gob.pe)). En el sitio web se puede encontrar información y notas de prensa relacionadas con las actividades realizadas para los pobladores de la provincia. La información de la municipalidad no se encuentra al día al respecto de la conformación demográfica de la provincia, sin embargo, mantiene vigente cierta información relevante sobre las últimas actividades con orientación a la promoción del turismo. Cabe señalar, que los pobladores promocionan sus productos agrícolas y ganaderos a través de las ferias agropecuarias (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e).

Asimismo, es necesario reevaluar la estrategia de llegada y promoción de las obras y el trabajo realizado por la actual gestión de la municipalidad. En tal sentido, es un deber de los funcionarios destinar esfuerzos a difundir sus logros para promover el acercamiento con todos los pobladores. Con ello se logrará mejorar el nivel de confianza entre los ciudadanos con la institución.

#### **4.1.3. Operaciones y logística (O)**

Según la Ley 27972, Ley Orgánica de las Municipalidades, la Municipalidad Provincial de Churcampa tiene competencia en los siguientes aspectos: (a) organización del espacio físico; (b) servicios públicos locales; (c) protección y conservación del ambiente; (d) en materia de desarrollo y economía local; (e) en materia de participación vecinal; (f) en materia de servicios sociales locales, y (f) prevención, rehabilitación, y lucha contra el consumo de drogas. Cabe señalar que otorga las licencias de funcionamiento para las diversas empresas que desean incorporarse en la provincia de Churcampa. El municipio busca gestionar de manera directa o indirecta la ejecución y explotación de obras de infraestructura de servicios públicos locales (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e).

En este contexto, el alcalde busca promover el cultivo de la papa nativa orgánica y mejorar la comercialización de los productos a los intermediarios, de manera que la

comunidad tenga mayores ganancias (*El Comercio*, 2011). En este sentido, la municipalidad busca impulsar el desarrollo económico de la comunidad a través de ferias agropecuarias, artesanales y folclóricas. Además, en el año 2011 se invirtieron S/ 127,630 en un proyecto para fortalecer las habilidades productivas de la comunidad para el desarrollo de este alimento. Esta provincia aprovecha de manera adecuada las condiciones climáticas para realizar de manera óptima este cultivo (Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo [DESCO], 2011).

Algunos otros ejemplos de acciones de la municipalidad están relacionados con la construcción de servicio de embarque y desembarque de pasajeros en Churcampa, para lo cual se contó con un presupuesto de S/ 209,658. Además, en el año 2014 se destinaron S/ 8'000,000 para saneamiento ambiental y un proyecto de agua potable que benefició a 2,000 habitantes; con esta obra se mejoró el servicio y el tratamiento del agua (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e).

Cabe señalar que, respecto de la fiscalización de las labores de la municipalidad, cada entidad del Estado es responsable de llevar a cabo su control interno mediante un órgano especializado. En ese sentido, la Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y la Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, dejan claro que el alcalde, como responsable de la gestión, debe ser el que instaure el método de control interno que rijan en la municipalidad.

Sobre la infraestructura, se puede referir que la Municipalidad Provincial de Churcampa se ubica en jirón Dos de Mayo s/n, en la plaza principal. El edificio consta de cuatro pisos y tiene diferentes oficinas internas donde se ubican las diferentes gerencias y áreas. Adicionalmente, cuenta con diversas salas de reuniones donde se realizan conferencias internas y externas. En el primer piso de la municipalidad se encuentran los módulos de atención y gestión de procesos dirigidos a los pobladores de la provincia (Municipalidad

Provincial de Churcampa, s.f.e). Cabe resaltar que la Municipalidad Provincial de Churcampa tiene una infraestructura en oficinas que permite el desarrollo de la gestión municipal (ver Figura 6).



*Figura 6.* Municipalidad Provincial de Churcampa. Tomado de “Municipalidad Provincial de Churcampa,” por la Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e (<http://munichurcampa.gob.pe>)

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Según el Portal de Transparencia Económica (MEF, 2017), durante el ejercicio 2016 la Municipalidad Provincial de Churcampa comprometió el pago de S/ 52'440,544, equivalente al 69.7% de su presupuesto anual ajustado, el cual ascendió a S/ 75'205,952. Asimismo, durante el primer trimestre del ejercicio 2017 la municipalidad solo ha comprometido el pago real de 15.5% del presupuesto ajustado durante el primer trimestre, es decir, S/ 7'305,685 de S/ 47'266,580.

La forma de financiamiento del presupuesto de la Municipalidad Provincial de Churcampa, así como de todas las entidades del Estado peruano, proviene de recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias, y recursos determinados. Los recursos económicos son asignados a cada entidad, como la Municipalidad Provincial de Churcampa, de manera anual, a través de Ley 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público, emitida por el Congreso de la República.

En Churcampa, la forma de financiamiento en lo relacionado con el presupuesto asignado reajustado para el año 2016 tiene su origen en recursos directamente recaudados en un

porcentaje de aproximadamente 3.5%. Es decir, todo lo que proviene de las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios de la municipalidad no afectó de manera drástica a las actividades que la provincia pudo realizar durante el año 2016. Cabe señalar que, de este presupuesto, solo se alcanzó un compromiso real de pago en un 66.4%. Por lo tanto, es necesario que se plantee una forma adecuada para el uso del presupuesto general asignado a la municipalidad en función de un tratamiento eficiente de los recursos, donde importa no buscar mayores formas de recaudamiento sino aprovechar de manera eficiente, en un primer momento, los recursos asignados por el Estado peruano para la provincia.

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Churcampa cuenta como parte de su organigrama funcional con la Gerencia de Administración de Finanzas. Todos los procesos contables de la Municipalidad Provincial de Churcampa son competencia de la Subgerencia de Contabilidad. Esta área está liderada por el doctor Jorge Pérez Carvajal (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.b).

Las finanzas de la Municipalidad Provincial de Churcampa están a cargo de la Gerencia de Administración de Finanzas, responsable de las diversas subgerencias que se detallaron anteriormente. Cada subgerencia está encargada de funciones específicas que contribuyen al funcionamiento adecuado del presupuesto y patrimonio de la Municipalidad Provincial de Churcampa.

La contabilidad de la municipalidad se lleva a cabo según las normas de la contabilidad pública, y al término de cada ejercicio presupuestal se debe formular el balance general de ingresos y egresos que debe ser aprobado por el concejo municipal. La Ley 27972, Ley Orgánica de las Municipalidades, también establece que el patrimonio municipal son los bienes, rentas y derechos de cada municipalidad. Este patrimonio permite la ejecución de las diversas actividades que realiza la Municipalidad Provincial de Churcampa.

La Municipalidad Provincial de Churcampa cuenta con un presupuesto asignado por el gobierno central y además con el patrimonio municipal. Según la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, el presupuesto es participativo y es aprobado por el concejo municipal, compuesto por el alcalde y los regidores. Los presupuestos municipales son anuales y son elaborados por la oficina de presupuesto y planeamiento.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

La municipalidad cuenta con el Reglamento de Organización y Funciones, donde se detallan las atribuciones de cada uno de los cargos. Son en total 153 cargos, desde el alcalde hasta el auxiliar administrativo. Cada puesto de trabajo es asumido por un solo colaborador de la municipalidad. Las funciones descritas para cada cargo están alineadas con cumplir la gran finalidad de la municipalidad: representar a los habitantes de la provincia de Churcampa, a partir de la promoción eficiente de la prestación de los servicios públicos, así como el desarrollo sostenible de los pobladores. Lo anterior, se encuentra en concordancia con el Plan de Desarrollo Provincial Concertado enmarcados a los planes regionales y nacionales (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.f).

Cabe resaltar que, del total de gerentes y subgerentes de la Gerencia Municipal (23 personas), solo una subgerencia es ocupada por una mujer: la de logística. Las demás están lideradas por funcionarios varones. Esta situación también se puede observar en el concejo municipal: del total de los regidores, que son siete, solo uno de ellos es mujer. Es importante considerar estos datos en el análisis de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Churcampa (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.d). Sobre la cantidad de funcionarios y personal administrativo y operativo de la municipalidad provincial Churcampa, cada municipalidad establece su organización interna y dispone de las plazas que necesita para la operatividad de la gestión.

Por otro lado, es importante señalar que la provincia cuenta con un total 44,903 habitantes, de los cuales 10,183 viven en zona urbana mientras que 34,720 en la zona rural. El número de hombres y mujeres es similar, siendo los primeros los encargados principalmente de proveer los ingresos económicos a las familias. Asimismo, el 61.20% de la población de la provincia conforma la PEA (INEI, 2007).

#### **4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

En la actualidad, uno de los objetivos principales de todas las organizaciones es ser más rápidas y eficientes. Para ello analizan las mejores opciones de sistemas que se ajusten a sus necesidades. En el área de Informática convergen la computación, las telecomunicaciones y el procesamiento de datos, donde interactúa el recurso humano con el equipamiento y con los diversos mecanismos de información (López, 2013).

La Municipalidad Provincial de Churcampa cuenta con una página web donde se brindan datos de la provincia, como su historia, tradiciones y eventos sociales y culturales. Además, en el portal web se encuentra información sobre la historia de la institución, las gerencias que la conforman y los servicios que brinda. Asimismo, posee un icono donde se pueden encontrar los trabajos relacionados con seguridad ciudadana. La municipalidad también tiene una página de Facebook en la que publica los eventos organizados por la institución, así como anuncios y comunicados dirigidos a toda la provincia (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e). No se han encontrado registros de algún sistema de información y comunicaciones que ayude a tomar decisiones estratégicas en la gestión de la Municipalidad Provincial de Churcampa.

#### **4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

La información sobre el uso de tecnología en la provincia de Churcampa es limitada, pero en el departamento de Huancavelica —al cual pertenece la provincia—, según el INEI

(s.f.a), el uso de computadoras se ha ido incrementando considerablemente desde el año 2004: llegó a 2015 con 1,793 computadoras en todo el municipio.

Un aspecto positivo ocurrió en el año 2014, cuando la empresa Telefónica premió a la provincia de Churcampa en la categoría *Emprendimiento rural* en la edición de “Conectarse para Crecer”. El reconocimiento se debió a que se ha desarrollado un aplicativo informático mediante el cual todos los pobladores pueden registrar su información en la base de datos, con lo que se logra segmentar las actividades preventivas de salud (*La República*, 2014). La Municipalidad Provincial de Churcampa, como se mencionó en el punto anterior, está utilizando las tecnologías de la información y comunicación para realizar sus actividades y estar en constante comunicación con su comunidad.

El desarrollo de tecnología en el Perú aún es incipiente y la tendencia al acceso al servicio de internet y telefonía en el Perú sigue creciendo y tiene cada vez mayor grado de desarrollo en las zonas urbanas. Según el INEI (s.f.b), el incremento en el uso de los servicios de internet y medios de comunicación ha ido aumentando en todos los departamentos y provincias del país. Con referencia al departamento de Huancavelica, a la cual pertenece la provincia de Churcampa, el acceso se ha incrementado a partir del año 2007, teniendo su mayor incidencia en el año 2013. En el año 2014, el departamento de Huancavelica muestra una baja considerable con respecto al año anterior, situación importante a considerar para evaluar el servicio en la provincia de Churcampa.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos de la provincia de Churcampa tiene cinco fortalezas y cinco debilidades, y el factor total es 1.90. Este puntaje señala que la Municipalidad Provincial de Churcampa se caracteriza por tener una estructura débil, con lo cual deberá gestionar estrategias internas para fortalecerse como entidad (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Poder institucional para gestionar alianzas estratégicas.	0.10	3	0.30
2	Interés municipal en la promoción y desarrollo del turismo, la agricultura, y otras actividades económicas de la provincia.	0.15	3	0.45
3	La disposición de las autoridades municipales para promover el presupuesto participativo.	0.10	3	0.30
4	Alcalde con experiencia en el manejo de la gestión municipal.	0.05	3	0.15
5	Gestión directa o indirecta para la ejecución de servicios públicos.	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>		<b>0.45</b>		<b>1.35</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Escaso desarrollo tecnológico.	0.10	1	0.10
2	Poca independencia financiera de recursos propios a partir de la recaudación y de impuestos municipales.	0.05	1	0.05
3	Baja calidad y cobertura de los servicios públicos para la comunidad.	0.15	1	0.15
4	Fuentes de comunicación limitada con los ciudadanos.	0.10	1	0.10
5	Uso ineficiente del presupuesto asignado.	0.15	1	0.15
<b>Subtotal</b>		<b>0.55</b>		<b>0.55</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>1.90</b>

*Nota.* Valores: (4) fortaleza mayor; (3) fortaleza menor; (2) debilidad menor; (1) debilidad mayor.

### 4.3. Conclusiones

La evaluación interna de la Municipalidad Provincial de Churcampá y de la provincia permitió determinar las fortalezas así como las debilidades que se deben gestionar para poder reaccionar ante las amenazas del entorno. Actualmente la municipalidad provincial cuenta con un alcalde elegido que permite guiar con productividad las acciones de la organización. Con relación al marketing de la municipalidad se encuentran falencias, como el desarrollo de su página web, que se encuentra desactualizada, lo cual repercute en la comunicación de la municipalidad con la comunidad.

Un dato importante es que, al cierre del año 2016, la municipalidad solo utilizó el 69.7% de su presupuesto anual, lo que es un cifra preocupante. Además, durante el primer trimestre del año 2017 la municipalidad solo ha comprometido el 15.5% del presupuesto ajustado. Además, se encuentra un marcado déficit en el uso de tecnología, así como en el uso de información y comunicaciones, lo que dificulta que los pobladores de la provincia

estén actualizados con la información. Estos aspectos influyen en que la municipalidad y la provincia obtengan un resultado por debajo de lo esperado en la Matriz de Factores Internos, lo que refleja la necesidad de implementar estrategias internas para fortalecer a la provincia.



## Capítulo V: Intereses de la Provincia de Churcampa y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses de la provincia de Churcampa impactarán directamente en el planteamiento de la visión y elaboración de los objetivos a largo plazo del presente planeamiento estratégico. En el presente capítulo se expondrá la potencialidad de la provincia, los principios cardinales, y la Matriz de Intereses Organizacionales. A partir del desarrollo de estos puntos se establecerán los objetivos a largo plazo que la municipalidad alcanzará en el año 2027.

### 5.1. Intereses de la Provincia de Churcampa

La provincia de Churcampa presenta tres intereses principales que busca desarrollar para alcanzar la visión y misión planteada. A continuación se menciona cada uno de ellos:

- **Mejoramiento y desarrollo de infraestructura de colegios, centros de salud, vías públicas, servicios de agua, y saneamiento.** En el caso de los centros educativos y de salud, no se desarrollarán dentro de este período dado que es una función del gobierno central. Sin embargo, se apoyará en las gestiones y operaciones requeridas. Se fomentará la participación de los pobladores de la provincia de Churcampa en el desarrollo del presupuesto participativo. Dentro del Plan Estratégico, se ha contemplado realizar obras de mejora e implementación de acceso a los servicios de agua y desagüe, y alumbrado eléctrico.
- **Promover la agricultura.** En este aspecto, se brindarán talleres a la población agrícola para el desarrollo de tecnificado de esta actividad económica; además, la Municipalidad Provincial de Churcampa fomentará el desarrollo de la agricultura, realizando ferias agropecuarias en toda la provincia con la participación activa de la población.
- **Fomentar el turismo.** La provincia de Churcampa cuenta con una cultura ancestral que debe ser promocionada por la municipalidad a través de sus diferentes medios de

comunicación. Además, tiene paisajes variados que pueden ser de atracción para la actividad turística.

## 5.2. Potencial de la Provincia de Churcampa

Según lo mencionado en el acápite 3.1.2. sobre el potencial nacional, Hartman (1986, citado por D'Alessio, 2015) propone que es importante el análisis de siete potencialidades como base para la implementación de un plan estratégico. A continuación se desarrollará cada una de ellas para la provincia de Churcampa:

- **Demográfico.** La provincia cuenta con habitantes jóvenes que pertenecen a la PEA y habitan principalmente en la zona rural, con estudios de primaria y secundaria. El 93% de los niños y adolescente en etapa escolar acuden a un centro educativo, lo cual permite que adquieran los conocimientos necesarios para apoyar en el desarrollo de la comunidad, así como tener las bases para buscar oportunidades para seguir estudiando, y crecer personal y profesionalmente.

Por otro lado, del total de los habitantes de la provincia de Churcampa se encuentra que el 49.32% son hombres y el 50.68% son mujeres. En su mayoría, optan por tener un trabajo independiente, como la agricultura, pesca, y otros. En todos los rubros laborales, son los varones quienes aportan a la economía. La ventaja de contar con personas jóvenes es que son capaces de llevar a cabo proyectos sociales y de desarrollo económico que impacten en la provincia, debido a su nivel de energía, adaptación a los cambios, motivación, y predisposición al uso de tecnología.
- **Geográfico.** La provincia puede generar mayores espacios agrícolas, dado que tiene las condiciones necesarias como para desarrollarlos. La provincia de Churcampa, dentro de Huancavelica, tiene uno de los suelos más fértiles de la región, lo que debe de considerarse una potencialidad importante dentro del desarrollo de la agricultura. Lo anterior, debe impactar en el progreso económico sostenible de la provincia.

Además, se debe tomar en consideración que en Churcampá se tiene una variedad climática importante debido a que se pueden encontrar ambientes fríos y templados, lo cual permite el desarrollo de diferentes productos agrícolas, como el maíz, camote, la tuna, la alverja, y el producto bandera la papa.

Tiene recursos hídricos, como las ocho lagunas, que permiten el desarrollo de la agricultura, además de representar un atractivo turístico. El circuito San Pedro de Coris tiene el mayor número de visitas turísticas, tanto nacionales como internacionales. Además, la geografía permite desarrollar mayores circuitos, como el de San Pedro de Coris, para la promoción del turismo.

Por otro lado, la provincia de Churcampá limita con la provincia de Huancavelica y el departamento de Ayacucho que son potenciales aliados importante para establecer proyectos en conjunto asociados al desarrollo de nuevos negocios y turismo.

- **Económico.** La principal actividad económica de la provincia es a la agricultura, ya que los suelos fértiles y las lagunas permiten el desarrollo de esta actividad, y que sus habitantes se dediquen al cultivo de productos diversos.

Entre el censo del año 2007 y las estimaciones del año 2013 realizadas por el INEI, se encontró que entre dichos años el indicador de pobreza había disminuido en casi 10 puntos porcentuales. En tal sentido, se demuestra que en la provincia se encuentra un contexto que podría facilitar el inicio de una mejora en la situación económica actual, siendo un espacio que permita el ingreso y creación de nuevos negocios y mercados.

Por otro lado, el turismo se ha incrementado de manera considerable desde el año 2011 al año 2016, lo cual ha generado mayores recursos para la comunidad. Esta actividad económica es un potencial importante dentro de la provincia de Churcampá debido a que se pueden desarrollar mayores circuitos turísticos. Lo anterior, debe

venir acompañado de la generación de nuevos negocios y la ampliación de la oferta de servicios de restauración tales como hoteles, restaurantes, centros de esparcimiento.

- **Tecnológico.** El acceso a internet en la provincia de Churcampa se ha incrementado desde el año 2007 y tuvo su apogeo en el año 2013. En tal sentido, se puede inferir que la población de la provincia tiene tendencia a incorporar en sus actividades el uso de internet, por lo cual es una buena base para implementar programas que utilicen esta herramienta.

Un ejemplo de lo referido es lo ocurrido en el año 2014, cuando la empresa Telefónica premió a la provincia de Churcampa en la categoría *Emprendimiento rural* en la edición de “Conectarse para Crecer”. El reconocimiento se debió a que se ha desarrollado un aplicativo informático en el cual todos los pobladores pueden registrar su información en la base de datos, con lo cual se logra segmentar las actividades preventivas de salud (*La República*, 2014).

- **Histórico, psicológico y sociológico.** La provincia de Churcampa ha ido creciendo, pasó de formar parte del departamento de Ayacucho, luego se convirtió en un distrito de la provincia Tayacaja, para que finalmente en el año 1985 se le atribuyera la condición de provincia. Esto conlleva a que la provincia pueda contar con mayores recursos y apertura para relacionarse con el gobierno regional y central, lo que facilitará la implementación de diferentes proyectos en beneficio de la población. Además, la provincia de Churcampa tiene diversas manifestaciones culturales que se basan en la cultura inca, como por ejemplo el Hatun Tinkuy, lo que evidencia la importancia que tiene para la comunidad mantener sus tradiciones y su arraigo cultural, lo cual forma parte de su identidad como provincia. Se podría aprovechar dicha potencialidad enfocándola hacia la promoción del turismo, en especial porque el

comportamiento de los turistas está cambiando, y en la actualidad están buscando espacios que les permita una conexión vivencial con la comunidad.

- **Organizacional, administrativo.** La provincia es liderada por el alcalde de la municipalidad de la provincia. Por los comunicados y obras desarrollados en los últimos años se percibe que se busca promover el cultivo de la papa nativa orgánica para mejorar su comercialización y que la comunidad pueda obtener mayores ganancias. Además, la municipalidad se encarga de realizar proyectos para mejorar el saneamiento ambiental, así como de implementar infraestructura para que más habitantes puedan contar con servicios de agua y desagüe. De esta manera, el alcalde y sus regidores están enfocados en trabajar para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

Las autoridades municipales promueven la participación ciudadana en el establecimiento del presupuesto participativo anual, para ello establece ciertos mecanismos que permiten la colaboración de toda la comunidad, lo que puede ser aprovechado para el desarrollo de los proyectos de agua, desagüe, y alumbrado eléctrico con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población.

- **Fuerzas Armadas.** La provincia de Churcampa cuenta con un sistema policial con comisarías en los diferentes distritos que la componen. Además, las Fuerzas Armadas se encuentran presentes en caso que exista un peligro de guerra al interior de la provincia, como ocurrió en la época del terrorismo. Cabe señalar, que la provincia pertenece a la zona del VRAEM, por ello cuentan con la presencia de las Fuerzas Armadas para la seguridad de la población.

### 5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Churcampa

#### 5.3.1. Influencia de terceras partes

Según *Correo* (2015), el Ministerio de Vivienda, Construcción, y Saneamiento aprobó más de 10 proyectos de inversión pública en el departamento de Huancavelica. En el distrito El Carmen (Churcampa), se instaló el servicio de agua potable y alcantarillado sanitario en las comunidades de Ccarhuancho y Rayuscca. Esta inversión ascendió a alrededor de S/ 2'000,000.

Por otro lado, se propusieron los siguientes programas y proyectos para la provincia de Churcampa: (a) afianzamiento hídrico del proyecto irrigación Churcampa; (b) mejoramiento carretera Churcampa-Challhuan; (c) construcción mejoramiento de sistema de riego El Carmen; (d) mejoramiento de canal de irrigación Maraypata-Acco; (e) construcción de aulas en la facultad de ingeniería de medio ambiente en la Universidad Nacional de Huancavelica; (f) instalación de la segunda línea de conducción para el sistema de agua potable de Churcampa; (g) realización de un estudio de preinversión, y (h) atender las obras de emergencia o contingencias. Para todos estos proyectos se asignó un presupuesto de S/ 2'831,893. Además, se propuso realizar la electrificación rural de seis comunidades de Churcampa, implementar granjas de producción alternativa de cochinilla, así como completar el asfalto de la carretera Huancayo-Pampas-Churcampa-Huanta (Gobierno Regional de Huancavelica, 2003).

La empresa de servicio eléctrico Transmantaro viene teniendo problemas como los pobladores de Churcampa por los precios que cobra por este servicio. *RPP Noticias* (2016b) comentó que los pobladores de esta provincia bloquearon la carretera que une Churcampa con Tayacaja como una medida contra los costos del servicio eléctrico que brinda la empresa Transmantaro.

### 5.3.2. Lazos pasados, presentes y futuros

El nombre de la provincia de Churcampa está basado en la historia incaica, la cual cuenta que el inca Capac Yupanqui visitó al curaca Ccamascca para pedirle la mano de su hija. Para ello el inca ofreció abrir canales de irrigación, pero el curaca y sus hijas no le creyeron. Al siguiente día, de la montaña de Ccuccumarca una cascada trajo agua a las montañas. Ante ello, el curaca le entregó la mano de su hija al inca diciéndole en quechua *churiy ccampacc*, que significa “mi hija es para ti”. De esta frase sale el nombre de la provincia de Churcampa. Sin embargo, Vidal (citado en la Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e) mencionó que la palabra quechua *churcampa* significa “lugar de descanso”, puesto que fue un campo de descanso durante el período inca.

En la época colonial la provincia de Churcampa formó parte de la intendencia de Huamanga. Ingresó a la época republicana como parte del departamento de Ayacucho, y alrededor del año 1839 pasó a formar parte de la provincia de Tayacaja, del departamento de Huancavelica. En 1898 Churcampa pasó a ser capital del distrito de Mayocc, hasta que en año 1962, con la Ley 14030 del 24 de febrero, se creó el distrito de Churcampa. La provincia de Churcampa se creó durante el segundo gobierno de Belaunde, en el año 1985, a través del Decreto Ley 24056. La provincia de Churcampa sigue formando parte del departamento y la región Huancavelica (Municipalidad Provincial de Churcampa, s.f.e).

La época del terrorismo marcó fuertemente a la provincia de Churcampa, en especial por la violencia que se desarrolló entre los años 1987 y 1993. El terrorismo ampliaba sus zonas de guerrilleras y operaciones, con lo cual el nivel de miedo y terror incrementó en cada uno de los habitantes. Hasta la fecha estas experiencias siguen presentes en los pobladores de la provincia: son cicatrices profundas que tienen como consecuencia el índice de pobreza y el nivel de desconfianza. La guerra interna producto del terrorismo tuvo efectos que transgredieron las costumbres y cotidianidad de los habitantes. Esta situación impulsó que

muchas personas huyeran a Huancayo, Lima y Ayacucho, por lo cual hasta la actualidad existen tierras y casas abandonadas. Las entidades públicas y privadas no intervinieron a tiempo en la provincia de Churcampa y hasta el momento se observan las consecuencias de la violencia que vivieron en las décadas pasadas (Panfichi & Pineda, 2007).

### **5.3.3. Contrabalance de intereses**

El alcalde de la Municipalidad Provincial de Churcampa está realizando alianzas estratégicas con las municipalidades de las otras provincias del departamento de Huancavelica para la elaboración y ejecución de varios proyectos, como la construcción de carreteras que permitan la interconexión entre provincias y distritos. Por otro lado, se han establecido acuerdos con otros departamentos, como por ejemplo con la región Ayacucho, para implementar el proyecto de irrigación de Urubamba (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015).

### **5.3.4. Conservación de los enemigos**

La provincia de Churcampa actualmente no tiene conflictos con las provincias aledañas: más bien ha establecido alianzas estratégicas con otras provincias, como Tayacaja, para la implementación de proyectos de construcción de carreteras y otros. Igualmente ha participado en conjunto con el departamento de Ayacucho en proyectos de irrigación de Urubamba. Sin embargo, es importante que la provincia de Churcampa se mantenga alerta ante las situaciones que se puedan generar con sus vecinos para evitar conflictos (Gobierno Regional Huancavelica, 2015).

## **5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Churcampa (MIO)**

En la Tabla 16 se pueden visualizar los intereses de la provincia de Churcampa, que son compartidos por la municipalidad y que buscan desarrollar aspectos básicos para los habitantes con el propósito de fortalecer a la ciudad y lograr la sostenibilidad de la zona.

Tabla 16

*Matriz de Intereses de la Provincia de Churcampa*

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Desarrollo de infraestructura de colegios, centros de salud, vías públicas, servicios de agua y saneamiento.	Provincia de Churcampa		
2. Mejorar el desarrollo de la agricultura.	Provincia de Churcampa		
3. Fomentar el turismo.	Provincia de Churcampa		
4. Incrementar el índice de bienestar de los habitantes.	Provincia de Churcampa		

**5.5. Objetivos de Largo Plazo**

Para alcanzar la visión e intereses planteados para la provincia de Churcampa, la municipalidad debe de lograr los siguientes objetivos de largo plazo:

**OLP1.** Al 2027, 5,000 viviendas tendrán acceso a la red pública de alumbrado eléctrico.

**OLP2.** Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio de agua potable al interior de sus viviendas.

**OLP3.** Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio de desagüe por red pública.

**OLP4.** Al 2027, el turismo generará un ingreso anual de S/ 36'000,000.

**OLP5.** Al 2027, la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 54'000,000.

**5.6. Conclusiones**

A partir del análisis de los intereses de la provincia de Churcampa se concluyó que la municipalidad de dicha provincia requiere cumplir con cinco objetivos de largo plazo para lograr la visión planteada. Estos objetivos están alineados con aumentar el número de viviendas con acceso a la red pública de alumbrado eléctrico, servicio de agua potable y servicio de desagüe, así como incrementar los ingresos de la población a través de las

principales actividades económicas de la comunidad. Todo lo anterior debería coadyuvar a incrementar el índice de bienestar de los habitantes.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se presentan las matrices que guiarán el proceso estratégico para la provincia de Churcampa. Cada una de ellas permite hacer el análisis detallado para determinar las estrategias finales, que serán las vías que se utilizarán para cumplir los objetivos indicados en el acápite anterior. De esta manera se logrará la visión deseada para la provincia de Churcampa.

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

A partir de la evaluación de los factores externos analizados en el capítulo III, así como las fortalezas y debilidades revisadas en el capítulo IV, se puede elaborar la Matriz FODA para la municipalidad y provincia de Churcampa. Según D'Alessio (2015) la creación de esta matriz depende de establecer una estrategia que combine las fortalezas con las oportunidades y juntar las fortalezas internas con las amenazas externas. Además, es preciso analizar qué oportunidades externas pueden mejorar las debilidades internas y emparejar las oportunidades externas con las debilidades internas. En la Tabla 17 se encuentra la Matriz FODA para la municipalidad y la provincia de Churcampa, así como el planteamiento de 26 estrategias a partir de la combinación de los factores señalados.

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

La Matriz PEYEA permite determinar cuál es la postura estratégica de la organización. Esta matriz relaciona, por un lado, las fortalezas de la industria y la estabilidad del entorno, y por el otro, las fortalezas financieras y la ventaja competitiva (D'Alessio, 2015). A partir de ello se define la postura estratégica básica. En el caso de la municipalidad y la provincia de Churcampa, se determinó que es un estilo conservador en el cual es preciso capturar ciertos mercados. Las estrategias deben estar orientadas a la segmentación de los mercados, diversificación conglomerada y global, así como el statu quo (ver Tabla 18 y

Tabla 17

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

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder institucional para gestionar alianzas estratégicas.</li> <li>2. Interés municipal en la promoción y desarrollo del turismo, la agricultura, y otras actividades económicas de la provincia.</li> <li>3. La disposición de las autoridades municipales para promover el presupuesto participativo.</li> <li>4. Alcalde con experiencia en el manejo de la gestión municipal.</li> <li>5. Gestión directa o indirecta para la ejecución de servicios públicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escaso desarrollo tecnológico.</li> <li>2. Poca independencia financiera de recursos propios a partir de la recaudación y de impuestos municipales.</li> <li>3. Baja calidad y cobertura de los servicios públicos para la comunidad.</li> <li>4. Fuentes de comunicación limitada con los ciudadanos.</li> <li>5. Uso ineficiente del presupuesto asignado.</li> </ol>
Oportunidades	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de la superficie dedicada para la producción agrícola.</li> <li>2. Crecimiento progresivo de la economía del país.</li> <li>3. Acuerdos comerciales con diversos países.</li> <li>4. El impulso de la exportación de productos y servicios a través del plan estratégico nacional exportador.</li> <li>5. Cambio de comportamiento de los turistas orientado a explorar nuevos destinos.</li> <li>6. La política regional del departamento de Huancavelica relacionado a las oportunidades y acceso a los servicios básicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos (F1, F2, O2).</li> <li>2. Desarrollar alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas y/o hídricos (F1, F2, O1, O2, O3, O4).</li> <li>3. Implementar una cultura de limpieza pública con la intervención de los pobladores y empresas privadas (F4, F5, O5).</li> <li>4. Generar mayor intervención policial a través de solicitud al Ejecutivo así como la mejora seguridad ciudadana para generar posibilidades de inversión (F1, F2, O2, O5).</li> <li>5. Buscar alianza con el MINCETUR para desarrollo de programas de incentivo al turismo (F1, F2, F4, O2, O5).</li> <li>6. Programas de capacitación a pobladores para constituir agentes participativos (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4).</li> <li>7. Generación de proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo a través de la agricultura y actividades productivas (F2, O1, O2, O3).</li> <li>8. Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio de agua, desagüe, y energía en las viviendas (F1, F3, F4, F5, O2, O5, O6).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer procedimientos externos que impulsen realizar actividades comerciales que fomenten la agricultura y la venta de los productos, en donde los pobladores puedan aumentar sus ganancias y cumplan con el pago de tributos (D1, D2, O1, O2, O4).</li> <li>2. Establecer proyectos para generar asociaciones públicos privados para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe, y energía (D1, D2, D3, D5, O2, O6).</li> <li>3. Implementar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social, enfocados en el desarrollo de la provincia de Churcampa (D1, D3, D4, O1, O2, O6).</li> <li>4. Generar mayor recaudación de tributos y puestos de trabajo a través del desarrollo de nuevos negocios (D2, O2, O3, O4, O5).</li> <li>5. Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras para mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad (D1, D2, D3, D5, O2, O6).</li> <li>6. Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados a la agricultura, y otras actividades productivas y servicios (D1, D2, O1, O2, O4).</li> </ol>
Amenazas	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inversión privada en el último año se ha contraído.</li> <li>2. Perú en las últimas posiciones en la innovación y adopción de tecnologías.</li> <li>3. Tráfico ilícito de drogas, terrorismo, y delincuencia.</li> <li>4. Ocurrencia de fenómenos naturales, cambio climático, e impacto en los recursos hídricos y agricultura.</li> <li>5. Conflictos sociales.</li> <li>6. Falta de coordinación entre organizaciones públicas y privadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar alianzas con el Ministerio del Interior para luchar contra la violencia e inseguridad ciudadana (F1, F2, A3, A5).</li> <li>2. Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar, y hacer seguimiento de la aprobación de proyectos y actividades (F1, F5, A1, A6).</li> <li>3. Implementar un programa de capacitación, que incluya uso de tecnología, cuidado del medioambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, ganadería, y turismo (F1, F2, A2, A4).</li> <li>4. Promover la inclusión de tecnología a nivel de todo el municipio (F4, F5, A2, A6).</li> <li>5. Establecer políticas y procesos internos y externos para reducir las trabas burocráticas en la ejecución del presupuesto (F4, A6).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un programa eficiente, que permita tener todos los procedimientos internos integrados y estar relacionados entre todas las áreas del municipio (D1, D4, A6).</li> <li>2. Fortalecer la seguridad, a través de cámaras en cada distrito, capacitar y aumentar las patrullas de seguridad, para reducir en lo posible el terrorismo, crímenes, asaltos (D1, D3, A3, A5).</li> <li>3. Diseñar, promover, y actualizar los diversos medios de comunicación, para mantener informados a los ciudadanos y a los turistas en relación a las constantes mejoras de la provincia, a los cambios climáticos, y los proyectos a realizarse (D1, D4, A2, A6).</li> <li>4. Capacitar al personal del área involucrada de la municipalidad en "Talleres de Negociación de Conflictos", para que puedan desarrollar procedimientos de manejo de conflictos, esto promoverá la tranquilidad de la población y de los turistas (D4, A5).</li> <li>5. Desarrollar una conciencia ambiental a través de la gestión municipal, orientada al cuidado de las áreas verdes, así como también a la reducción de contaminación y desechos (D3, D4, A4).</li> <li>6. Impulsar a través de programas municipales mecanismos de prevención y autoprotección ante desastres naturales. (D1, D4, A4).</li> <li>7. Mejorar la operatividad de los procesos administrativos y operativos de la gestión de obras públicas, a través del cumplimiento del presupuesto asignado (D5, A1, A6).</li> </ol>

Figura 7). De esta manera se han determinado las siguientes estrategias para responder a los cambios del entorno para tener una ventaja competitiva:

1. Desarrollar de alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas o hídricos.
2. Implementar una cultura de limpieza pública con la intervención de los pobladores y empresas privadas.
3. Buscar una alianza con el MINCETUR para desarrollo de programas de incentivo al turismo.
4. Organizar programas de capacitación para los pobladores con el propósito de constituir agentes participativos.
5. Generar proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo orientados a la agricultura y actividades productivas.
6. Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio del agua, desagüe, y energía en las viviendas.
7. Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social enfocados en el desarrollo de la provincia de Churcampa.
8. Fomentar que nuevas empresas privadas establezcan sus negocios en la provincia, con lo cual aumentaría el número de puestos de trabajo y se elevaría el monto recaudado por tributos.
9. Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados a la agricultura, y otras actividades productivas y servicios.
10. Desarrollar alianzas con el Ministerio del Interior para luchar contra la violencia e inseguridad ciudadana.

11. Implementar un programa de capacitación que incluya uso de tecnología, cuidado del medio ambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, la ganadería y el turismo.
12. Impulsar, mediante programas municipales, mecanismos de prevención y autoprotección ante desastres naturales.

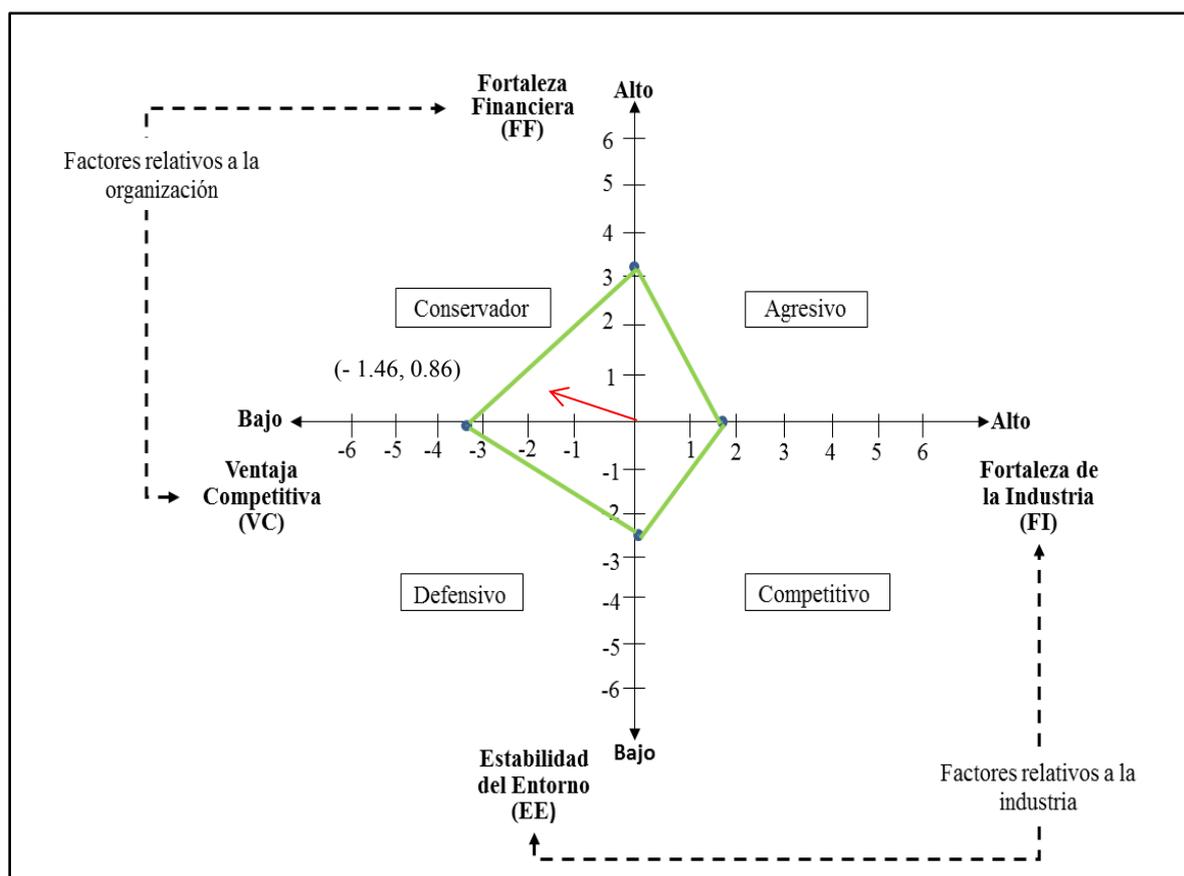


Figura 7. Matriz PEYEA.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE busca comparar la participación e importancia de los productos o grupos de productos en el sector industrial donde se desarrolla, dentro de un ámbito geográfico específico, como una ciudad, región, o país. La matriz IE relaciona los resultados de los porcentajes ponderados de la matriz EFI y la matriz EFE dentro de los nueve cuadrantes establecidos. La matriz IE está compuesta por dos ejes: la línea horizontal relacionada con el resultado de la matriz EFI y el eje vertical con el resultado de la matriz EFE.

Tabla 18

*Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Provincia de Churcampa*

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios Tecnológicos	5	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de Inflación	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	2	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	3	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entradas al mercado	5	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad/presión competitiva	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio -6 = -2.25										
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	2	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	3	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	3	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad utilización de la capacidad	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio 1.88										
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
Retorno de la inversión	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	4	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	4	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	5	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	2	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	4	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	3	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Uso de economía de escala y experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio 3.11										
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación en el mercado	2	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	2	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	4	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	5	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	2	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6 = -3.34										

Para el caso de la municipalidad y la provincia de Churcampa, el porcentaje ponderado de la matriz EFI fue de 1.90 y el resultado del ponderado de la matriz EFE fue de 1.35. En la Figura 8 se presenta la matriz IE, donde se observa que el resultado entre los factores internos y externos conlleva a que la Municipalidad Provincial de Churcampa se ubique entre un nivel bajo externamente y promedio en el aspecto interno.

Tomando en cuenta los resultados de la matriz IE, se considera que las estrategias que ayudarán a mejorar la situación de la provincia de Churcampa son las siguientes:

1. Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos.
2. Implementar una cultura de limpieza pública con la intervención de los pobladores y empresas privadas.
3. Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar y hacer seguimiento de la aprobación de proyectos y actividades.
4. Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio de agua, desagüe y energía en las viviendas.
5. Establecer proyectos para generar asociaciones públicos privados para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe y energía.
6. Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras para mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad.
7. Rediseñar un programa eficiente que permita tener todos los procedimientos internos integrados y estar relacionados entre todas las áreas del municipio.
8. Diseñar, promover y actualizar los diversos medios de comunicación para mantener informados a los ciudadanos y a los turistas respecto de las constantes mejoras de la provincia, los cambios climáticos y los proyectos a realizarse.

		Total Ponderado EFI			
		Fuerte	Promedio	Débil	
Total Ponderado EFE	Alto	4	3	2	1
	Medio	3	2	1	
	Bajo	2	1		
	1				
	I	II	III		
	IV	V	VI		
	VII	VIII	IX		

Figura 8. Matriz IE.

### 6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de la Gran Estrategia permite realizar un análisis detallado de las estrategias seleccionadas para el plan estratégico. Esta herramienta se basa en

el crecimiento del mercado y el posicionamiento competitivo de la organización. De la combinación de estos dos factores salen cuatro cuadrantes: (a) la empresa presenta un fuerte nivel de competitividad y existe un rápido crecimiento del mercado; (b) la institución presenta una débil competitividad y el mercado también está en un rápido crecimiento; (c) el mercado crece de manera lenta y la empresa tiene una débil posición competitiva, y (d) la organización tiene un adecuado posicionamiento y el mercado crece de manera lenta.

Para la municipalidad y la provincia de Churcampa se estableció que se ubican en el cuadrante II, en el cual las estrategias deben estar orientadas a desarrollar mercado, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación. Se encontró que existen 25 estrategias:

1. Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos.
2. Desarrollar alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas o hídricos.
3. Implementar una cultura de limpieza pública con la intervención de los pobladores y empresas privadas.
4. Conseguir mayor intervención policial a través de solicitud al Ejecutivo, así como mejorar seguridad ciudadana para generar posibilidades de inversión.
5. Buscar una alianza con el MINCETUR para el desarrollo de programas de incentivo al turismo.
6. Ofrecer programas de capacitación a los pobladores para que se conviertan en agentes participativos.
7. Generar proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo a través de la agricultura y actividades productivas.
8. Desarrollar proyectos con instituciones para la mejora en la prestación del servicio de agua, desagüe, y energía en las viviendas.



Figura 9. Matriz MGE.

9. Establecer procedimientos externos que impulsen realizar actividades comerciales que fomenten la agricultura y la venta de los productos, donde los pobladores puedan aumentar sus ganancias y cumplan con el pago de tributos.
10. Establecer proyectos para generar asociaciones público-privadas para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe y energía.
11. Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social enfocados en el desarrollo de la provincia de Churcampa.
12. Fomentar que nuevas empresas privadas establezcan sus negocios en la provincia, con lo cual aumentaría el número de puestos de trabajo y se incrementaría el pago de tributos.
13. Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras con el propósito de mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad.
14. Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados con la agricultura y otras actividades productivas y servicios.
15. Desarrollar alianzas con el Ministerio del Interior para luchar contra la violencia e inseguridad ciudadana.

16. Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar y hacer seguimiento de la aprobación a proyectos y actividades.
17. Implementar un programa de capacitación que incluya uso de tecnología, cuidado del medio ambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, la ganadería y el turismo.
18. Promover, a través de la alcaldía, la actualización de la tecnología en todo el municipio.
19. Establecer, a través de la alcaldía, políticas y procesos internos y externos para reducir las trabas burocráticas en la ejecución del presupuesto.
20. Rediseñar un programa eficiente que permita tener todos los procedimientos internos integrados e interrelacionar a todas las áreas del municipio.
21. Fortalecer la seguridad a través de cámaras en cada distrito; capacitar, y aumentar las patrullas de seguridad, para reducir en lo posible el terrorismo, los crímenes y los asaltos.
22. Diseñar, promover y actualizar los diversos medios de comunicación para mantener informados a los ciudadanos y a los turistas respecto de las constantes mejoras en la provincia, los cambios climáticos y los proyectos a realizarse.
23. Capacitar al personal del área involucrada de la municipalidad en talleres de negociación de conflictos para que puedan desarrollar procedimientos de manejo de conflictos. Esto promoverá la tranquilidad de la población y de los turistas.
24. Desarrollar una conciencia ambiental a través de la gestión municipal orientada al cuidado de las áreas verdes, así como también a la reducción de contaminación y desechos.
25. Mejorar la operatividad de los procesos administrativos y operativos de la gestión de obras públicas, a través del cumplimiento del presupuesto asignado.

### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

A partir de las matrices FODA, PEYEA, IE, y GE se han determinado las estrategias que se deberían considerar para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La Matriz de Decisión Estratégica consiste en analizar cuáles son las estrategias que se encuentran presentes en todas o en la mayoría de las cuatro matrices presentadas con anterioridad. En el caso de la municipalidad y provincia de Churcampa, se encontró que dos estrategias estaban presentes en las cuatro matrices, mientras que 15 estaban en tres de ellas. Además, cada una de las estrategias fue categorizada según el tipo de estrategia alternativa y se encontró que siete de ellas pertenecían a aventura conjunta, 16 a desarrollo de producto y las restantes a una combinación de dichas tipologías (ver Tabla 19).

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

En la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se utilizan como insumos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como las estrategias que quedaron de la Matriz de Decisión Estratégica. Luego, para responder a la pregunta de cuánto afecta el factor en la estrategia, se utilizan los siguientes valores: (1) *no atractivo*, (2) *algo aceptable*, (3) *atractivo*, y (4) *altamente atractivo* (D'Alessio, 2015). Para el caso de la municipalidad y provincia de Churcampa, este análisis permitió que queden finalmente 13 estrategias que serían evaluadas por la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética (ver Tabla 20).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

La Matriz de Rumelt permite que las estrategias pasen por un filtro en donde se evalúan cuatro aspectos: (a) consistencia, donde se analiza la coherencia; (b) consonancia, donde se valora si la estrategia presenta una respuesta adaptativa; (c) ventaja, si la estrategia permite creación de superioridad competitiva, y (d) factibilidad, en la cual se filtra si la estrategia es viable según los recursos disponibles (D'Alessio, 2015). Para el caso de la municipalidad y provincia de Churcampa se analizaron 13 estrategias de las cuales, luego

Tabla 19

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nº	Estrategia alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Aventura conjunta	Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos.	X		X	X	3
E2	Aventura conjunta	Desarrollar alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas y/o hídricos.	X	X		X	3
E3	Aventura conjunta/Desarrollo de producto	Implementar una cultura de limpieza pública con la intervención de los pobladores y empresas privadas.	X	X	X	X	4
E4	Aventura conjunta	Generar mayor intervención policial a través de solicitud al Ejecutivo así como la mejora seguridad ciudadana para generar posibilidades de inversión.	X			X	2
E5	Aventura conjunta	Buscar alianza con el MINCETUR para desarrollo de programas de incentivo al turismo.	X	X		X	3
E6	Desarrollo de producto	Programas de capacitación a pobladores para constituir agentes participativos.	X	X		X	3
E7	Aventura conjunta/Desarrollo de producto	Generación de proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo a través de la agricultura y actividades productivas.	X	X		X	3
E8	Desarrollo de producto	Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio de agua, desagüe, y energía en las viviendas.	X	X	X	X	4
E9	Aventura conjunta/Desarrollo de producto	Establecer procedimientos externos que impulsen realizar actividades comerciales que fomenten la agricultura y la venta de los productos, en donde los pobladores puedan aumentar sus ganancias y cumplan con el pago de tributos.	X			X	2
E10	Aventura conjunta	Establecer proyectos para generar asociaciones públicos privados para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe, y energía.	X		X	X	3
E11	Desarrollo de producto	Implementar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social, enfocados en el desarrollo de la provincia de Churucampi.	X	X		X	3
E12	Aventura conjunta	Generar mayor recaudación de tributos y puestos de trabajo a través del desarrollo de nuevos negocios.	X	X		X	3
E13	Desarrollo de producto	Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras para mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad.	X		X	X	3
E14	Desarrollo de producto	Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados a la agricultura, y otras actividades productivas y servicios.	X	X		X	3
E15	Aventura conjunta	Desarrollar alianzas con el Ministerio del Interior para luchar contra la violencia e inseguridad ciudadana.	X	X		X	3
E16	Desarrollo de producto	Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar, y hacer seguimiento de la aprobación de proyectos y actividades.	X		X	X	3
E17	Desarrollo de producto	Implementar un programa de capacitación, que incluya uso de tecnología, cuidado del medioambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, ganadería, y turismo.	X	X		X	3
E18	Desarrollo de producto	Promover la inclusión de tecnología a nivel de todo el municipio.	X			X	2
E19	Desarrollo de producto	Establecer políticas y procesos internos y externos para reducir las trabas burocráticas en la ejecución del presupuesto.	X			X	2
E20	Desarrollo de producto	Implementar un programa eficiente, que permita tener todos los procedimientos internos integrados y estar relacionados entre todas las áreas del municipio.	X		X	X	3
E21	Desarrollo de producto	Fortalecer la seguridad, a través de cámaras en cada distrito, capacitar y aumentar las patrullas de seguridad, para reducir en lo posible el terrorismo, crímenes, asaltos.	X			X	2
E22	Desarrollo de producto	Diseñar, promover, y actualizar los diversos medios de comunicación, para mantener informados a los ciudadanos y a los turistas en relación a las constantes mejoras de la provincia, a los cambios climáticos, y los proyectos a realizarse.	X		X	X	3
E23	Desarrollo de producto	Capacitar al personal del área involucrada de la municipalidad en "Talleres de Negociación de Conflictos", para que puedan desarrollar procedimientos de manejo de conflictos, esto promoverá la tranquilidad de la población y de los turistas.	X			X	2
E24	Desarrollo de producto	Desarrollar una conciencia ambiental a través de la gestión municipal, orientada al cuidado de las áreas verdes, así como también a la reducción de contaminación y desechos.	X			X	2
E25	Desarrollo de producto	Impulsar a través de programas municipales mecanismos de prevención y autoprotección ante desastres naturales.	X	X			2
E26	Desarrollo de producto	Mejorar la operatividad de los procesos administrativos y operativos de la gestión de obras públicas, a través del cumplimiento del presupuesto asignado.	X			X	2

Tabla 20

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	E1		E2		E3		E5		E6		E7		E8		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17		E20		E22	
		PA	TPA																																
<b>Oportunidades</b>																																			
O1 Ampliación de la superficie dedicada para la producción agrícola.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10
O2 Crecimiento progresivo de la economía del país.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
O3 Acuerdos comerciales con diversos países.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10
O4 El impulso de la exportación de productos y servicios a través del plan estratégico nacional exportador.	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	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
O5 Cambio de comportamiento de los turistas orientado a explorar nuevos destinos.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
O6 La política regional del departamento de Huancavelica relacionado a las oportunidades y acceso a los servicios básicos.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
<b>Amenazas</b>																																			
A1 La inversión privada en el último año se ha contraído.	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
A2 Perú en las últimas posiciones en la innovación y adopción de tecnologías.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
A3 Tráfico ilícito de drogas, terrorismo, y delincuencia.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
A4 Ocurrencia de fenómenos naturales, cambio climático, e impacto en los recursos hídricos y agricultura.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30
A5 Conflictos sociales.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
A6 Falta de coordinación entre organizaciones públicas y privadas.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20
<b>Fortaleza</b>																																			
F1 Poder institucional para gestionar alianzas estratégicas.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
F2 Interés municipal en la promoción y desarrollo del turismo, la agricultura, y otras actividades económicas de la provincia.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
F3 La disposición de las autoridades municipales para promover el presupuesto participativo.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
F4 Alcalde con experiencia en el manejo de la gestión municipal.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
F5 Gestión directa o indirecta para la ejecución de servicios públicos.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05
<b>Debilidad</b>																																			
D1 Escaso desarrollo tecnológico.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
D2 Poca independencia financiera de recursos propios a partir de la recaudación y de impuestos municipales.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D3 Baja calidad y cobertura de los servicios públicos para la comunidad.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30
D4 Fuentes de comunicación limitada con los ciudadanos.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
D5 Uso ineficiente del presupuesto asignado.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
<b>Total</b>		5.95		6.75		4.10		5.05		5.15		6.40		7.00		7.00		5.55		6.45		6.90		6.45		4.75		5.25		6.35		4.45		4.90	

Nota: Valores: (1) No atractivo, (2) algo aceptable, (3) atractivo, y (4) altamente atractivo.

del análisis de los cuatro factores propuestos por Rumelt, se determinó que la totalidad de las estrategias pasarían por el análisis de la Matriz de Ética (ver Tabla 21).

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética consiste en que las estrategias sean valoradas según tres ámbitos: (a) derechos, donde se evalúa si la estrategia promueve, es neutral o viola los derechos señalados; (b) justicia, donde se analiza si la estrategia es justa, neutra o injusta, y (c) utilitarismo, donde se identifica si la estrategia es excelente, neutral o perjudicial. En el caso de la municipalidad y provincia de Churcampa, las 13 estrategias pasaron el filtro de la Matriz de Ética (ver Tabla 22).

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias de contingencia son aquellas que luego de los filtros en las matrices previas no lograron superar alguno de los criterios establecidos. Existen tres posibilidades: (a) no aparecieron tres veces o más en la MDE, (b) no obtuvieron el valor mínimo propuesto en la MCPE, o (c) no aprobaron los criterios de la Matriz de Rumelt. Cabe señalar que las estrategias que no aprueban los filtros en la Matriz de Ética se eliminan automáticamente (D'Alessio, 2015). Para el caso de la municipalidad y provincia de Churcampa, fueron 13 las estrategias retenidas:

1. Implementar una cultura de limpieza pública con la intervención de los pobladores y empresas privadas.
2. Conseguir mayor intervención policial a través de solicitud al Ejecutivo, así como la mejora seguridad ciudadana para generar posibilidades de inversión.
3. Establecer procedimientos externos que impulsen realizar actividades comerciales que fomenten la agricultura y la venta de los productos, donde los pobladores puedan aumentar sus ganancias y cumplan con el pago de tributos.

Tabla 21

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Acepta
E1. Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Desarrollar alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas y/o hídricos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Buscar alianza con el MINCETUR para desarrollo de programas de incentivo al turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6. Programas de capacitación a pobladores para constituir agentes participativos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7. Generación de proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo a través de la agricultura y actividades productivas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8. Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio de agua, desagüe, y energía en las viviendas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10. Establecer proyectos para generar asociaciones públicos privados para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe, y energía.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Implementar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social, enfocados en el desarrollo de la provincia de Churcampa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12. Generar mayor recaudación de tributos y puestos de trabajo a través del desarrollo de nuevos negocios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13. Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras para mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14. Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados a la agricultura, y otras actividades productivas y servicios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16. Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar, y hacer seguimiento de la aprobación de proyectos y actividades.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17. Implementar un programa de capacitación, que incluya uso de tecnología, cuidado del medioambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, ganadería, y turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 22

## Matriz de Ética (ME)

	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	A la vida	De la propiedad	Libre pensamiento	A la privacidad	A la libertad de conciencia	A hablar libremente	Al debido proceso	En la distribución	En la administración	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos		Medio estratégicos empleados
E1. Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E2. Desarrollar alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas y/o hídricos.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E5. Buscar alianza con el MINCETUR para desarrollo de programas de incentivo al turismo.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E6. Programas de capacitación a pobladores para constituir agentes participativos.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E7. Generación de proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo a través de la agricultura y actividades productivas.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E8. Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio de agua, desagüe, y energía en las viviendas.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E10. Establecer proyectos para generar asociaciones públicos privados para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe, y energía.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E11. Implementar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social, enfocados en el desarrollo de la provincia de Churcampa.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E12. Generar mayor recaudación de tributos y puestos de trabajo a través del desarrollo de nuevos negocios.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E13. Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras para mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E14. Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados a la agricultura, y otras actividades productivas y servicios.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E16. Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar, y hacer seguimiento de la aprobación de proyectos y actividades.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E17. Implementar un programa de capacitación, que incluya uso de tecnología, cuidado del medioambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, ganadería, y turismo.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola; Justicia: J = Justo, N=Neutro, I=Injusto; Utilitarismo: E = Excelentes, N = Neutro, P = Perjudicial.

4. Desarrollar alianzas con el Ministerio del Interior para luchar contra la violencia e inseguridad ciudadana.
5. Promover a través de la alcaldía la inclusión de tecnología en todo el municipio.
6. Establecer a través de la alcaldía políticas y procesos internos y externos para reducir las trabas burocráticas en la ejecución del presupuesto.
7. Rediseñar un programa eficiente que permita tener todos los procedimientos internos integrados e interrelacionar todas las áreas del municipio.
8. Fortalecer la seguridad a través de cámaras en cada distrito, capacitar y aumentar las patrullas de seguridad para reducir en lo posible el terrorismo, los crímenes y los asaltos.
9. Diseñar, promover y actualizar los diversos medios de comunicación, para mantener informados a los ciudadanos y a los turistas sobre las constantes mejoras de la provincia, los cambios climáticos y los proyectos a realizarse.
10. Capacitar al personal del área involucrada de la municipalidad en talleres de negociación de conflictos para que puedan desarrollar procedimientos de manejo de conflictos. Esto promoverá la tranquilidad de la población y de los turistas.
11. Desarrollar una conciencia ambiental, a través de la gestión municipal, orientada al cuidado de las áreas verdes, así como también a la reducción de contaminación y desechos.
12. Impulsar, a través de programas municipales, mecanismos de prevención y autoprotección ante desastres naturales.
13. Mejorar la operatividad de los procesos administrativos y operativos de la gestión de obras públicas, a través del cumplimiento del presupuesto asignado.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Luego de haber definido las estrategias y que estas hayan sido aprobadas por las matrices desarrolladas en los puntos anteriores, se debe comprobar que se encuentran alineadas con los OLP establecidos (D'Alessio, 2015). Al realizar el análisis de las 13 estrategias planteadas para la municipalidad y provincia de Churcampa, se encontró que todas estaban dirigidas al cumplimiento de uno o más de los OLP (ver Tabla 23).

### **6.13. Conclusiones**

En el presente acápite se desarrollaron las matrices que permitieron establecer 13 estrategias que cumplen con los criterios establecidos por cada una de ellas. Cabe señalar que las acciones propuestas, que guiarán el proceso estratégico que ejecutará la Municipalidad Provincial de Churcampa, cuentan con una base ética. Las estrategias planteadas permitirán lograr la visión deseada para provincia. En el siguiente capítulo dichas estrategias serán la base para organizar y desarrollar los objetivos de corto plazo.

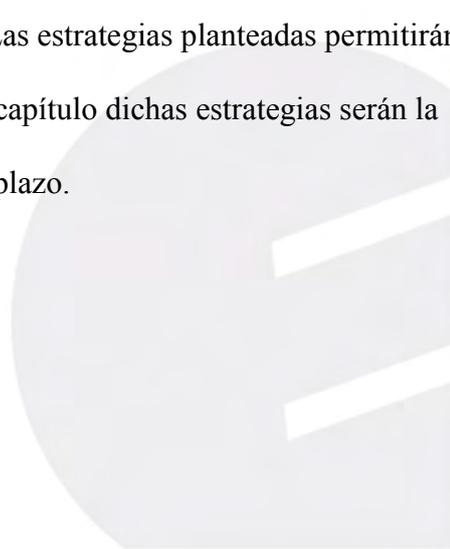
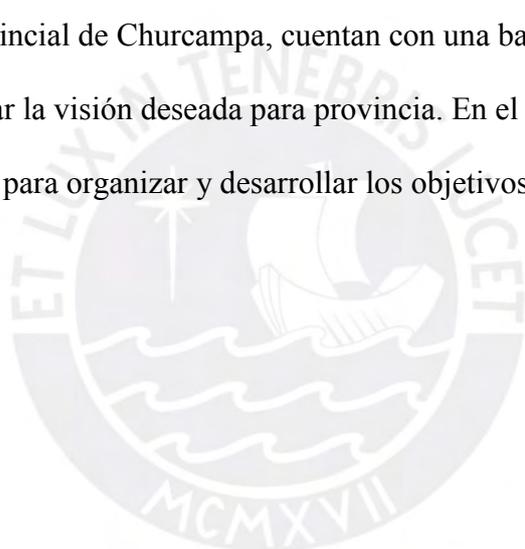
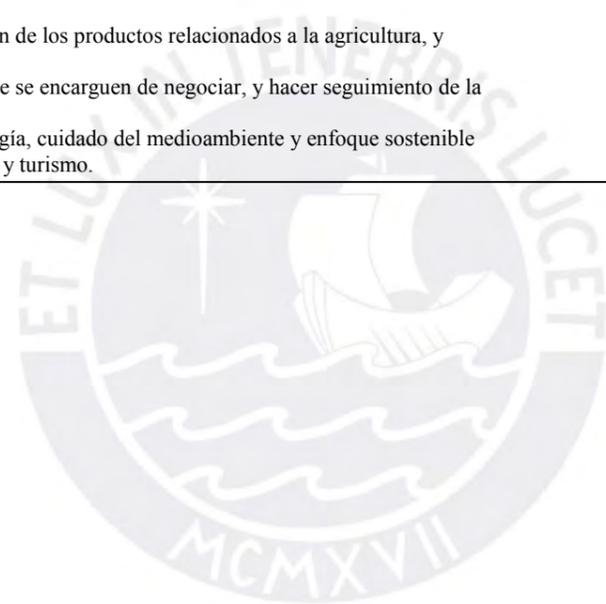


Tabla 23

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	OLP1 Al 2027, 5,000 viviendas tendrá acceso a la red pública de alumbrado eléctrico	OLP2 Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio de agua potable al interior de sus viviendas.	OLP3 Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio de desagüe por red pública.	OLP4 Al 2027, el turismo generará un ingreso de S/ 36'000,000.	OLP5 Al 2027, la producción de papa generará un ingreso de S/ 54'000,000.	Seleccionada
E1. Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos.	X	X	X	X	X	Sí
E2. Desarrollar alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas y/o hídricos.					X	Sí
E5. Buscar alianza con el MINCETUR para desarrollo de programas de incentivo al turismo.				X		Sí
E6. Programas de capacitación a pobladores para constituir agentes participativos.	X	X	X	X	X	Sí
E7. Generación de proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo a través de la agricultura y actividades productivas.					X	Sí
E8. Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio de agua, desagüe, y energía en las viviendas.	X	X	X			Sí
E10. Establecer proyectos para generar asociaciones públicos privados para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe, y energía.	X	X	X			Sí
E11. Implementar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social, enfocados en el desarrollo de la provincia de Churcampa.	X	X	X	X	X	Sí
E12. Generar mayor recaudación de tributos y puestos de trabajo a través del desarrollo de nuevos negocios.				X		Sí
E13. Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras para mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad.	X	X	X			Sí
E14. Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados a la agricultura, y otras actividades productivas y servicios.				X	X	Sí
E16. Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar, y hacer seguimiento de la aprobación de proyectos y actividades.	X	X	X	X	X	Sí
E17. Implementar un programa de capacitación, que incluya uso de tecnología, cuidado del medioambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, ganadería, y turismo.				X	X	Sí



## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

En el presente capítulo se desarrollarán los OCP planteados para cada objetivo de largo plazo, tomando en cuenta las estrategias analizadas a través de las diferentes matrices en el acápite anterior. Dentro de este apartado también se incluirán los recursos para cada OCP, las políticas de cada estrategia, la nueva estructura para la Municipalidad Provincial de Churcampa, los temas relacionados a recursos humanos, la responsabilidad social y medioambiental y el manejo del cambio. Estos puntos se desarrollarán a continuación.

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo**

Para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP), se han planteado 10 OCP para cada uno (ver Tabla 24). Estos objetivos de corto plazo se implementarán y ejecutarán durante el período 2017-2027. La Municipalidad Provincial de Churcampa realizará estos objetivos enfocándose en promover el desarrollo de la comunidad.

### **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

En la Tabla 25 se aprecian los recursos asignados para cada uno de los OCP. Se han considerado recursos financieros, humanos, infraestructura y tecnología. Estos aspectos permitirán ejecutar de manera eficiente y eficaz los OCP. Para cumplir dichos objetivos se requiere un presupuesto que ascienda a S/ 222'500,000.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas guían el accionar de las estrategias buscando alcanzar la posición futura de la organización. Cada estrategia tiene políticas que son de gran utilidad a una o varias. Estas políticas brindan información para que cada miembro de la organización tome acciones para alcanzar los objetivos. La dirección de una organización debe estar guiada bajo una gestión comercial, la cual tiene un soporte financiero, legal, contable, inventario y de riesgos, así como también se pueden encontrar las políticas de gestión de talento, calidad y ambiente,

Tabla 24

## Objetivos de Corto Plazo para cada Objetivo de Largo Plazo

Visión “La provincia de Churcampá al 2027 tendrá una población con mayor acceso a los servicios de agua, desagüe, y alumbrado eléctrico. La provincia se caracterizará por su desarrollo agrícola a través de la papa, así como también se convertirá en un centro de atracción para los turistas”.	
OLP1: Al 2027, 5,000 viviendas tendrán acceso a la red pública de alumbrado eléctrico.	
Objetivos de corto plazo para OLP1	
OCP1.1.	Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de red pública de alumbrado eléctrico en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.
OCP1.2.	Al 2019 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas del distrito de Churcampá a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.3.	Al 2020 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.4.	Al 2021 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.5.	Al 2002 implementar el servicio de red eléctrica en 450 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.6.	Al 2023 implementar el servicio de red eléctrica en 300 viviendas del distrito de El Carmen y 150 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.7.	Al 2024 implementar el servicio de red eléctrica en 550 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.8.	Al 2025 implementar el servicio de red eléctrica en 500 viviendas del distrito de Paucarbamba y 100 viviendas del distrito de San Miguel de Mayoc a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.9.	Al 2026 implementar el servicio de red eléctrica en 200 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 400 viviendas del distrito de Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP1.10.	Al 2027 implementar el servicio de red eléctrica en 400 viviendas del distrito de Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OLP2: Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio de agua potable al interior de sus viviendas.	
Objetivos de corto plazo para OLP2	
OCP2.1.	Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de agua potable en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.
OCP2.2.	Al 2019 implementar el servicio de agua potable en 1,200 viviendas del distrito de Churcampá a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.3.	Al 2020 implementar el servicio de agua potable en 1,200 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.4.	Al 2021 implementar el servicio de agua potable en 1,300 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.5.	Al 2022 implementar el servicio de agua potable en 1,000 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.6.	Al 2023 implementar el servicio de agua potable en 700 viviendas del distrito de El Carmen y 300 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.7.	Al 2024 implementar el servicio de agua potable en 200 viviendas del distrito de San Miguel de Mayoc y 700 viviendas del distrito de Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.8.	Al 2025 implementar el servicio de agua potable en 1,000 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.9.	Al 2026 implementar el servicio de agua potable en 1,100 viviendas del distrito de Paucarbamba a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP2.10.	Al 2027 implementar el servicio de agua potable en 700 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 600 viviendas del distrito de Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OLP3: Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio de agua potable por red pública.	
Objetivos de corto plazo para OLP3	
OCP3.1.	Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de agua potable por red pública en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.
OCP3.2.	Al 2019 implementar el servicio de agua potable por red pública en 1,200 viviendas del distrito de Churcampá a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.3.	Al 2020 implementar el servicio de agua potable por red pública en 1,200 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.4.	Al 2021 implementar el servicio de agua potable por red pública en 1,300 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.5.	Al 2022 implementar el servicio de agua potable por red pública en 1,000 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.6.	Al 2023 implementar el servicio de agua potable por red pública en 700 viviendas del distrito de El Carmen y 300 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.7.	Al 2024 implementar el servicio de agua potable por red pública en 200 viviendas del distrito de San Miguel de Mayoc y 700 viviendas del distrito de Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.8.	Al 2025 implementar el servicio de agua potable por red pública en 1,000 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.9.	Al 2026 implementar el servicio de agua potable por red pública en 1,100 viviendas del distrito de Paucarbamba a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OCP3.10.	Al 2027 implementar el servicio de agua potable por red pública en 700 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 600 viviendas del distrito de Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.
OLP4: Al 2027, el turismo generará un ingreso anual de S/ 36'000,000.	
Objetivos de corto plazo para OLP4	
OCP4.1.	Al 2018 realizar un diagnóstico y desarrollar un plan de promoción del turismo que incluya el otorgamiento de licencias con fiscalización <i>ex post</i> .
OCP4.2.	Al 2019 el turismo generará un ingreso anual de S/ 3'000,000 a través de la capacitación en el desarrollo de proyectos de turismo en alianzas con instituciones privadas.
OCP4.3.	Al 2020 el turismo generará un ingreso anual de S/ 4'000,000 a través de la alianza con MINCETUR para cofinanciar el proyecto de atracción de turistas.
OCP4.4.	Al 2021 el turismo generará un ingreso anual de S/ 6'000,000 a través de la generación de nuevos negocios y capacitación a la comunidad.
OCP4.5.	Al 2022 el turismo generará un ingreso anual de S/ 8'000,000 a través de alianzas con instituciones privadas.
OCP4.6.	Al 2023 el turismo generará un ingreso anual de S/ 11'000,000 a través de alianzas con el gobierno central para la inversión para el mantenimiento de los atractivos turísticos.
OCP4.7.	Al 2024 el turismo generará un ingreso anual de S/ 19'000,000 a través de la implementación de ferias agropecuarias.
OCP4.8.	Al 2025 el turismo generará un ingreso anual de S/ 25'000,000 a través de fomentar el turismo en los meses festivos.
OCP4.9.	Al 2026 el turismo generará un ingreso anual de S/ 30'000,000 a través de alianzas con instituciones de otras localidades.
OCP4.10.	Al 2027 el turismo generará un ingreso anual de S/ 36'000,000 a través del desarrollo de un plan de comunicación en redes sociales.
OLP5: Al 2027 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 54'000,000.	
Objetivos de corto plazo para OLP5	
OCP5.1.	Al 2018 realizar un diagnóstico para la identificación de los productores de papa y desarrollar un plan para mejorar la producción de papa.
OCP5.2.	Al 2019 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 3'600,000 a través de la capacitación en el desarrollo de proyectos de agricultura en alianzas con instituciones privadas.
OCP5.3.	Al 2020 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 5'000,000 a través de una alianza con el Gobierno Regional de Huancavelica para mejorar la producción y comercialización de la papa.
OCP5.4.	Al 2021 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 7'000,000 a través de una alianza con el Ministerio de Agricultura para mejorar la producción y comercialización de la papa.
OCP5.5.	Al 2022 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 10'000,000 a través de alianzas con instituciones privadas para cofinanciar el proyecto para mejorar la producción y comercialización de la papa.
OCP5.6.	Al 2023 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 14'000,000 a través de alianzas con instituciones para capacitar a los agricultores en nuevas tecnologías.
OCP5.7.	Al 2024 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 20'000,000 a través de la implementación de ferias agropecuarias.
OCP5.8.	Al 2025 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 28'000,000 a través de programas concurso para los mejores productores de papa.
OCP5.9.	Al 2026 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 39'000,000 a través de alianzas con instituciones para capacitar a los agricultores en estrategias de marketing y ventas.
OCP5.10.	Al 2027 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 54'000,000 a través de alianzas con empresas agroexportadoras.

Tabla 25

## Asignación de Recursos para los Objetivos de Corto Plazo

OLP1: Al 2027, 5,000 viviendas tendrán acceso a la red pública de alumbrado eléctrico.				
Objetivos de corto plazo para OLP1	Financieros	Humanos	Físicos	Tecnológicos
OCP1.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de red pública de alumbrado eléctrico en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.	S/ 200,000.00	Equipo consultor y comité de gestión de cada distrito	Infraestructura de cada municipalidad	Medios de comunicación
OCP1.2. Al 2019 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas del distrito de Churcampa a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 6'100,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.3. Al 2020 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 5'900,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.4. Al 2021 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 6'100,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.5. Al 2002 implementar el servicio de red eléctrica en 450 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 4'500,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.6. Al 2023 implementar el servicio de red eléctrica en 300 viviendas del distrito de El Carmen y 150 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 3'800,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.7. Al 2024 implementar el servicio de red eléctrica en 550 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 4'800,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.8. Al 2025 implementar el servicio de red eléctrica en 500 viviendas del distrito de Paucarbamba y 100 viviendas del distrito de San Miguel de Mayooc a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 6'100,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.9. Al 2026 implementar el servicio de red eléctrica en 200 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 400 viviendas del distrito de Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 5'500,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OCP1.10. Al 2027 implementar el servicio de red eléctrica en 400 viviendas del distrito de Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 3'100,000.00	Personal capacitado de la empresa de red eléctrica	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red eléctrica
OLP2: Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio de agua potable al interior de sus viviendas.				
Objetivos de corto plazo para OLP2	Financieros	Humanos	Físicos	Tecnológicos
OCP2.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de agua potable en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.	S/ 200,000.00	Equipo consultor y comité de gestión de cada distrito	Infraestructura de cada municipalidad	Medios de comunicación
OCP2.2. Al 2019 implementar el servicio de agua potable en 1,200 viviendas del distrito de Churcampa a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 9'900,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.3. Al 2020 implementar el servicio de agua potable en 1,200 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 9'900,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.4. Al 2021 implementar el servicio de agua potable en 1,300 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 10'900,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.5. Al 2022 implementar el servicio de agua potable en 1,000 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 8'800,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.6. Al 2023 implementar el servicio de agua potable en 700 viviendas del distrito de El Carmen y 300 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 8'900,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.7. Al 2024 implementar el servicio de agua potable en 200 viviendas del distrito de San Miguel de Mayooc y 700 viviendas del distrito de Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 7'600,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.8. Al 2025 implementar el servicio de agua potable en 1,000 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 5'000,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.9. Al 2026 implementar el servicio de agua potable en 1,100 viviendas del distrito de Paucarbamba a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 13'300,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OCP2.10. Al 2027 implementar el servicio de agua potable en 700 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 600 viviendas del distrito de Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 11'400,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de agua	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de agua
OLP3: Al 2027, 10,000 viviendas tendrán acceso al servicio desagüe por red pública.				
Objetivos de corto plazo para OLP3	Financieros	Humanos	Físicos	Tecnológicos
OCP3.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de desagüe por red pública en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.	S/ 200,000.00	Equipo consultor y comité de gestión de cada distrito	Infraestructura de cada municipalidad	Medios de comunicación
OCP3.2. Al 2019 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,200 viviendas del distrito de Churcampa a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 10'500,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.3. Al 2020 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,200 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 9'800,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.4. Al 2021 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,300 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 9'700,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.5. Al 2022 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,000 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 8'000,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.6. Al 2023 implementar el servicio de desagüe por red pública en 700 viviendas del distrito de El Carmen y 300 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 8'300,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.7. Al 2024 implementar el servicio de desagüe por red pública en 200 viviendas del distrito de San Miguel de Mayooc y 700 viviendas del distrito Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 7'600,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.8. Al 2025 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,000 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 7'900,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.9. Al 2026 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,100 viviendas del distrito de Paucarbamba a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 12'000,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OCP3.10. Al 2027 implementar el servicio de desagüe por red pública en 700 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 600 viviendas del distrito del Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	S/ 11'600,000.00	Personal capacitado de la empresa de red pública de desagüe	Viviendas de la provincia	Sistema integrado para la red de desagüe
OLP4: Al 2027, el turismo generará un ingreso anual de S/ 36'000,000.				
Objetivos de corto plazo para OLP4	Financieros	Humanos	Físicos	Tecnológicos
OCP4.1. Al 2018 realizar un diagnóstico y desarrollar un plan de promoción del turismo que incluya el otorgamiento de licencias con fiscalización <i>ex post</i> .	S/ 200,000.00	Equipo consultor y comité de gestión de cada distrito	Local de cada institución	Medios de comunicación
OCP4.2. Al 2019 el turismo generará un ingreso anual de S/ 3'000,000 a través de la capacitación en el desarrollo de proyectos de turismo en alianzas con instituciones privadas.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.3. Al 2020 el turismo generará un ingreso anual de S/ 4'000,000 a través de la alianza con MINCETUR para cofinanciar el proyecto de atracción de turistas.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.4. Al 2021 el turismo generará un ingreso anual de S/ 6'000,000 a través de la generación de nuevos negocios y capacitación a la comunidad.	S/ 200,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.5. Al 2022 el turismo generará un ingreso anual de S/ 8'000,000 a través de alianzas con instituciones privadas.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.6. Al 2023 el turismo generará un ingreso anual de S/ 11'000,000 a través de alianzas con el gobierno central para la inversión para el mantenimiento de los atractivos turísticos.	S/ 1'000,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.7. Al 2024 el turismo generará un ingreso anual de S/ 19'000,000 a través de la implementación de ferias agropecuarias.	S/ 1'000,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.8. Al 2025 el turismo generará un ingreso anual de S/ 25'000,000 a través de fomentar el turismo en los meses festivos.	S/ 1'000,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.9. Al 2026 el turismo generará un ingreso anual de S/ 30'000,000 a través de alianzas con instituciones de otras localidades.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OCP4.10. Al 2027 el turismo generará un ingreso anual de S/ 36'000,000 a través del desarrollo de un plan de comunicación en redes sociales.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Locales según actividades	Medios de comunicación
OLP5: Al 2027 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 54'000,000.				
Objetivos de corto plazo para OLP5	Financieros	Humanos	Físicos	Tecnológicos
OCP5.1. Al 2018 realizar un diagnóstico para la identificación de los productores de papa y desarrollar un plan para mejorar la producción de papa.	S/ 200,000.00	Equipo consultor y comité de gestión de cada distrito	Local de cada institución	Medios de comunicación
OCP5.2. Al 2019 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 3'600,000 a través de la capacitación en el desarrollo de proyectos de agricultura en alianzas con instituciones privadas.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.3. Al 2020 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 5'000,000 a través de una alianza con el Gobierno Regional de Huancavelica para mejorar la producción y comercialización de la papa.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.4. Al 2021 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 7'000,000 a través de una alianza con el Ministerio de Agricultura para mejorar la producción y comercialización de la papa.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.5. Al 2022 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 10'000,000 a través de alianzas con instituciones privadas para cofinanciar el proyecto para mejorar la producción y comercialización de la papa.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.6. Al 2023 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 14'000,000 a través de alianzas con instituciones para capacitar a los agricultores en nuevas tecnologías.	S/ 1'000,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.7. Al 2024 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 20'000,000 a través de la implementación de ferias agropecuarias.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.8. Al 2025 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 28'000,000 a través de programas concurso para los mejores productores de papa.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.9. Al 2026 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 39'000,000 a través de alianzas con instituciones para capacitar a los agricultores en estrategias de marketing y ventas.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación
OCP5.10. Al 2027 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 54'000,000 a través de alianzas con empresas agroexportadoras.	S/ 500,000.00	Personal de cada institución (pública y privada) y comunidad	Local de cada institución y predios agrícolas	Medios de comunicación

responsabilidad social, y de gobierno corporativo (D'Alessio, 2015). A continuación se desarrollará cada una de las políticas (ver Tabla 26).

#### ***Política institucional comercial***

1. Todas las acciones deben estar guiadas por el código de ética y los valores municipales; no se considerarán actos que vayan en contra del bienestar de los colaboradores y pobladores.
2. La municipalidad no participará de actividades vinculadas con actos ilícitos de manera directa o indirecta o que atenten contra las leyes vigentes, los derechos de la población o el medio ambiente.

#### ***Política institucional financiera***

1. Se realizarán reuniones mensuales para evaluar los estados financieros, asegurándose el adecuado cumplimiento del presupuesto.
2. Se revisarán de manera constante los indicadores financieros, fuentes de financiamiento, vencimiento de deudas y cobranzas a tiempo.
3. Se analizará el cumplimiento de los pagos de impuestos de los pobladores de la provincia y se buscarán estrategias para lograr el cumplimiento puntual de los pagos.

#### ***Política institucional legal***

1. Se cumplirán y respetarán las normativas legales vigentes en todas las áreas de la municipalidad.

#### ***Política institucional contable***

1. Se asegurará que el presupuesto de la Municipalidad se cumpla según el plan estratégico propuesto por el actual gobierno.
2. Se brindarán y difundirán los procedimientos contables relacionados con las diversas áreas de la municipalidad en función de las normas legales vigentes.

Tabla 26

*Políticas versus Estrategias*

Políticas	1.- Política corporativa comercial	2.- Política institucional financiera	3.- Política institucional legal	4.- Política institucional contable	5.- Política institucional de inventarios	6.- Política institucional de gestión de riesgos	7.- Política institucional de gestión de talento	8.- Política institucional de calidad y ambiente	9.- Política institucional de responsabilidad social	10.- Política institucional de gobierno corporativo
E1. Generar acuerdos con el gobierno central para asignación de recursos.	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E2. Desarrollar alianzas estratégicas con pobladores e instituciones privadas para el desarrollo de proyectos agrícolas y/o hídricos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E5. Buscar alianza con el MINCETUR para desarrollo de programas de incentivo al turismo.	X	X	X			X	X		X	X
E6. Programas de capacitación a pobladores para constituir agentes participativos.	X	X	X	X		X	X		X	X
E7. Generación de proyectos de investigación con universidades para implementar programas de desarrollo a través de la agricultura y actividades productivas.	X	X	X	X			X		X	X
E8. Desarrollar proyectos con instituciones para mejorar la prestación del servicio de agua, desagüe, y energía en las viviendas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E10. Establecer proyectos para generar asociaciones públicos privados para facilitar la prestación de servicios públicos de agua, desagüe, y energía.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E11. Implementar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organismos privados para que inviertan en programas de responsabilidad social, enfocados en el desarrollo de la provincia de Churcampa.	X	X	X			X	X		X	X
E12. Generar mayor recaudación de tributos y puestos de trabajo a través del desarrollo de nuevos negocios.	X	X	X				X			X
E13. Priorizar en el plan de desarrollo la asignación de presupuesto para realizar obras para mejorar y ampliar los servicios públicos de la comunidad.	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E14. Realizar capacitaciones empresariales para mejorar la comercialización de los productos relacionados a la agricultura, y otras actividades productivas y servicios.	X	X	X				X	X	X	X
E16. Establecer un comité de gestión externa con profesionales expertos que se encarguen de negociar, y hacer seguimiento de la aprobación de proyectos y actividades.	X	X	X	X			X			X
E17. Implementar un programa de capacitación, que incluya uso de tecnología, cuidado del medioambiente y enfoque sostenible dirigido a la comunidad sobre el mejoramiento de la agricultura, ganadería, y turismo.	X	X	X				X	X	X	X

***Política institucional de inventarios***

1. Se cumplirán los procedimientos de inventarios establecidos según el cronograma.

***Política institucional de gestión de riesgos***

1. Se analizarán los grupos de interés más críticos y los riesgos que puedan impactar en la provincia.
2. Se preservará la integridad y solvencia de la municipalidad.

***Política institucional de gestión de talento***

1. La municipalidad fortalecerá la identidad cultural con apoyo de los pobladores, promoviendo ferias.
2. Se capacitará constantemente a los trabajadores de la municipalidad para que brinden un trabajo eficiente y de calidad.
3. Se realizarán evaluaciones constantes de personal para identificar que los cargos ocupados estén acordes con el perfil del puesto.
4. Los procesos de reclutamiento y selección deberán estar acordes con los procedimientos administrativos establecidos.

***Política institucional de calidad y ambiente***

1. Se asegurará que las obras realizadas puedan tener un bajo impacto ambiental.
2. Se promoverá una cultura ambiental que busque sostenibilidad.
3. Se garantizará que se apliquen en todas las acciones realizadas los más altos estándares de seguridad y salud, protegiendo a los pobladores y al medio ambiente.
4. Se asegurará que todos los ambientes de la municipalidad cumplan con los requisitos de seguridad y salud en el trabajo.

### ***Política institucional de gobierno municipal***

1. Se fomentará la cooperación entre municipalidades a través de alianzas.
2. Se brindará información transparente a los pobladores sobre lo realizado en la municipalidad.

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Churcampa**

Para alcanzar la visión propuesta para la Municipalidad Provincial de Churcampa, es importante reformar la estructura que esta mantiene. Se considera la creación de algunas gerencias y subgerencias que permitirán una mejor gestión municipal. A continuación se presentan las gerencias y subgerencias que se debe crear:

- a) ***Comisión de Alianzas Estratégicas.*** Esta comisión tendrá como objetivo generar alianzas estratégicas con empresas privadas, el gobierno regional y el gobierno central para la aprobación y ejecución de los diferentes proyectos. Será liderada por el alcalde y los regidores asignados. Además de ello, deberá contar con un representante de cada municipalidad distrital de la provincia de Churcampa.
- b) ***Gerencia de Gestión del Talento y Desarrollo.*** La independencia de esta área de la Gerencia de Administración y Finanzas le dará mayor libertad para la ejecución de las diferentes actividades con el objetivo de motivar a los trabajadores.
- c) ***Subgerencia de Capacitación y Desarrollo.*** Esta área se debe crear dentro de la gerencia de Gestión del Talento y Desarrollo. El objetivo es establecer un programa de capacitación y desarrollo para los trabajadores de la municipalidad, tomando como enfoque el desarrollo eficiente de las funciones de los empleados. Para ello, es importante tomar en cuenta el aspecto tecnológico dentro de las capacitaciones.
- d) ***Subgerencia de Gestión y Negociación de Proyectos dentro de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.*** El objetivo de esta área será negociar y gestionar los

diferentes proyectos que la población presente ante la municipalidad, el gobierno regional y el gobierno central.

- e) **Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas.** Esta área estará a cargo de todos los procesos de comunicación interna y externa de la municipalidad. También se encargará de establecer comunicación con las diferentes instituciones privadas de toda la provincia.
- f) **Gerencia de Seguridad Ciudadana.** Esta división tendrá como objetivo establecer un sistema de seguridad ciudadana, en coordinación con cada gobierno local.
- g) **Subgerencia de Limpieza Pública.** Esta área será la responsable de asegurar la limpieza de la provincia.

Esta nueva estructura, con la incorporación de estas nuevas gerencias y subgerencias, fortalecerá la gestión de la Municipalidad Provincial de Churcampa y contribuirá al cumplimiento de los objetivos y la visión. A continuación se presenta la nueva estructura para la Municipalidad Provincial de Churcampa, donde se mantiene la estructura anterior con las nuevas gerencias y subgerencias (ver Figura 10).

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Para la Municipalidad Provincial de Churcampa, el cuidado del medio ambiente y el tema de responsabilidad son dos aspectos de vital importancia que están presentes en todos sus procesos y ejecución de actividades. La municipalidad cuenta con la subgerencia de salud pública y medio ambiente. Esta subgerencia tiene como objetivo establecer líneas de acción para la protección del medio ambiente, unido con acciones de cuidado de la salud de la comunidad. Tomando en cuenta que la agricultura es la actividad principal de la provincia de Churcampa, la Municipalidad Provincial de Churcampa junto con el gobierno local fomenta el desarrollo de la agricultura desde un enfoque de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.



El fin supremo de toda municipalidad es el bienestar de sus colaboradores, desde un enfoque de responsabilidad social e integral. La Municipalidad Provincial de Churcampa ha establecido un plan estratégico donde sus líneas de acción están orientadas a superar los principales indicadores de pobreza que presenta la provincia. La educación, los servicios públicos y la salud son los aspectos más importantes a trabajar para que la comunidad de Churcampa logre el desarrollo esperado y supere los índices de pobreza.

La Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, estableció que “las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local” (p. 3). Por lo tanto, la mayor responsabilidad que tiene toda municipalidad es el desarrollo de su comunidad, contribuyendo a impulsar los aspectos económicos, sociales, culturales y la protección de sus recursos naturales y el medio ambiente. Con el presente plan estratégico, la Municipalidad Provincial de Churcampa busca alcanzar el desarrollo de su comunidad a través de estrategias que incluyen tanto a empresas privadas y a todos los pobladores.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Para lograr los objetivos de corto y largo plazo y la visión planteada para la Municipalidad Provincial de Churcampa, es importante contar con colaboradores capacitados y motivados para trabajar de manera eficiente y eficaz. El presente plan estratégico propone para ello independizar el área de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración y Finanzas. Esta gerencia tendrá un nuevo enfoque de gestión del talento y desarrollo de carrera. Dentro de la gerencia se han establecido dos subgerencias: la de Potencial Humano y la de Capacitación.

La Subgerencia de Potencial Humano se encargará de programar e implementar determinadas acciones con el objetivo de establecer procesos adecuados en todos los aspectos que engloban la gestión de potencial humano. Se redefinirán los procesos de: (a) reclutamiento, (b) selección, (c) contratación, (d) evaluación, (e) capacitación, y (f)

desvinculación. Esta área también se encargará de establecer un plan de desarrollo dirigido a todos los colaboradores, en especial para aquellos que son claves para la organización. Este plan de desarrollo permitirá atraer y retener el talento en la Municipalidad Provincial de Churcampa.

Dentro de la Subgerencia de Capacitación se elaborará un plan de capacitación anual a partir de un diagnóstico de necesidades de cada área y las debilidades que se han presentado en los diferentes procesos que realiza la municipalidad. La tecnología es un aspecto importante que se tomará en cuenta en todos los procesos de capacitación. Para ello, la municipalidad designará una partida presupuestal con el fin de adquirir tecnología que permitirá mejorar los procesos de una manera eficiente y eficaz.

La redefinición de procesos, los planes de desarrollo y el plan de capacitación deben estar unidos con un plan de cultura y clima organizacional que motive y genere compromiso en todos sus colaboradores. El liderazgo del alcalde será un aspecto clave, para que todos los planes que se establezcan dentro de la Gerencia de Gestión del Talento se ejecuten y tengan los resultados esperados.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Todo cambio organizacional es complejo y puede generar múltiples reacciones entre los trabajadores y líderes. Por ello, es importante manejarlo adecuadamente. Sobre este tema, D'Alessio (2015) comentó que los cambios se deben de planear con mucha cautela, pues no solo afectan la estructura sino también la cultura empresarial. Si no se maneja adecuadamente, el cambio puede generar inconvenientes y perjudicar el logro de los objetivos y la visión de las organizaciones.

Este plan estratégico se verá acompañado por un plan de manejo del cambio establecido por la Subgerencia de Capacitación y liderado por el alcalde de la municipalidad provincial. El programa del manejo del cambio tendrá como objetivo guiar todo el proceso

del planeamiento estratégico por los próximos 10 años. Según D'Alessio (2015), las acciones que se deben realizar en este proceso de cambio son diversas, pero se consideran importantes las siguientes: (a) planear la estrategia del cambio; (b) crear un grupo de directivos; (c) crear una visión para el cambio y comunicarla, y (d) facultar a otros para lograr la visión del cambio y usar las tecnologías de información y comunicación. Partiendo de las acciones de cambio, el grupo de directivos que guiarán este cambio estará conformado por el alcalde, los regidores y los gerentes de cada área. Los directivos de la municipalidad serán los principales agentes de cambio y garantizar su compromiso permitirá la alineación de los objetivos y de la visión a todos los niveles de la organización.

La nueva Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas será otro aliado importante para la gestión del cambio y la implementación del nuevo plan estratégico. Esta Gerencia estará a cargo para que la visión, misión y objetivos sean conocidos y asumidos por todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Churcampa. Es importante que todos los colaboradores de la municipalidad de Churcampa sean gestores de este cambio y asuman el compromiso de trabajar para cumplir con la visión planteada. El mensaje que se brinde a partir de esta Gerencia y el Comité de Directivos debe ser claro y coherente con las acciones que se van a realizar.

## **7.8. Conclusiones**

Para lograr los OLP y la visión para la Municipalidad Provincial de Churcampa se han establecido 50 OCP, que junto con las estrategias planteadas contribuirán a alcanzar el desarrollo de la provincia. Asimismo, se han establecido las políticas que guiarán a las 13 estrategias que se han definido para este plan estratégico. Para cumplir con la visión planteada, se considera que es importante contar con una estructura sólida, que parta desde un enfoque de gestión municipal eficiente. Por ello, se proponen crear nuevas gerencias y subgerencias que fortalezcan la organización actual. Además, se deberá establecer programas

de capacitación y motivación que generen en los trabajadores y ejecutivos de la Municipalidad Provincial de Churcampá un compromiso con el cambio que permita lograr la visión.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2015), la etapa de evaluación estratégica es la tercera dentro de la estructura formal del modelo. Sin embargo, si bien se encuentra identificada en ese orden, cabe señalar que la evaluación del proceso estratégico se realiza durante el desarrollo y ejecución de todo el programa. Es así que “esta tercera etapa de *evaluación y control* debe hacerse de forma integral revisando todo, ya que lo que se formule es susceptible de ser cambiado y tiene que convertirse en algo realizable” (D'Alessio, 2015, p. 563).

Es preciso señalar que la evaluación estratégica tiene que producir efectos de control y mejora en el proceso estratégico. En tal sentido, la retroalimentación se convierte en elemento clave para la eficiencia del proceso que, además, se debe llevar a cabo de manera adecuada, con una medida exacta, y oportuna, cuando es realmente necesario y productivo (D'Alessio, 2015). Las perspectivas de control de las actividades del proceso y la herramienta del tablero de control balanceado son puntos necesarios a tomar en consideración dentro de la etapa de evaluación.

### 8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas de control son utilizadas en la herramienta del Tablero de Control Balanceado (Kaplan & Norton, 2001, citados por D'Alessio, 2015) y en su aplicación deviene la consecución de resultados estratégicos, que son: (a) empleados motivados y preparados (perspectiva aprendizaje interno); (b) procesos productivos (perspectiva procesos); (c) clientes contentos (perspectiva clientes), y (d) accionistas satisfechos, (perspectiva financiera).

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva es interna y está vinculada con la organización en sí misma. Está orientada a las personas y la capacidad que tiene la organización para dar respuesta a las

exigencias del entorno. Va relacionada con la forma cómo una organización debe mejorar de manera interna, mantener un aprendizaje, y poder motivar a la fuerza operacional para atender las exigencias del sector (Kaplan & Norton, 2001, citados por D'Alessio, 2015). En el contexto de la Municipalidad Provincial de Churcampa, se toma en consideración la capacitación constante en áreas estratégicas, brindando herramientas que estén alineadas al plan estratégico.

### **8.1.2. Procesos**

La perspectiva del aprendizaje interno está orientada al ser mismo de la organización; sin embargo, este proceso debe tomar en consideración la forma como va a responder a la exigencia de los clientes. En este punto, la perspectiva interviene en la medida de la excelencia de los procesos internos de la organización, en relación directa con la satisfacción de los clientes (Kaplan & Norton, 2001, citados por D'Alessio, 2015). En el plan estratégico de la Municipalidad Provincial de Churcampa, la innovación y la mejora de los procesos se verán reflejados en la eficiencia con la que se atiendan las necesidades de la población. Todos estos procedimientos se encuentran dentro de esta perspectiva.

### **8.1.3. Clientes**

En esta perspectiva se trabaja la forma en cómo se debe mirar a los clientes para obtener una mayor cuota de mercado. Se toman en consideración las necesidades de los clientes de manera directa para poder retenerlos y fidelizarlos (Kaplan & Norton, 2001, citados por D'Alessio, 2015). En consideración a que la Municipalidad Provincial de Churcampa es una institución pública en el rubro de gobiernos locales, su objetivo se encuentra en poder atender las necesidades de la población sobre la cual tiene responsabilidad. Es así, que su fin principal es la atención adecuada a la comunidad de Churcampa en búsqueda del bienestar general.

#### **8.1.4. Financiera**

En esta perspectiva se toma en cuenta la rentabilidad de las operaciones de la institución dentro de los proyectos que se vayan a ejecutar en el plan estratégico. Así, obedece a la perspectiva de los accionistas en búsqueda del crecimiento financiero de la institución (Kaplan & Norton, 2001, citados por D'Alessio, 2015). La Municipalidad Provincial de Churcampa, en cambio, no cuenta precisamente con accionistas: se puede considerar que su misma población es “accionista y cliente” de la propia municipalidad. En el mismo sentido, la municipalidad no cuenta propiamente con búsqueda de rentabilidad en los proyectos que desarrolla.

El objetivo principal de esta perspectiva financiera para la municipalidad, se puede traducir en la búsqueda de la satisfacción de la población en general. Asimismo, en cómo conseguir esto mediante el adecuado recaudamiento y control de la cobranza de los tributos, para así poder asignar un mayor presupuesto para proyectos de obras públicas.

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

En la etapa de evaluación y control se pueden tomar en consideración las perspectivas señaladas en los puntos previos que permitirán que se consigan los resultados estratégicos que se encuentran inmersos en la visión descrita en el plan estratégico. Una herramienta utilizada para que esta visión se obtenga de manera eficiente es el tablero de control balanceado (Kaplan & Norton, 2001, citados por D'Alessio, 2015).

Esta herramienta permite ejecutar y mantener en control el plan estratégico, lo que facilitará llegar a la visión deseada materializando la forma en cómo conseguir los objetivos de largo plazo. Es así que el tablero de control balanceado es “el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace” (D'Alessio, 2015, p. 571).

En la Tabla 27 se plasma en el tablero de control balanceado que toma en consideración las perspectivas expuestas en relación con el control de cumplimiento de los

Tabla 27

## Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador de Medición	Unidad
Proceso	OCP1.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de red pública de alumbrado eléctrico en los 11 distritos.	Número de diagnósticos realizados vs. Número de diagnósticos no realizados	Unidad
	OCP2.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de agua potable en los 11 distritos.		
	OCP3.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de desagüe por red pública en los 11 distritos.		
	OCP4.1. Al 2018 realizar un diagnóstico y desarrollar un plan de promoción del turismo que incluya el otorgamiento de licencias con fiscalización <i>ex post</i> .		
	OCP5.1. Al 2018 realizar un diagnóstico para la identificación de los productores de papa y desarrollar un plan para mejorar la producción de papa.		
Aprendizaje	OCP1.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de red pública de alumbrado eléctrico en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.	Número de capacitaciones realizadas vs. Número de capacitaciones no realizadas	Unidad
	OCP2.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de agua potable en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.		
	OCP3.1. Al 2018 realizar un diagnóstico de viviendas que no cuentan con el servicio de desagüe por red pública en los 11 distritos y capacitar a los pobladores en gestión de proyectos.		
	OCP4.2. Al 2019 el turismo generará un ingreso anual de S/ 3'000,000 a través de la capacitación en el desarrollo de proyectos de turismo en alianzas con instituciones privadas.		
	OCP5.2. Al 2019 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 3'600,000 a través de la capacitación en el desarrollo de proyectos de agricultura en alianzas con instituciones privadas.		
Clientes	OCP1.2. Al 2019 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas del distrito de Churcampa a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.	Número de viviendas con implementación de servicios básicos vs. Número de viviendas que no contaban inicialmente con servicios básicos	Porcentaje
	OCP1.3. Al 2020 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP1.4. Al 2021 implementar el servicio de red eléctrica en 650 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP1.5. Al 2002 implementar el servicio de red eléctrica en 450 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP1.6. Al 2023 implementar el servicio de red eléctrica en 300 viviendas del distrito de El Carmen y 150 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP1.7. Al 2024 implementar el servicio de red eléctrica en 550 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP1.8. Al 2025 implementar el servicio de red eléctrica en 500 viviendas del distrito de Paucarbamba y 100 viviendas del distrito de San Miguel de Mayo a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP1.9. Al 2026 implementar el servicio de red eléctrica en 200 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 400 viviendas del distrito de Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP1.10. Al 2027 implementar el servicio de red eléctrica en 400 viviendas del distrito de Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.2. Al 2019 implementar el servicio agua potable en 1,200 viviendas del distrito de Churcampa a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.3. Al 2020 implementar el servicio agua potable en 1,200 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.4. Al 2021 implementar el servicio agua potable en 1,300 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.5. Al 2022 implementar el servicio agua potable en 1,000 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.6. Al 2023 implementar el servicio de agua potable en 700 viviendas del distrito de El Carmen y 300 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.7. Al 2024 implementar el servicio de agua potable en 200 viviendas del distrito de San Miguel de Mayo y 700 viviendas del distrito de Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.8. Al 2025 implementar el servicio de agua potable en 1,000 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.9. Al 2026 implementar el servicio de agua potable en 1,100 viviendas del distrito de Paucarbamba a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP2.10. Al 2027 implementar el servicio de agua potable en 700 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 600 viviendas del distrito de Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP3.2. Al 2019 implementar el servicio desagüe por red pública en 1,200 viviendas del distrito de Churcampa a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
	OCP3.3. Al 2020 implementar el servicio desagüe por red pública en 1,200 viviendas del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.		
OCP3.4. Al 2021 implementar el servicio desagüe por red pública en 1,300 viviendas restantes del distrito de Anco a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.			
OCP3.5. Al 2022 implementar el servicio desagüe por red pública en 1,000 viviendas del distrito de Chinchihuasi a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.			
OCP3.6. Al 2023 implementar el servicio de desagüe por red pública en 700 viviendas del distrito de El Carmen y 300 viviendas del distrito de La Merced a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.			
OCP3.7. Al 2024 implementar el servicio de desagüe por red pública en 200 viviendas del distrito de San Miguel de Mayo y 700 viviendas del distrito Pachamarca a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.			
OCP3.8. Al 2025 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,000 viviendas del distrito de Locroja a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.			
OCP3.9. Al 2026 implementar el servicio de desagüe por red pública en 1,100 viviendas del distrito de Paucarbamba a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.			
OCP3.10. Al 2027 implementar el servicio de desagüe por red pública en 700 viviendas del distrito de San Pedro de Coris y 600 viviendas del distrito del Cosme a través de acuerdos con instituciones privadas y proyectos con el gobierno central.			
Financiera	OCP4.3. Al 2020 el turismo generará un ingreso anual de S/ 4'000,000 a través de la alianza con MINCETUR para cofinanciar el proyecto de atracción de turistas.	Ingreso real vs. Ingreso proyectado	Porcentaje
	OCP4.4. Al 2021 el turismo generará un ingreso anual de S/ 6'000,000 a través de la generación de nuevos negocios y capacitación a la comunidad.		
	OCP4.5. Al 2022 el turismo generará un ingreso anual de S/ 8'000,000 a través de alianzas con instituciones privadas.		
	OCP4.6. Al 2023 el turismo generará un ingreso anual de S/ 11'000,000 a través de alianzas con el gobierno central para la inversión para el mantenimiento de los atractivos turísticos.		
	OCP4.7. Al 2024 el turismo generará un ingreso anual de S/ 19'000,000 a través de la implementación de ferias agropecuarias.		
	OCP4.8. Al 2025 el turismo generará un ingreso anual de S/ 25'000,000 a través de fomentar el turismo en los meses festivos.		
	OCP4.9. Al 2026 el turismo generará un ingreso anual de S/ 30'000,000 a través de alianzas con instituciones de otras localidades.		
	OCP4.10. Al 2027 el turismo generará un ingreso anual de S/ 36'000,000 a través del desarrollo de un plan de comunicación en redes sociales.		
	OCP5.3. Al 2020 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 5'000,000 a través de una alianza con el Gobierno Regional de Huancavelica para mejorar la producción y comercialización de la papa.		
	OCP5.4. Al 2021 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 7'000,000 a través de una alianza con el Ministerio de Agricultura para mejorar la producción y comercialización de la papa.		
OCP5.5. Al 2022 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 10'000,000 a través de alianzas con instituciones privadas para cofinanciar el proyecto para mejorar la producción y comercialización de la papa.			
OCP5.6. Al 2023 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 14'000,000 a través de alianzas con instituciones para capacitar a los agricultores en nuevas tecnologías.			
OCP5.7. Al 2024 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 20'000,000 a través de la implementación de ferias agropecuarias.			
OCP5.8. Al 2025 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 28'000,000 a través de programas concurso para los mejores productores de papa.			
OCP5.9. Al 2026 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 39'000,000 a través de alianzas con instituciones para capacitar a los agricultores en estrategias de marketing y ventas.			
OCP5.10. Al 2027 la producción de papa generará un ingreso anual de S/ 54'000,000 a través de alianzas con empresas agroexportadoras.			

objetivos a corto y largo plazo, que permitirán alcanzar la visión deseada para la provincia de Churcampa.

### 8.3. Conclusiones

Según la metodología propuesta en el proceso estratégico, la evaluación y el control del cumplimiento de los objetivos son una tarea necesaria para lograr la visión deseada. En tal sentido, el tablero de control balanceado como herramienta de fiscalización de cumplimiento adecuado se convierte en una herramienta de uso primordial dentro del proceso estratégico.

En el caso de la Municipalidad Provincial de Churcampa se ha podido elaborar el tablero de control balanceado, donde se establecen los indicadores y las medidas a tomar en cuenta para poder efectuar un seguimiento adecuado de las tareas a cumplir. Se puede verificar que los OCP son elaborados desde una perspectiva orientada a los clientes y financiera en la mayoría de los casos. Es decir, se cumple la razón principal de ser de la municipalidad, cuya preocupación principal es el bienestar general de la población, y el crecimiento económico de la provincia.



## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Churcampa

En este capítulo se mostrará el análisis de la competitividad de la provincia de Churcampa a través del análisis del diamante de Porter. Además, se identificarán las ventajas competitivas que presenta Churcampa. Finalmente, se analizarán los potenciales *clusters* que se encuentran en la provincia. A continuación se desarrollará cada uno de los puntos indicados.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Churcampa

Porter (2005, citado en D'Alessio, 2015) define a la competitividad como la manera productiva en que un país maneja sus diferentes recursos humanos, económicos y sociales. Si se toma como base esta definición en el análisis competitivo de la provincia de Churcampa, se deberá analizar el manejo de los diversos recursos (humanos, económicos, sociales y culturales) que tiene la provincia. Además de los aspectos mencionados, también se debe considerar para el análisis el tema de infraestructura y los servicios que brinda la municipalidad a la provincia.

Con relación a las condiciones de los factores, se conoce que Churcampa es una de las siete provincias del departamento de Huancavelica. Está ubicada al oriente de este departamento. Churcampa es la segunda provincia más pequeña en cuanto a dimensión territorial y cuenta con 11 distritos debidamente establecidos. Tiene como principales competidores y aliados en primer nivel a las provincias colindantes, como Acobamba, Tayacaja y Huancavelica, y en segundo nivel a las demás provincias, como Angaraes, Castrovirreyna y Huaytara. Todas las provincias de la región Huancavelica tienen asignado un presupuesto para determinadas acciones que debe ejecutar el alcalde provincial. Por otro lado, la población de la provincia de Churcampa se caracteriza por albergar una comunidad joven, con energía para el emprendimiento de proyectos sociales, económicos y productivos. La agricultura, los suelos fértiles, el turismo y las manifestaciones culturales son los aspectos

más resaltantes que presenta la provincia; así, si se toman en consideración estas condiciones, se podrán aprovechar de mejor manera los recursos de la provincia, como por ejemplo el agua, las tierras fértiles y la potencialidad en el turismo.

La estrategia, estructura y rivalidad entre las municipalidades repercuten en el desarrollo económico y social de la provincia. Las acciones que realizan las provincias en busca del apoyo regional pueden generar en algunas ocasiones disputas o problemas entre dos o más provincias que pugnan por obtener presupuesto o financiamiento de determinados proyectos. Sin embargo, existe todo un marco legal que regula las actuaciones y define las competencias de las provincias, lo cual permite reducir el impacto que puede generar la rivalidad entre ellas. Tanto es así que las provincias pueden generar sinergias para el trabajo en conjunto en búsqueda de objetivos comunes. En este escenario, la estrategia más adecuada para buscar el apoyo es generar proyectos conjuntos que engloben a varias provincias.

En tal sentido, y en relación con los sectores relacionados y de apoyo, las provincias buscan el soporte del gobierno regional y central. Así, crear alianzas entre las provincias permitirá alcanzar de manera más eficiente y eficaz el desarrollo económico y social de la comunidad. Las provincias tienen, en mayor o menor medida, requerimientos que cubrir por las necesidades comunes de sus pobladores, lo que permite establecer mejores condiciones de negociación con proveedores si se generan acuerdos de cooperación mutua. En el mismo orden de ideas, las provincias de Huancavelica pueden crear *clusters* que generen ahorros al momento de cubrir las necesidades de sus comunidades.

Finalmente, las condiciones de la demanda están relacionadas con el nivel de exigencia que tenga el cliente con la municipalidad. En efecto, los pobladores de la provincia de Churcampa son quienes van a recibir las prestaciones de la municipalidad. En esta misma línea, a partir de los indicadores vinculados con la pobreza en la provincia mencionados en el capítulo I, el poblador puede estar orientado a una preocupación sobre la cobertura de sus

necesidades básicas a través de servicios públicos brindados por la Municipalidad Provincial de Churcampa de manera directa e indirecta. Así, la preocupación de la gestión de la municipalidad debe tener un foco en el bienestar general básico de la población con acceso a alumbrado público, agua, desagüe y educación.

Trabajar por el desarrollo concertado junto con la población y el gobierno regional, tomando como base las potencialidades de la provincia de Churcampa, debe ser el enfoque principal que debe asumir la Municipalidad Provincial de Churcampa y el gobierno regional para alcanzar el desarrollo esperado para esta provincia, disminuir la tasa de pobreza y generar mayor acceso a los servicios de educación, salud y servicios básicos. Tomando como base los pilares y factores que menciona D'Alessio (2015), en la Tabla 28 se presentan los pilares y factores de la competitividad.

Tabla 28

*Pilares y Factores para Medir la Competitividad de la Provincia de Churcampa*

Pilares	Factores
Desempeño económico	Agricultura, turismo, manifestaciones culturales, y suelos fértiles.
Eficiencia del gobierno Eficiencia empresarial	Gestión municipal de la provincia y gobiernos regionales. Promoción del desarrollo económico y social a través de la agricultura y el turismo.
Infraestructura	Instituciones públicas y privadas.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Churcampa

Según Porter (2008, citado por D'Alessio, 2015), adoptar una estrategia mundial en el país tiene problemas particulares. El primero es pasar de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva. Los países en vías de desarrollo suelen exportar productos genéricos (recursos naturales o mano de obra) y no ventajas competitivas. Así, la provincia de Churcampa tiene oportunidades que deben ser convertidas en ventajas competitivas de manera interna, tales como:

- Interés del país en promocionar el turismo en todas las provincias.

- Instituciones interesadas en promover el turismo en el Perú, lo que va a atraer un mayor número de turistas, generando ingresos y oportunidades laborales dentro de la provincia.
- Interés en promocionar la agricultura y otras actividades económicas de la provincia.
- Gestión municipal que incentiva la participación ciudadana, a través de comités de presupuesto participativo.
- Instituciones públicas y privadas que contribuyan al desarrollo de la provincia de Churcampa a través de responsabilidad social.
- Historia y costumbres de la provincia de Churcampa, reforzadas por la municipalidad a través de ferias.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales *Clusters* de la Provincia de Churcampa**

Los *clusters* identificados en la provincia de Churcampa están relacionados con sectores en los cuales es incompleta la formación de organizaciones interinstitucionales que se orienten a conseguir objetivos comunes. Se puede identificar algunos *clusters* que se encuentran en etapa de formación y otros que serán propuestos sobre la base de la potencialidad que poseen.

#### ***Cluster de la papa***

La oportunidad de desarrollo de la provincia a través de la búsqueda del incremento del potencial agrícola genera un escenario idóneo para generar un *cluster*. En tal sentido, la municipalidad podrá invertir esfuerzos en generar alianzas estratégicas con el gobierno regional de Huancavelica y con los gobiernos locales principales productores de papa (Huancavelica, Acobamba, y Angaraes), para generar proyectos hídricos que coadyuven a obtener mejores y mayores espacios para la siembra y cosecha del tubérculo. Asimismo, podrá solicitar apoyo al gobierno central en consonancia con los planes de desarrollo económico del país.

### ***Cluster de la palta***

El programa Sierra Exportadora (Cordano, 2013) encuentra un potencial interesante en el desarrollo de la producción de la palta Hass. Se tiene la potencialidad del corredor que une las provincias de Churcampa, Tayacaja, Castrovirreyna y Huaytará, donde se prevén inversiones por encima de los S/ 5'000,000 para aumentar el terreno de sembrío en más de 600 hectáreas en búsqueda de mejorar la producción.

En tal sentido, el *cluster* a consolidarse es el constituido por las provincias Churcampa, Tayacaja, Castrovirreyna y Huaytará, con el apoyo del programa Sierra Exportadora o la entidad que se encuentre a cargo de sus funciones en el momento de la constitución del *cluster*.

### ***Cluster de seguridad***

Uno de los problemas más relevantes en el contexto actual, no solo en el ámbito local sino también en el nacional, es la inseguridad. Los índices oficiales y la percepción de la población hacen que el problema de la delincuencia sea una preocupación por su gravedad.

En el contexto descrito, surge la necesidad de buscar alianzas estratégicas que permitan disminuir las ratios de delincuencia en la provincia de Churcampa. Se va a buscar un tratamiento conjunto en compañía de la Policía Nacional y la población de los distritos de la provincia de Churcampa mediante comités.

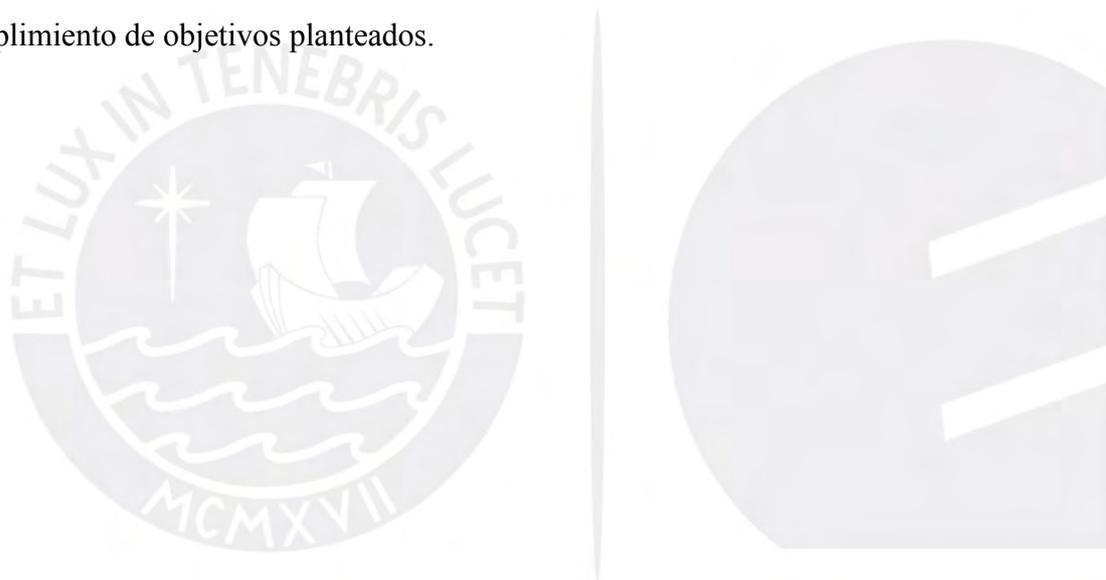
## **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales *Clusters***

Los aspectos estratégicos necesarios para poder alcanzar los *clusters* parten de la postura que tome la gestión de la municipalidad en el desarrollo del proceso. Así, debería asegurarse de que la voluntad de poder establecer contacto con los potenciales socios estratégicos dentro de los *clusters* reviste de primera importancia. Por otro lado, potenciar las capacidades del personal que se va a encontrar inmerso en el proceso de generación de *clusters* es una situación que no deberá ser descuidada desde el día de inicio del proceso. En

el mismo marco de desarrollo de *clusters*, los procesos de comunicación y la forma como se van a plantear los proyectos deberán ser mejorados para que sean eficientes.

### 9.5. Conclusiones

El análisis competitivo de la provincia de Churcampa refiere una serie de oportunidades para la mejora de la gestión de la municipalidad. En efecto, las posibilidades de desarrollo que ofrecen los recursos naturales de la provincia son importantes y presentan alternativas viables que pueden generar interés en la celebración de acuerdos de colaboración entre las provincias. Así, la sinergia entre ellas podrá responder de manera óptima a los requerimientos de la población de Churcampa. En ese sentido, no se puede dejar de lado la capacidad de generar *clusters* bajo parámetros estratégicos, que deberán coadyuvar al cumplimiento de objetivos planteados.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En los acápite anteriores se ha realizado una revisión de la situación actual de la provincia de Churcampa y se propuso una visión deseada, así como una misión para la municipalidad de dicha provincia, además de valores y el código de ética que serán la guía del comportamiento de los trabajadores de dicha institución. Se realizó un análisis exhaustivo externo e interno de la municipalidad y provincia de Churcampa, que permitió identificar las fortalezas y debilidades para afrontar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Con dicha información se establecieron los objetivos a largo plazo que debería cumplir la Municipalidad Provincial de Churcampa para cambiar la situación actual por la que atraviesa la comunidad de dicha provincia. En el capítulo VI se analizaron las estrategias por las matrices propuestas por el modelo secuencial, para determinar aquellas que cumplieran con los requisitos necesarios para ser implementadas en el plan estratégico. La implementación de las estrategias se realiza a partir del establecimiento y cumplimiento de los OCP, con la asignación respectiva de los recursos financieros, humanos, y tecnológicos.

Finalmente, se realizó un tablero de control para poder realizar el seguimiento del avance y cumplimiento de los objetivos propuestos. Con todo lo anterior, en el presente acápite se presenta el plan estratégico integral, las conclusiones, y recomendaciones, así como el futuro de la provincia de Churcampa.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral resume las partes principales que engloba el proceso de planeamiento estratégico. Dentro de este plan se considera la visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, así como las estrategias, políticas, valores y código de ética (D'Alessio, 2015). En la Tabla 29 se aprecian estos puntos señalados para la provincia de Churcampa.



## 10.2. Conclusiones Finales

Las potencialidades que posee la provincia de Churcampa, como los suelos fértiles, el clima, agricultura, la diversidad de atractivos naturales, turismo y mantenimiento de su cultura ancestral favorecerán positivamente el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores de la comunidad a través de la implementación del presente Plan Estratégico.

La visión, misión, el código de ética, los valores y las leyes vigentes favorecerán que la gestión municipal de la provincia de Churcampa sea efectiva y eficiente, lo que permitirá una implementación estratégica exitosa del presente plan, y así lograr que esta provincia sea una de la mejores del departamento de Huancavelica.

El análisis del entorno externo a través de análisis PESTE permitió identificar oportunidades importantes, como los suelos fértiles de la provincia de Churcampa, instituciones interesadas en promover el turismo en el país, organizaciones públicas y privadas que aporten al desarrollo de la nación, entre otros aspectos que contribuirán positivamente en el desarrollo económico y social de la provincia de Churcampa. También con este análisis se pudieran identificar amenazas, las cuales las autoridades deben tomar en cuenta para poder trabajarlas y convertirlas en oportunidades para la provincia.

Las fortalezas de la municipalidad y la provincia de Churcampa, como la experiencia edil, el liderazgo del alcalde de la provincia y la capacidad de gestionar alianzas estratégicas con diversas instituciones son factores determinantes para afrontar las debilidades y trabajar eficientemente el presente plan estratégico.

Para este plan se han seleccionado 13 estrategias importantes que guiarán el proceso estratégico sobre la base de valores éticos y una sólida gestión municipal, que permitirán lograr los objetivos de corto, largo plazo y alcanzar visión deseada. Para generar una gestión eficiente del municipio se considera importante contar con una estructura sólida y con objetivos claros que fortalezca las potencialidades de la organización y de la provincia.

Además, la municipalidad y la provincia de Churcampa buscarán transformar sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, añadiendo un valor agregado y desarrollarlas sin la necesidad de la existencia de un *cluster* para alcanzar los objetivos deseados.

La evaluación y control de cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de medición constante permitirán tomar acciones preventivas antes situaciones adversas, lo que facilitará una adecuada implementación de las estrategias y, por lo tanto, lograr los objetivos planteados. Para la evaluación y control se tomará como base el *balance score card* que permitirá identificar los indicadores de cada objetivo de corto plazo.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

La Municipalidad Provincial de Churcampa debe ejecutar este plan estratégico para transformar las potencialidades de la provincia en ventajas competitivas. Las recomendaciones son las siguientes:

- Implementar el presente plan estratégico para la provincia de Churcampa.
- El presente plan estratégico estará a cargo de la alcaldía actual, y deberá ser continuado por los próximos encargados de los gobiernos locales.
- La provincia de Churcampa debe seguir aprovechando y potencializando los suelos fértiles y climas favorables para los cultivos y promocionar los recursos agrícolas.
- Continuar desarrollando programas de capacitación en gestión de proyectos, desarrollo de negocio, agricultura, y comercio para los pobladores de la provincia.
- La gestión municipal debe continuar potenciando y promoviendo el turismo, así como generar empleos e ingresos a los pobladores.
- Fortalecer alianzas estratégicas con instituciones privadas y públicas para la implementación de los diversos proyectos presentados en este plan.

- La gestión municipal debe invertir en la remodelación y construcción de infraestructura para mejorar la atención a los pobladores
- Estandarizar los procesos internos en la Municipalidad Provincial de Churcampa, asegurando el crecimiento sostenible y una gestión municipal eficiente. Así como actualizar e implementar tecnología que integre información y procedimientos en todas las áreas de la municipalidad.

#### **10.4. Futuro de la Provincia de Churcampa**

En el año 2027, la provincia de Churcampa se caracterizará por ser una de las más competitivas, con una gestión líder y eficiente dentro de las provincias del departamento de Huancavelica, donde se ha conseguido brindar bienestar a la población a través de los siguientes logros:

- Implementación y acceso de los servicios básicos (luz, agua y desagüe) a la población de los 11 distritos de la provincia.
- Incremento exponencial anual de los ingresos económicos para la comunidad a través del turismo.
- Incremento exponencial anual de los ingresos económicos para los pobladores a través de producción y exportación de la papa.
- Churcampa es reconocida por su desarrollo agrícola a través de la papa y un centro de atracción para los turistas.

## Referencias

- Agroexportaciones superarían los US\$ 6,000 millones el 2016 (2016c, 1 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agroexportaciones-superaran-us-6000-millones-2016-2151959>
- Aprueban 10 proyectos de saneamiento para Huancavelica (2015, 25 de junio). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/aprueban-10-proyectos-de-saneamiento-para-huancavelica-597314/>
- Aranda, W. (2016, 11 de junio). Defensoría del Pueblo advirtió de conflicto en Barro Negro en marzo de este año. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/776089-defensoria-del-pueblo-advirtio-de-conflicto-en-barro-negro-en-marzo-de-este-ano>
- Así está el Perú 2016: El uso de tecnología en la educación de nuestro país (2016a, 17 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-el-uso-de-tecnologia-en-la-educacion-de-nuestro-pais-noticia-938828>
- Balardini, S., & Torrillate, F. (2009). *Municipio de Morón. 10 años de una exitosa gestión progresista*. Buenos Aires, Argentina: Fundación Friedrich Ebert. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentiniien/06897.pdf>
- Banco Mundial: Perú se desacelerará desde el 2018 (2017, 10 de enero). *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/banco-mundial-peru-se-desacelerara-desde-2018-2267459>
- Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) (2011). *Reporte 4. Políticas públicas y presupuesto para la pequeña agricultura. Balance 2011*. Recuperado de <http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Reporte%204%20Huancavelica%202011.pdf>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.mininter.gob.pe/admin/archivos/legales/24062011070615\\_Plan\\_Bicentenario.pdf](https://www.mininter.gob.pe/admin/archivos/legales/24062011070615_Plan_Bicentenario.pdf)
- CENTRUM Católica (2015). *Índice de competitividad regional del Perú 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Cepal: inversión extranjera en Perú cayó por tercer año consecutivo el 2015 (2016b, 15 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-extranjera-peru-cayo-tercer-ano-consecutivo-2015-2163377>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) (2003). *Informe final*. Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/index.php>
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.
- Consumidor peruano frena sus compras en ropa y gastos fuera del hogar (2017, 24 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumidor-peruano-frena-sus-compras-ropa-y-gastos-fuera-hogar-2185565>
- Contreras, C., & Cueto, M. (2007). *Historia del Perú Contemporáneo* (4a ed.). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Cordano, M. (2013). Planes de negocio y desarrollo productivo. En Sierra Exportadora (Ed.). *La riqueza exportadora de nuestra Sierra* (pp. 93-113). Recuperado de [http://www.agrobanco.com.pe/data/uplo-ads/pdf\\_cpc/sierra-exportadora.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/data/uplo-ads/pdf_cpc/sierra-exportadora.pdf)
- Cornejo, B. (2009). Logros y perspectivas. Diez años de integración fronteriza Ecuador-Perú. En C. Donoso (Ed.). *Ecuador-Perú. Evaluación de una década de paz y desarrollo* (pp. 167-190). Quito, Ecuador: FLACSO.

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

De la Puente (2015, 17 de agosto). ¿Cuál es la prioridad ambiental peruana respecto de la industria? *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/impactoambiental/2015/08/cual-es-la-prioridad-ambiental-peruana-respecto-de-la-industria.html>

Decreto Legislativo 1134. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa. Presidencia de la República del Perú (2012).

Decreto Supremo 054-2011-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Presidencia de la República del Perú (2011).

Decreto Supremo 350-2015-EF. Aprueban Reglamento de la Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado. Presidencia de la República del Perú (2015).

Defensoría del Pueblo (s.f.). Conflictos sociales activos por departamento. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosactivos.php?it=9>

DePeru.com (s.f.). Sector Educación. Recuperado de <http://www.deperu.com/educacion/>

Economía peruana habría crecido un 3,65% en abril, dice Reuters (2016a, 13 de junio). *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-habria-crecido-365-abril-dice-reuters-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-habria-crecido-365-abril-dice-reuters-noticia-1909066?ref=flujo_tags_17964&ft=nota_6&e=titulo)

[1909066?ref=flujo\\_tags\\_17964&ft=nota\\_6&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-habria-crecido-365-abril-dice-reuters-noticia-1909066?ref=flujo_tags_17964&ft=nota_6&e=titulo)

Economía peruana se expande 4,9% en mayo, con lo cual alcanzó un crecimiento de 4,1% en lo que va del año, en línea con el potencial de mediano plazo (2016b, 15 de julio).

*Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4560%3A](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=4560%3Aeconomia-peruana-se-expande-49-en-mayo-con-lo-cual-alcanzo-un-crecimiento-de-)  
[economia-peruana-se-expande-49-en-mayo-con-lo-cual-alcanzo-un-crecimiento-de-](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=4560%3Aeconomia-peruana-se-expande-49-en-mayo-con-lo-cual-alcanzo-un-crecimiento-de-)

41-en-lo-que-va-del-ano-en-linea-con-el-potencial-de-mediano-

plazo&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es

Eissa, S. (2005). *Lucha contra el narcotráfico y su impacto en América Latina*. Recuperado de [http://www.caei.com.ar/sites/default/files/02\\_4.pdf](http://www.caei.com.ar/sites/default/files/02_4.pdf)

Este año en Huancavelica (2016, 19 de julio). *Dirección Regional Agraria de Huancavelica*.

Recuperado de <http://www.agrohuancavelica.gob.pe/content/productores-sembrar%201n-m%201s-de-97-mil-hect%201reas-este-a%201o-en-huancavelica>

Estos son los 130 congresistas electos para el periodo 2016-2021 (2016, 22 de julio). *La*

*República*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/politica/759379-estos-serian-los-130-congresistas-electos-para-el-periodo-2016-2021>

Frenk, A. (2014, 28 de julio). ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de

sus actitudes y comportamientos. *Nielsen*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

Furlan, J., & Filippin, S. (2003). *Reflexiones sobre marketing público local*. Recuperado de

<http://www.celadel.org/textos/marketingpublico.pdf>

Gobierno del Perú (2014). *Organigrama del Estado peruano*. Recuperado de

<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

Gobierno Regional de Huancavelica (s.f.a). Misión y visión. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/index.php/gobierno-regional/mision-y-vision>

Gobierno Regional de Huancavelica (s.f.b). Consejo Regional. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/index.php/inicio-cr>

Gobierno Regional de Huancavelica (2003). *Plan Estratégico de Desarrollo Regional*

*Concertado y Participativo de Huancavelica 2004-2015*. Recuperado de

[http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20de%20Desarrollo%20Concertadas%20y%20Participativos/1326205\\_plan\\_estrategico\\_de\\_desarrollo\\_regional\\_concertado\\_y\\_participativo\\_de\\_huancavelica\\_20042015.pdf](http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20de%20Desarrollo%20Concertadas%20y%20Participativos/1326205_plan_estrategico_de_desarrollo_regional_concertado_y_participativo_de_huancavelica_20042015.pdf)

Gobierno Regional de Huancavelica (2011). *Plan vial departamental participativo –*

*Huancavelica 2010 – 2020*. Recuperado de

[http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/80568\\_plan-vial-participativo-2010-2020.pdf](http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/80568_plan-vial-participativo-2010-2020.pdf)

Gobierno Regional de Huancavelica (2011b). *Informativo agrario mensual: visión agraria*.

Recuperado de

[http://www.agrohuancavelica.gob.pe/sites/default/files/archivos\\_publicaciones/VISION%20AGRARIA-%20FEBRERO-%202011-ok%20\(NXPowerLite\)\\_0.pdf](http://www.agrohuancavelica.gob.pe/sites/default/files/archivos_publicaciones/VISION%20AGRARIA-%20FEBRERO-%202011-ok%20(NXPowerLite)_0.pdf)

Gobierno Regional de Huancavelica (2014). *Programa regional de población de*

*Huancavelica 2013 – 2017*. Recuperado de

[http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Huancavelica/PROG\\_HUANCAVELICA.pdf](http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Huancavelica/PROG_HUANCAVELICA.pdf)

Gobierno Regional de Huancavelica (2015). *Plan de desarrollo regional concertado*

*Huancavelica al 2021* Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/observatorio-nna/descargas/PDC%20REGIONAL/PRDC%202021.pdf>

Gobierno Regional de Huancavelica (2016). *Organigrama Estructural del Gobierno Regional*

*de Huancavelica*. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/index.php/gobierno-regional/organigrama>

Huancavelica.org. (s.f.). Huancavelica Perú. Clima de Huancavelica. Recuperado de

<http://www.huancavelica.org/clima>

Identidades Peruanas. (2015). Tradicional carnaval de Churcampa. Recuperado de

<http://identidadesperuanas.com/2015/02/tradicional-carnaval-de-churcampa/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s.f.a). *Municipalidades que disponen de computadoras, por años, según departamento*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro-20.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-20.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s.f.b). *Municipalidades que acceden al servicio de internet, según departamento*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2007). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009). *Mapa de pobreza provincial distrital 2009: el enfoque de la pobreza monetaria*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2012). *IV Censo nacional agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2013). *Cuentas Nacionales del Perú*.

*Producto Bruto Interno Por departamentos 2001 – 2012*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a). *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1201/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015b). Población 2000 al 2015.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

La papa pocoya obtuvo el primer puesto en festival de Churcampa en Huancavelica (2011, 31 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/papa-pocoya-obtuvo-primer-puesto-festival-churcampa-huancavelica-noticia-766322>

León, R. Carbone, F., & Lema, C. (2013). *Primeros avances de la operativización del modelo de atención integral de salud basado en familia y comunidad (MAIS- BFC) en la provincia de Churcampa, Huancavelica - Perú*. Recuperado de

<http://www.saludintegralincluyente.com/ftp/saludintegralincluyente/DOCUMENTOS/PDF/Salud%20Integral%20Incluyente%20-%20Primeros%20avances%20en%20Churcampa.pdf>

Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Congreso de la República del Perú (2002).

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

Ley 28716. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado. Congreso de la República del Perú (2006).

Ley 29538. Ley de Demarcación y Organización Territorial de la Provincia Churcampa en el Departamento Huancavelica. Congreso de la República del Perú (2010).

Ley 30056. Ley que Modifica Diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial. Congreso de la República del Perú (2013).

Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).

Ley 30309. Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).

Ley 30372. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016. Congreso de la República del Perú (2015).

López, B. (2011, 21 de junio). El concepto de Administración Pública. *Plaza Pública*. Recuperado de <https://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>

López, E. (2013, 24 de abril). La creciente importancia de las TI en las organizaciones modernas. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-creciente-importancia-de-las-ti-en-las-organizaciones-modernas>

Maya, V. (2006). *La educación de las mujeres en el medio rural*. Recuperado de [red-ler.org/educacion-mujeres-desarrollo-rural.pdf](http://red-ler.org/educacion-mujeres-desarrollo-rural.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.a). Evolución Diaria de los Arribos en el mes. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividades.aspx?id=6335>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (s.f.b). Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividades.aspx?id=6335>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016a). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). Portal de Transparencia Económica. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>
- Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.a). *Ubicanos*. Recuperado de <https://www.munichurcampa.gob.pe/municipalidad/ubicanos>
- Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.b). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.munichurcampa.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>
- Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.c). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.munichurcampa.gob.pe/municipalidad/mision-y-vision>
- Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.d). *Consejo Municipal*. Recuperado de <http://www.munichurcampa.gob.pe/index.php/municipalidad/consejo-municipal>
- Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.e). Recuperado de <http://www.munichurcampa.gob.pe/>
- Municipalidad Provincial de Churcampa (s.f.f). *Documentos de gestión*. Recuperado de <https://www.munichurcampa.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestion>

Ollanta Humala promulgó ley que favorece la innovación tecnológica (2015, 13 de marzo).

*Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ollanta-humala-promulgo-ley-que-favorece-innovacion-tecnologica-2214193>

Ordenanza Municipal 011-2017-MPCH/A. Ordenanza Municipal que Aprueba el Reglamento y Cronograma para el Proceso del Presupuesto Participativo por Resultados en la Provincia de Churcampa para el Año Fiscal 2018. Municipalidad Provincial de Churcampa (2017).

Panfichi, A., & Pineda L. (2007). De la confrontación a la concertación en las provincias de Huanta en Ayacucho y Churcampa en Huancavelica. En. A. Panfichi (Ed.).

*Participación ciudadana en el Perú: disputas, confluencias y tensiones* (pp. 44-86).

Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Paredes, C. E., & Cayo, J. M. (2013). *Las barreras al crecimiento económico en Huancavelica*. Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) y Universidad de San Martín de Porres (USMP). Recuperado de <http://cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/huancavelica-final.pdf>

Pedro Cateriano: Se invertirán más de S/ 500 millones en I+D gracias a incentivos tributarios (2015d, 27 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pedro-cateriano-se-invertiran-mas-s-500-millones-investigacion-y-desarrollo-gracias-incentivos-tributarios-2130196>

Perspectivas para 2017: ¿Qué pasará con la economía? (2016b, 31 de diciembre). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/perspectivas-2017-que-pasara-economia-proximo-ano-noticia-1957383>

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

Pobladores de Churcampa exigen reducción de tarifas eléctricas (2016b, 15 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/huancavelica/pobladores-de-churcampa-exigen-reduccion-de-tarifas-electricas-noticia-954149>

Portal del Estado Peruano (s.f.). Organización del Estado. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Premian a centro de salud de Huancavelica por proyecto materno perinatal (2012, 13 de agosto). *Organización Panamericana de la Salud (OPS)*. Recuperado de [http://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1845:premian-centro-salud-huancavelica-proyecto-materno-perinatal&Itemid=900](http://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=1845:premian-centro-salud-huancavelica-proyecto-materno-perinatal&Itemid=900)

Premio “Conectarse para Crecer” reconoció 10 emprendimientos rurales (2014, 27 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/27-11-2014/premio-conectarse-para-crecer-reconocio-10-emprendimientos-rurales>

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2014). Organigrama del Estado peruano. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

¿Qué inversiones atrae el país en energías renovables? (2016, 6 de junio). *Ecoticias*. Recuperado de [http://www.ecoticias.pe/noticia/a-iquest-que-inversiones-atrae-el-pais-en-energias-renovables\\_7727](http://www.ecoticias.pe/noticia/a-iquest-que-inversiones-atrae-el-pais-en-energias-renovables_7727)

Rospigliosi, F. (2001). Bases para un control civil institucional de las Fuerzas Armadas [en línea]. En Instituto de Estudios Peruanos (IEP) [Ed.]. *Las Fuerzas Armadas en la transición democrática en el Perú* (pp. 39-52). Lima, Perú: Autor.

Sala-i-Martín, X., & Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum (WEF). Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015->

[2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

Sector Minería e Hidrocarburos creció 33.24% en mayo, la tasa más alta en 14 años, y Pesca cayó 66.98% (2016d, 1 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-mineria-hidrocarburos-crecio-3324-mayo-tasa-mas-alta-14-anos-y-pesca-cayo-6698-2164557>

Sector Servicios aporta más al PBI que Minería y Comercio (2015b, 2 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-servicios-aporta-mas-al-pbi-que-mineria-y-comercio-2136170>

Siete nuevas tendencias de los consumidores peruanos (2015, 1 de octubre). *ESAN*.

Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/siete-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-peruanos/>

SNI: Perú es el país más afectado por la burocracia en la Alianza del Pacífico y el TPP (2016a, 14 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sni-peru-pais-mas-afectado-burocracia-alianza-pacifico-y-tpp-2154522>

Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (2015b). *Informe global de competitividad 2015-2016*.

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

Soms, E. (2004). *Estrategia regional y plan regional de gobierno*. Santiago, Chile: Ministerio de Planificación. Recuperado de

<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/estratyplanreg-metod.pdf>

TLC entre Perú y EEUU consolida el acceso preferencial de nuestro país a la economía más grande del mundo (2014, 4 de febrero). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/tlc-entre-peru-y-eeuu->

consolida-el-acceso-preferencial-de-nuestro-pais-a-la-economia-mas-grande-del-mundo/

TPP: 25 preguntas para entender el acuerdo que reúne el 40% del PBI mundial (2015c, 7 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tpp-25-preguntas-claves-entender-acuerdo-que-reune-40-pbi-mundial-2144759>

Turismo Huancavelica (s.f.). Churcampa. Recuperado de <http://www.turismohuancavelica.com/churcampa/>

Turismo interno crece 9% y turismo receptivo lo hace en 7% al cierre del 2015 (2015a, 10 de diciembre). *Gestión*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/turismo-interno-crece-9-y-turismo-receptivo-lo-hace-7-al-cierre-2015-2150692>

Valderrama, G. (2005a). Mapa del departamento de Huancavelica. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index08hv\\_mapa\\_departamento.html](http://www.perutoptours.com/index08hv_mapa_departamento.html)

Valderrama, G. (2005b). Mapa de la provincia de Churcampa. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index08chu\\_mapa\\_churcampa.html](http://www.perutoptours.com/index08chu_mapa_churcampa.html)

Vargas, A. (s.f.). *La lucha contra el terrorismo en Colombia y Suramérica*. Recuperado de <http://www.hscollective.org/wp-content/uploads/2014/08/LA-LUCHA-CONTRA-EL-TERRORISMO-EN-COLOMBIA-Y-SURAMERICA.pdf>

Vargas, R. (2005). *La Política Energética Estadunidense. ¿Asunto de Seguridad o de Mercado?*. México DF, México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).