



CAEN Centro de Altos
Estudios Nacionales
ESCUELA DE POSGRADO



Revista de Ciencia e Investigación en

DEFENSA-CAEN

Vol 6 N°2 junio 2025 - setiembre 2025 / ISSN 2709-1422



SEGURIDAD



DESARROLLO



DEFENSA



PERÚ

Ministerio de Defensa



CRÉDITOS



CAEN

Centro de Altos Estudios Nacionales
ESCUELA DE POSGRADO

AUTORIDADES DEL CAEN

DIRECTOR GENERAL

Doctor

Miguel Martín Kuan Garay

DIRECTOR ACADÉMICO

Doctor

Juan Fernando Ormachea Montes

DIRECTOR (E) DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

Doctor

Edwin Cruz Aspajo

DIRECTOR (E) DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN "GRAL DIV JOSÉ DEL CARMEN MARÍN ARISTA"

Doctor

Carlos Alberto González Palacios

SECRETARIO GENERAL

Doctor

Edwin Cruz Aspajo

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Coronel EP

Luis Gonzales Gómez

JEFE DE LA OFICINA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Maestro

Javier Hernán Trelles Vizquerra

Revista editada por el **Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado**

Dirección: Av. Alejandro Iglesias S/N - Chorrillos
Lima, Perú.

Teléfono: 962964285 [programas académicos]

Correo: informes@caen.edu.pe

Revista de **Ciencia e Investigación** en

DEFENSA-CAEN

Revista de **Ciencia e Investigación en Defensa - CAEN**
Vol 6 N°2 junio 2025 – setiembre 2025 / ISSN 2709-1422

COMITÉ EDITORIAL:

Editor en Jefe

MSc. Fernando Elías Zegarra López

Editores Asociados

Dr. Roberto Katayama Omura

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Lima, Perú

Dr. Yuri Núñez del Prado

Centro de Altos Estudios Nacionales [CAEN]. Lima, Perú

Dr. Miguel Panéz Bendezú

Universidad Privada del Norte [UPN]. Lima, Perú.

Dr. Ambrosio Tomás-Rojas

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC]. Lima, Perú

Dr. Enver Vega Figueroa

Universidad Nacional Federico Villarreal [UNFV]. Lima, Perú

Dr. Carlos Vilchez Román

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. Lima, Perú

EQUIPO TÉCNICO:

Corrección de Estilo

Lic. Vanessa Yaniz Palomino Monteza

Jéssica Tenorio Tejada

Diseño y Diagramación

Bach. Luis David Ochoa Modesto

Administración de OJS

Danmer Wilian Ccoscco Llicahua

Revista de Ciencia e Investigación en Defensa by **Centro de Altos Estudios Nacionales** is licensed under a Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License**.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Presentación: pp. 4-5

Artículos de Investigación



Helga Cecilia Frech Hurtado

Planificación y seguridad multidimensional del turismo en el Perú.



Carlos Rodolfo Repetto Castro

Corrupción sistémica en el Perú: Análisis sociocultural de una crisis institucional prolongada.



Carlos Alberto Reyes Valdivia

Tecnologías emergentes para la transparencia y ética en la Policía Nacional del Perú: Un enfoque innovador contra la corrupción.



Narda Victoria Velarde Barrionuevo

La innovación pública como generador de valor público en los centros de mejor atención al ciudadano del Perú: Un análisis desde la teoría institucional de Scott.



Rodrigo Severo Arce Rojas

Geopolítica de la Amazonía y de los bosques del Perú.

PRESENTACIÓN

La diversidad de recursos de nuestro Perú ha brindado –en todos los tiempos– grandes oportunidades para alcanzar altos niveles de desarrollo, sea mediante el aprovechamiento de nuestra riqueza natural y la implementación de actividades económicas.

Esa variedad de oportunidades históricamente no ha sido impulsada apropiadamente, sea por la mala dirección de gobernantes –que no tuvieron las capacidades para brindar las condiciones que optimicen la vida de todos los peruanos– o por la dificultad de los ciudadanos para sacudirse de la “indolencia de esclavo” que ha impedido que se involucren en la solución de los problemas nacionales.

La multiplicidad también se manifiesta con obstáculos y amenazas de diferente índole que han dificultado el logro de objetivos nacionales, haciendo necesario que su tratamiento sea integral y sistémico. Este pensamiento, originalmente se manifestó en el Perú en los años 70 del siglo XX, modificando el paradigma de seguridad nacional que solo contemplaba la protección del territorio. Sin embargo, es recién a partir de la Declaración de Seguridad de las Américas –en 2003– que cobra importancia bajo la denominación de enfoque multidimensional.

Este concepto, no solo se emplea para la seguridad nacional sino para cualquier actividad del quehacer humano, lo cual lo demuestra Helga Frech en el artículo en el que precisa que el turismo es también una actividad sensible que se ve afectada por aspectos negativos de índole multidimensional poniendo en riesgo tanto las operaciones como la imagen de los destinos turísticos, razón por la que cobra importancia desarrollar planes de seguridad turística –en todos los niveles– para identificar los posibles obstáculos, siendo necesario que en ellos se incluya un componente de seguridad con una mirada multidimensional.

No cabe duda que en el devenir de nuestra historia el más grave y recurrente problema nacional es la corrupción, fenómeno que es tratado por Carlos Repetto examinando sus causas profundas enfatizando que su agravamiento se evidencia con el procesamiento penal de la mayoría de los presidentes desde 1990, la infiltración de redes ilícitas en las Fuerzas del Orden así como en los tres niveles de gobierno, mostrando que la impunidad, la debilidad institucional, las mafias y bandas del crimen organizado, organizaciones transnacionales combinadas con factores socioculturales han normalizado el uso del poder público para beneficio personal, con consecuencias devastadoras para la gobernabilidad, la confianza ciudadana y el desarrollo nacional.

Este grave fenómeno ha venido afectando a muchas instituciones en nuestro país. La Policía Nacional del Perú (PNP) no ha sido la excepción, por lo que Carlos Reyes propone la incorporación de tecnologías emergentes como una oportunidad estratégica para fortalecer la transparencia institucional y reducir los niveles de corrupción que afectan su legitimidad. Para que la implementación de esta propuesta sea efectiva, se requiere no solo dotar a la PNP de patrulleros eléctricos y sistemas digitales de monitoreo, sino también diseñar programas integrales de formación tecnológica, garantizar el mantenimiento adecuado de las herramientas digitales y establecer mecanismos de auditoría independientes que aseguren su funcionamiento ético y transparente, acompañada de una reforma institucional más amplia, orientada a consolidar una cultura policial basada en la ética, la legalidad y la rendición de cuentas.

¿Podemos efectuar cambios en provecho de nuestra sociedad? ¡Claro que sí! Narda Velarde nos brinda un ejemplo de que todo puede mejorar cuando existe voluntad de cambio, analizando a los Centros de Mejor Atención al Ciudadano, los que –mediante la colaboración entre diversas entidades del Estado– han mejorado la relación con los ciudadanos al maximizar el uso eficiente de recursos asegurando servicios accesibles. Este progreso significativo en la reforma de la gestión pública peruana es significativo, aunque aún persisten desafíos en términos de coordinación interinstitucional, adaptación a necesidades locales y sostenibilidad de las innovaciones.

Por último, presentamos el artículo de Gerardo Arce –referido a una disciplina importante para un país como el nuestro– la geopolítica, que en el mundo se ha expandido diversificado las motivaciones de búsqueda de dominio y control de los territorios, pues ya no es solo físico, sino que también se da pie a otras formas de ocupación del territorio movilizadas por acceso a recursos naturales. Por ello, explica que el conocimiento de la geopolítica de la Amazonía y la geopolítica de los bosques permite rediseñar las políticas públicas forestales con el fin de ampliar la perspectiva fuertemente productivista a una más acorde con la actuación de los diversos actores sociales, basados en procesos participativos y diálogos generativos.

Estos análisis nos muestran que las posibilidades nacionales han sido soslayadas por intereses particulares predominando la falta de organización de la sociedad, lo cual se trasluce por no predominar el orden, la institucionalidad y el imperio de la ley con consecuencias que se reflejan en un cúmulo de crisis que colocan en peligro al Estado peruano. La oportunidad de realizar un necesario fuerte cambio de timón está en proceso y en manos de los votantes.

Fernando Elías Zegarra López
Editor en Jefe



SEGURIDAD



DESARROLLO



DEFENSA

PLANIFICACIÓN Y SEGURIDAD MULTIDIMENCIONAL DEL TURISMO EN EL PERÚ

PLANNING AND MULTIDIMENSIONAL SECURITY OF TOURISM IN PERU

PP. 6-30

Helga Cecilia Frech Hurtado

American Institute of Applied Science – AUS

cecilia.frech@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1472-9631>

Licenciada en Turismo, Hotelería y Gastronomía por la Universidad Ricardo Palma. MSc. en Ecoturismo y en Innovación Agraria para el desarrollo rural por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Doctora en Desarrollo y Seguridad Estratégica por el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN). Investigadora visitante en el American Institute of Applied Science – Suiza. Consultora en desarrollo sostenible. Desempeño en gerencia en empresas turísticas en Perú y en Chile, así como en la gerencia, seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos productivos (turismo, ecoturismo, agropecuarios, agroindustriales) en entornos rurales a nivel nacional para el sector público y privado. Planificación estratégica. Docencia superior.

Recibido: 19 Nov 24

Aceptado: 02 Jun 25

Publicado: 17 Jun 25

Resumen

En los últimos treinta años el turismo ha logrado posicionarse como una actividad productiva importante para el desarrollo de los países tanto por su aporte en la economía como por la generación de empleo. Sin embargo, el turismo es también una actividad sensible que puede verse afectada negativamente si no se toman las precauciones necesarias para prevenir los impactos que las amenazas puedan causar en los turistas, en las poblaciones receptoras y en la imagen del destino. Asimismo, hoy en día, el turismo se ve afectado por amenazas de índole multidimensional que ponen en riesgo tanto las operaciones como la imagen de los destinos turísticos. El objetivo del presente estudio es analizar la relación que existe entre competitividad, sostenibilidad, calidad y seguridad turística multidimensional como pilares importantes para el éxito del desarrollo del sector en los diferentes destinos turísticos. Para ello se ha recurrido al método hermenéutico. Se ha procedido a la

revisión de artículos científicos, informes, manuales y otros documentos relacionados con el tema. El estudio concluye en la importancia de desarrollar planes de seguridad turística tanto a nivel regional como local para identificar las amenazas, riesgos y vulnerabilidades de acuerdo con la problemática que enfrente cada destino turístico y ante la dificultad de contar con dicho plan, incluir en los planes de desarrollo turístico regional y local la componente de seguridad con una mirada multidimensional.

Palabras Claves: Seguridad multidimensional, seguridad turística, planificación y desarrollo en destinos turísticos.

Abstract

In the last thirty years, tourism has managed to position itself as an important productive activity for the development of countries, both for its contribution to the economy and for job creation. However, tourism is also a sensitive activity that can be negatively affected if some important precautions are not taken to prevent the impacts that threats may have on tourists, to host populations and to the image of touristic destinations. Furthermore, tourism is impacted by multidimensional threats that jeopardize the operations. The present paper looks forward to showing the relationship between competitiveness, sustainability, quality and multidimensional tourism security as key pillars for the success of the sector's development. To achieve this, the hermeneutic methods were used. A review of scientific articles, reports, manuals, and other related documents was conducted. The study concludes that it is important to develop tourism security plans at both regional and local levels to identify threats, risks and vulnerabilities based on the specific challenges faced by each touristic destination, and in absence of these plans, to include in regional and local tourism development plans multidimensional tourism security as additional component.

Keywords: Multidimensional security, tourism security, planning and development in tourism destinations.

El turismo es una actividad que ha tomado una gran importancia en el país. En los últimos treinta años, gracias a un trabajo comprometido tanto del sector público como del privado, el Perú ha logrado posicionarse como uno de los destinos más importantes en el mundo gracias a su patrimonio histórico y natural.

Sin embargo, el turismo es también una actividad sensible, que puede verse afectada fuertemente si no se toman las precauciones necesarias para prevenir y/o contrarrestar los impactos que las amenazas puedan causar tanto a los turistas, a las comunidades receptoras como a la imagen del país como destino turístico seguro. De ahí la importancia de contar con un Plan de Seguridad Turística,

con el objetivo de identificar las amenazas, riesgos, así como las vulnerabilidades desde los gestores del sector, para diseñar estrategias de contención.

Hoy en día las amenazas son de origen multidimensional. Es decir que pueden ser de origen delictivo, pero también de salud (pandemias), conflictos sociales, malas prácticas productivas, desastres naturales, entre otros, que pueden afectar los destinos turísticos. Por esta razón, dependen del contexto, los actores, la realidad económica entre otros aspectos propios a cada destino turístico. Cada región y/o provincia debería contar con un Plan de Seguridad Turística en el que se identifique, pertinentemente, las amenazas actuales y futuras que pongan en riesgo la actividad en dicho lugar.

En Perú, desde la gestión pública, se cuenta con dos instrumentos para la organización del turismo en el país: el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el cual brinda los lineamientos generales para identificar la demanda, orientar la oferta y generar productos turísticos competitivos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2015), y el Plan de Seguridad al Turista, que identifica las amenazas y debilidades del sector desde una mirada nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2023). Tanto a nivel regional y provincial, se deberían formular estos dos planes. Los planes estratégicos regionales de desarrollo turístico se realizan en la mayoría de las regiones, mas no es el caso del plan de seguridad, entre otros por una falta de presupuesto, pero también porque en la mayoría de los casos los planes son un compromiso con el gobierno central mas no son una herramienta de gestión en sí misma y finalmente, no se tiene una cultura de seguridad. Es decir, la seguridad no es vista como un elemento estratégico para la competitividad, la calidad y la sostenibilidad del desarrollo turístico en el país.

En las líneas siguientes se presenta el análisis realizado con respecto al tema de investigación y se propone una herramienta para identificar y gestionar las amenazas, riesgos y vulnerabilidades de los destinos turísticos, que permita, de un lado, que los gestores turísticos locales puedan gestionar la seguridad turística multidimensional local y así mejorar la competitividad, sostenibilidad y calidad del desarrollo turístico en sus ámbitos de intervención, y de otro lado, ser un insumo para la planificación territorial.

Figura 1*Componentes del Desarrollo Turístico*

Nota: Obsérvese que Competitividad, Sostenibilidad y Calidad se sostienen en la Seguridad Turística.

Método

La investigación se ha desarrollado bajo el paradigma naturalista cualitativo que permite la construcción del conocimiento a través del método hermenéutico que consiste en la interpretación de la realidad observada en el contexto contemporáneo, descripción de esta realidad, así como el contexto en el que sucede, con el objetivo de comprender su complejidad a través de un análisis dinámico de fuentes primarias y secundarias. (Gadamer, 1975). Se han analizado artículos científicos, reportes oficiales de turismo (MINCETUR) y de seguridad (Policía Nacional) manuales y planes de desarrollo turístico, así como planes de seguridad turística. Asimismo, se realizó una encuesta a 08 expertos sobre el tema de planificación y seguridad turística sobre la base de cuatro categorías apriorísticas: a. Seguridad Turística, b. Plan de Seguridad Turística, c. Planificación Turística y Seguridad, d. Inclusión de la componente Seguridad en los Planes Estratégicos de Desarrollo Turístico Regional y Local.

Revisión Literaria

Seguridad y Seguridad Multidimensional

La seguridad es un término que denota un estado en ausencia de riesgos y amenazas, en el cual los actores se sienten a salvo. Es la ausencia de peligros que afecten la propiedad, los intereses, los valores. Es un término que se vincula mucho con la confianza y la prevención, a la contención de riesgos dentro de niveles aceptables (Saint-Pierre, 2008).

En constante evolución, el término seguridad puede tomar diferentes significados dependiendo de la función que este represente para un determinado actor, cómo éste percibe una amenaza, la cual, a su vez, podría ser real, cuando se trata de amenazas o riesgos concretos e inminentes, o subjetiva cuando se basa en la percepción de los actores ante determinadas situaciones, dependiendo de cómo una sociedad identifica estos problemas. En el sistema internacional, con el final de la guerra fría, la seguridad toma una nueva perspectiva. Se desarrollaron diferentes enfoques para abordar la seguridad: Seguridad multidimensional, seguridad cooperativa, seguridad hemisférica, seguridad democrática, seguridad humana, entre otros. (Rivera, 2008) (Font & Ortega, 2012) (Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional - SEDENA, 2015).

En 1994 el PNUD emerge un nuevo concepto de Seguridad Humana esta vez centrada en proteger a las personas y desplaza la visión centrada en la seguridad de los Estados, relevando la importancia de tomar en cuenta las amenazas a la subsistencia de las personas: Seguridad económica, alimentaria, salud, medioambiental, personal, política y comunitaria. Este concepto está asociado al concepto de desarrollo entendido como un proceso de mejorar las capacidades y libertades de las personas. (Font & Ortega, 2012) (Naciones Unidas - Dependencia de Seguridad Humana, 2016).

Tabla 1

Enfoque Multidimensional de la Seguridad Hemisférica: Evolución del concepto en el marco de la OEA



Nota. Tomado de (Toro, 2009)

En la tabla anterior se muestra la evolución del concepto del enfoque multidimensional de la seguridad en el marco de la OEA. De esta manera, se entendió la multidimensionalidad de la seguridad siendo que los países miembros de la OEA firmaron en México (2003) la “Declaración sobre Seguridad de las Américas” comprometiéndose a abordar los problemas de seguridad de forma “multidimensional”, en la cual se establece la existencia de amenazas tradicionales, así como nuevas amenazas, preocupaciones y otros desafíos a la seguridad de los Estados (Font & Ortega, 2012)

(Blackwell, 2015). Cabe resaltar que tanto la Seguridad humana como la multidimensionalidad de la seguridad son enfoques muy semejantes y buscan la protección del ser humano en su desarrollo integral y garante de los derechos humanos (Acevedo, Ballesteros, & Condore, 2022). Sin embargo, la ampliación enfoque multidimensional de la seguridad, mediante la integración de diferentes amenazas que afectan varias dimensiones, requiere que se establezcan límites en su alcance a partir de su definición.

La Seguridad en el Sector Turismo

La Organización Mundial del Turismo – OMT define la seguridad turística como la protección de la vida, de la salud, de la integridad física, psicológica y económica de los visitantes, prestadores de servicios y miembros de las comunidades receptoras. (Grünewald, 2012). Tanto los sectores públicos como privados no consideran como factor importante a la seguridad turística para el desarrollo del sector, en tanto que soporte para la **sostenibilidad** (4 dimensiones: económica, social, ambiental e institucional), **calidad** (ofrecer operaciones y servicios turísticos que cumplan con la satisfacción de las necesidades, exigencias y expectativas de los turistas) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2016) y **competitividad** lo cual implica no solo aumentar el número de visitantes sino generar experiencias innovadoras y contar con un ambiente de paz (Frech Hurtado, 2025). La promoción de campañas para atraer turistas internacionales (turismo receptivo) y promover el turismo interno (finde de semana largos) presta poca atención a los aspectos relacionados con la seguridad turística, sobre todo aquellos aspectos relacionados con la seguridad multidimensional. (Tarlow, 2014), (González, Hernández, Ganzo, & Jimeno, 2017).

Desde hace poco más de dos décadas la seguridad turística se vinculaba con accidentes, hechos delictivos, entre otros relacionados con la seguridad ciudadana. Sin embargo, el auge de amenazas multidimensionales como crimen organizado, terrorismo, narcotráfico, lavado de activos, incursión de criptomonedas entre las más significativas, se han posicionado como vector de inseguridad del turismo (Minchenkova, Queirolo, Abbas, Ruff, & Ruiz, 2023).

Asimismo, no se incluía a la seguridad como una variable en las estrategias de comunicación comercial. Sin embargo, hoy en día, la seguridad contribuye a posicionar un destino turístico y es un valor agregado en el proceso competitivo de una empresa turística (Quispe Luna & Sante Portilla, 2019) (Yépez, 2022). Tarlow (2014), en su libro *Tourism Security*, menciona, por ejemplo, que México es un país hermoso, con sitios turísticos muy valiosos y bellas playas. Sin embargo, sus problemas de violencia habrían traído consecuencias en cuanto a la afluencia turística a determinados lugares, hecho que ratifican González et al. (2017) y añaden que la inseguridad puede desestabilizar

la actividad turística por lo que es necesario discutir el tema atendiendo su multidimensionalidad y desarrollar alternativas de solución para las amenazas presentes y futuras.

Esto convierte a la seguridad es una variable de rentabilidad. Sin embargo, cuando se habla de seguridad en el sector turístico, por lo general se desconocen los elementos necesarios a considerar en un sistema de seguridad turística (González, Hernández, Ganzo, & Jimeno, 2017) (Heald & Treviño Aguilar, 2018).

Tabla 2

Dimensiones de la Seguridad Turística

Dimensión Objetiva	Dimensión Subjetiva
Basada en parámetros cuantitativos, representada por la presencia de delitos, turistas extraviados, accidentes.	Basada en parámetros cualitativos y determinada por la sensación de incertidumbre y de riesgo potencial que tiene el ciudadano.

Nota. Tomado de (Grünewald, 2012).

La Seguridad Turística puede ser estudiada desde dos dimensiones como propone Grünewald (2012). En la tabla anterior, se observa que esta puede ser objetiva, frente a sucesos reales, pero también puede ser subjetiva en la cual se analizan los potenciales riesgos que afecten tanto a los turistas y/o visitantes como a las poblaciones receptoras.

Asimismo, la seguridad en general y la seguridad turística en particular, toma en consideración la naturaleza de los actos materia de solución y/o prevención, es decir sean estos de origen accidental involuntario como una catástrofe natural o un accidente industrial, o de origen intencional como atentados, manifestaciones violentas, incendios voluntarios, entre otros¹ (Organisation Mondial du Tourisme (OMT) ; Agende du Développement de l'Union Africaine (AUDA-NEPAD); Union Économique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), 2021), (Segura & Sarmiento, 2023). El concepto de seguridad se puede interpretar de diferentes maneras dependiendo del tipo de turista, pero también del tipo de turismo que se esté realizando.

¹ Prevención de accidentes involuntarios: *Safety* en inglés y *Sécurité* en francés
 Prevención de actos intencionados: *Security* en inglés y *Sûreté* en francés.
 En español se usa el término *seguridad* para ambos casos.

Yang & Nair (2013) (en (Heald, Guerrero, & Treviño, 2018)) precisan la importancia de considerar el concepto ‘riesgo’ en la conceptualización de la seguridad turística, ya que es el riesgo lo que provoca la inseguridad. De igual forma, enfatizan que la seguridad no solo se compone de riesgos voluntarios, generados por malas intenciones o por descuidos del ser humano, sino también los riesgos pueden ser de origen ‘natural’ poniendo en peligro tanto el bienestar y como la salud de los visitantes (Tarlow, 2014). En la tabla siguiente se detallan algunos términos importantes en la seguridad turística.

Tabla 3

Seguridad: Terminología

TERMINO	DESCRIPCIÓN
Amenaza	Situación de connotación negativa, puede ser externo o interno, para la seguridad y el desarrollo de un sistema, que se encuentra en estado de latencia y genera escenarios de riesgo. <i>Agente que puede causar daño.</i>
Riesgo	Probabilidad que un sistema sufra un incidente y que por lo tanto una amenaza se materialice acusando serios daños. <i>Evaluación de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que genere una amenaza.</i>
Escenario de Riesgo	Es el contexto espaciotemporal en el que se produce la interacción de actores y factores de riesgo que permite su priorización en función del impacto que pueda ocasionar.
Vulnerabilidad	Debilidad propia de un sistema que permite ser atacado y recibir daños. Facilidad o dificultad con la que una crisis puede afectar el funcionamiento regular de una actividad, de un lugar o de un actor. Se consideran tres criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad: Al problema, actor, lugar afectado - Complejidad: Para resolver el problema, atender al actor implicado u operar una actividad turística frente a una amenaza. - Resiliencia: Facilidad del actor, lugar o actividad de retomar rápidamente su equilibrio.
Criticidad	Es la medida en la cual un actor, actividad o lugar es esencial o importante para el buen funcionamiento de un sistema, ya sea por su valor material, simbólico o por su importancia en el sistema.

Nota. Conceptos tomados de la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional SEDENA (2015), así como del estudio realizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Agencia de Desarrollo de la Unión Africana (AUDA-NEPAD) y la Unión Económica Monetaria de África del Oeste (UEMOA) (2021). Elaboración propia.

Por otro lado, las estrategias de promoción turística tienden a promover de manera masiva el destino, haciendo campañas e inversiones millonarias para atraer turistas nacionales e internacionales, sin prestar atención a la seguridad turística, lo que puede ocasionar graves consecuencias económicas, sociales y de seguridad en los destinos turísticos, no solo para los turistas sino también para las poblaciones receptoras (González, Hernández, Ganzo, & Jimeno, 2017) (Heald, Guerrero, & Treviño, 2018) (Arévalo, y otros, 2021).

La crisis del Covid-19 puso en evidencia el peso del sector en la economía y en el desarrollo de los países, pero también la vulnerabilidad del sector ante amenazas exteriores, en el que todos los actores involucrados componen un sistema poderoso, sin embargo, es también un sistema frágil (Tarlow, 2014) (Minchenkova, Queirolo, Abbas, Ruff, & Ruiz, 2023). Así, existe una estrecha relación entre seguridad, desarrollo y turismo ya que es una fuente de creación de empleo para jóvenes de ambos sexos, permitiendo mejorar la condición de vida de las poblaciones locales de los destinos turísticos (Organización Internacional del Trabajo, 2021) .

Para ello, es necesario anticipar las amenazas, prevenir los riesgos y gestionar las crisis, en un ciclo virtuoso, ágil y dinámico. La seguridad es un elemento esencial en la competitividad, sostenibilidad y calidad del sector turismo. Una actividad turística más segura generará una mayor afluencia turística y permitirá un mejor disfrute de la experiencia turística, lo que, a su vez, permitirá, si no un retorno del turista, una promoción del destino visitado en su entorno y en sus redes (González, Hernández, Ganzo, & Jimeno, 2017) (Organisation Mondial du Tourisme (OMT) ; Agende du Développement de l'Union Africaine (AUDA-NEPAD); Union Économique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), 2021) (Frech Hurtado, 2025). En la siguiente tabla se detallan algunas amenazas y riesgos, según su tipología.

Tabla 4

Identificación de las Amenazas y Riesgos en los destinos Turísticos

Amenazas Intencionales		Amenazas No Intencionales	
Riesgo Frecuente	Riesgo Poco Frecuente	Riesgo Frecuente	Riesgo Poco Frecuente
Robo de autos	Ataque Terrorista	Intoxicación alimentaria	Pandemias
Robo por allanamiento de domicilio	Toma de rehenes	Deshidratación	Enfermedades graves como fiebre amarilla, hepatitis, ébola, etc.
Robo por arrebato violento de objetos	Asesinato	Insolación	Catástrofes naturales
Acoso sexual en la vía pública (Catcalling)	Conflictos armados	Accidentes domésticos (tropiezo, corte, etc.)	Ahogos en el mar, rio, lago
Incendios menores de origen criminal	Agresión Sexual	Enfermedades como resfríos estacionales, etc.	Accidentes de transporte
Hurto (Pickpockets)	Incendios mayores de origen criminal	Ebriedad / Drogadicción	Incendios mayores de origen accidental
Estafa	Suicidios	Incendios menores de origen accidental	Inestabilidad institucional
Agresión por personas en estado etílico o por estupefacientes	Piratería (asaltos en el mar)	Accidentes automovilísticos	Crisis económica
Molestias sonoras	Ciberataques	Enfermedades de transmisión sexual	Contaminación ambiental, basura, sonora, luminosa, etc. Fallas técnicas como apagones, caída de un servidor telefónico, etc.

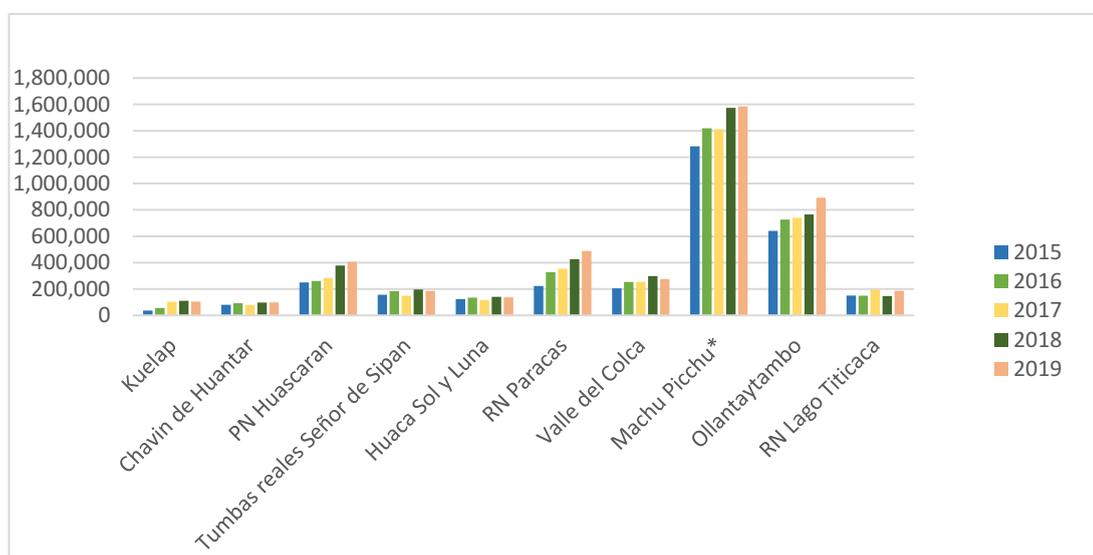
Nota. Tomado de (Tarlow, 2014), (Organisation Mondial du Tourisme (OMT) ; Agende du Développement de l'Union Africaine (AUDA-NEPAD); Union Économique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), 2021), (Minchenkova, Queirolo, Abbas, Ruff, & Ruiz, 2023).

Turismo y Seguridad en el Perú

En el año 2019 (antes de la pandemia del COVID-19), el Perú recibió en promedio 4,96 millones de visitantes, entre turistas y excursionistas. Dentro de los lugares más visitados se encuentra la ciudadela Inca Machu Picchu, así como el Valle Sagrado de los Incas - Ollantaytambo, ubicados en la Región Cusco, considerada como el ombligo del mundo en la época del Tawantinsuyo, y que forman parte del circuito sur que incluye las regiones de Arequipa y Puno. Como se puede observar en la Figura 2 y Figura 3, el circuito sur es frecuentado principalmente por turistas extranjeros.

Figura 2

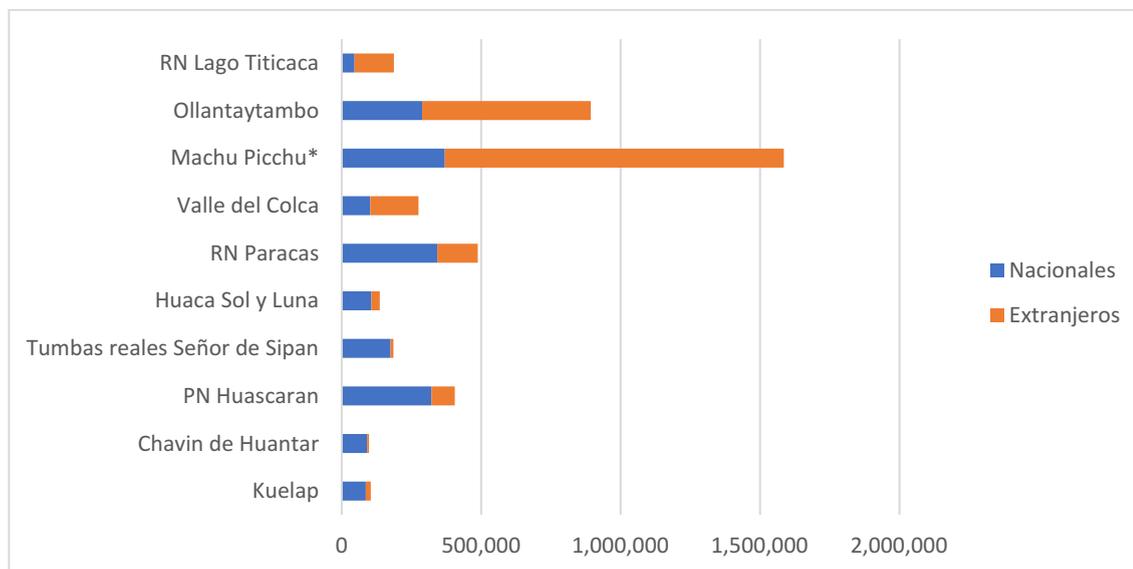
Afluencia turística a los principales sitios turísticos 2015 – 2019



Nota. Elaboración propia sobre la base del Compendio Turístico de MINCETUR (2024)

Figura 3

Afluencia de turistas nacionales y extranjeros a los principales sitios turísticos en el año 2019



Nota. Elaboración propia sobre la base del Compendio Turístico de MINCETUR (2024)

Según los datos del INEI (2023), la contribución del sector Turismo, Hotelería y Gastronomía al PBI nacional fue de 4.6% en el año 2019. Asimismo, el empleo turístico directo e indirecto respecto a la PEA ocupada significó el 8,5% si bien todavía existe una importante informalidad laboral en el sector (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

El sector turismo es un factor clave para el desarrollo socioeconómico sostenible en el Perú (Sociedad Nacional de Industrias, 2022) (World Economic Forum, 2019) (COMEX PERÚ, 2019), visto el desarrollo sostenible desde sus tres pilares: económico, social y ambiental. En las últimas décadas se han realizado enormes esfuerzos en la puesta en valor de determinados recursos turísticos, así como en la promoción turística dirigida tanto para el turismo interno, pero sobre (World Economic Forum, 2019) para el turismo que viene del extranjero (turismo receptivo) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2015) (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2017).

Sin embargo, para que la actividad turística sea competitiva, con respecto a otros destinos en el mundo, no solo debe ser sostenible, sino que también debe ofrecer servicios de calidad. Estos tres pilares, es decir sostenibilidad, calidad y competitividad, se sostienen en estrategias de seguridad, en su concepción actual multidimensional, que comprende tanto amenazas tradicionales como nuevas amenazas (Organisation Mondial du Tourisme (OMT) ; Agende du Développement de l'Union

Africaine (AUDA-NEPAD); Union Économique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), 2021) (Infante, Armada, Godiño, Torres, & Larico, 2024).

Tabla 5

Tipos de amenazas del Enfoque Multidimensional de la Seguridad Hemisférica

TÉRMINO	DESCRIPCIÓN
Amenazas Tradicionales	Aquellas que derivan de la agresión de la que pueden ser objeto los países y los ciudadanos, por fuerzas externas, término asociado sobre todo a la defensa nacional.
Nuevas Amenazas	Comprenden un conjunto de posibilidades que se originan en distintos ámbitos sociales que desde la seguridad pública a la salud o la exclusión social y de las cuales son también responsables los Estados.

Nota. Tomado de la Declaración sobre Seguridad de las Américas – OEA (2003)

La planificación turística nacional cuenta con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2015), el Plan de Protección al Turista (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2023), y en el año 2017 como parte del cumplimiento de la META 38 el Ministerio de Economía (MEF) lanzó el Plan de Desarrollo Turístico Local (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2017) (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2017). También se cuenta con un Plan Nacional de Calidad Turística (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2016). En el Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR se realiza un análisis coyuntural y se presentan los pilares estratégicos para el desarrollo de la actividad en el país, de manera sostenible, desde la perspectiva de la demanda, la oferta y el producto turístico, desarrollo y promoción. El PENTUR es un modelo que se debe replicar a nivel regional – PERTUR (Plan Estratégico Regional de Turismo) así como a nivel provincial y distrital (Plan Estratégico Local de Turismo – PELTUR). Si bien el PENTUR cuenta con una componente de fortalecimiento de la gestión para la seguridad turística, y la Meta 38 en el 2017 consideró en el diagnóstico el análisis de la problemática más relevante del destino, no se analizan las amenazas y riesgos desde la perspectiva de seguridad turística tradicional y multidimensional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2021) (Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, 2017).

Tabla 6*Amenazas del Sector Turismo – Perú 2023*

<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la corrupción, violencia social, crimen organizado y delincuencia común a nivel nacional. 2. Escalamiento de Conflictos sociales que afectan los Corredores Turísticos y la actividad turística. 3. Escasa cultura de prevención y autoprotección en seguridad ciudadana y seguridad turística. 4. Altas condiciones de vulnerabilidad de la población y sus medios de vida debido a la presencia de peligros de origen natural y antrópicos. 5. Incremento del accionar delictivo a nivel nacional en ámbito territorial, así como piratería en el ámbito fluvial de los ríos de la Amazonía y en las Áreas Naturales Protegidas por el Estado 6. Incremento de la informalidad en el servicio de transporte turístico terrestre, fluvial y lacustre. 7. Presencia de bandas delincuenciales organizadas que tienen como blanco al Turismo. 8. Desarrollo de actividades ilícitas e ilegales en ámbitos próximos donde se desarrolla la actividad turística. 9. Explotación Sexual del niños, niñas y adolescentes. 10. Presencia de epidemias y/o pandemias que afecten el normal desarrollo de la actividad turística. 11. Incremento en el ingreso de Migración extranjera informal por fronteras terrestres. 12. Cambio climático y la afectación de la actividad turística.

Nota. Tomado del Plan de Seguridad al Turista elaborado por MINCETUR (2023).

El Plan de Protección al Turista es un plan de seguridad turística elaborado por la Red de Protección al Turista² en la que se plasma el deseo de desarrollar una actividad turística en escenarios seguros y confiables y para ello se busca promover y garantizar la seguridad personal de los turistas nacionales y extranjeros a través del fortalecimiento de recursos y servicios turísticos. De carácter preventivo, se busca identificar tanto situaciones como escenarios de riesgo y vulnerabilidad que podrían afectar el desarrollo de la actividad turística (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2023). Para el diseño de estrategias se han identificados las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas, en líneas generales, en un contexto nacional. En la Tabla 6, se muestran las amenazas identificadas como resultado del análisis FODA.

²Integran la red: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio del Interior, Dirección de Turismo de la Policía Nacional del Perú, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas, Ley General de Turismo y los lineamientos estratégicos del PENTUR.

Resultados

De acuerdo con una nota de prensa del MINCETUR (2018), 497 municipalidades lograron elaborar sus planes de desarrollo turístico local en el 2018, 372 de ellas gracias al incentivo de la Meta 38 como parte del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del Ministerio de Economía y Finanzas (2017). Se logró tener acceso al 10% de ellos³, los cuales se orientan a un análisis de demanda y de oferta, sin incluir análisis profundo relacionado con la seguridad turística, ajustándose a los lineamientos de las guías tanto de la META 38 como de la Guía Metodológica para la Elaboración de Planes de Desarrollo Turístico Local (sobre la base del PENTUR) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2021)

El Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Turístico menciona en su componente 4.2 el fortalecimiento de la gestión para la seguridad turística y como línea de acción 4.2.1 menciona el desarrollo, monitoreo y evaluación de planes de Seguridad Integral, sin embargo, no se han encontrado planes de Seguridad Integral como tal. Como indicador de esta línea de acción se considera el número de denuncias sobre hechos delictivos y/o ilícitos contra los turistas, relacionado con la Policía de Turismo, y el número de planes de gestión de riesgo implementados por los destinos turísticos. En la búsqueda realizada no se han encontrado planes de gestión de riesgos relacionados con la actividad turística local.

El Plan de Protección al Turista por su parte, es un plan que muestra los grandes lineamientos para tener en cuenta en la seguridad turística, desde la perspectiva de las amenazas identificadas en el contexto nacional. Este plan debería realizarse, además, tanto a nivel regional como a nivel local, identificando las amenazas en el respectivo contexto, lo cual no se realiza, siendo que algunos actores no conocen la existencia de este plan. Sin embargo, ya en estos niveles es necesario identificar de manera puntual las amenazas, vulnerabilidades y riesgos del sistema turístico, más allá de las relacionadas con la seguridad de enfoque tradicional, para un mejor manejo de cómo enfrentarlas y diseñar acciones para anticiparlas.

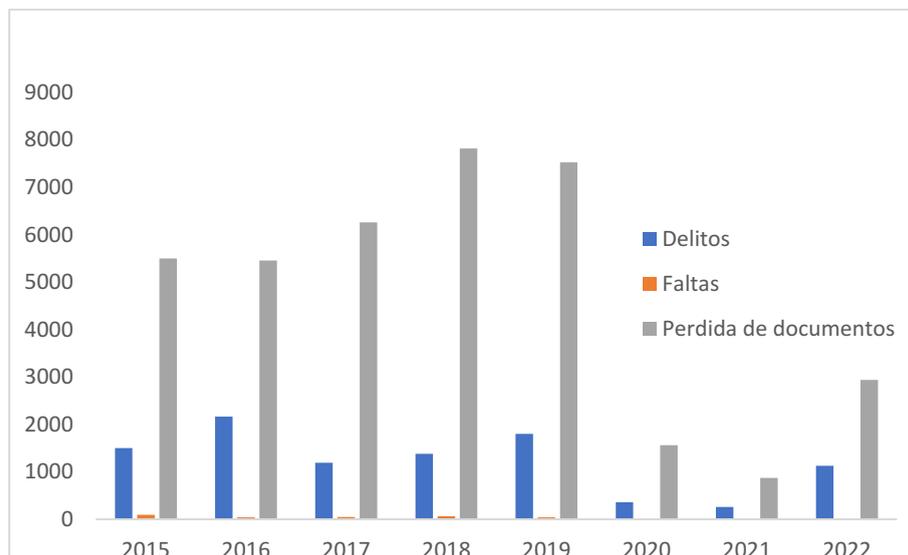
La División de Turismo de la Policía Nacional del Perú tiene presencia en casi todas las regiones del país. En el siguiente gráfico se puede apreciar que el mayor número de denuncias corresponde a la pérdida de documentos, que podría estar asociado a hurtos, pero que no son denunciados como tal. Cabe resaltar que la Policía de Turismo es una unidad importante en el apoyo de la industria turística, no solo en la solución reactiva a los delitos sino y sobre todo a la solución preventiva de estos. Sin embargo, otros aspectos que deberían considerarse en el campo de la seguridad son la protección de

³ <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/colecciones/4012-planes-estrategicos-regionales-de-turismo-pentur>

los equipos humanos que trabajan en el sector, protección del patrimonio cultural y natural, protección del desarrollo sostenible del lugar que tiene que ver con sus tres dimensiones: económica, ambiental, social, así como la reputación del destino turístico.

Figura 3

Policía de Turismo – Denuncias según clasificación entre los años 2019 - 2022



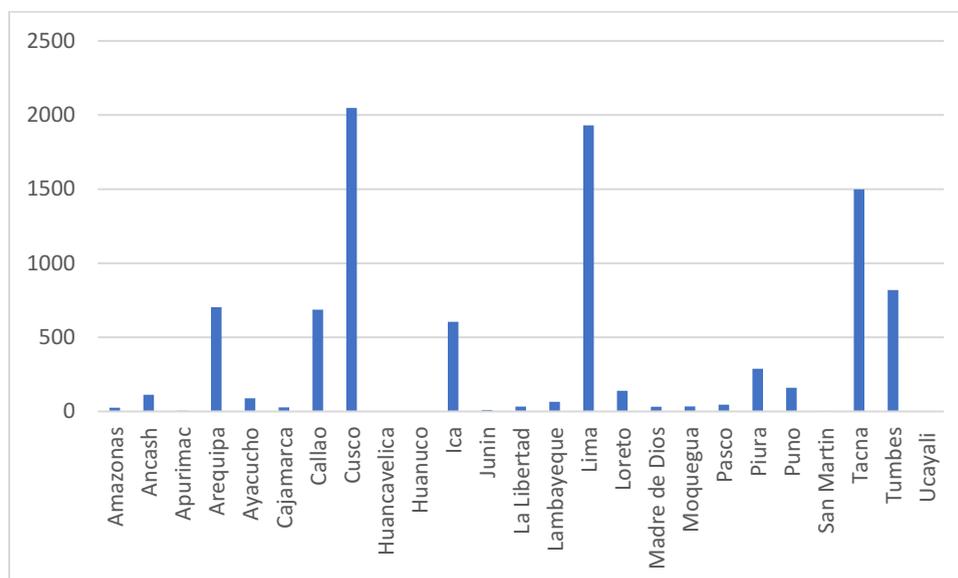
Nota. Datos tomados del Anuario Estadístico Policial (2022).

Tabla 7

Definición de hechos delictivos

Delitos	Hurto, Robo, Estafa, Apropiación ilícita, otros
Faltas	Hurto, participación en juegos prohibidos, otras estafas
Pérdida de documentos	Pasaporte, Carné de Identidad, Tarjetas de crédito, artículos personales, otros

Nota. Datos tomados del Anuario Estadístico Policial (2022).

Figura 4*Policía de Turismo – Total Denuncias por Regiones año 2019*

Nota. Datos tomados del Anuario Estadístico Policial (2022). Elaboración propia.

Es necesario el análisis regional-local con participación de diversos actores para identificar las amenazas de carácter multidimensional que afectan o podrían poner en riesgo el desarrollo turístico a este nivel. Por ejemplo, en algunos destinos turísticos importantes del país, se han dado casos de operadores de turismo de aventura informales que han puesto en riesgo la seguridad de los turistas, y sin embargo, las actividades de aventura, a pesar de su naturaleza en las que el riesgo, la incertidumbre, la necesidad de sensaciones de libertad interactúan, los operadores y agencias turísticas tienen la responsabilidad de brindar estas actividades en un entorno de seguridad (Huertas, Rodríguez, & Pilco, 2023). En la selva peruana, así como en la selva colombiana y brasilera, se han cometido delitos por participar en sesiones de ayahuasca mal dirigidas (Suárez, 2024). A estos se suman los incendios forestales en entornos de áreas naturales protegidas que se originan por malas prácticas de pequeños productores agropecuarios (Solar, 2024), conflictos entre comunidades (Panizo, 2024), afectación de la población local por conciertos en los que puede haber exceso de droga, delincuencia, abuso sexual, manifestaciones violentas, actos terroristas, ausencia de servicios básicos (agua y desagüe) entre otros (Corzo, 2019) (Kaszás & Keller, 2022) (Rasethuntsa, 2023) (Akamavi, Ibrahim, & Swaray, 2023).

En cuanto a la opinión de los expertos consultados, todos concuerdan en que la situación de inseguridad ciudadana está afectando el desarrollo turístico a nivel nacional y esta es la mayor amenaza a la seguridad turística. Asimismo, mencionan que la seguridad turística implica diversos factores siendo que la situación social actual hace que las personas se sientan inseguras y esto influye en la decisión de viaje de muchos turistas quienes optan por no venir y escoger destinos que les ofrezca mayor seguridad en todo sentido. La seguridad turística es un elemento fundamental para el desarrollo turístico, y depende de diferentes factores que van desde la fiscalización propia del sector turismo hasta diferentes acciones que deben ser realizadas por otros sectores.

Asimismo, la mayoría coincide con el hecho de que el Plan de Protección al Turista debería ser tomado en cuenta en la planificación del destino turístico. Sin embargo, sucede que la mayoría de las autoridades locales no conoce este plan y aquellos que sí lo conocen, no cuentan con recursos para elaborarlo.

En cuanto a si la planificación turística incluye la seguridad, los expertos mencionan que no existe coordinación entre las autoridades encargadas de la planificación turística y los encargados de la seguridad, ni a nivel regional, ni local. Asimismo, algunos expertos mencionan que es limitado ver un indicador específico relacionado a la seguridad turística en los planes territoriales (Planes de Desarrollo Concertado) y si existe, no se desarrollan acciones concretas, siendo que en el nivel regional y local se exigen acciones concretas. Coinciden en la necesidad de incorporar la Seguridad Turística en la planificación del territorio no solo vista desde la perspectiva de seguridad ciudadana sino para asegurar la calidad de los servicios turísticos (evitar operadores y servicios informales que ponen en riesgo el desempeño turístico, por ejemplo) y enfrentar las diversas amenazas, tanto de origen natural como de origen antrópico.

Finalmente, los expertos concuerdan en la necesidad de contar con una componente de seguridad en los planes de desarrollo turístico con el objetivo de asegurar la calidad turística y mantener el crecimiento de la actividad. Sin embargo, en la realidad, el principal problema es tener acceso a recursos tanto para elaborar el plan como para ponerlo en acción. Una propuesta que se ha venido trabajando en algunos lugares es que en los planes de mayor nivel como el Plan de Desarrollo Regional Concertado se visualice la componente de seguridad turística como acción estratégica, con indicadores de resultado (KPI) y asignación de presupuesto.

Discusión

Diversas investigaciones coinciden en que hoy en día los problemas de seguridad son multidimensionales y esto afecta también a la actividad turística, a nivel mundial. Entonces, estas condiciones exigen una nueva mirada y un cambio con relación a la seguridad turística y cómo debe ser abordada. Asimismo, como se ha podido comprobar en la revisión literaria, la competitividad, sostenibilidad y calidad de los servicios turísticos se sostienen sobre acciones concretas que se lleven a cabo para asegurar el buen desarrollo de la actividad, desde diferentes dimensiones.

Asimismo, si bien existen diversas herramientas de gestión turística, existen vacíos en lo que respecta la planificación y la seguridad turística desde el nivel regional y sobre todo local para identificar, prevenir y gestionar amenazas y riesgos que comprometan el desarrollo turístico en sus localidades; no solo hay una limitada comprensión de la importancia de la seguridad en un sentido amplio, sino que también existe limitaciones en la disponibilidad de recursos.

Si bien el Plan de Protección al Turista debería realizarse tanto a nivel regional como provincial, lo cierto es que difícilmente se destina presupuesto para realizar estos planes pues, entre otros, se asume que los temas de seguridad deben ser asumidos únicamente por la autoridad policial. Sin embargo, como se ha mencionado líneas arriba, la planificación de la seguridad turística implica el liderazgo de los gestores del sector y un trabajo conjunto con todos los actores involucrados en el desarrollo turístico, públicos y privados, incluida la autoridad policial.

De esta manera, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad, la calidad y la competitividad del sector, sería necesario que los planes de seguridad turística se realicen tanto a nivel regional como local, incluyendo acciones concretas de prevención, contención y de gestión. La multidimensionalidad de la seguridad hoy en día implica un trabajo conjunto con otros sectores, sin embargo, también existen dificultades logísticas y presupuestales para ello.

Ante esta situación, el tema de la seguridad turística multidimensional podría ser abordado ya sea desde la planificación turística (PERTUR o PELTUR) o desde los planes de desarrollo de nivel superior como el Plan de Desarrollo Concertado tanto a nivel regional como local (PDRC o PDLC). Esto permitiría la participación de los actores involucrados en la planificación turística, así como la asignación de presupuesto para realizar las acciones que sean necesarias tanto para identificar las amenazas y prevenir los riesgos actuales como futuros.

A continuación, se propone una ruta y una matriz para identificar y gestionar las amenazas, riesgos y vulnerabilidades de los destinos turísticos, que permita de un lado, que los gestores turísticos locales puedan diseñar acciones concretas y así mejorar la competitividad, sostenibilidad y calidad del desempeño de la actividad en sus ámbitos de intervención, y, de otro lado, ser un insumo para la planificación turística y territorial.

Figura 5

Seguridad Turística: Propuesta de ruta para el diagnóstico de amenazas, riesgos y vulnerabilidades a nivel regional y local

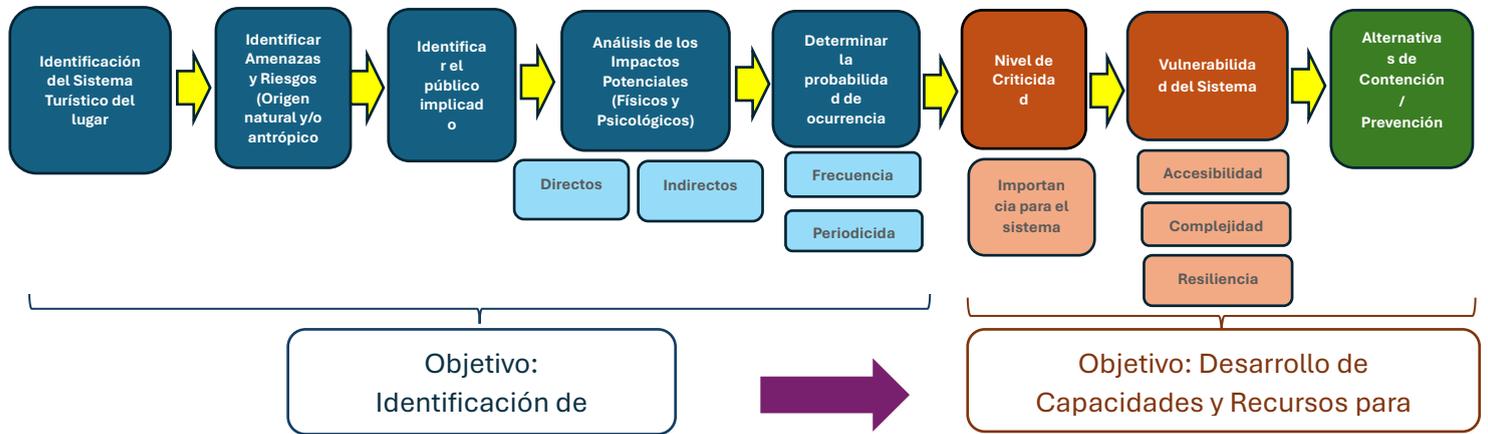


Tabla 8

Seguridad Turística: Propuesta de matriz para el diagnóstico de amenazas, riesgos y vulnerabilidades a nivel regional y local

Ubicación	Definición de la Amenaza	Identificación del Público Implicado	Definición del Riesgos				Definición de las Capacidades del Sistema Turístico				Alternativas de Contención
			Impactos		Probabilidad de Ocurrencia		Nivel de Criticidad	Vulnerabilidad			
			Directos	Indirectos	Frecuencia	Periodicidad	Importancia para el desarrollo turístico	Accesibilidad	Complejidad	Resiliencia	
Oxapampa	Incendios forestales por malas prácticas de algunos pequeños productores agropecuarios.	Visitantes y población en general	Enfermedades respiratorias. Pérdida de biodiversidad. Daños psicológicos	Imagen de un destino turístico peligroso.	Alta	En los últimos años ha sido repetitivo	Afecta la actividad turística en áreas naturales y patrimoniales. Paraliza la actividad turística	Difícil acceso	Alta complejidad ya que el fuego se expande a otras áreas y no se cuenta con recursos humanos y económicos para combatirlo	Una vez controlado los incendios se retoma la actividad turística, sin embargo, la recuperación de los afectados es difícil. Asimismo, de la biodiversidad toma tiempo, que es uno de los atractivos de la zona: Reserva de Biosfera.	- Colaboración conjunta con el sector Agricultura y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas para el desarrollo de capacitaciones con la población local en cuanto a la importancia de la biodiversidad, y en cuanto a alternativas a las prácticas de roza y quema. - Fortalecimiento de capacidades a los integrantes del sector turismo y trabajo conjunto con el cuerpo de bomberos.
Yurimaguas	Consumo de drogas en rituales conducidos sin normas de información y seguridad	Visitantes que buscan "viajes espirituales". Contactan los servicios por internet.	Efectos graves que han producido la muerte de personas ya sea por el consumo o por reacciones violentas de la persona que consumió el brebaje	Daños psicológicos y pérdidas irreparables a las familias de los turistas.	Alta	Entre los años 2010 y 2022 se han producido 56 fallecidos. Hace un año se conoció la violación de una turista europea. Este año se produjo un asesinato por parte de un turista europeo a su pareja en un centro de ayahuasca.	Consecuencias para los visitantes que buscan estas experiencias que no forman parte de los circuitos convencionales.	Los operadores de estas experiencias normalmente no están registrados pues se realizan en ciertas comunidades rurales.	La prevención, atención y rescate de emergencia puede resultar complejo.	Difícil recuperación psicológica. Procedimientos policiales.	Si bien forma parte del patrimonio cultural se requiere un mayor control por parte de las autoridades de turismo. La información a los turistas es de vital importancia ya que se requieren condiciones físicas y la combinación con otras drogas puede tener consecuencias irreparables.

Conclusiones

Desde los hechos sucedidos el 11 de septiembre del 2001, la seguridad se ha convertido en un pilar del desarrollo turístico, como factor esencial para la sostenibilidad, calidad y competitividad turística.

La naturaleza multidimensional de las amenazas hoy en día hace necesario un cambio en la manera de planificar el sector y los destinos turísticos, tanto a nivel nacional como internacional.

Desde la perspectiva regional y local, la elaboración de planes de desarrollo turístico implica presupuesto y logística para convocar a diversos actores vinculados tanto directamente como indirectamente con el sector; presupuesto y disponibilidad de los actores con lo que no se cuenta para el desarrollo de otros planes como es el de protección al turista.

Sin embargo, la inclusión del tema de seguridad multidimensional del sector turismo es necesaria tanto desde la gestión local como desde la planificación. Por ello, tanto de los planes de desarrollo turístico como los planes de desarrollo de nivel superior resultarían una estrategia para abordar el tema (diagnóstico y estrategias de solución) y sobre todo destinar presupuesto.

La seguridad turística se convierte en una pieza clave en el éxito de los destinos turísticos, ya que la percepción de seguridad que los turistas tengan será la mejor estrategia de marketing.

Referencias

- Acevedo, C., Ballesteros, V., & Condone, M. (2022). Seguridad humana y seguridad multidimensional, su enfoque y utilidad para proteger los derechos humanos. *Revista Científica General José María Córdova*.
- Akamavi, R., Ibrahim, F., & Swaray, R. (2023). Tourism and troubles: Effects of security threats on the global travel and tourism industry performance. *Journal of Travel Research*, 62(8), 1755-1800. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00472875221138792>
- Arévalo, P., Dubón, K., Flores, D., García, Y., Guzmán, L., Valencia, C., & Velásquez, K. (2021). *Plan de Gestión a la Seguridad Turística de Maure Tours S.A.* San Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
- Blackwell, A. (2015). Seguridad Multidimensional: enfrentando nuevas amenazas. *Revista Científica UNADE*.
- COMEX PERÚ. (2019). *Desempeño y competitividad turística en el Perú*. Lima: COMEX. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-001.pdf>
- Corzo, D. (2019). *Resultados de la implementación del Plan Estratégico de Seguridad Turística de Colombia. Caso: Consejos de Seguridad*. Bogotá.

- Font, T., & Ortega, P. (2012). Seguridad Nacional, Seguridad Multidimensional, Seguridad Humana. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global(119), 161-172.
- Frech Hurtado, H. (2025). Seguridad multidimensional para la competitividad turística en el Perú: Una relación necesaria. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8(2), 181-199. <https://doi.org/10.21071/riturem.v8i2.17173>
- Gadamer, H. (1975). *Truth and Method*. New York: Continuum. Obtenido de <https://archive.org/details/gadamer-truth-and-method>
- Gobierno Regional de Cusco; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía Cusco. (2018). Plan Estratégico Regional de Turismo - PERTUR 2019 - 2025.
- Gobierno Regional de Pasco; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; Dirección Regional de Turismo de Pasco. (2018). Plan Estratégico Regional de Turismo - PERTUR PASCO 2019 - 2025.
- González, F., Hernández, C., Ganzo, J., & Jimeno, R. (2017). La Seguridad turística en México: Aportaciones para su configuración. *Alternativas*, 18(3), 84-93.
- Grünewald, L. (2012). La seguridad en el marco de la competitividad de los destinos turísticos. *Revista de Ciencias Sociales*, 141-158.
- Heald, J. G., & Treviño Aguilar, E. (2018). Análisis de los procesos y ciclos inherentes a la seguridad turística en el contexto de México a través de una revisión literaria. *TRANSITARE*, 4(2), 1-26. <https://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx/index.php/Transitare/article/view/87>
- Heald, J., Guerrero, R., & Treviño, E. (2018). Análisis de los procesos y ciclos inherentes a la seguridad turística en el contexto de México a través de una revisión literaria. *Transitare*, 4(2), 1-26.
- Huertas, T., Rodríguez, J., & Pilco, M. (2023). El turismo de aventuras en el valle "río Canímar": Una visión a la seguridad del turista. *Aula Virtual*, 4(10), 1-17.
- INEI. (2023). *Series Nacionales*. Lima: INEI.
- Infante, L., Armada, J., Godiño, F., Torres, L., & Larico, B. (2024). El turismo y seguridad integral en América Latina: una revisión sistemática. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 2, 1-14. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2960-24672024000100307&script=sci_arttext
- Kaszás, N., & Keller, K. (2022). The emergence of safety and security in the tourism strategies of EU members state. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 1717-1725.
- Minchenkova, L., Queirolo, F., Abbas, N., Ruff, C., & Ruiz, M. (18 de 4 de 2023). El vector seguridad como variable de impacto sobre el turismo local: México, Colombia y Chile como casos de estudio. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacao - RISTI(E60)*, 71-84.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2015). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025. Lima: MINCETUR.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2016). Plan Nacional de Calidad Turística del Perú - CALTUR 2017 - 2025. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (14 de mayo de 2018). Nota de Prensa. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/3837-gobiernos-locales-gestionaran-actividad-turistica-gracias-al-mincetur>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2021). Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local. Perú: ALGRAF.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2023). Plan de Protección al Turista. Lima: MINCETUR.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2024). Compendio Cifras de Turismo. Lima: MINCETUR.
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2017). Guía para el cumplimiento de la Meta 38. Plan de Desarrollo Turístico Local. Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2017. Lima: Burcon Impresores y Derivados.
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2017). Instructivo META 38. Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Naciones Unidas - Dependencia de Seguridad Humana. (2016). Manual de Seguridad Humana. Nueva York: Naciones Unidas.
- Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) ; Agende du Développement de l'Union Africaine (AUDA-NEPAD); Union Économique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). (2021). Livre Blanc de la Sécurité et Sûreté dans le secteur du Tourisme. Volume 1: Des liens étroits entre tourisme, sécurité, sûreté et développement. Madrid: OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284423118>
- Organización de los Estados Americanos. (2003). Declaración sobre seguridad en las Américas. (pág. 23). México: OEA.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe. OIT.
- Panizo, M. (18 de agosto de 2024). La pugna por el control de la montaña de los Siete Colores: Razones e impacto del conflicto. El Comercio.
- Policía Nacional del Perú. (2022). Anuario Estadístico Policial. Lima: Policía Nacional del Perú.
- Quispe Luna, W. E., & Sante Portilla, J. (2019). La informalidad de los hostels y su incidencia en la seguridad turística del Centro Histórico del Cusco. Cusco: Universidad San Antonio Abad del Cusco.
- Rasethuntsa, C. (2023). Tourism Safety and Security: Strategies Adopted by some African Economies. Athens Journal of Tourism, 10, 1-12.
- Rivera, F. (2008). Seguridad Multidimensional en América Latina. Quito: Flacso.
- Rivera, F. (2008). Seguridad Multidimensional en América Latina. Quito: FLACSO.

- Saint-Pierre, H. (2008). Defensa y seguridad. En R. d. Latina, Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina.
- Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional - SEDENA. (2015). Doctrina de Seguridad y Defensa Nacional. Lima: Gobierno del Perú.
- Segura, N., & Sarmiento, R. (2023). Análisis de la seguridad turística en la ciudad de Guayaquil, debido al aumento de actos delincuenciales y terroristas. Polo de Conocimiento, 8(8). <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5874/14674>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2022). Perú, regiones al 2031. Sociedad Nacional de industrias. <https://sni.org.pe/peruregionesal2031/>
- Solar, D. (20 de 10 de 2024). www.infobae.com. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2024/09/25/pasco-al-menos-seis-incendios-forestales-han-consumido-cientos-de-hectareas-en-tan-solo-48-horas/>
- Suárez, C. (20 de 10 de 2024). www.iceers.org. <https://www.iceers.org/es/examinando-muertes-ayahuasca/>
- Tarlow, P. (2014). Tourism Security: Strategies for effectively managing travel risk and safety. Elsevier.
- Toro, L. (2009). El enfoque multidimensional de la seguridad hemisférica: Una revisión al discurso hegemónico. Estudios Latinoamericanos, 1(2), 67-75.
- World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report. Genève: WEF. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Yang, C., & Nair, V. (2013). Tourism safety, security and risk: Towards a conceptual framework. 3rd. Conference on Tourism Research. Langkawi - Malasya.
- Yépez, A. J. (2022). Análisis de la seguridad turística y su influencia en la demanda de turistas en los atractivos naturales del cantón Montúfar. Tierra Infinita, 8(1), 92-107.
- Yépez, A. J. C., & Aguirre, C. A. H. (2022). Análisis de la seguridad turística y su influencia en la demanda de turistas en los atractivos turísticos naturales del cantón Montúfar. Tierra Infinita, 8(1), 92-107.

CORRUPCIÓN SISTÉMICA EN EL PERÚ: ANÁLISIS SOCIOCULTURAL DE UNA CRISIS INSTITUCIONAL PROLONGADA

SYSTEMIC CORRUPTION IN PERU: SOCIOCULTURAL ANALYSIS OF A PROLONGED INSTITUTIONAL CRISIS

PP. 31 - 48

Carlos Rodolfo Repetto Castro

Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado, Perú.

carlosrep@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6586-3240>

Ingeniero industrial, MBA, financista, asesor congresal y financiero. Experiencia aplicada a la formación y educación de nuevos valores en las áreas de economía y finanzas. Conferencista y creador de proyectos y procesos. Especialista en resolución de conflictos y gestión aplicada a la mejora continua de empresas, entidades públicas, Gobiernos Regionales y locales para la creación de políticas de desarrollo económico y social. Cursa el Doctorado de Desarrollo y Seguridad Estratégica en el Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado, Perú.

Recibido: 19 Mar 25

Aceptado: 12 Jun 25

Publicado: 17 Jun 25

Resumen

Este artículo examina las causas profundas de la corrupción estructural en el Perú, evidenciada por el procesamiento penal de la mayoría de los presidentes desde 1990. También se analizará la descentralización, los efectos del colonialismo y la procrastinación. Se analizará a nuestras Fuerzas Armadas y Policiales y la infiltración de redes ilícitas en ellas y en los gobiernos nacionales y subnacionales. Se presentarán algunos casos, que por su simplicidad son ilustrativos. Se mostrará como la ley puede ser usada en contra de la sociedad. Se argumenta que la impunidad, la debilidad institucional, la formación castrense, las mafias y bandas del crimen organizado, organizaciones transnacionales combinadas con factores socioculturales han normalizado el uso del poder público para beneficio personal, con consecuencias devastadoras para la gobernabilidad, la confianza ciudadana y el desarrollo nacional. Asimismo, se darán recomendaciones que con el apoyo político

podrían lograr liberarnos de este encarcelamiento corrupto social económico en el que nos encontramos y que nos impide lograr el desarrollo tan deseado.

Palabras Claves: Corrupción, impunidad, procrastinación, debilidad institucional, crimen organizado.

Abstract

This article examines the root causes of structural corruption in Peru, evidenced by the criminal prosecution of most presidents since 1990. Decentralization, the effects of colonialism and procrastination will also be analyzed. Our Armed Forces and Police and the infiltration of illicit networks in them and in national and subnational governments will be analyzed. Some cases will be presented, which due to their simplicity are illustrative. It will show how the law can be used against society. It is argued that impunity, institutional weakness, military training, organized crime mafias and gangs, transnational organizations combined with sociocultural factors have normalized the use of public power for personal gain, with devastating consequences for governability, citizen confidence and national development. Likewise, recommendations will be given that, with political support, could free us from this corrupt, social, economic imprisonment in which we find ourselves and that prevents us from achieving the development so desired.

Keywords: Corruption, impunity, procrastination, institutional weakness, organized crime.

En las últimas décadas, el Perú ha enfrentado una crisis institucional sin precedentes, marcada por la implicación de numerosos expresidentes en casos de corrupción (Público, 2023). La desconfianza en las instituciones públicas peruanas ha alcanzado niveles históricamente altos, según diversos estudios recientes. El Barómetro de las Américas 2023, elaborado por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), reveló que solo el 10% de los peruanos confía en su presidente, y apenas el 7% confía en el Congreso de la República, posicionando al país en el último lugar en América Latina en cuanto a confianza en estas instituciones (IEP, 2023). Además, solo el 53% de los ciudadanos considera que Perú es una democracia, una cifra que ha disminuido significativamente en comparación con años anteriores (IEP, 2023).

Estos datos reflejan una profunda crisis de legitimidad institucional en el país. Según Martín Tanaka, investigador principal del IEP, “el Perú es uno de los países con menor legitimidad de sus instituciones democráticas”, destacando que el país presenta los niveles más bajos de confianza en las elecciones y en el Congreso en toda la región (Tanaka, 2005, citado en Lledó et al., 2021). Esta situación evidencia la urgente necesidad de reformas estructurales para restaurar la confianza ciudadana en las instituciones democráticas peruanas. Este fenómeno ha socavado la confianza pública y ha generado interrogantes sobre las raíces socioculturales que permiten la persistencia de prácticas corruptas en los más altos niveles del poder.

En adición se presenta hallazgos sobre como las bandas de crimen organizado transnacionales han aprovechado nuestras debilidades institucionales y el apetito por el dinero de algunos políticos, altos mandos de la policía y fuerzas armadas (Insight Crime, 2023).

La desconfianza existente también se alimenta de la percepción de impunidad por la desmedida lentitud procesal del sistema de administración de justicia que bajo la excusa de "sobrecarga procesal" demora décadas para dictaminar sentencias. El sistema penitenciario peruano enfrenta una crisis de hacinamiento sin precedentes. Según datos del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), al 2024, las cárceles del país albergaban a 96,805 internos, a pesar de que su capacidad es de solo 41,019, lo que representa una sobrepoblación del 236%. Nuestras cárceles tienen una gran población de reos que aún no tienen sentencia. La sobrepoblación penitenciaria está documentada en los informes oficiales del INPE disponibles en su portal institucional (INPE, 2024).

En el presente artículo presentaremos antecedentes y posibles soluciones a estos problemas que están socavando la capacidad de desarrollo de nuestro país, arrebatándonos seguridad, tranquilidad y la oportunidad para prosperar.

Método

Este estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-interpretativo con el fin de comprender las causas estructurales y socioculturales de la corrupción sistémica en el Perú (Ackerman, 2006; Contraloría General de la República, 2023). Se empleó un análisis documental y crítico de fuentes académicas, informes oficiales, investigaciones periodísticas y sentencias judiciales pertinentes al tema, complementado por una revisión de literatura sobre gobernanza anticipatoria, herencia colonial, criminalidad organizada e inteligencia artificial aplicada al control institucional (Ackerman, 2006; Tanaka, 2005; Transparency International, 2024).

El método hermenéutico permitió interpretar el significado de los fenómenos de corrupción más allá de su manifestación legal, analizando discursos, patrones culturales y prácticas institucionales recurrentes (Lledó et al., 2021). Asimismo, se utilizaron estudios de caso —como el del Gobierno Regional de Huánuco y el Proyecto Huallaga en San Martín— para ilustrar la articulación entre crimen organizado, burocracia local y debilidad del estado (Contraloría General de la República, 2023).

La aplicación del método hermenéutico en este estudio implicó una lectura crítica y comparativa de diversos tipos de textos —discursos oficiales, sentencias judiciales, reportes periodísticos y documentos institucionales— seleccionados en función de su relevancia temática y su valor simbólico en la reproducción de patrones de corrupción. Para desentrañar los significados implícitos y las estructuras de poder subyacentes, se utilizaron técnicas de análisis crítico del discurso, en particular el enfoque de Norman Fairclough, que permite identificar relaciones ideológicas en el lenguaje institucional. Asimismo, se aplicó análisis temático para categorizar narrativas dominantes (e.g., impunidad, meritocracia ficticia, legalismo estratégico). La subjetividad inherente al enfoque interpretativo fue manejada mediante procesos de validación cruzada (triangulación teórica y empírica) y explicitación reflexiva del posicionamiento del investigador en los registros analíticos.

Para aplicar el método hermenéutico, se seleccionaron discursos oficiales, declaraciones públicas de autoridades, noticias con alta difusión y patrones narrativos recurrentes en medios de comunicación y sentencias judiciales. El análisis se basó en una lectura iterativa de los textos, identificando temas clave, metáforas dominantes y contradicciones implícitas que reflejan la naturalización de prácticas corruptas. Se utilizó el análisis crítico del discurso para desentrañar significados implícitos y estructuras de poder.

Se recurrió a un enfoque interdisciplinario, incorporando conceptos de ciencias políticas, sociología, historia y tecnologías emergentes. Las fuentes fueron seleccionadas bajo criterios de actualidad, relevancia temática y credibilidad académica, priorizando publicaciones revisadas por pares, informes de organismos internacionales como la Contraloría General de la República (2023), la Defensoría del Pueblo (2022) y Transparencia Internacional (2024), así como autores clave en la discusión sobre corrupción estructural en América Latina.

Aunque se priorizaron fuentes académicas y oficiales, el uso de reportes periodísticos en la sección de resultados se realizó bajo un criterio de valor testimonial e ilustrativo, con el objetivo de contextualizar patrones documentados en estudios más rigurosos. Estas fuentes fueron utilizadas para evidenciar cómo los patrones de corrupción estructural se manifiestan en la praxis institucional.

La información extraída fue corroborada con informes oficiales, bases de datos de la Contraloría y registros judiciales para garantizar la consistencia analítica y evitar sesgos derivados de la cobertura mediática. Este enfoque permite sostener la validez del análisis sin comprometer el rigor académico.

Las fuentes periodísticas se utilizaron como insumos ilustrativos de patrones previamente identificados en literatura académica y documentos oficiales. Cada caso reportado fue contrastado, cuando fue posible, con fuentes secundarias de mayor rigor, como informes de la Contraloría o resoluciones fiscales. Esta verificación permitió validar los hechos descritos y fortalecer la credibilidad del análisis.

Resultados

Corrupción Presidencial: un Patrón Sistémico

Presidentes Procesados y Sentenciados

Desde 1990, todos los presidentes peruanos han enfrentado procesos judiciales por corrupción (Expansión, 2020; Público, 2023):

- Alberto Fujimori (1990–2000): Condenado a 25 años por violaciones a los derechos humanos y corrupción.
- Alejandro Toledo (2001–2006): Sentenciado a 20 años y 6 meses por colusión y lavado de activos en el caso Odebrecht (El País, 2024; HuffPost, 2024; Reuters, 2024).
- Alan García (2006–2011): Se suicidó en 2019 cuando iba a ser arrestado por el caso Odebrecht.
- Ollanta Humala (2011–2016): Condenado a 15 años por lavado de activos relacionados con financiamiento ilícito de campañas (Cadena SER, 2025).
- Pedro Pablo Kuczynski (2016–2018): Bajo arresto domiciliario por presunta corrupción en el caso Odebrecht.
- Martín Vizcarra (2018–2020): Investigado por presuntos actos de corrupción durante su gestión como gobernador de Moquegua.
- Pedro Castillo (2021–2022): Detenido tras intentar disolver el Congreso; enfrenta múltiples investigaciones por corrupción.
- Dina Boluarte (2022–presente): Enfrenta más de 16 investigaciones fiscales abiertas.

Francisco Sagasti también tiene una denuncia en proceso por su actuar contra la jerarquía de la Policía Nacional, la que fue reportada en medios de información como Willax TV y replicada por otras plataformas digitales, en 2024.

La sucesión de procesos judiciales contra expresidentes refleja una crisis institucional profunda y la continuidad de prácticas corruptas en los niveles más altos del poder.

Corrupción Regional: los casos de Huánuco y San Martín

La cantidad de casos de autoridades que están procesadas, inhabilitadas, sentenciadas pero que por "dejadez" o simple osadía de no respetar lo dictaminado y acogiéndose a leguleyadas es impresionante, en este artículo solo se mostraran 2 casos recientes, el del Gobierno Regional de Huánuco y el del Proyecto especial Huallaga de la región San Martín.

Gobierno Regional de Huánuco

En Huánuco, la corrupción ha permeado diversas instancias del gobierno regional:

- El exgobernador Juan Alvarado Cornelio fue detenido preventivamente por colusión agravada (Gobierno del Perú, 2025, 3 de abril).
- El asesor Erick Ferruzo Suárez fue sentenciado por corrupción, aunque el actual gobernador Antonio Pulgar ratificó su confianza en él (Diario Correo, 2025).
- La Contraloría reveló presuntas irregularidades en proyectos del gobierno regional, incluyendo adquisiciones cuestionables (Contraloría General de la República, 2023).

Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo (San Martín)

En San Martín, el Proyecto Especial Huallaga ha sido objeto de investigaciones por presuntas irregularidades:

- El gerente general, previamente inhabilitado por corrupción, fue reincorporado al cargo (Gobierno del Perú, 2025, 6 de marzo).
- Se denunció la contratación por el gerente general, de un funcionario también con antecedentes de inhabilitación, como Director de Infraestructura (Gobierno del Perú, 2025, 6 de marzo).
- La Fiscalía investigó irregularidades en la adquisición de una ambulancia urbana Tipo 2.

Estos casos solo son ilustrativos y referenciales de los muchos que hay. Denota la debilidad del sistema y como funcionarios públicos se perpetúan en puestos de los cuales fueron removidos, procesados y mayormente, sentenciados. En ambos casos se puede observar que, aunque las leyes existen, se buscan fallas en el sistema para aferrarse a los cargos.

Estos hallazgos empíricos confirman marcos teóricos como el de la captura del estado (O'Donnell, 1999) y la gobernanza fallida en contextos de alta informalidad institucional. Asimismo, el fenómeno de la procrastinación ética institucional puede vincularse con los estudios sobre cultura política resignada en América Latina, donde la tolerancia a la ineficacia del sistema refuerza patrones de impunidad (Lledó et al., 2021).

En estos casos no solo se observan actos de corrupción individual, sino también mecanismos estructurados de resistencia institucional. Por ejemplo, la reincorporación de funcionarios inhabilitados o procesados refleja una captura institucional subnacional, donde redes clientelares consolidan un poder informal sostenido en vacíos legales y la permisividad judicial. Estos comportamientos institucionales revelan una lógica de reproducción del poder que trasciende la legalidad formal, dando cuenta de cómo el aparato estatal subnacional puede ser cooptado para fines privados, con respaldo normativo estratégico.

Estos casos no solo muestran irregularidades administrativas, sino también la consolidación de mecanismos de resistencia institucional a la rendición de cuentas. En ambos ejemplos se observan estrategias de reinserción de funcionarios inhabilitados, el uso político de vacíos normativos y una cultura de impunidad que permite la reproducción del poder informal. La comparación sugiere un patrón de captura institucional subnacional con respaldo legal formalizado.

Procrastinación, Cultura Cívica en el Perú, Legado Colonial y la Desconfianza hacia las Instituciones

La Procrastinación como Fenómeno Sociocultural

La procrastinación, definida como la postergación de tareas y responsabilidades, ha sido identificada como un fenómeno que afecta diversos ámbitos de la sociedad peruana. Estudios han demostrado que este hábito impacta negativamente en la productividad y el bienestar psicológico de los individuos (Chamorro Mejía, Chamorro Llantoy, & Núñez Llantoy, 2022). Investigaciones en la región de Junín han revelado que la procrastinación de valores éticos entre docentes y funcionarios del sector educativo contribuye al crecimiento de la corrupción (Chamorro Mejía & Chamorro Llantoy, 2021). Esta postergación de principios éticos fundamentales refleja una cultura institucional que tolera y perpetúa prácticas corruptas.

Impacto del Colonialismo en la Percepción de la Autoridad

El proceso de colonización en el Perú dejó una huella profunda en la percepción de la autoridad y las instituciones. La imposición de estructuras de poder externas generó un sentimiento de desconfianza y resentimiento hacia las fuerzas del orden, percibidas como instrumentos de opresión en lugar de protección.

Continuidad de Prácticas Coloniales en las Instituciones Modernas

Las instituciones contemporáneas, en muchos casos, han heredado estructuras y prácticas del periodo colonial, perpetuando una cultura de autoritarismo y falta de rendición de cuentas. Esta continuidad ha dificultado la construcción de una ciudadanía activa y comprometida con la ética pública. Se debe mencionar que se han hecho avances como plataformas digitales donde se puede denunciar corrupción o irregularidades cometidas por servidores y funcionarios públicos.

Corrupción en las Fuerzas del Orden y Su Formación Institucional

Nuestras Fuerzas armadas y policiales están mayormente conformadas por ciudadanos que desean proteger y servir al Perú. La gran mayoría cree en la meritocracia y son gente de bien. Esto es demostrado día a día en el gran apoyo. El ejemplo más reciente de su compromiso para con el país, fue durante la pandemia de COVID-19, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú demostraron un compromiso excepcional con la protección y el servicio a la ciudadanía (Defensa.com, 2020). Miles de efectivos se desplegaron en todo el país para garantizar el cumplimiento de las medidas sanitarias, controlar el orden interno y brindar apoyo logístico en la distribución de alimentos y atención médica. Este despliegue masivo evidenció la vocación de servicio de estas instituciones, que, a pesar de los riesgos, se mantuvieron en la primera línea de defensa contra la pandemia.

El sacrificio de estos hombres y mujeres no fue menor. Según informes oficiales, más de 2,200 militares fueron contagiados con el nuevo coronavirus, de los cuales 64 fallecieron (El Comercio, 2020). Asimismo, la Policía Nacional del Perú sufrió la pérdida de 530 efectivos debido al COVID-19 (La República, 2021). Estas cifras reflejan el alto costo humano que asumieron las fuerzas del orden en su misión de proteger a la población, destacando su compromiso y valentía en momentos críticos para la nación.

Infiltración del Crimen Organizado en la Policía

La corrupción en las Fuerzas Policiales peruanas ha facilitado la expansión del crimen organizado (Insight Crime, 2023). Investigaciones han revelado que unidades de investigación policial han sido desmanteladas e infiltradas por bandas criminales, comprometiendo la eficacia de la lucha contra la delincuencia (Ojo Público, 2024).

La situación actual del Perú, caracterizada por una corrupción sistémica, la infiltración de bandas criminales transnacionales y la debilidad de las instituciones penitenciarias, representa un obstáculo significativo para el desarrollo sostenible del país.

La corrupción en Perú no se limita a casos aislados; es un fenómeno estructural que permea diversas esferas del poder (Defensoría del Pueblo, 2022). La falta de transparencia y rendición de cuentas ha debilitado la confianza ciudadana en las instituciones, lo que dificulta la implementación de políticas efectivas para el desarrollo económico y social.

Infiltración de Bandas Criminales Transnacionales

El país ha experimentado un aumento en la actividad de bandas criminales transnacionales, como el Tren de Aragua (Reuters, 2024) y Los Pulpos del Norte (El País, 2025, 22 de febrero), que operan en diversas regiones, incluyendo Arequipa y La Libertad. Estas organizaciones están involucradas en delitos como extorsión, sicariato y narcotráfico, lo que ha incrementado la violencia y la inseguridad en el país (Infobae, 2025, 2 de enero).

Estas bandas se aprovechan de nuestra debilidad institucional reflejada últimamente en las fugas de reos en penales como Lurigancho (La República, 2025; Peru21, 2025) y Piura (Infobae, 2025, 13 de enero) que han evidenciado las fallas en el sistema penitenciario peruano. Estas fugas, que ocurrieron con relativa facilidad, han generado preocupación sobre la capacidad del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) para mantener la seguridad y el control en las cárceles.

El hecho acontecido en los primeros días de mayo 2025, en el que se encontraron 13 mineros contratistas de la minera La Poderosa, asesinados dentro de los socavones en Pataz, crimen que ha remecido toda nuestra sociedad y traído malos recuerdos de la época del terrorismo. Cabe mencionar que después de eso la presidente Dina Boluarte pidió que su sueldo se duplique.

Casos Emblemáticos de Corrupción Institucional

El caso del coronel Harvey Colchado

El coronel Harvey Colchado, conocido por su lucha contra el crimen y la corrupción, fue retirado de su cargo tras liderar el allanamiento de la residencia de la presidente Dina Boluarte. Este hecho reportado en diferentes medios de comunicación como El País (2025, 16 de febrero), ha sido interpretado como una represalia política y evidencia de la resistencia institucional a enfrentar la corrupción en los más altos niveles del poder.

El "Escuadrón de la Muerte"

La existencia de grupos como el "Escuadrón de la Muerte", compuesto por miembros de la Policía Nacional del Perú implicados en ejecuciones extrajudiciales (Wikipedia, 2024), refleja la gravedad de la corrupción dentro de las fuerzas del orden y la necesidad urgente de reformas estructurales.

Impacto en el Desarrollo del País

La combinación de corrupción, criminalidad y debilidad institucional impide la creación de un entorno propicio para la inversión y el crecimiento económico. Además, la inseguridad y la falta de confianza en las instituciones desalientan la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia. “La corrupción está saboteando la posibilidad de atraer inversión extranjera, la instrumentación de las reformas estructurales, generando o acentuando la desconfianza ciudadana con respecto de las instituciones” Esta afirmación fue realizada por la politóloga mexicana Denise Dresser (2015) durante una conferencia ante socios de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) en Querétaro.

A esto habría que sumarle el concepto de “impunidad”. Todos los días somos testigos de cómo personajes de la política, gobierno o con recursos económicos (Caso Odebrecht) a pesar de que se viven las consecuencias de su mal actuar quedan sin castigo o culpa alguna. Esta forma de actuar del sistema de justicia alimenta la desconfianza y muestra que con plata todo se resuelve, sea o no legal. Atraer inversionistas de calidad que quieran hacer bien las obras, se convierte en un tema difícil de concretar dado que ellos saben de este mal que se sufre en el Perú, que es la impunidad.

Discusión

Los hallazgos presentados en este estudio confirman que la corrupción en el Perú no se trata de una simple desviación ética individual o un fenómeno episódico, sino un fenómeno estructural profundamente enraizado en la configuración institucional, la cultura política y las inercias sociales heredadas del orden colonial. La convergencia de múltiples factores –incluyendo la debilidad institucional, la procrastinación cultural y la infiltración del crimen organizado– revela un ecosistema de corrupción que se reproduce, adapta y fortalece con el tiempo.

En primer lugar, la identificación de una procrastinación cultural frente a las reformas estructurales –entendida como una tolerancia social a la inacción estatal– evidencia un déficit de ciudadanía crítica y una aceptación tácita de la corrupción como parte del orden cotidiano. Esta actitud resignada no solo impide la consolidación de una ética pública, sino que también refuerza patrones de impunidad al normalizar las prácticas corruptas como mecanismos funcionales del sistema.

En segundo lugar, el análisis de casos actuales como el del Gobierno Regional de Huánuco y el proyecto Huallaga en San Martín corrobora la tesis de que las instituciones subnacionales se han convertido en espacios particularmente vulnerables a redes clientelares y mafias político-económicas. Este fenómeno es coherente con estudios previos que advierten sobre la descentralización mal diseñada y carente de controles, lo que paradójicamente ha dispersado el poder sin democratizar la gestión pública.

Lo expuesto guarda relación con la teoría de la captura institucional planteada por autores como O'Donnell (1999) y Lledó et al. (2021), quienes argumentan que, en contextos de baja institucionalidad y gobernanza débil, las élites locales y redes criminales aprovechan la formalidad legal para consolidar el poder informal.

Asimismo, la dimensión estructural de la corrupción se vincula con la captura del estado por élites económicas y redes criminales, fenómeno ya señalado por autores como O'Donnell (1999) bajo el concepto de “Estado burocrático-autoritario” reconfigurado en clave democrática. La cooptación de las agencias de control, los sistemas de contratación pública y la administración de justicia se manifiesta en la alarmante cifra de expresidentes, congresistas y altos funcionarios implicados en tramas de corrupción sistémica.

Desde una perspectiva prospectiva, los resultados de este estudio reafirman la necesidad de una gobernanza anticipatoria, que permita gestionar riesgos institucionales antes de su manifestación plena (Gutiérrez, 2015). Esta aproximación implica la utilización de inteligencia artificial para identificar patrones de corrupción emergente, y la implementación de modelos predictivos de vulnerabilidad institucional, como herramientas para la reforma del estado (Díaz Salvatierra, 2024; Rejas de la Peña et al., 2024). Sin embargo, esta propuesta debe enfrentar resistencias tanto tecno burocráticas como políticas, ya que atenta contra estructuras consolidadas de poder informal.

Finalmente, aunque el estudio aporta un marco integral de comprensión del fenómeno corruptivo en el Perú, existen limitaciones vinculadas a la disponibilidad de datos empíricos cuantitativos a nivel regional, y a la resistencia de ciertos actores clave para proveer información transparente. Estos desafíos, sin embargo, no invalidan las conclusiones alcanzadas, sino que refuerzan la urgencia de nuevas metodologías híbridas que combinen el análisis estructural, cultural y tecnológico.

Conclusiones

La presente investigación demuestra que la corrupción en el Perú no puede ser explicada ni enfrentada exclusivamente desde una lógica legalista o moralizante. Se trata de un fenómeno sistémico, anclado en estructuras históricas, dinámicas institucionales y patrones culturales que se retroalimentan.

La coexistencia de una ciudadanía despolitizada, instituciones débiles y redes informales de poder ha creado un ecosistema de corrupción funcional al statu quo.

La corrupción no es solo un problema de actores desviados, sino un modo operativo del sistema político-administrativo, en el que las normas formales conviven con prácticas informales que distorsionan la función pública.

Además, la descentralización sin gobernabilidad ha permitido la reproducción de este patrón en escalas subnacionales, donde el clientelismo y la impunidad son moneda corriente.

La investigación también constata que existen condiciones objetivas para un cambio estructural, pero que este debe pasar necesariamente por una transformación cultural, tecnológica e institucional. El uso de inteligencia artificial para la detección de patrones anómalos (El Comercio, 2025; InSight Crime, 2024; Rebolledo, 2024), el rediseño de los incentivos institucionales y el fortalecimiento de la gobernanza anticipatoria representan oportunidades para una reforma sistémica, siempre que exista voluntad política y presión ciudadana sostenida.

Recomendaciones

Aunque muchos piensan que cambiar el país tomará generaciones ya que como demostrado en la investigación, el problema es endémico, el cambio se podría acelerar si se tomaran ciertas acciones como las recomendadas sigüientemente:

Institucionalizar la Gobernanza Anticipatoria

Se propone la creación de una Agencia Nacional de Riesgos Institucionales, autónoma del Ejecutivo, con la capacidad de usar inteligencia artificial para mapear vulnerabilidades sistémicas, anticipar crisis de corrupción y emitir alertas vinculantes para el rediseño de procesos administrativos en entidades públicas (Concytec, 2025; El Montonero, 2025).

Reforma Integral del Sistema de Contrataciones del Estado

Se recomienda rediseñar el marco normativo de adquisiciones públicas para cerrar brechas de discrecionalidad, priorizando plataformas automatizadas, trazabilidad de procesos en tiempo real y auditorías permanentes mediante algoritmos que detecten desviaciones en precios, plazos y proveedores vinculados a redes ilícitas.

Descentralización con Control Ciudadano y Trazabilidad Tecnológica

Redefinir el modelo de descentralización vigente para incluir mecanismos de control social digital, presupuestos participativos supervisados mediante blockchain y plataformas abiertas de seguimiento de obras públicas por parte de la ciudadanía.

Educación Ciudadana Anticorrupción y Formación de Élités Públicas Éticas

Incluir en el currículo escolar y universitario contenidos sobre ética pública, control ciudadano, análisis de poder y corrupción sistémica. Asimismo, reformar el proceso de ingreso a la alta función pública con criterios meritocráticos, psicosociales y éticos validados por entidades independientes.

Participación Estratégica del Sector Defensa e Industria Nacional en la Lucha contra la Corrupción Estructural

Incentivar la inversión pública-privada en empresas estratégicas como FAME, SIMA y SEMAN mediante instrumentos financieros controlados por el estado, generando circuitos virtuosos de eficiencia, empleo formal y soberanía productiva. Esto permitirá neutralizar redes mafiosas ligadas al contrabando, tráfico de armas y corrupción logística.

Transparencia Obligatoria de Agendas e Interacciones Públicas

Implementar una norma que obligue a todas las autoridades de elección popular y funcionarios de confianza a publicar en tiempo real sus agendas, reuniones, contratos y relaciones con empresas o grupos de interés, cruzando esta data con inteligencia artificial para detectar conflictos de interés.

Revisión y Fiscalización del Patrimonio de Altos Funcionarios

Implementar mecanismos de control y transparencia sobre los bienes de los altos mandos de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional y los políticos, para prevenir el enriquecimiento ilícito. Si se detecta enriquecimiento ilícito se debe confiscar de inmediato todos los activos, desde cuentas bancarias, inversiones, fidecomisos y propiedades.

Fortalecimiento del Sistema Penitenciario

Invertir en infraestructura, capacitación y tecnología para mejorar la seguridad y la rehabilitación en las cárceles. Usar a privados para la construcción y administración de nuevos penales para reos de alta peligrosidad los cuales deben estar alejados de las ciudades y en los cuales a los reos se les hace trabajar de forma productiva y se les paga por su trabajo.

Cooperación Internacional

Establecer alianzas con otros países para combatir el crimen organizado transnacional y compartir buenas prácticas en la lucha contra la corrupción.

Educación y Cultura de Legalidad

Promover programas educativos que fomenten valores de integridad y respeto a la ley desde temprana edad y que haga entender a nuestros futuros líderes que no habrá impunidad.

La Formación en las Escuelas Militares y Policiales del Perú

Esta ha sido criticada por enfocarse en la obediencia y la solicitud de órdenes, en lugar de fomentar la iniciativa y la producción de soluciones. Esta orientación limita la capacidad de los oficiales para actuar de manera proactiva y ética en situaciones complejas. Se les debe inculcar que no es correcto proteger la corrupción, y se debe premiar a los que la denuncien.

La Criminalidad, la Extorsión y el Sicariato

Estas no pueden ser asumidos como crímenes comunes, sino como terrorismo bajo otro tipo de régimen de justicia. Los abogados que estén dedicados a defender estas bandas deben estar monitoreados cercanamente porque ellos podrían estar actuando como cómplices y promoviendo el crecimiento y fortalecimiento de estas organizaciones criminales.

Se debe Utilizar la IA

Esta tecnología moderna y disponible podría ser de gran ayuda si se implementa correctamente (Fair Trials, 2024), podría darnos:

Análisis Predictivo

La IA permite analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y prever actividades delictivas, facilitando intervenciones preventivas.

Videovigilancia Inteligente

El uso de sistemas de videovigilancia con reconocimiento facial y análisis de comportamiento ayuda a detectar y prevenir delitos en tiempo real (El País, 2025, 27 de abril).

Automatización de Procesos

La IA puede automatizar tareas administrativas y operativas, liberando recursos y acelerando procesos para que la justicia sea más ágil y rápida en llegar. Se podría implementar en actividades estratégicas en la lucha contra el crimen, como son el poder judicial, la Contraloría, y el monitoreo de desbalances patrimoniales.

Detección de Redes Criminales

Mediante el análisis de redes sociales y comunicaciones, la IA puede identificar y mapear estructuras delictivas complejas.

La implementación de la IA en la seguridad pública debe considerar aspectos éticos y legales, como la protección de datos personales, la transparencia en los algoritmos y la prevención de sesgos discriminatorios. Es esencial establecer marcos regulatorios claros y mecanismos de supervisión para garantizar que el uso de la IA respete los derechos fundamentales y fortalezca la confianza ciudadana.

Referencias

- Ackerman, S. R. (2006). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Cadena SER. (2025, 15 de abril). *El expresidente de Perú, Ollanta Humala, condenado a 15 años de cárcel por lavado de capitales*. <https://cadenaser.com/nacional/2025/04/15/el-expresidente-peruano-ollanta-humala-condenado-a-15-anos-de-carcel-por-lavado-de-dinero-cadena-ser/>
- Chamorro Mejía, R., & Chamorro Llantoy, S. P. (2021). Procrastinación de valores éticos y su impacto en la corrupción sector educación Junín Perú 2020. *Horizontes*, 5(20). <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/1061>
- Chamorro Mejía, R., Chamorro Llantoy, S. P., & Núñez Llantoy, R. M. (2022). Procrastinación de la cultura andina y educación intercultural en instituciones educativas bilingües distrito Huancayo Perú. *Educateconciencia*, 30(37). <https://doi.org/10.58299/sebbn187>
- Concytec. (2025). *Concytec impulsa ante la OEA el uso de la IA en la lucha contra el crimen organizado*. <https://www.gob.pe/institucion/concytec/noticias/1133840-concytec-impulsa-ante-la-oea-el-uso-de-la-ia-en-la-lucha-contra-el-crimen-organizado>
- Contraloría General de la República. (2023). *Informe anual de lucha contra la corrupción y la inconducta funcional*. <https://www.contraloria.gob.pe>
- Defensa.com. (2020, 17 de abril). *Fuerzas Armadas del Perú contra el Covid-19: Balance de Operaciones*. <https://www.defensa.com/peru/fuerzas-armadas-peru-contra-covid-19-balance-operaciones-galeria>
- Defensoría del Pueblo. (2022). *La corrupción como fenómeno estructural: Reporte anual*. <https://www.defensoria.gob.pe>
- Díaz Salvatierra, E. R. (2024). La inteligencia artificial en la lucha contra el crimen organizado. *Ciencia Latina*, 8(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12455
- Diario Correo. (2025, 3 de abril). *Asesor del Gobierno Regional de Huánuco sentenciado por corrupción*. <https://diariocorreo.pe/edicion/huanuco/asesor-del-gobierno-regional-de-huanuco-sentenciado-por-corrupcion-noticia/>
- Dresser, D. (2015, 25 de febrero). *La corrupción está sabotando la posibilidad de atraer inversión extranjera, la instrumentación de las reformas estructurales, generando o acentuando la desconfianza ciudadana con respecto de las instituciones*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/estados/Corrupcion-limita-crecimiento-e-inversion-en-el-pais-20150224-0129.html>

- El Comercio. (2020, 31 de agosto). *Coronavirus en Perú: Más de 2.200 militares fueron contagiados y 64 de ellos fallecieron por el COVID-19*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-en-peru-mas-de-2200-militares-fueron-contagiados-y-64-de-ellos-fallecieron-por-el-covid-19-nndc-noticia/>
- El Comercio. (2025). *La inteligencia artificial está remodelando el crimen organizado: así avanza en el mundo actual*. <https://elcomercio.pe/tecnologia/inteligencia-artificial/la-inteligencia-artificial-esta-remodelando-el-crimen-organizado-asi-avanza-en-el-mundo-actual-ciberseguridad-europol-ia-generativa-noticia/>
- El Montonero. (2025). *IA: nueva arma contra el crimen organizado*. <https://elmontonero.pe/columnas/ia-nueva-arma-contra-el-crimen-organizado>
- El País. (2024, 22 de octubre). *El expresidente peruano Alejandro Toledo, condenado a más de 20 años por el 'caso Lava Jato'*. <https://elpais.com/america/2024-10-22/el-expresidente-peruano-alejandro-toledo-condenado-a-mas-de-20-por-el-caso-lava-jato.html>
- El País. (2025, 16 de febrero). *Harvey Colchado capturó terroristas y criminales. Allanó la casa de Boluarte en Perú. Ahora le quieren quitar el grado de coronel*. <https://elpais.com/america/2025-02-16/harvey-colchado-capturo-terroristas-y-criminales-allano-la-casa-de-boluarte-en-peru-ahora-le-quieren-quitar-el-grado-de-coronel.html>
- El País. (2025, 22 de febrero). *Los Pulpos, la banda de cuatro hermanos que siembra el terror en Perú y Chile*. <https://elpais.com/chile/2025-02-22/los-pulpos-la-banda-de-cuatro-hermanos-que-siembra-el-terror-en-peru-y-chile.html>
- El País. (2025, 27 de abril). *São Paulo, un gran hermano de 25.000 cámaras y reconocimiento facial contra el crimen*. <https://elpais.com/america/2025-04-27/sao-paulo-un-gran-hermano-de-25000-camaras-y-reconocimiento-facial-contra-el-crimen.html>
- Expansión. (2020, 15 de noviembre). *8 ex presidentes de Perú señalados por corrupción*. <https://expansion.mx/mundo/2020/11/15/8-ex-presidentes-peru-acusados-corrupcion>
- Fair Trials. (2024). *Inteligencia artificial en la seguridad pública y en el sistema penal en América Latina*. <https://www.fairtrials.org/app/uploads/2024/08/Inteligencia-artificial-en-la-seguridad-publica-y-en-el-sistema-penal-en-America-Latina.pdf>
- Gobierno del Perú. (2025, 6 de marzo). *Funcionarios - Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo*. <https://www.gob.pe/institución/pehcbm/funcionarios>

- Gobierno del Perú. (2025, 3 de abril). *Fiscalía Anticorrupción consiguió prisión preventiva para gobernador regional de Huánuco y funcionarios investigados por colusión*. <https://www.gob.pe/institucion/mpfn/noticias/595044-fiscalia-anticorrupcion-consiguio-prision-preventiva-para-gobernador-regional-de-huanuco-y-funcionarios-investigados-por-colusion>
- Gutiérrez, J. (2015). *Gobernanza anticipatoria y el sistema de inteligencia colectiva del Millennium Project*. <https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2018/10/GOBERNANZA-ANTICIPATORIA-Y-ELSISTEMA-DE-INTELIGENCIA-COLECTIVA-DEL-MILENIUMM-PROJECT-2015-GUTIERREZ.pdf>
- HuffPost. (2024, 22 de octubre). *El expresidente peruano Alejandro Toledo, condenado a 20 años de cárcel por el caso Odebrecht*. <https://www.huffingtonpost.es/global/el-expresidente-peruano-alejandro-toledo-condenado-20nos-carcel-caso-odebrechtbr.html>
- Infobae. (2025, 2 de enero). *Un año bajo el terror del sicariato y la extorsión: el avance de las bandas criminales en el Perú y lo que podría pasar el 2025*. <https://www.infobae.com/peru/2025/01/02/un-ano-bajo-el-terror-del-sicariato-y-la-extorsion-el-avance-de-las-bandas-criminales-en-el-peru-y-lo-que-podria-pasar-el-2025/>
- Infobae. (2025, 13 de enero). *Reo condenado a 20 años de prisión fuga de penal en Piura: INPE responsabiliza a la PNP*. <https://www.infobae.com/peru/2025/01/13/reo-condenado-a-20-anos-de-prision-fuga-de-penal-en-piura-inpe-responsabiliza-a-la-pnp/>
- Insight Crime. (2023). *Corrupción policial alimenta el crecimiento de las extorsiones en Perú*. <https://insightcrime.org/es/noticias/noticias-del-dia/corrupcion-policial-alimenta-el-crecimiento-de-las-extorsiones-en-peru/>
- InSight Crime. (2024). *Cuatro formas en que la IA está transformando el crimen organizado en América Latina*. <https://insightcrime.org/es/noticias/cuatro-formas-inteligencia-artificial-transformando-crimen-organizado-america-latina/>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2023). *Barómetro de las Américas: Perú*. <https://iep.org.pe>
- La República. (2021, 19 de enero). *Más de 520 policías han muerto durante la pandemia por la COVID-19*. <https://larepublica.pe/sociedad/2021/01/19/mas-de-520-policias-han-muerto-durante-la-pandemia-por-la-covid-19/>
- La República. (2025, 21 de abril). *Impactante fuga en penal de Lurigancho: delincuente trepa muro y escapa sin ser detenido*. <https://larepublica.pe/sociedad/2025/04/21/vecinos-de-sjl-reportan-fuga-en-penal-de-lurigancho-camaras-captaron-el-instante-de-la-huida-1337679>

- Lledó, V., Schneider, A., & Topalova, P. (2021). *Corruption and trust in institutions in Latin America*. IMF Working Papers, 2021(098). <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/04/30/Corruption-and-Trust-in-Institutions-in-Latin-America-502248>
- O'Donnell, G. (1999). *Democracia, agencia y Estado: teoría con intención comparativa*. Editorial Paidós.
- Ojo Público. (2024). *Unidades de investigación policial en Perú están desmanteladas e infiltradas por el crimen*. <https://ojo-publico.com/5489/unidades-pnp-investigacion-desmanteladas-e-infiltradas-por-crimen>
- Peru21. (2025, 23 de abril). *Reportan fuga en penal de Lurigancho* (video). <https://peru21.pe/policiales/reportan-fuga-en-penal-de-lurigancho-video/>
- Público. (2023, 23 de abril). *Perú, el país de los presidentes encarcelados y procesados*. <https://www.publico.es/internacional/peru-pais-presidentes-encarcelados-procesados.html>
- Rebolledo, A. (2024). *Cómo los grupos criminales usan la IA en América Latina y cómo frenarlo*. <https://idaed.com/alejandro-rebolledo-como-los-grupos-criminales-usan-la-ia-en-america-latina-y-como-frenarlo/>
- Rejas de la Peña, A. F., Salcedo Chávez, J. M., & Álvarez Salvador, J. L. (2024). *La inteligencia artificial en la lucha contra el crimen organizado*. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9784617.pdf>
- Reuters. (2024, 11 de julio). *What is the Venezuelan prison gang Tren de Aragua?*. <https://www.reuters.com/world/americas/what-is-venezuelan-prison-gang-tren-de-aragua-2024-07-11/>
- Reuters. (2024, 21 de octubre). *Peru ex-President Toledo convicted of bribe-taking, sentenced to 20 years in prison*. <https://www.reuters.com/world/americas/peru-ex-president-toledo-sentenced-two-decades-prison-accepting-bribes-2024-10-21/>
- Tanaka, M. (2005). *Democracia sin partidos: Perú 2000–2005*. Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2023*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index>
- Wikipedia. (2024). *Escuadrón de la muerte (Raúl Prado Ravines)*. https://es.wikipedia.org/wiki/Escuadr%C3%B3n_de_la_muerte_%28Ra%C3%BAl_Prado_Ravines%29

TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSPARENCIA Y ÉTICA EN LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ: UN ENFOQUE INNOVADOR CONTRA LA CORRUPCIÓN

EMERGING TECHNOLOGIES FOR TRANSPARENCY AND ETHICS IN THE
PERUVIAN NATIONAL POLICE: AN INNOVATIVE APPROACH TO
COMBATING CORRUPTION

PP. 49-84

Carlos Alberto Reyes Valdivia

Policía Nacional del Perú

derechopunto@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3888-4660>

Oficial de la Policía Nacional del Perú. Licenciado en Administración en Ciencias Policiales y Abogado, con una Maestría en Gestión Pública por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Experiencia en seguridad pública, investigación criminal y operaciones tácticas, con desempeño en unidades especializadas de la PNP. Coautor del libro 100 Detenciones vs. Cero Delitos y cofundador de AYLLUSALUD –Centro Médico de Apoyo.

Recibido: 17 Mar 25

Aceptado: 02 Jun 25

Publicado: 17 Jun 25

Resumen

La corrupción en la Policía Nacional del Perú (PNP) es un problema estructural que afecta la confianza ciudadana y la eficacia de la institución. Este estudio cualitativo explora la implementación de tecnologías innovadoras, como patrulleros eléctricos y sistemas digitales de monitoreo, para fortalecer la transparencia y ética policial. A través del análisis de informes oficiales, literatura académica y casos internacionales, se examinan los potenciales beneficios de estas iniciativas en la reducción de la corrupción policial. Los resultados sugieren que la tecnologización del patrullaje, junto con medidas de supervisión digital, puede mejorar la percepción ciudadana y fomentar la rendición de cuentas dentro de la PNP.

Palabras Clave: Transparencia, corrupción policial, tecnología, patrulleros eléctricos, supervisión digital.

Abstract

Corruption in the Peruvian National Police (PNP) is a structural problem that affects citizen confidence and the effectiveness of the institution. This qualitative study explores the implementation of innovative technologies, such as electric patrol cars and digital monitoring systems, to strengthen police transparency and ethics. Through the analysis of official reports, academic literature and international cases, the potential benefits of these initiatives in the reduction of police corruption are examined. The results suggest that the technologization of patrolling, together with digital oversight measures, can improve citizen perception and foster accountability within the PNP.

Keywords: Transparency, police corruption, technology, electric patrol cars, digital supervision.

La Policía Nacional del Perú enfrenta un grave problema de corrupción que afecta tanto su credibilidad como su eficiencia. De acuerdo con la Contraloría General de la República (2024), la PNP registra un índice de riesgo de corrupción del 75.7%, lo que evidencia la necesidad urgente de reformas estructurales. La falta de transparencia y los recurrentes casos de abuso de autoridad han generado una profunda desconfianza en la ciudadanía, debilitando la legitimidad de la institución.

En este contexto, la implementación de tecnologías en el patrullaje y la digitalización de procesos administrativos surgen como estrategias clave para fortalecer la ética institucional y mejorar la rendición de cuentas. Este estudio se centra en un análisis cualitativo del impacto que tienen los patrulleros eléctricos y los sistemas digitales en la transparencia policial, explorando experiencias internacionales y su posible aplicación en el contexto peruano.

Por ello, el objetivo principal de esta investigación es desarrollar un sistema integral que promueva la transparencia y ética en las fuerzas policiales peruanas, reduciendo la corrupción y mejorando la confianza pública mediante el uso de patrulleros eléctricos y otras tecnologías sostenibles.

Metodología

La investigación adopta un enfoque cualitativo fundamentado en el análisis de documentos oficiales, artículos académicos y estudios de caso. En este sentido, se revisaron informes de la Contraloría, literatura sobre innovación en seguridad ciudadana y experiencias internacionales de tecnologización policial, como la implementación de patrulleros eléctricos como el caso de Valenzuela-Filipinas. De acuerdo con Creswell (2005), el enfoque cualitativo permite comprender los fenómenos en su contexto natural, utilizando diversas fuentes para obtener una visión integral del objeto de estudio.

Asimismo, para analizar y organizar la información recopilada, se diseñó una matriz de categorización que estructura las principales variables relacionadas con la implementación de tecnología en la Policía Nacional del Perú (PNP). En consonancia con Miles y Huberman (1994), el uso de matrices de categorización facilita la identificación de patrones emergentes y la sistematización de datos cualitativos, lo que contribuye a una mejor interpretación y análisis de los hallazgos.

Tabla 1

Matriz de categorización

Categoría	Subcategoría	Descripción
Problemas Identificados	Corrupción	Alto índice de corrupción en la PNP
	Falta de transparencia	Dificultad en la rendición de cuentas y supervisión interna
Soluciones Tecnológicas	Patrulleros eléctricos	Vehículos con menor costo operativo y tecnología integrada
	Cámaras corporales	Registro en tiempo real de intervenciones policiales
	Sistemas de monitoreo digital	Geolocalización y auditorías automáticas
Impacto Potencial	Reducción de la corrupción	Disminución de oportunidades para sobornos e irregularidades
	Mejora en la confianza ciudadana	Aumento en la percepción positiva de la labor policial

Análisis y Diagnóstico Inicial

La Policía Nacional del Perú (PNP) ha sido objeto de múltiples críticas debido a la corrupción interna, falta de transparencia y violaciones éticas. Estos problemas no solo afectan la percepción pública de la institución, sino también su efectividad en el cumplimiento de su misión de seguridad y hacer cumplir las leyes. La corrupción dentro de la PNP es un fenómeno complejo que abarca desde la manipulación de pruebas hasta el cobro de sobornos en intervenciones de rutina.

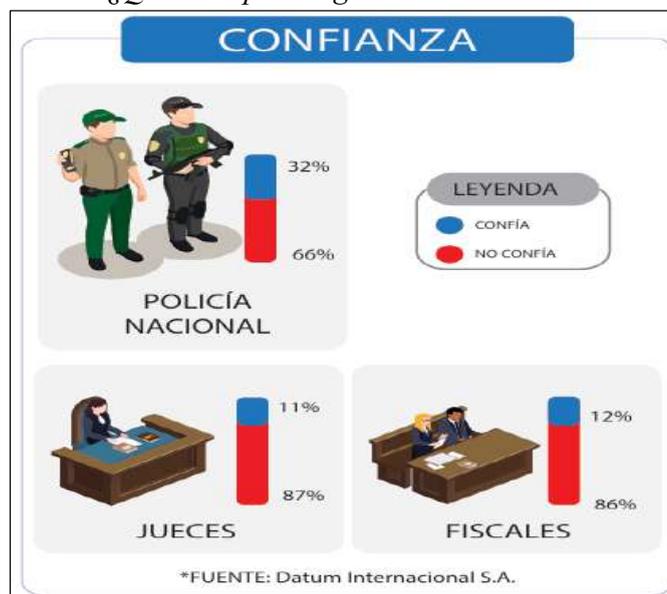
En este contexto, la corrupción policial es un problema sistémico que afecta la confianza pública en las instituciones encargadas de velar por la seguridad y la desconfianza ciudadana hacia la PNP es notable. Según el último informe de la Contraloría (2024) la PNP en Lima Metropolitana ha sido identificada como la entidad pública con el mayor nivel de riesgo de corrupción. El estudio señala que

la PNP registra un Índice de Riesgo de Corrupción e Inconducta Funcional (INCO) del 75.7%, con un 65% correspondiente a Inconducta Funcional y un 94% relacionado con corrupción.

Asimismo, una encuesta de Datum Internacional S.A., 2024, solo el 32% de la población confía en la Policía Nacional, mientras que un 66% expresa desconfianza. Este panorama es reflejo de la crisis de credibilidad que enfrenta la institución y la necesidad urgente de reformas estructurales. A pesar de que la PNP tiene un nivel de confianza mayor en comparación con otras entidades del sistema de justicia, como los jueces (11%) y fiscales (12%), sigue siendo una cifra preocupante que impacta en su relación con la ciudadanía.

Figura 1

Confianza en las Autoridades: ¿Quién Inspira Seguridad?



Nota: Recuperado de Boletín Informativo PNP 2024.

Dentro de este marco, de acuerdo con Espinoza (2024), han salido a la luz numerosos casos que involucran a miembros de la Policía Nacional del Perú (PNP) en actos de corrupción, tales como sobornos, extorsión, abuso de autoridad y vínculos con el crimen organizado. Asimismo, Páucar (2024) disemina que la crisis en la Policía Nacional del Perú (PNP) se vuelve más evidente con la reciente revelación de que más de 750 agentes están tras las rejas por distintos delitos. Esta situación resalta los graves problemas de corrupción que afectan a la institución responsable de garantizar la seguridad en el país. En la misma línea, Yana (2022) señala que el delito de cohecho pasivo por parte de algunos efectivos policiales se manifiesta a través de la solicitud de coimas y el abuso de poder. Este tipo de

conductas, contrarias a los principios que rigen la institución, generan desconfianza en la ciudadanía, ya que quienes deberían velar por la seguridad pública terminan vulnerando la integridad de su función. Ambos enfoques coinciden en la necesidad de implementar medidas que fortalezcan la ética y la transparencia en el actuar policial, con el objetivo de reducir estos actos de corrupción y restaurar la credibilidad de la PNP. Estas situaciones reflejan una problemática estructural dentro de la institución, donde la falta de controles eficaces y deficiencias en la formación ética de los efectivos han permitido que estas prácticas ilícitas persistan, generando una profunda preocupación en la sociedad.

Así pues, el general PNP Víctor Zanabria informó que se prevé la separación de alrededor de 1.500 efectivos para finales del año 2024, una cifra sin precedentes que supera ampliamente el promedio anual de mil policías retirados por razones disciplinarias. "Es posible que superemos los 1.200 o incluso los 1.500", declaraba ante los medios en la región norte del país, destacando el compromiso de la institución por enfrentar esta problemática y recuperar la confianza ciudadana.

Este panorama refleja una crisis profunda dentro de la Policía Nacional, donde la corrupción y el cobro de coimas continúan minando la credibilidad de la institución. En este contexto, Gutiérrez et al (2024) señalan que la creciente incidencia de delitos de corrupción en Lima ha generado una pérdida patrimonial significativa para el Estado peruano, evidenciando la necesidad de soluciones efectivas. La existencia de redes de corrupción dentro de la propia fuerza policial no solo obstaculiza la lucha contra el crimen, sino que también perpetúa un sistema en el que la impunidad y el soborno se convierten en prácticas recurrentes.

Además de estos problemas de integridad, la PNP enfrenta desafíos operativos y de sostenibilidad. Uno de los más críticos es el alto costo del combustible y el mantenimiento de su flota vehicular, lo que no solo afecta el presupuesto estatal, sino que también contribuye a la contaminación ambiental. Según Campos y Urbina (2022), el 77% de los vehículos inoperativos recuperables y el 95% de los irrecuperables no han recibido el mantenimiento adecuado, reflejando una gestión deficiente en la conservación de las unidades policiales. Esta situación evidencia la necesidad de modernizar la flota y mejorar los sistemas de mantenimiento para garantizar una operatividad eficiente y sostenible.

En este sentido, Aparcana et al. (2017) identifican varios factores críticos de éxito para el mantenimiento de la flota vehicular de la PNP, entre ellos la gestión de materiales, la tecnología y el plan de mantenimiento. Sin embargo, las maestrías policiales (locales donde se realiza el control y mantenimiento del parque automotor) requieren mejoras en estos aspectos para garantizar un servicio eficiente.

Por otro lado, la política de mantenimiento de patrulleros mediante el sistema de renting, implementada por el Ministerio del Interior, tampoco ha generado los resultados esperados. Según Valencia (2023), esta iniciativa se ha visto afectada por factores internos, como trabas burocráticas, déficit de unidades y corrupción, así como por factores externos, como la limitada oferta en el mercado de alquiler de patrulleros y problemas en las contrataciones.

Ante este panorama, resulta imprescindible no solo optimizar la gestión del mantenimiento vehicular en la PNP, sino también fortalecer la transparencia institucional y adoptar soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia operativa, reduzcan costos y refuercen la confianza ciudadana en la labor policial.

La Integración de Tecnología para Mejorar la Ética y la Transparencia Policial

La corrupción policial, manifestada en prácticas como el cobro de coimas y el abuso de autoridad, representa un obstáculo crítico para la seguridad y la confianza ciudadana. Para hacer frente a este desafío, la integración de tecnología se posiciona como una estrategia esencial para fortalecer la ética y la transparencia dentro de las fuerzas del orden. De acuerdo con Carhuamaca (2024), la implementación de tecnologías avanzadas en la labor policial no solo incrementa la seguridad y la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad institucional y fomenta la cooperación entre el sector público y privado. Estas herramientas permiten un monitoreo más riguroso, reducen las oportunidades para actos ilícitos y refuerzan la rendición de cuentas, elementos fundamentales en la lucha contra la corrupción y la recuperación de la confianza ciudadana.

En este contexto, Gutiérrez (2024) propone la implementación del Sistema Integrado de Videovigilancia Policial (SIVIPOL), una innovadora solución tecnológica que combina videovigilancia, análisis de datos e inteligencia artificial con el objetivo de optimizar los procesos de investigación y reforzar la transparencia en la actividad policial. De manera similar, Seguridad 360 destaca que las cámaras de seguridad modernas, equipadas con inteligencia artificial, no solo registran imágenes, sino que también analizan en tiempo real patrones y anomalías que podrían indicar conductas irregulares. Además, herramientas como cámaras corporales, sistemas de geolocalización y plataformas de denuncias anónimas digitalizadas permiten una supervisión más efectiva y una rendición de cuentas más rigurosa.

La digitalización de procesos internos y la automatización de controles juegan un papel fundamental en la reducción de la intervención humana en procedimientos administrativos vulnerables a la corrupción. La implementación de auditorías digitales y el uso de algoritmos para detectar patrones irregulares han demostrado ser estrategias eficaces para prevenir actos indebidos dentro de las instituciones policiales, contribuyendo así a la lucha contra la impunidad.

En esta línea, Camacho y Laya (2024) destacan la importancia de la gestión y automatización de procesos como herramientas clave para abordar estas problemáticas. Entre las soluciones propuestas, resaltan la digitalización del proceso de imposición de multas de tránsito, la recopilación integral de datos de los ciudadanos y la aplicación de tecnologías para optimizar su ejecución. Además, sugieren fortalecer los canales de comunicación automatizados mediante inteligencia artificial, permitiendo una mayor eficiencia y transparencia en la gestión administrativa.

Dentro de estas estrategias, el uso de material filmico en detenciones policiales por flagrancia delictiva se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar el respeto a los derechos ciudadanos. Según Córdova (2023), la grabación de estos procedimientos permite regular la conducta de los agentes y supervisar su proceder durante los arrestos, lo que no solo reduce las detenciones arbitrarias y las denuncias por abuso de autoridad, sino que también refuerza la ética y la transparencia en la actuación policial. En la misma línea, Fuster (2022) subraya que las cámaras corporales y los sistemas de videovigilancia pueden servir como prueba en procesos judiciales y garantizar la proporcionalidad de las intervenciones policiales, protegiendo tanto a la ciudadanía como a los propios agentes.

La implementación de estas soluciones tecnológicas no solo contribuiría a mejorar la integridad y el control de la actividad policial, sino que también fortalecería la percepción pública de la Policía Nacional como una institución comprometida con la legalidad y el servicio a la comunidad. Apostar por la innovación en materia de seguridad es un paso esencial para erradicar la corrupción y consolidar una fuerza policial más ética, transparente y eficiente.

Innovaciones en Tecnología Verde: Patrulleros Eléctricos

La modernización de las fuerzas del orden es un desafío constante en cualquier sociedad. En este contexto, la adopción de patrulleros eléctricos se presenta como una solución innovadora que no solo optimiza el desempeño policial, sino que también contribuye a la sostenibilidad ambiental y la transparencia institucional. Países como España y Estados Unidos han comenzado a integrar estos vehículos en sus flotas policiales, evidenciando beneficios tanto operativos como ecológicos.

El uso de vehículos eléctricos en la Policía Nacional del Perú (PNP) podría representar una mejora significativa en términos de costos y eficiencia. En consonancia con Dans (2024), cada vez más departamentos de policía en los Estados Unidos están optando por vehículos eléctricos para sus flotas, atraídos por su mejor desempeño, menor costo total de propiedad y significativa reducción en gastos operativos, lo que los convierte en una opción lógica para la actividad policial. Los patrulleros eléctricos destacan por su aceleración superior, menor consumo energético y bajos costos de mantenimiento en comparación con los vehículos de combustión. Su eficiencia permite reducir el gasto en combustible y aumentar la vida útil de las unidades, optimizando el presupuesto policial.

Además del ahorro económico, la adopción de esta tecnología refuerza el compromiso de la PNP con la reducción de emisiones contaminantes y la sostenibilidad. En una sociedad cada vez más consciente del impacto ambiental de las instituciones públicas, el uso de patrulleros eléctricos mejoraría la percepción ciudadana sobre la policía, alineándola con los estándares internacionales en materia de responsabilidad ecológica. Un caso emblemático de esta transformación es el desarrollo del primer Tesla Cybertruck policial en Estados Unidos. Según Baranova (2024), la división UP.FIT de Unplugged Performance ha diseñado este innovador vehículo eléctrico para su integración en la flota del Departamento de Policía de Irvine, California. Este modelo combina tecnología de vanguardia con un enfoque sostenible, marcando un precedente en la modernización de los cuerpos de seguridad.

Figura 2

Tesla Cybertruck policial



Nota: El Tesla Cybertruck de la policía de Irvine, California | UP.FIT.

Tabla 1

Especificaciones técnicas del Cybertruck Policial

Característica	Descripción
Carrocería	Acero inoxidable ultra duro de grado balístico
Sistema de iluminación	Sistema Whelen integrado por UP.FIT, luces en panel basculante, focos operados a distancia
Sistema eléctrico	Sistema patentado por UP.FIT para compatibilidad con equipos policiales
Seguridad	Modo de defensa contra armas biológicas, filtración HEPA
Tracción	Dirección en las 4 ruedas

Nota: Elaborado por todosobreautos.com, 2024

Asimismo, en otras regiones, la incorporación de vehículos eléctricos en las fuerzas del orden sigue avanzando. Valdés (2024) destaca la implementación del BYD Dolphin como patrullero policial en diversas ciudades, resaltando su eficiencia energética, su notable reducción en costos operativos y su impacto positivo en la disminución de emisiones contaminantes. Este modelo no solo optimiza el desempeño de las unidades policiales, sino que también refuerza el compromiso institucional con la sostenibilidad y la modernización tecnológica.

Figura 3

Coche eléctrico BYD Dolphin



Nota: BYD Dolphin lanzado en junio 2023. Firma: Gv. Bahía. Recuperado de indodefensa.com

Tabla 2

Ficha técnica del BYD Dolphin

BYD DOLPHIN	
Tipo de carrocería.	Compacto de cinco plazas
Medidas y peso.	4,290 metros de largo, 1,770 metros de ancho, 1,570 metros de alto y 2,700 metros de distancia entre ejes. Peso por confirmar.
Maletero.	325 litros.
Potencia máxima.	150 kW (204 CV)
consumo wltpl.	15,9 kWh/100 km. 427 kilómetros de autonomía. Con la batería de 60 kW. Por confirmar con la batería de 45 kW
Distintivo ambiental.	Cero emisiones
Ayudas a la conducción (adas).	frenado automático de emergencia, información inteligente de límites de velocidad, detección de vehículos en el ángulo muerto, control de cruceo inteligente, iluminación led, cámara de aparcamiento de 360°, sensores de aparcamiento traseros
Otros.	Software propio con aplicación de Spotify incluida, carga inalámbrica del teléfono móvil, sistema de sonido de alta fidelidad. Compatibilidad con Android Auto y Apple CarPlay.

Híbrido eléctrico.	No.
Híbrido enchufable.	No.
Eléctrico	Sí. Opciones de 95 y 177 CV con batería de 45 kWh y de 204 CV con batería de 60,4 kWh.

Nota: La Torre (2023). Recuperado de www.xataka.com

Un caso representativo es la reciente incorporación de 41 unidades del BYD Dolphin a la flota del Departamento de Policía de Valenzuela, Filipinas, representa un hito en la adopción de vehículos eléctricos en las fuerzas del orden, convirtiendo a esta ciudad en la primera en el país en operar exclusivamente con patrulleros eléctricos. Según Billy Cañuag (2024), esta iniciativa busca no solo reducir la dependencia de combustibles fósiles y disminuir las emisiones contaminantes, sino también modernizar los servicios de seguridad, alineando a las fuerzas del orden con las tendencias globales en movilidad ecológica. Además, BYD estima que Valenzuela podría ahorrar hasta un 70% en costos de mantenimiento durante los próximos cinco años, consolidando este modelo como una opción más económica y ecológica para las autoridades locales.

Figura 4

BYD Dolphin – Valenzuela



Nota: Recuperado www.autoindustriya.com , 2024

Tabla 3

Especificaciones del vehículo

Especificación	Detalle
Modelo	BYD Dolphin
Dimensiones (L x W x H)	4,125 x 1,770 x 1,570 mm
Distancia entre ejes	2,700 mm
Despeje del suelo	120 mm
Tamaño de ruedas	16"
Sistema de iluminación	LED
Material del interior	Cuero
Características interiores	Volante ajustable, climatización automática con filtro PM 2.5, puertos USB A y C, toma de 12V, entrada sin llave, capacidad de carga externa
Pantalla de instrumentos	Pantalla digital de 5"
Sistema de infoentretenimiento	Pantalla giratoria de 12.8" con Apple CarPlay y Android Auto
Capacidad de asientos	5 pasajeros
Motor	Motor síncrono de imán permanente
Número de motores eléctricos	1
Potencia máxima	93 hp
Torque máximo	180 Nm
Batería	44.9 kWh (Blade Battery - litio hierro fosfato)
Autonomía (NEDC)	405 km
Tecnología ADAS	Cámara 360° con modo de visión transparente, 3 radares traseros, control de crucero
Seguridad	6 airbags (frontales, laterales y de cortina), control de estabilidad, asistente de arranque en pendiente, anclajes ISOFIX, cierre de puertas con sensor de velocidad
Seguridad adicional	Alarma, inmovilizador de motor

Nota: Ruben Manahan IV – 2 de enero de 2025. Recuperado de www.zigwheels.ph

El BYD Dolphin, reconocido por su eficiencia, autonomía y bajo costo operativo, ha sido ampliamente adoptado en el mercado global. Este compacto vehículo eléctrico es ideal para patrullajes urbanos, gracias a su capacidad para superar los 400 km de autonomía con una sola carga, lo que permite a las unidades policiales realizar turnos largos sin interrupciones significativas. Además, su motorización eléctrica proporciona una aceleración inmediata y silenciosa, lo que lo convierte en una opción ideal para intervenciones rápidas y discretas.

Desde una perspectiva económica, el Dolphin representa una significativa reducción en los costos de mantenimiento y combustible. A diferencia de los vehículos con motor de combustión interna, sus componentes requieren menos mantenimiento, eliminando gastos en aceite, filtros y otras piezas sujetas a desgaste. Según estimaciones de BYD, el ahorro en costos de mantenimiento podría alcanzar hasta un 70% en comparación con patrulleros tradicionales, lo que optimiza considerablemente el presupuesto policial (Ficher, 2024).

Figura 5

Costos de mantenimiento de un Byd Dolphin

BYD DOLPHIN	15 meses 25,000 km	27 meses 45,000 km	39 meses 65,000 km	51 meses 85,000 km	63 meses 105,000 km	75 meses 125,000 km	Precios
	Cada 12 meses o 20,000 km						
Mantenimiento básico	Aplica en todos los servicios						\$2,030
Cambio de aceite de transmisión	Primera vez a los 24 meses o 40,000 km, después cada 24 meses o 48,000 km						\$1,217
Cambio de líquido de frenos	Cada 24 meses o 40,000 km						\$1,323
Cambio de anticongelante	Cada 48 meses o 100,000 km						\$1,314

Nota: Recuperado de es.scribd.com, Llanes (2024).

Figura 6

Costo de mantenimiento de vehículos a gasolina

Basado en los costos de mantenimiento de las primeras 75,000 millas para todas las marcas populares.

Rango	Hacer	Costar primero 75k millas
1	Hyundai	\$4,000
2	Kia	\$4,000
3	Toyota	\$4,300
4	Nissan	\$4,600
5	Subaru	\$4,700
6	Västago	\$4,800
7	Mazda	\$4,900
8	Honda	\$4,900
9	Volkswagen	\$5,600
10	Acura	\$5,700
11	Lexus	\$5,800
12	Infiniti	\$5,800
13	Jeep	\$6,500

Nota: Elaborado por Fly Mechanic, (2018)

Tabla 4

Costos de Mantenimiento: BYD Dolphin Eléctrico vs. Patrullero Convencional

Concepto	BYD Dolphin (Eléctrico)	Patrullero Convencional (Gasolina)
Costo por mantenimiento básico	S/ 500 por servicio (aprox.)	S/ 750 - S/ 1,200 por servicio
Frecuencia de servicio	Cada 25,000 km	Cada 10,000 - 15,000 km
Costo en 100,000 km	S/ 2,000 (4 servicios)	S/ 5,000 - S/ 8,000 (5 a 10 servicios)
Reparaciones adicionales	Menos componentes mecánicos, menor desgaste	Mayor desgaste en frenos, motor y transmisión
Costo total de mantenimiento a largo plazo (5 años / 120,000 km)	S/ 3,000 - S/ 5,000	S/ 15,000 - S/ 24,000

En este sentido, las imágenes proporcionadas respaldan la información de la tabla sobre los costos de mantenimiento del BYD Dolphin eléctrico en comparación con un coche convencional a gasolina. Analizando los datos, se confirma que el Dolphin tiene un costo de mantenimiento significativamente menor a lo largo de su vida útil.

En la primera imagen, se observa que el mantenimiento básico del BYD Dolphin cuesta aproximadamente S/ 2,030 y se realiza cada 25,000 km. Además, se detallan otros gastos adicionales, como el cambio de aceite de transmisión, líquido de frenos y anticongelante, los cuales ocurren en intervalos más amplios y con costos controlados. Esto confirma la menor necesidad de mantenimiento en vehículos eléctricos debido a la reducción de componentes mecánicos sujetos a desgaste. Así pues, Acosta (2024), BYD afirma que el mantenimiento de un auto eléctrico cuesta aproximadamente S/ 870 por cada 1,000 millas recorridas, mientras que uno a combustión asciende a S/ 1,450, lo que representa un ahorro significativo a largo plazo.

Por otro lado, la segunda imagen presenta un análisis de los costos de mantenimiento de diferentes marcas de vehículos a combustión en los primeros 120,000 km (75,000 millas). Los valores oscilan entre S/ 15,000 y S/ 24,000, alineándose con la estimación de la tabla inicial para un patrullero convencional. Esto evidencia que los autos a gasolina requieren más mantenimiento, lo que implica un mayor gasto a largo plazo. De acuerdo con Jennigs (2024), disemina que los propietarios de autos eléctricos gastan en promedio S/ 1,200 menos al año en mantenimiento, acumulando un ahorro de hasta S/ 16,500 en la vida útil del vehículo, gracias a la menor cantidad de piezas móviles y al menor desgaste del sistema de frenos debido al frenado regenerativo.

De igual manera, El Comercio (2023), señala que los autos eléctricos requieren hasta un 75% menos mantenimiento que los de gasolina. Durante 10 años, el mantenimiento de un auto eléctrico cuesta aproximadamente S/ 6,000, mientras que un auto a gasolina gasta S/ 16,000 y uno diésel S/ 20,000. Además, el sistema de frenado regenerativo reduce el desgaste de frenos, generando mayores ahorros. En total, un conductor de auto eléctrico puede ahorrar hasta S/ 18,400 en mantenimiento a lo largo de la vida útil del vehículo.

Bajo este marco, la información analizada confirma que el BYD Dolphin eléctrico representa una opción más económica en términos de mantenimiento en comparación con un patrullero a gasolina. Su menor frecuencia de servicio, menor desgaste mecánico y costos reducidos a lo largo del tiempo lo convierten en una alternativa eficiente para flotas vehiculares que buscan optimizar recursos operativos.

Asimismo, el BYD Dolphin también destaca por sus características de seguridad, como el frenado automático de emergencia, control de estabilidad y monitoreo de punto ciego, lo que mejora la protección de los agentes y los ciudadanos. Estas características contribuyen a un desempeño más seguro y eficiente en las calles, convirtiéndolo en un aliado estratégico para las fuerzas de seguridad.

En términos de infraestructura, muchas ciudades están invirtiendo en estaciones de carga rápida en puntos estratégicos para asegurar que los patrulleros eléctricos siempre estén operativos. Esta infraestructura no solo optimiza la operatividad policial, sino que también fomenta la adopción de tecnologías limpias dentro del sector público. En el caso de Valenzuela, ACMobility ha instalado 20 cargadores de 7 kW y dos de 22 kW, garantizando la disponibilidad de los vehículos en todo momento.

Figura 7

Convenio de colaboración entre Valenzuela y ACMobility



Nota: Recuperado de www.autoindustriya.com

Por último, el Dolphin se distingue por su ahorro en mantenimiento, con una garantía de 6 años y un costo de repuestos razonable. Según Ficher (2024), una canasta de repuestos, que incluye elementos como espejos y filtros, cuesta alrededor de R\$ 15.000 (al 22 de febrero de 2025, el tipo de cambio era de 1 real brasileño (BRL) equivalente a 0,6427 soles peruanos. Por lo tanto, 15.000 reales brasileños serían aproximadamente 9.640,50 soles peruanos), lo que representa una excelente relación calidad-precio para un coche eléctrico, cuyo costo de mantenimiento es generalmente inferior al de los vehículos de combustión interna. En cuanto a la recarga, el BYD Dolphin utiliza el estándar de enchufe europeo, comúnmente adoptado en estaciones de carga en Brasil. Con estaciones de carga de 60 kWh, se puede cargar el 80% de la batería en solo 30 minutos. Además, utilizando un wallbox de 7 kWh, es posible cargar la batería del 30% al 80% en 3 horas.

La implementación de patrulleros eléctricos como el BYD Dolphin podría marcar un hito en la modernización de la seguridad ciudadana y la sostenibilidad ambiental en la Policía Nacional del Perú (PNP). Con una estrategia adecuada de infraestructura y financiamiento, este modelo podría integrarse de manera efectiva en la flota policial peruana, alineándose con las tendencias globales en movilidad ecológica y eficiencia operativa.

Uso de Tecnología en la Emisión de Papeletas para Prevenir la Corrupción

El uso de tecnología en la emisión de papeletas puede ser una herramienta clave para prevenir la corrupción y mejorar la transparencia en los procesos administrativos. Una de las primeras estrategias es la digitalización de la emisión de papeletas, reemplazando los documentos en papel por dispositivos electrónicos como tabletas o teléfonos inteligentes. Según León (2019), ante la escasez de papeletas físicas, un agente de la PNP recurrió a la aplicación ViPa para registrar y sancionar una infracción de tránsito, permitiendo documentar en tiempo real las faltas cometidas con evidencia audiovisual y geolocalización. Este tipo de herramientas fortalece la transparencia del proceso y minimiza el riesgo de manipulaciones indebidas.

Figura 8

Aplicación ViPa



Nota: Conductor sancionado por exceso de pasajeros. Recuperado de elcomercio.pe

Tabla 5

Ficha Técnica de la App VIPA

Categoría	Detalles
Nombre de la App	VIPA
Descripción	Aplicación para reportar incidentes en la vía pública a las autoridades.
Nota Importante	No es una app gubernamental; los videos se envían a las autoridades, quienes deciden si actuar o no.
Funcionalidad	Permite grabar incidentes e infracciones y enviarlos de forma anónima a las autoridades.
Objetivo	Transformar las ciudades reportando malas conductas viales, contaminación, baches, etc.
Versión	1.18.16
Última actualización	9 de diciembre de 2024
Descargas	Más de 100,000
Tamaño de descarga	9.20 MB
Sistema operativo requerido	Android 6.0 o superior
Desarrollador	Aplicativos SAC
Fecha de lanzamiento	13 de noviembre de 2018
Permisos requeridos	Cámara, ubicación, micrófono, almacenamiento, acceso a la red, notificaciones, etc.

Además, el registro en tiempo real de las papeletas emitidas a través de una base de datos centralizada permite un monitoreo constante y auditoría efectiva. Riveros (2019) sostiene que las denuncias por infracciones de tránsito deben sustentarse con medios probatorios como registros fílmicos o fotográficos, lo que garantiza mayor transparencia y reduce la posibilidad de alteraciones o falsificaciones en el proceso sancionador. En este sentido, Vences (2024) destaca que tecnologías como blockchain pueden registrar cada transacción de manera inmutable, dificultando la modificación de datos sin dejar rastro, lo que resulta especialmente útil en la gestión de multas de tránsito.

Otra medida clave es la integración de sistemas de geolocalización mediante tecnología GPS en los dispositivos electrónicos utilizados por los agentes. Esto permite registrar la ubicación exacta en la que se emite cada papeleta, añadiendo una capa adicional de verificación que evita prácticas irregulares. Tejada (2024) advierte que, entre 2015 y 2019, la gestión de multas de tránsito careció de un adecuado intercambio de información y coordinación entre las entidades responsables, lo que dificultó la planificación de operativos de control en campo y afectó la correcta imposición de papeletas. Esta deficiencia resalta la necesidad de herramientas digitales que mejoren la articulación entre los actores involucrados y optimicen la fiscalización del tránsito.

La digitalización de las papeletas impuestas por la Policía Nacional del Perú (PNP) es esencial para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión de infracciones de tránsito. El Plan de Gobierno Digital 2021-2023 del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima destaca la implementación de un sistema web exclusivo para la PNP, que permite acceder a información sobre papeletas, récords de conductores y datos de vehículos. Esta herramienta facilita el acceso inmediato a la información necesaria para la imposición y seguimiento de sanciones, reduciendo la dependencia de procesos manuales y mejorando la precisión en la aplicación de multas.

En este sentido, VIPA ha transformado la fiscalización del tránsito en Lima y otras ciudades al permitir que los ciudadanos sean parte activa en el control vial. El origen de VIPA se remonta a la experiencia personal de Giancarlo Ratti, quien, junto a Franco Rossi y Neysi Tuesta, desarrolló la aplicación con el objetivo de facilitar la denuncia de infracciones de tránsito y problemas de infraestructura vial en Perú. Con el paso del tiempo, esta iniciativa ha demostrado ser una herramienta eficiente, expandiéndose a otros países como Ecuador.

En Lima, entre enero y abril de 2021, la Municipalidad impuso 51,243 papeletas por infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito mediante esta aplicación, lo que evidencia su impacto en la supervisión vial. Gracias a VIPA, cualquier persona puede reportar infracciones como el mal estacionamiento, la invasión de ciclovías o el bloqueo de rampas, enviando estos reportes directamente a las autoridades competentes. Este mecanismo no solo agiliza la emisión de sanciones, sino que también optimiza la gestión del tránsito.

Uno de los mayores aportes de VIPA es su capacidad para reforzar la transparencia y la confianza ciudadana. La aplicación permite documentar cada infracción con evidencia fotográfica y datos precisos, reduciendo la posibilidad de sanciones arbitrarias. De acuerdo con Castilla (2024), la Agencia de Tránsito y Movilidad (ATM) de Guayaquil implementó VIPA para sancionar a los conductores infractores, y a casi un mes de su adopción ha logrado registrar cerca de 4,000 reportes, de los cuales el 86% fueron válidos y procesados en menos de 30 minutos. No obstante, para que este sistema sea aún más efectivo, es fundamental contar con una plataforma de revisión y apelación en línea. Esto permitiría a los ciudadanos verificar sus papeletas y presentar reclamos de manera rápida y accesible, asegurando un proceso justo y evitando burocracias innecesarias.

El éxito de VIPA no solo radica en su innovación tecnológica, sino también en la preparación de las autoridades encargadas de su gestión. La capacitación del personal municipal en el uso de herramientas digitales es clave para garantizar una aplicación eficiente y ética del sistema. Bustán (2024) destaca que la validez de los reportes depende de ciertas condiciones, como la grabación en tiempo real con datos exactos de ubicación y la evidencia visual de hasta 30 segundos donde se distinga claramente la placa del vehículo infractor. Además, se han establecido criterios de seguridad para evitar que los conductores graben mientras manejan, previniendo así nuevas infracciones y riesgos viales.

Tabla 6

Pasos para reportar una infracción en VIPA

Paso	Descripción
1. Descargar la aplicación	Descarga VIPA desde la App Store (iOS) o Google Play Store (Android).
2. Registrarse o iniciar sesión	Crea una cuenta o accede con tu usuario registrado.
3. Activar permisos de ubicación y cámara	Asegúrate de habilitar el acceso a la ubicación y la cámara para que el reporte tenga información precisa.
4. Capturar la infracción en video	Graba un video de 15 a 30 segundos en tiempo real, asegurándote de que la placa del vehículo sea legible.
5. Adjuntar detalles	Completa la información requerida, como la categoría de la infracción (mal estacionamiento, invasión de ciclovía, etc.).
6. Enviar el reporte	Envía la denuncia de forma anónima a las autoridades correspondientes.
7. Confirmación de recepción	Recibirás una notificación confirmando que tu reporte ha sido enviado correctamente.
8. Seguimiento del caso	Puedes revisar el estado de tu denuncia dentro de la aplicación y verificar si se ha tomado alguna acción.

Finalmente, la supervisión y auditoría externa mediante un comité independiente que revise periódicamente la emisión de papeletas y audite el sistema digital es una estrategia esencial para garantizar el cumplimiento de las normas. Este tipo de vigilancia adicional contribuye a la transparencia y refuerza la confianza de la ciudadanía en la administración de justicia vial. Implementar estas medidas no solo moderniza el sistema de emisión de papeletas, sino que también fortalece la lucha contra la corrupción y mejora la eficiencia en la gestión del tránsito.

Sistemas digitales de monitoreo

La implementación de tecnologías digitales emergentes ha transformado profundamente los mecanismos de control, vigilancia y rendición de cuentas en las instituciones policiales a nivel mundial. En el contexto peruano, donde la lucha contra la corrupción en las fuerzas del orden es una prioridad urgente, estas herramientas ofrecen una oportunidad concreta para fortalecer la transparencia y promover una cultura organizacional basada en la ética pública.

El uso de cámaras corporales, por ejemplo, se ha consolidado como una medida eficaz para proteger tanto a los ciudadanos como a los agentes del orden. En Ecuador, Eras (2023), sostiene que la implementación de esta tecnología permite verificar el uso legítimo de la fuerza, contribuyendo así a procesos penales más justos y transparentes. Este tipo de control audiovisual ofrece evidencia objetiva y reduce los márgenes de discrecionalidad, lo cual es clave para combatir prácticas corruptas en las intervenciones policiales. En la misma línea, Boada y Weintraub (2021) afirman que las bodycams actúan como un mecanismo de control social directo, ya que su sola presencia modifica el comportamiento de los actores involucrados. Esto disminuye los incidentes de abuso de autoridad y fortalece la confianza ciudadana en la labor policial, una condición esencial para cualquier reforma institucional orientada a la transparencia en la lucha contra la corrupción.

Figura 9

Policía con cámara corporal



Nota. Julian Wan en Unsplash. Recuperado de <https://shre.ink/eDfK>

La inteligencia artificial, por su parte, se perfila como una herramienta transformadora para la eficiencia operativa de las fuerzas policiales. Mejora la toma de decisiones, reduce los tiempos de respuesta y permite detectar patrones de riesgo. No obstante, como advierten Garzón et al. (2024), su uso debe acompañarse de marcos éticos y legales robustos para evitar nuevas formas de opacidad o arbitrariedad. Gallego (2021), añade que la digitalización de los sistemas estatales en áreas como la tributación o la contratación pública ha demostrado reducir significativamente el fraude y la corrupción. Estos logros pueden ser replicados en el ámbito policial, mediante plataformas que automaticen

procesos, reduzcan el margen de intervención discrecional y garanticen la trazabilidad de las acciones institucionales.

En este marco, destaca la experiencia del sistema IPro y su plataforma complementaria BlueTeam, adoptadas por agencias policiales en Estados Unidos, Canadá y Australia.

Figura 10

NSWPF: quinto usuario australiano de IPro



Nota. IPro 2018. Recuperado de <https://shre.ink/eDIP>

IPro permite centralizar reportes éticos, gestionar quejas internas y emitir alertas tempranas sobre conductas irregulares, mientras que BlueTeam facilita el envío en tiempo real de datos desde las unidades operativas. Según el teniente Singer (2022), estas herramientas fueron claves para mejorar la rendición de cuentas en el Departamento de Policía de Yonkers.

Su implementación resulta eficaz no solo por su capacidad analítica, sino también por su facilidad operativa: permite a las unidades de asuntos internos identificar rápidamente patrones de riesgo mediante alertas automatizadas (Mills, 2014), y puede instalarse en pocos días (CI Technologies, 2018). Este modelo de monitoreo digital se presenta como una opción viable para ser replicado en la Policía Nacional del Perú, especialmente si se busca combatir la corrupción, fortalecer el control interno y recuperar la confianza de la ciudadanía en sus instituciones de seguridad.

Capacitación y Evaluación Ética a través de Tecnología

La capacitación de los oficiales en ética y derechos humanos es otro componente esencial para reducir los problemas de corrupción en la PNP. La implementación de simuladores virtuales para entrenar a los oficiales en la toma de decisiones éticas ha sido exitosa en varios departamentos de policía alrededor del mundo. Estos sistemas permiten practicar situaciones de conflicto y evaluar la respuesta ética de los oficiales antes de que se enfrenten a la realidad.

De acuerdo con Milton et al. (2025), el desarrollo de herramientas tecnológicas basadas en inteligencia artificial es fundamental para mejorar la transparencia y la eficiencia administrativa, lo que refuerza la necesidad de integrar estas tecnologías en los procesos de capacitación y supervisión de los oficiales. Además, los sistemas de evaluación continua a través de plataformas digitales permiten una supervisión más cercana del comportamiento de los oficiales. Las evaluaciones periódicas de desempeño ético, complementadas con sistemas de retroalimentación directa de la comunidad, son una estrategia efectiva para fomentar la rendición de cuentas. Asimismo, Cabrera (2022) disemina que la inteligencia artificial puede desempeñar un papel clave en la lucha contra la corrupción al fortalecer dimensiones esenciales como el manejo de datos, la tecnología y la capacidad organizacional.

De acuerdo con Rivero (2023), los algoritmos y la inteligencia artificial están revolucionando la vigilancia preventiva en las fuerzas policiales. Aunque se han planteado preocupaciones sobre los posibles sesgos inherentes a estas tecnologías, los estados contemporáneos no pueden permitirse prescindir de ellas para garantizar la seguridad. En este contexto, la aplicación de inteligencia artificial en el análisis de grandes volúmenes de datos y la detección de patrones irregulares no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también puede jugar un papel crucial en la prevención de conductas poco éticas, contribuyendo de manera significativa al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas dentro de las instituciones públicas.

La capacitación en ética es fundamental para reducir la corrupción de la PNP. En este sentido, la inteligencia artificial (IA) puede desempeñar un papel clave al revolucionar la forma en que se entrenan y evalúan los oficiales. La implementación de simuladores virtuales con IA permite recrear escenarios en los que los agentes deben tomar decisiones o responder a interrogantes. A diferencia de los métodos tradicionales, estos sistemas analizan las respuestas de los oficiales, detectan patrones de conducta y predicen riesgos éticos, proporcionando informes personalizados para mejorar su criterio y preparación antes de enfrentar situaciones reales.

Algunas de las herramientas tecnológicas que complementan este enfoque y mejoran la transparencia y el desempeño de los agentes son IAPro, BodyWorn y Lexipol.

Tabla 7

Tecnologías de Monitoreo y Capacitación para la Transparencia Policial

Nombre	Descripción	Uso Principal	Características Destacadas	Beneficios Clave	Dónde se Utiliza
IAPro	Sistema de gestión y monitoreo para agencias de seguridad pública.	Supervisión del desempeño de agentes, gestión de quejas y auditorías internas.	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos centralizada. - Análisis de desempeño y alertas tempranas. - Reportes automatizados y análisis de conducta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor control y supervisión interna. - Reducción de riesgos y mala conducta. - Mejora la transparencia institucional. 	Más de 950 agencias de seguridad pública en EE.UU., Canadá, Australia y Nueva Zelanda.
BodyWorn	Cámara corporal con inteligencia artificial para agentes del orden.	Registro automático de intervenciones policiales para garantizar transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Activación automática en eventos clave. - Integración con sistemas de despacho y análisis en tiempo real. - Encriptación y almacenamiento seguro de evidencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia confiable en procedimientos policiales. - Protección legal para agentes y ciudadanos. - Reducción de incidentes de uso de la fuerza. 	Adoptado por agencias policiales en EE.UU., con apoyo del Body-Worn Camera Partnership Program del Bureau of Justice Assistance.
Lexipol	Plataforma de gestión de políticas y capacitación para fuerzas del orden.	Desarrollo, actualización y cumplimiento de políticas operativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas basadas en regulaciones y leyes vigentes. - Plataforma en línea con acceso móvil. - Capacitación interactiva y evaluaciones de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento normativo actualizado. - Reducción de riesgos legales. - Formación continua para mejorar la actuación policial. 	Implementado en más de 8,100 agencias de seguridad pública y municipios en EE.UU.

Además, la evaluación del desempeño ético puede automatizarse mediante IA, permitiendo un monitoreo continuo y objetivo. Plataformas avanzadas pueden procesar grandes volúmenes de datos sobre la conducta policial, incluyendo registros de actuación, interacciones con ciudadanos y reportes internos, identificando posibles señales de comportamiento indebido antes de que se conviertan en problemas graves. Estas herramientas pueden integrarse con sistemas de retroalimentación comunitaria y análisis de lenguaje en reportes y declaraciones, brindando una visión más completa del desempeño de cada oficial. Con algoritmos de aprendizaje automático, la IA no solo detecta irregularidades, sino que también propone estrategias de mejora personalizadas, promoviendo una cultura de transparencia y responsabilidad dentro de la institución.

Plan Piloto de Implementación de Patrulleros BYD Dolphin con IA Ética Policial

La presente propuesta busca implementar un plan piloto con patrulleros eléctricos BYD Dolphin, equipados con tecnología de inteligencia artificial (IA) y dispositivos avanzados de vigilancia, con el objetivo de mejorar la seguridad ciudadana y evaluar el desempeño policial en tiempo real, con los siguientes objetivos:

1. Evaluar la eficiencia operativa de los patrulleros BYD Dolphin en el patrullaje urbano.
2. Implementar un test de ética policial mediante IA para evaluar el desempeño de los efectivos de la PNP.
3. Mejorar la supervisión y transparencia con el uso de body cams y sistemas de monitoreo inteligente.
4. Reducir costos operativos y el impacto ambiental mediante el uso de vehículos eléctricos.
5. Recoger datos y evaluar la viabilidad de una implementación a gran escala.

La incorporación de patrulleros eléctricos BYD Dolphin en el servicio policial ha demostrado ser una alternativa viable en otros países debido a su eficiencia energética, bajo costo operativo y reducción de emisiones contaminantes. Además, la integración de IA Ética Policial permitiría fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la optimización del trabajo de la Policía Nacional del Perú (PNP).

En este sentido, para evaluar la viabilidad del proyecto, se plantea una metodología que permita la implementación progresiva del plan piloto. Esta propuesta inicia con la selección de los patrulleros eléctricos y la integración de tecnologías de monitoreo, seguida por una fase de prueba en distritos estratégicos y finalizando con un análisis de resultados para realizar ajustes y mejoras antes de una posible expansión.

Tabla 8

Metodología de Implementación

Fase	Actividades Principales
Adquisición y Adaptación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de unidades BYD Dolphin. - Integración de sistemas de IA y monitoreo. - Capacitación de agentes en herramientas tecnológicas.
Implementación del Plan Piloto	<ul style="list-style-type: none"> - Operación en distritos estratégicos con alta incidencia delictiva. - Aplicación del test de ética policial a los efectivos asignados.
Evaluación y Ajustes	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de datos sobre desempeño, efectividad y costos. - Modificaciones en los sistemas de IA y monitoreo según los resultados obtenidos.

Así mismo, el siguiente cronograma establece las fases previstas para la ejecución del plan piloto. La planificación abarca desde el análisis inicial hasta la evaluación final, asegurando que cada etapa cuente con el tiempo necesario para su desarrollo y ajustes según los resultados obtenidos.

Tabla 9

Cronograma del Proyecto

Mes	Actividades Principales
1-2	Análisis y diagnóstico inicial.
3-4	Adquisición de tecnología y desarrollo de la plataforma de denuncias.
5-6	Implementación de cámaras corporales, formación en ética y adquisición de patrulleros eléctricos.
7-8	Establecimiento del comité de supervisión y lanzamiento de la campaña pública.
9-12	Evaluación y ajustes continuos.

Para la ejecución del plan piloto, se estima un presupuesto que cubra la adquisición de vehículos eléctricos, tecnología de vigilancia y capacitación. Esta inversión busca evaluar la factibilidad del proyecto antes de una posible expansión a mayor escala.

Tabla 10
Presupuesto Estimado

Concepto	Costo (USD)
Tecnología de Vigilancia	\$100,000
Capacitación	\$50,000
Sistema de Denuncias	\$30,000
Patrulleros Eléctricos	\$150,000
Supervisión Externa	\$20,000
Campaña de Sensibilización	\$50,000
Total	\$400,000

Finalmente, para medir la efectividad del plan piloto, se proponen indicadores clave que permitirán evaluar el impacto de la implementación de patrulleros eléctricos con IA en términos de transparencia, confianza ciudadana y eficiencia operativa. Estos resultados serán fundamentales para justificar una posible ampliación del programa.

Tabla 11
Indicadores de Éxito

Indicador	Medida de Éxito
Reducción de quejas por corrupción	Disminución de denuncias internas y externas.
Aumento en denuncias tratadas	Mayor uso de la plataforma de denuncias y seguimiento de casos.
Incremento en la confianza pública	Encuestas de percepción ciudadana sobre la PNP.
Reducción de emisiones de carbono	Disminución del consumo de combustibles fósiles en la flota policial.

Resultados y Discusión

Uno de los principales desafíos que enfrenta la Policía Nacional del Perú (PNP) es la corrupción y falta de transparencia en sus operaciones diarias. La introducción de los patrulleros eléctricos BYD representa una innovación que no solo moderniza la flota policial, sino que también incorpora herramientas de vigilancia y monitoreo que contribuyen a disminuir la corrupción al permitir un mayor control sobre las actividades policiales.

En este sentido, se presentan los principales beneficios que estos vehículos pueden aportar a la institución, según experiencias documentadas en otros países y estudios previos sobre tecnología aplicada a la seguridad.

Tabla 12

Beneficios de los Patrulleros BYD en la Lucha contra la Corrupción Policial

Beneficio	Descripción
Transparencia y Rastreabilidad	Equipados con tecnología avanzada de GPS y cámaras de 360 grados, permiten un monitoreo constante y detallado de las actividades policiales, proporcionando evidencia clara y objetiva para prevenir actos de corrupción.
Reducción de Costos Operativos	Los vehículos eléctricos tienen costos de operación más bajos que los de combustión, permitiendo destinar recursos a otras áreas críticas, como capacitación y tecnología de monitoreo.
Sostenibilidad Ambiental	Al utilizar energía limpia, contribuyen a la reducción de la huella de carbono, promoviendo un entorno más saludable para la comunidad.
Mayor Eficiencia y Capacidad Operativa	Ofrecen mayor autonomía y capacidad de carga, permitiendo una mejor cobertura y una respuesta más rápida en zonas urbanas y rurales.
Mejora de la Imagen Pública	La adopción de tecnología sostenible refuerza la percepción de innovación y compromiso con la responsabilidad social por parte de las fuerzas policiales.

Es así que la modernización de las flotas policiales con vehículos eléctricos ha permitido mejorar la percepción ciudadana y fortalecer la fiscalización del trabajo policial. En el caso peruano, su implementación podría generar un cambio significativo en la confianza pública, al reducir los espacios donde se producen actos de corrupción.

Cabe señalar que, para lograr una incorporación de patrulleros eléctricos efectiva en la lucha contra la corrupción, es esencial que estos vehículos estén equipados con tecnología de última generación que facilite la supervisión y el cumplimiento de protocolos policiales. En este sentido, el patrullero inteligente se diferencia de los vehículos tradicionales por integrar herramientas de monitoreo que garantizan la trazabilidad de las intervenciones policiales.

Bajo este enfoque, los hallazgos más relevantes relacionados con los sistemas digitales de monitoreo indican que la implementación de tecnologías como IAPro, BlueTeam, cámaras corporales con inteligencia artificial y plataformas de denuncias automatizadas ha permitido, en contextos internacionales, reducir los márgenes de discrecionalidad en las intervenciones policiales y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas institucional. Por ejemplo, en Estados Unidos, la adopción de IAPro y BlueTeam ha demostrado ser eficaz en la gestión centralizada de quejas internas y en la emisión de alertas tempranas sobre conductas irregulares, lo que contribuye a prevenir actos de corrupción antes de que escalen (Singer, 2022).

Asimismo, el análisis documental realizado demuestra que estos sistemas no solo funcionan como herramientas de vigilancia, sino también como mecanismos predictivos basados en inteligencia artificial, que permiten identificar patrones de riesgo ético en el comportamiento de los agentes. Según Garzón et al. (2025), este tipo de tecnologías debe implementarse con marcos normativos adecuados, pero poseen un gran potencial para mejorar la transparencia y eficiencia de las fuerzas del orden. De igual forma, Rivero (2023), sostiene que los algoritmos aplicados a la vigilancia preventiva permiten detectar anomalías y conductas indebidas con base en análisis de grandes volúmenes de datos, contribuyendo así a anticipar irregularidades institucionales.

Además, experiencias como las de BodyWorn en agencias policiales estadounidenses demuestran que la sola presencia de cámaras corporales con activación automática modifica el comportamiento tanto de los agentes como de los ciudadanos, reduciendo significativamente los incidentes de abuso de autoridad (Fuster, 2022). Este efecto disuasivo, sumado a la capacidad de recopilar evidencia en tiempo real, mejora la calidad de las investigaciones internas y refuerza la legitimidad institucional frente a la ciudadanía.

En ese sentido, la incorporación de un sistema integral de monitoreo digital en la Policía Nacional del Perú (PNP), basado en las experiencias comparadas ya descritas, podría generar efectos concretos como la reducción de quejas por corrupción, el incremento en la trazabilidad de las actuaciones policiales y una mayor confianza pública. Esta estrategia, además, responde a los lineamientos de organismos internacionales en materia de integridad pública, modernización del Estado y lucha contra la corrupción, tal como lo plantean Tillaguango y Erazo (2020), al demostrar que los avances tecnológicos reducen significativamente las oportunidades para el soborno y la impunidad en instituciones estatales.

Según el informe de Wise Guy Reports (2024), la creciente conciencia sobre la necesidad de modernizar las fuerzas de seguridad, junto con el impacto positivo de los vehículos eléctricos en la eficiencia operativa y la supervisión del trabajo policial, está impulsando la adopción de patrullas eléctricas. Esta tecnología no solo mejora la transparencia y la trazabilidad de las intervenciones, sino que también fortalece la confianza ciudadana al reducir espacios para la corrupción y optimizar el desempeño policial en entornos urbanos.

Además de los beneficios ambientales, los patrulleros eléctricos presentan ventajas operativas. Enrique Dans (2024), disemina que los coches eléctricos no solo reducen las emisiones y el ruido en entornos urbanos, sino que además ofrecen ventajas operativas como un menor tiempo de mantenimiento y una mejor aceleración en persecuciones lo que convierte a los patrulleros eléctricos en una opción más eficiente y sostenible para la seguridad pública.

Bajo este marco, la siguiente tabla presenta las características clave que deben integrarse en estos vehículos:

Tabla 13

Características de un patrullero eléctrico

Característica	Descripción
IA Ética Policial	Sistema basado en un modelo de evaluación del desempeño policial, que aplica periódicamente un test de ética y procedimientos a los efectivos de la PNP.
Body Cams Integradas	Cámaras corporales conectadas en tiempo real con el patrullero para registrar intervenciones policiales, asegurando supervisión y transparencia.
Cámaras de Reconocimiento y Monitoreo	Equipadas con visión nocturna, detección de rostros y lectura de placas vehiculares, optimizando la identificación de sospechosos y vehículos en zonas de alta incidencia delictiva.
Sistema de Geocalización en Tiempo Real	Permite el monitoreo continuo de las unidades en servicio y la optimización de las rutas de patrullaje.
Software de Evaluación y Registro de Procedimientos Policiales	Utiliza IA para analizar el cumplimiento de protocolos, generando reportes automáticos para la mejora del desempeño policial.

La integración de estos sistemas permitirá que las intervenciones policiales sean registradas en tiempo real, reduciendo la posibilidad de actos indebidos como sobornos o abuso de autoridad. Además, la inteligencia artificial aplicada al análisis del desempeño policial facilitará la identificación de patrones de conducta que podrían indicar corrupción, lo que permitirá tomar decisiones más informadas para fortalecer la transparencia institucional. Como señala Marcos (s.f.) las fuerzas de seguridad utilizan algoritmos de inteligencia artificial para analizar grandes cantidades de datos y detectar patrones sospechosos o tendencias que puedan indicar actividades criminales, lo que demuestra el valor de implementar esta tecnología en la lucha contra la corrupción dentro de la PNP.

En esta línea, con la implementación de los patrulleros inteligentes, se espera generar un impacto positivo en diversas áreas clave de la operatividad policial y la percepción ciudadana. Estos son los principales cambios proyectados:

Tabla 14

Impacto esperado de los patrulleros eléctricos inteligentes

Cambio Proyectado	Descripción
Mayor eficiencia en el patrullaje y reducción de tiempos de respuesta	La optimización de rutas mediante geolocalización y el uso de cámaras de reconocimiento permitirá una intervención más rápida y precisa en situaciones de emergencia.
Transparencia en la labor policial mediante la grabación y evaluación automatizada	Los registros audiovisuales de las intervenciones y el análisis de IA reducirán las posibilidades de corrupción y malas prácticas.
Reducción del uso de combustibles fósiles en la flota policial	Al utilizar vehículos eléctricos, se disminuirá significativamente la dependencia de combustibles contaminantes, reduciendo los costos operativos y el impacto ambiental.
Optimización del control y supervisión interna de la PNP	Con la implementación de software de monitoreo y evaluación, la gestión interna podrá detectar y corregir irregularidades con mayor rapidez.

No obstante, a pesar de los beneficios esperados, la implementación de esta tecnología enfrenta ciertos desafíos. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio dentro de la institución policial. En muchos casos, la corrupción está arraigada en las estructuras organizacionales, lo que podría generar oposición a sistemas de monitoreo más estrictos. Como señala Requena (2014), la adopción de nuevas tecnologías a menudo enfrenta resistencia interna, especialmente en organizaciones donde prácticas arraigadas pueden entrar en conflicto con sistemas de supervisión más rigurosos.

Otro desafío importante es la infraestructura tecnológica. Para que los patrulleros inteligentes sean efectivos, es necesario contar con redes de comunicación estables, bases de datos integradas y un equipo capacitado para la supervisión de estos sistemas. Sin una inversión adecuada en estos aspectos, la efectividad de la tecnología podría verse limitada, ya que, según Colomo (2021), la eficacia de los patrulleros inteligentes depende de una infraestructura robusta que incluya estos elementos; de lo contrario, su capacidad para mejorar la operatividad policial se vería comprometida.

Además, la sostenibilidad del proyecto dependerá de un adecuado seguimiento y evaluación continua. La corrupción es un problema dinámico que evoluciona con el tiempo, por lo que es fundamental que los sistemas de monitoreo también se actualicen y adapten a nuevos escenarios. Al respecto, Tillaguango y Erazo (2020) afirman que los mecanismos de control deben ser flexibles y mejorar continuamente para detectar y enfrentar nuevas modalidades de corrupción.

Los resultados de este estudio evidencian que la incorporación de patrulleros eléctricos y tecnología de monitoreo en la Policía Nacional del Perú tiene el potencial de transformar la operatividad policial, reduciendo significativamente la corrupción y fortaleciendo la confianza ciudadana. En este sentido, Colomo y Rosas (2021) resalta que herramientas como las cámaras corporales contribuyen a una mayor transparencia y responsabilidad en la labor policial, lo que es esencial para mejorar la percepción pública y la legitimidad de la institución.

Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. Es necesario complementarla con estrategias integrales que incluyan:

1. Capacitación continua del personal policial en ética y transparencia.
2. Supervisión externa independiente para garantizar la rendición de cuentas.
3. Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para optimizar el monitoreo.
4. Inversión sostenida en mantenimiento y actualización de sistemas digitales.

El éxito de esta iniciativa dependerá no solo de la implementación de patrulleros inteligentes, sino también del compromiso de las autoridades en asegurar su correcto funcionamiento y sostenibilidad a largo plazo.

Conclusiones

La incorporación de tecnologías emergentes en la Policía Nacional del Perú (PNP) representa una oportunidad estratégica para fortalecer la transparencia institucional y reducir los niveles de corrupción que afectan su legitimidad. No obstante, su eficacia dependerá de la existencia de voluntad política sostenida, la capacitación continua de los agentes y la participación de la sociedad civil como mecanismo de vigilancia y control externo.

Para avanzar hacia una implementación efectiva, se requiere no solo dotar a la PNP de patrulleros eléctricos y sistemas digitales de monitoreo, sino también diseñar programas integrales de formación tecnológica, garantizar el mantenimiento adecuado de las herramientas digitales y establecer mecanismos de auditoría independientes que aseguren su funcionamiento ético y transparente.

Asimismo, futuras investigaciones deberían centrarse en evaluar el impacto de estas tecnologías a largo plazo, tanto en la reducción de la corrupción como en la mejora de la eficiencia operativa. También resulta pertinente realizar estudios comparativos con otras instituciones de seguridad que ya hayan implementado estrategias similares, a fin de identificar buenas prácticas que puedan adaptarse al contexto peruano.

En suma, la transformación tecnológica de la PNP debe ir acompañada de una reforma institucional más amplia, orientada a consolidar una cultura policial basada en la ética, la legalidad y la rendición de cuentas.

Referencias

- Acosta, C. (2024). Conozca cuánto le cuesta mantener un vehículo eléctrico y sus beneficios. La República. <https://acortar.link/yXHoAU>
- Aparcana, J., Chavez, W., Díaz, M., Oyanguren, P., y Roncal, I. (2017). Factores críticos de éxito para el mantenimiento de una flota vehicular: Caso Policía Nacional del Perú. Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN. <https://shre.ink/bQXC>
- Autoindustriya. (2024). Policía de la ciudad de Valenzuela desplegará unidades de patrullaje BYD Dolphin. <https://shre.ink/bn4X>
- Baranova, M. (2024). El primer Tesla Cybertruck policial ya patrulla las calles de Irvine, California. Neomotor. <https://shre.ink/bQX7>
- Boada, A. y Weintraub . (2021). ¿Qué tan efectivas son las cámaras corporales en los agentes de policía?. Universidad de los Andes. <https://shre.ink/eDfK>
- Bustán, Y. (2024). Más de 6000 ciudadanos ya tienen la app VIPA para reportar infracciones y novedades que afecten a la movilidad. Revista Zona Libre. <https://shre.ink/bn4t>
- Cabrera, R. (2022). La inteligencia artificial para prevenir la corrupción. Revista de Investigación Científica en Derecho. <https://revistas.upla.edu.pe/index.php/RICD/article/view/116>
- Caluag, B. (2024). 41 BYD Dolphins ahora estarán vigilando las calles de la ciudad de Valenzuela. Top Gear. <https://shre.ink/bQXK>
- Camacho, J. y Laya, J. (2024). Mejora en el proceso de notificaciones de infracciones de tránsito en el SAT de Lima. UPCA. <https://shre.ink/bQXO>
- Campos, J. (2022). Tablero integrado de gestión para enfrentar el deficiente mantenimiento vehicular de los patrulleros de la Región Policial Lima, años 2018–2019. PUCP. <https://shre.ink/bQXE>
- Carhuamaca, B. (2024). Políticas de seguridad ciudadana y la adopción de tecnologías modernas en la labor policial, Ate 2024. UCV. <https://shre.ink/bQCC>
- Castilla, F. (2024). Comienzan sanciones para infracciones de tránsito denunciadas por app “Vipa”. Centro Digital. <https://shre.ink/bn4o>

- Chuquimia Quispe, E. (2021). Propuesta de Plan de Gestión de Continuidad de Servicios Tecnológicos para el Sistema de Monitoreo y Videovigilancia Electrónica de la Policía Boliviana. INF-FCPN-PGI Revista PGI. <https://shre.ink/bQCD>
- CI Technologies (2018). Un hito importante: IApró en la policía de Nueva Gales del Sur. <https://shre.ink/eDIP>
- Colomo, J. y Rosas, S. (2021). Las cámaras corporales como herramienta para reducir la corrupción: ¿qué sabemos?. Animal Político. <https://acortar.link/ziJriL>
- Córdova, J. (2023). Uso de material filmico en las detenciones policiales en flagrancia delictiva. Revista de Climatología. <https://shre.ink/bQCn>
- Creswell, J. W. (2005). Diseño de investigación cualitativa: Elegir entre cinco enfoques. Editorial Sage. <https://acortar.link/id7cnn>
- Dans, E. (2024). Los coches de policía, mejor eléctricos. <https://shre.ink/bQXh>
- Eras, B. (2023). La importancia del uso de las cámaras corporales para garantizar la protección de los derechos de las personas desde la perspectiva de la sentencia 06282-2021-01091. Universidad Nacional de Loja. <https://shre.ink/eDfN>
- Espinoza, A. (2024). PNP de Lima en el primer puesto del ranking de riesgo de corrupción de la Contraloría. Infobae. <https://n9.cl/euufm>
- Ficher, A. (2024). BYD Dolphin: el fenómeno de ventas y coste de mantenimiento del coche eléctrico que está transformando el mercado brasileño. CPG. <https://shre.ink/bQXq>
- Fly Mecanic (2018). ¿Cuánto aumentan los costos de mantenimiento del automóvil con el kilometraje?. <https://shre.ink/bn4s>
- Fuster, R. (2022). Implantación de nuevas tecnologías basadas en la videovigilancia en las policías locales. Especial referencia a las cámaras corporales. RediUMH. <https://shre.ink/bQX4>
- Gallego, J. (2021). ¿Puede la digitalización del Estado ayudarnos en la lucha contra la corrupción?. Corporación Andina de Fomento. <https://shre.ink/eDfq>
- Garzón Santos, J. L., Ruiz Otálora, J. H., Castro Duarte, J. G., & Pérez Pertuz, J. J. (2024). Importancia de la inteligencia artificial para los cuerpos de policía: Un análisis bibliométrico. Revista Logos Ciencia & Tecnología. <https://shre.ink/eDfj>
- Gutiérrez, E., Obando, H. y Bergerot, J. (2024). Optimización de la técnica especial de videovigilancia policial en investigaciones por delitos de corrupción efectuadas por la DIRCOCOR PNP en Lima Metropolitana 2020-2022. PUCP. <https://shre.ink/bQCd>

- INAGEP (2024). RANKING INCO 2024: Policía Nacional de Lima alcanza el 94% de riesgo de corrupción. <https://acortar.link/x8AyoZ>
- Jennings, K. (2024). Costo de mantenimiento de un automóvil eléctrico. Green Cars. <https://acortar.link/wuzp9j>
- La Torre, A. (2023). Nuevo BYD Dolphyn: 29.990 euros y un apabullante equipamiento tecnológico para retar al MG 4 Electric. Xataka. <https://shre.ink/bn4R>
- León, J. (2019). Policía que se quedó sin papeletas físicas usó aplicación Videopapeleta para multar. El Comercio. <https://shre.ink/b2XZ>
- Llanes, J. (2024). Precios de Mantenimiento BYD DOLPHIN BYD SEAL. SCRIBD. <https://shre.ink/bn4M>
- Manahan, R. (2025). BYD Dolphin units join Valenzuela City police fleet. Zigwheels. <https://shre.ink/bn4h>
- Marcos, L. (s.f.).** El uso de la Inteligencia Artificial en beneficio de la Seguridad Pública. Forética. Foretica. <https://acortar.link/viDHWN>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Análisis de datos cualitativos. Editorial Sage. <https://acortar.link/nG8Ier>
- Mills, P. (2014). Seguimiento del comportamiento del oficial. Biblioteca Virtual NCJRS. <https://shre.ink/eDf2>
- Municipalidad de Lima (2021). App VIPA: MML impuso más de 51 mil papeletas por infracciones al tránsito. <https://shre.ink/bn4L>
- Paucar, L. (2024). PNP: más de 750 policías están encarcelados por coimas, robo agravado, organización criminal y otros delitos comunes. Infobae. <https://shre.ink/bQCS>
- Policía Nacional del Perú (2024). Boletín informativo del 1 enero al 7 de noviembre del 2024. <https://acortar.link/gZ2SKE>
- Requena, J. (2014). De la "sociedad disciplinaria" a la "sociedad de control": la incorporación de nuevas tecnologías a la policía. Scripta Nova. <https://acortar.link/7kddFu>
- Rivero, R. (2023). Algoritmos, inteligencia artificial y policía predictiva del estado vigilante. Universidad de Salamanca. <https://shre.ink/bQXQ>
- Riveros, L. (2019). ¡Atención! Modifican procedimiento para la imposición de papeleta por infracciones de tránsito. LP Pasión por el Derecho. <https://shre.ink/b2X3>
- SAT Servicio de Administración Tributaria. (2020). <https://shre.ink/b2X5>

- Seguridad 360. (2024). Videovigilancia en Tiempo Real con Inteligencia Artificial: Innovación y Seguridad al Alcance. <https://shre.ink/bQCK>
- Singer, J. (2022). Construyendo un sistema de intervención temprana: Lecciones aprendidas del Departamento de Policía de Yonkers. Police 1. <https://shre.ink/eDfD>
- TillaguangoB. y Erazo, R. (2020). ¿Puede la tecnología reducir la corrupción? Nueva evidencia empírica utilizando datos de panel. La Revista Económica. <https://acortar.link/0cXI0g>
- TV Perú . ¿Cómo la tecnología puede ser el arma clave para combatir la corrupción en Perú?. <https://shre.ink/b2XK>
- Valdés, C. (2024). Puntuación perfecta: El BYD Dolphin Plus se luce en las pruebas de seguridad de Latin NCAP. Emol Autos. <https://shre.ink/bQXF>
- Wise Guy Reports. (2025). Informe de investigación de mercado de vehículos patrulla eléctricos 2032. <https://acortar.link/RBcKuP>
- Yana, J. (2022). El delito de cohecho pasivo por parte de la PNP y la coacción hacia los conductores de transporte terrestre Juliaca, 2022. UCV. <https://shre.ink/bQC5>

LA INNOVACIÓN PÚBLICA COMO GENERADOR DE VALOR PÚBLICO EN LOS CENTROS DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO DEL PERÚ: UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL DE SCOTT

PUBLIC INNOVATION AS A DRIVER OF PUBLIC VALUE IN PERU'S ENHANCED CITIZEN SERVICE CENTERS: AN ANALYSIS USING SCOTT'S INSTITUTIONAL THEORY

PP. 85-115

Narda Victoria Velarde Barrionuevo

Independiente

40450462@caen.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0387-526X>

Licenciada en Administración. Actualmente cursa el Doctorado en Políticas Públicas y Gestión del Estado en el CAEN. Ha laborado en el Ministerio Público - Fiscalía de la Nación, SUNAT y OSINERGMIN, principalmente en Cusco y otras regiones. Docente en la Universidad Continental, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Escuela Nacional de Control.

Recibido: 30 Ene 25

Aceptado: 11 Jun 25

Publicado: 17 Jun 25

Resumen

Este artículo analiza, desde una revisión documental, cómo la innovación pública en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) del Perú promueve la generación de valor público, empleando la Teoría Institucional de Scott como marco teórico. Mediante una revisión documental, se examina cómo las prácticas innovadoras en los MAC han contribuido a la creación de valor público, mediante la implementación de prácticas innovadoras en los MAC y su impacto en el desarrollo de la nueva Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. El análisis de literatura sugiere que la innovación en los MAC, manifestada en la digitalización de servicios, la simplificación de procesos y la capacitación del personal, ha contribuido significativamente a la generación de valor público al elevar la eficiencia, accesibilidad y calidad de los servicios gubernamentales. La aplicación de la Teoría

Institucional de Scott revela cómo los pilares regulativo, normativo y cognitivo han influido en la adopción y legitimación de estas innovaciones. Los Centros de Mejor Atención al Ciudadano demuestran cómo la colaboración entre diversas entidades del Estado puede transformar la relación con los ciudadanos al maximizar el uso eficiente de recursos y asegurar servicios accesibles. La revisión documental, concluye que, si bien los MAC representan un progreso significativo en la reforma de la gestión pública peruana, persistiendo aún desafíos en términos de coordinación interinstitucional, adaptación a necesidades locales y sostenibilidad de las innovaciones.

Palabras clave: Innovación pública, Valor público, Centros MAC, Teoría Institucional, Modernización del Estado.

Abstract

This article analyzes, through a literature review, how public innovation in Better Citizen Service Centers (BCCs) in Peru promotes the creation of public value, using Scott's Institutional Theory as a theoretical framework. Through a literature review, it examines how innovative practices in BCCs have contributed to the creation of public value through the implementation of innovative practices in BCCs and their impact on the development of the new National Policy for the Modernization of Public Management by 2030. The literature analysis suggests that innovation in BCCs, manifested in the digitalization of services, process simplification, and staff training, has significantly contributed to the creation of public value by increasing the efficiency, accessibility, and quality of government services. The application of Scott's Institutional Theory reveals how the regulatory, normative, and cognitive pillars have influenced the adoption and legitimization of these innovations. The BCCs demonstrate how collaboration between various state entities can transform the relationship with citizens by maximizing the efficient use of resources and ensuring accessible services. The documentary review concludes that, while the MACs represent significant progress in the reform of Peruvian public management, challenges persist in terms of inter-institutional coordination, adaptation to local needs, and sustainability of innovations.

Keywords: Public Innovation, Public Value, MACs, Institutional Theory, State Modernization

En un mundo donde la eficiencia y la transparencia son cada vez más demandadas por los ciudadanos, la gestión pública en Perú se encuentra en un punto crítico. Los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) representan una iniciativa clave para modernizar la interacción Estado-ciudadanía, promoviendo un modelo eficiente y accesible de atención de servicios públicos. Este artículo se plantea examinar cómo estas iniciativas no solo mejoran la calidad del servicio, sino que también generan un valor público significativo.

La Teoría Institucional de Scott (2014) se utilizó como marco analítico para sistematizar las evidencias documentales y explorar su relación con la generación de valor público. También se consideró en el análisis el planeamiento estratégico y la prospectiva, siendo elementos esenciales para la modernización de los servicios públicos, ya que permiten anticipar y prepararse ante futuros escenarios que optimicen la eficiencia y el impacto en la ciudadanía.

En el contexto peruano, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha promovido un enfoque prospectivo alineado con la Política de Modernización de la Gestión Pública. Esta política busca establecer un Estado orientado a resultados donde la innovación y la atención centrada en el ciudadano son fundamentales para generar valor público. En las últimas décadas, la gestión pública en Perú se ha centrado en superar desafíos asociados a la calidad de los servicios ciudadanos, en este contexto, los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) emergen como una iniciativa innovadora diseñada para transformar la interacción entre el Estado y los ciudadanos.

Esta revisión documental analiza la contribución de la innovación pública implementada en los MAC, cuya relevancia radica en la contribución al entendimiento de cómo las prácticas innovadoras pueden mejorar los servicios públicos y por ende la satisfacción, al integrar múltiples servicios gubernamentales en un solo punto de atención, representando una innovación significativa en la prestación de servicios públicos en Perú. El fin de esta revisión es estudiar la aplicación de la Teoría Institucional de Scott en la implementación de los Centros MAC del Perú, examinando cómo los pilares regulativo, normativo y cognitivo contribuyen a la generación de valor público en la modernización de la prestación de los servicios ciudadanos.

Por lo tanto, esta publicación se fundamenta en la Teoría Institucional de Scott (2014), que proporciona un marco para entender cómo las instituciones públicas adoptan y legitiman nuevas prácticas. Además, se apoya en los conceptos de valor público de Moore (1995) y en las perspectivas sobre innovación pública de Ramírez-Alujas (2012) y Ortigón Quiñones (2018).

Después de presentar el contexto y los objetivos del estudio, este artículo se dividirá en varias secciones clave: primero, se explorará el marco teórico que sustenta el análisis; luego, se discutirá la metodología empleada para la revisión documental; posteriormente, se presentarán los resultados sobre las innovaciones en los MAC; finalmente, se ofrecerán conclusiones y recomendaciones.

Método

Esta revisión documental analiza la literatura sobre innovación pública y generación de valor público en los Centros MAC del Perú, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Baumeister y Leary (1997) para revisiones narrativas. El proceso se estructuró en tres fases:

Búsqueda y Selección Documental

Se revisaron documentos publicados entre 2015 y 2024, un período que coincide con el desarrollo e implementación del modelo actual de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC). Este horizonte temporal se justifica por dos hitos fundamentales en la modernización de los servicios públicos peruanos: primero, la consolidación del modelo operativo de los MAC en 2015, que marcó un cambio significativo en su estructura y funcionamiento; segundo, la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que incorpora el modelo de gestión del Proyecto Especial Legado en los MAC para el año 2024. Este enfoque permite analizar la evolución y consolidación del modelo MAC como una innovación clave en la gestión pública peruana.

La exploración se realizó en bases de datos académicas como Google Scholar y JSTOR, complementada con repositorios institucionales peruanos relevantes.

Las palabras clave incluyeron: innovación pública, valor público, Centros MAC, modernización estatal, gestión pública peruana, Planeamiento Estratégico, prospectiva, innovación pública.

Criterios de Inclusión

- Documentos oficiales sobre implementación y funcionamiento de Centros MAC.
- Estudios académicos sobre innovación en gestión pública peruana.
- Normativas y políticas relacionadas con modernización estatal.
- Informes técnicos sobre valor público en servicios gubernamentales.

Análisis e Interpretación

Se empleó el marco analítico de la Teoría Institucional de Scott (2014) para examinar los documentos. Se identificaron patrones y tendencias en la literatura sobre innovación pública. Se analizó la evidencia documental sobre generación de valor público en los MAC.

Esta metodología permitió sistematizar la literatura existente y analizar cómo los Centros MAC han implementado prácticas innovadoras para generar valor público, considerando los tres pilares institucionales propuestos por Scott.

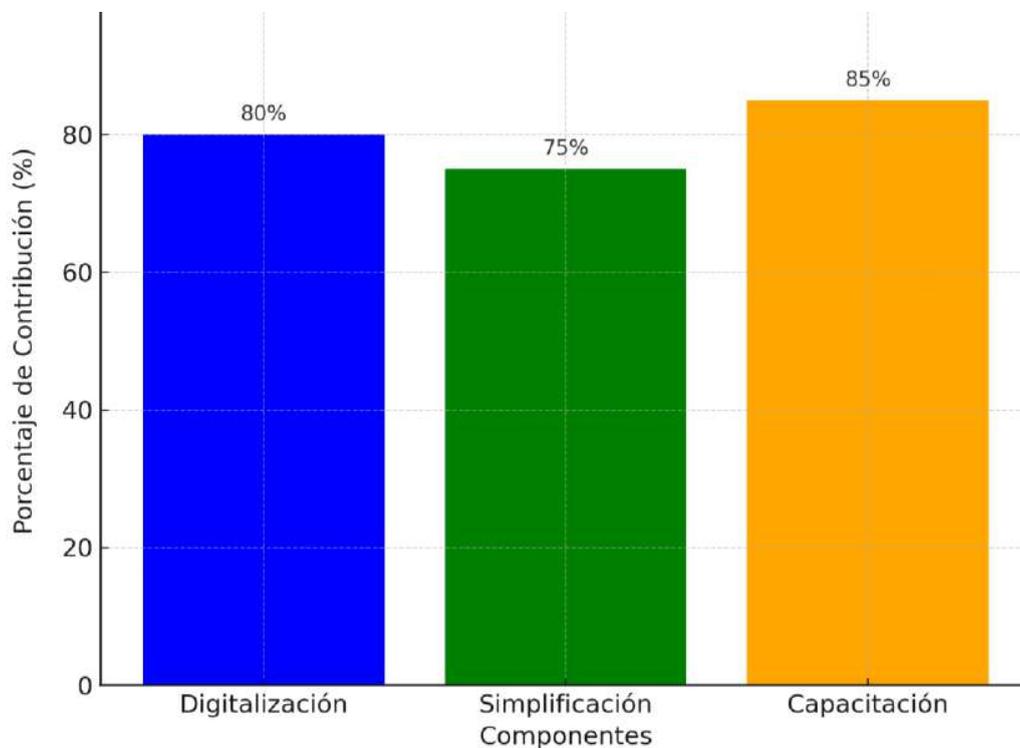
Desarrollo Temático

Contexto Histórico

La gestión pública en Perú ha atravesado diversas reformas a partir del siglo XX con el propósito de mejorar la eficiencia del Estado y fortalecer su capacidad para responder a las necesidades ciudadanas. En este marco, el planeamiento estratégico ha emergido como un instrumento clave para guiar las acciones del gobierno hacia objetivos claros y medibles. La creación de los MAC refleja los esfuerzos continuos por modernizar el Estado y garantizar que los servicios públicos estén más accesibles a los ciudadanos, bajo la aplicación de la innovación pública, y sus componentes clave: personal capacitado, simplificación de procesos y digitalización.

Figura 1

Componentes clave de la innovación pública en los MAC



Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático que permite a las organizaciones orientar su dirección a largo plazo mediante la identificación de objetivos claros y la formulación de estrategias adecuadas para alcanzarlos (De Soto & Castañeda, 2018). En el contexto peruano, este proceso es particularmente relevante debido a la urgencia de modernizar la gestión pública.

Importancia del Planeamiento Estratégico en los MAC

Los MAC representan un esfuerzo destacable por parte del gobierno peruano para centralizar servicios y mejorar la atención al ciudadano. La implementación efectiva del planeamiento estratégico en estos centros es crucial para:

- Definir objetivos claros: Establecer metas específicas que guíen las acciones gubernamentales hacia resultados medibles.
- Optimizar recursos: Asignar eficientemente recursos humanos y tecnológicos necesarios para brindar un servicio eficiente.
- Evaluar resultados: Implementar sistemas robustos que permitan medir resultados e impactos reales sobre la ciudadanía.

Prospectiva como Herramienta Estratégica

La prospectiva es una metodología complementaria al planeamiento estratégico que permite anticipar escenarios futuros, facilitando que las organizaciones públicas respondan adaptativamente a los cambios. Según López Ávila y Pontet Ubal (2013), esta metodología ayuda a las instituciones a ser proactivas ante cambios inesperados.

Aplicación de la Prospectiva en los MAC

La prospectiva es esencial para:

- Evaluar tendencias emergentes: Analizar factores sociales, económicos y tecnológicos que puedan impactar el futuro.
- Identificar riesgos y oportunidades: Reconocer posibles obstáculos, así como áreas donde se pueden generar beneficios.
- Formular estrategias efectivas: Desarrollar planes flexibles que puedan adaptarse a diferentes escenarios futuros.

Importancia del Enfoque Centrado en el Ciudadano

Implementar el enfoque centrado en el ciudadano implica reconocer a las personas no solo como beneficiarios pasivos, sino como actores activos en el proceso de gestión pública. Este cambio de paradigma es esencial para construir una relación más transparente y efectiva entre el gobierno y la ciudadanía. Los MAC son un ejemplo práctico de cómo este enfoque puede traducirse en mejoras tangibles en la calidad del servicio público.

Teoría Institucional

La Teoría Institucional, particularmente las propuestas de William Richard Scott (2014), proporciona un marco conceptual fundamental para entender cómo las instituciones públicas pueden adoptar prácticas estratégicas que respondan a las expectativas sociales y normativas. Según Scott (2014), las organizaciones operan dentro de un entorno definido por tres pilares: regulativo, normativo y cognitivo. Este marco permite analizar cómo los MAC pueden alinearse con estas dimensiones para crear valor público.

Pilar Regulatorio: Este pilar se refiere a las leyes y regulaciones que dictan cómo deben operar las instituciones. Para el caso peruano, el Decreto Legislativo N°1088 instituye las bases del marco regulatorio para el planeamiento estratégico, definiendo procedimientos claros y estándares de calidad, creando el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y define las funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Según Castro Vicente (2019), estas regulaciones son esenciales para la institucionalización del planeamiento estratégico en el sector público, ya que establecen procedimientos claros y estándares mínimos de calidad.

Pilar Normativo: Este pilar abarca las normas sociales y valores que influyen en el comportamiento organizacional. Las expectativas sobre la calidad del servicio público afectan directamente cómo se diseñan e implementan iniciativas como los MAC. Gamboa et al. (2012) sostienen que la planificación estratégica promueve la formulación de objetivos claros dentro de una organización, lo cual es crucial para establecer un enfoque centrado en el ciudadano.

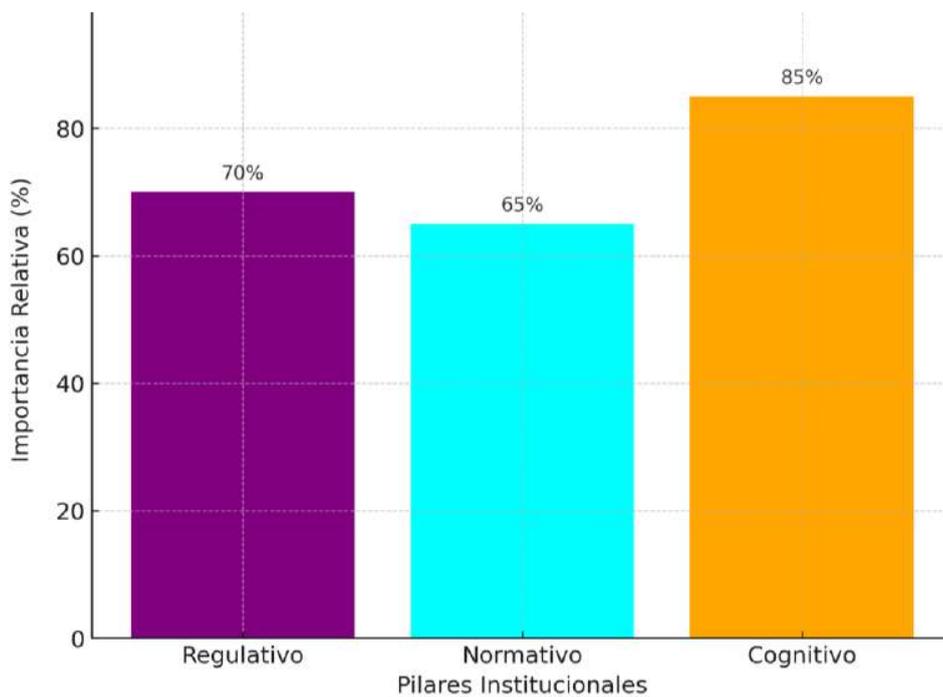
Pilar Cognitivo: El pilar cognitivo evidencia una transformación en la percepción ciudadana sobre la eficiencia y confiabilidad del servicio público, fortaleciendo la relación entre el Estado y los ciudadanos. Este pilar incluye los marcos mentales y percepciones que afectan cómo se interpretan los eventos dentro del contexto público. La percepción pública sobre la eficacia del gobierno influye en su disposición a utilizar servicios como los ofrecidos por los MAC. Una imagen positiva del Estado puede fomentar una mayor participación ciudadana y confianza en las instituciones (Sánchez et al., 2007).

La teoría institucional de William Richard Scott es una de las más destacadas de las ciencias sociales, especialmente en el campo de la sociología organizacional y la gestión. William R. Scott ha desarrollado una visión del entorno organizacional que resalta la importancia de las instituciones, normas y reglas sociales que estructuran el comportamiento de las organizaciones. Su trabajo se basa en una perspectiva que combina la sociología con los estudios organizacionales, y provee un marco que permite entender cómo las instituciones impactan en el funcionamiento de las organizaciones.

Asimismo, la teoría institucional de William R. Scott brinda una visión compleja de cómo las organizaciones se adaptan a su entorno no solo a través de la eficiencia económica o técnica, sino también a través de la conformidad con las normas, regulaciones y expectativas sociales prevalentes. Este enfoque explica la razón por la cual las organizaciones tienden a ser similares entre sí, y cómo las presiones externas y los valores culturales influyen en las decisiones organizacionales.

Figura 2

Hipótesis sobre los pilares institucionales de Scott en los MAC



Planeamiento Estratégico, Teoría Institucional de Scott y Valor Público en los MAC

El planeamiento estratégico en el sector público peruano, particularmente en el contexto de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), puede ser analizado de manera efectiva a través del lente de la Teoría Institucional de Scott (2014). Esta teoría provee un marco valioso para entender cómo las innovaciones en la gestión pública, como los MAC, se institucionalizan y generan valor público. Scott (2014) propone tres pilares institucionales - regulativo, normativo y cognitivo - que son fundamentales para comprender cómo las organizaciones adoptan y legitiman nuevas prácticas. En el contexto de los MAC, estos pilares se manifiestan de la siguiente manera: Esta teoría también proporciona herramientas prácticas para evaluar cómo las organizaciones públicas pueden adaptarse a los cambios sociales y económicos, logrando una mayor legitimidad institucional.

Pilar Regulatorio

Este pilar se refiere a las reglas, leyes y sanciones que guían el comportamiento organizacional. En el caso de los MAC, el pilar regulatorio se manifiesta en:

- El marco legal que establece y regula los MAC, como el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- Las normas técnicas y protocolos de atención al ciudadano establecidos por la Secretaría de Gestión Pública.
- Los acuerdos interinstitucionales que permiten la integración de servicios de diferentes entidades en un solo punto de atención.

El planeamiento estratégico en este contexto implica alinear los objetivos y metas de los MAC con el marco regulatorio existente, así como proponer modificaciones normativas cuando sea necesario para mejorar la efectividad de los servicios.

Pilar Normativo

Este pilar se refiere a los valores y normas que definen los objetivos y metas legítimas, así como los medios apropiados para alcanzarlos. En los MAC, el pilar normativo se evidencia en:

- La cultura de servicio al ciudadano que se promueve entre el personal de los MAC.
- Los estándares de calidad en la atención que se instituyen y monitorean constantemente.
- Los programas de capacitación continua a los servidores civiles, que no solo abordan aspectos técnicos sino también éticos y de valores del servicio público.

El planeamiento estratégico, desde esta perspectiva, debe considerar cómo fortalecer y promover estos valores y normas, asegurando que estén alineados con la misión de crear valor público a través de una atención con calidad y calidez.

Pilar Cognitivo

Este pilar se refiere a las ideas y creencias comunes que forman la base de nuestra realidad social. Estas ideas ayudan a las personas a entender el mundo que les rodea y a comunicarse entre sí. En una organización, estas concepciones compartidas crean una cultura que guía cómo los miembros interactúan y trabajan juntos.

En este contexto, se puede aplicar el modelo de “historia de vida” propuesto por la OCDE, que busca mejorar la atención al ciudadano a lo largo de todas las etapas de su vida. Este modelo destaca la importancia de comprender las necesidades y experiencias de las personas para ofrecer servicios más efectivos y relevantes. Al integrar este enfoque, se promueve una atención al ciudadano que no solo considera sus necesidades actuales, sino que también anticipa y responde a sus expectativas futuras.

En el contexto de los MAC, el pilar cognitivo se manifiesta en:

- La percepción compartida entre funcionarios y ciudadanos sobre lo que constituye un servicio público de calidad.
- El entendimiento común sobre el rol de los MAC como una innovación en la gestión pública.
- Las expectativas de los ciudadanos sobre cómo deben ser atendidos por las instituciones públicas.

El planeamiento estratégico debe considerar cómo influir en estas percepciones y entendimientos compartidos, promoviendo una visión de los MAC como centros de excelencia en el servicio público. La creación de valor público a través de los MAC puede ser entendida como el resultado de la alineación exitosa de estos tres pilares institucionales. Moore (1995) define el valor público como los beneficios que una organización pública genera para la sociedad. En el caso de los MAC, esto se traduce en maximizar el uso eficiente de recursos y asegurar servicios accesibles, considerando como factores de éxito para aplicación de este modelo de innovación pública los siguientes:

- Eficiencia operativa: Reducción de tiempos de espera y simplificación de trámites, lo cual se alinea con el pilar regulativo al cumplir con las normas de modernización del Estado.
- Satisfacción ciudadana: Mejora en la percepción de la calidad del servicio público, lo cual se relaciona con el pilar normativo al reflejar los valores de orientación al ciudadano.
- Confianza institucional: Aumento en la legitimidad y confianza en las instituciones públicas, lo cual se vincula con el pilar cognitivo al transformar las percepciones sobre la eficacia del Estado.

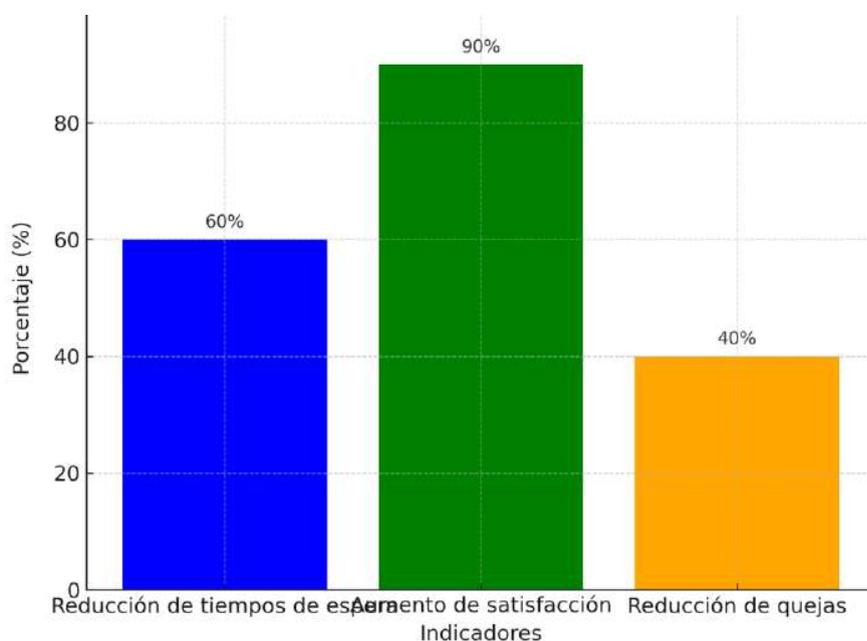
El planeamiento estratégico de los MAC, por lo tanto, debe considerar cómo estas iniciativas pueden institucionalizarse de manera efectiva a través de los tres pilares de Scott, generando así un valor público sostenible, desarrollando estrategias que no solo cumplan con los requisitos regulativos, sino que también promuevan la innovación dentro del marco legal existente.

- Fomentar una cultura organizacional que valore la excelencia en el servicio y la mejora continua, alineada con los valores normativos del servicio público.
- Implementar estrategias de comunicación y gestión del cambio que transformen las percepciones y expectativas tanto de los funcionarios como de los ciudadanos.

En conclusión, la aplicación de la Teoría Institucional de Scott al planeamiento estratégico de los MAC proporciona un marco robusto para entender cómo estas innovaciones en la gestión pública pueden institucionalizarse efectivamente y generar un valor público duradero. Al considerar los tres pilares institucionales en el proceso de planificación, los gestores públicos pueden desarrollar estrategias más integrales y efectivas para la mejora continua y la satisfacción ciudadana.

Figura 3

Indicadores de satisfacción ciudadana en los MAC



Resultados y Discusión

La revisión documental sobre la innovación pública en los Centros MAC del Perú revela tres transformaciones significativas:

Transformación Institucional

La aplicación de la Teoría Institucional de Scott evidencia cómo los MAC han logrado institucionalizar prácticas innovadoras a través de sus tres pilares. En el pilar regulativo, destaca el establecimiento de un marco normativo robusto mediante el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM. El pilar normativo se manifiesta en la consolidación de una cultura de servicio orientada al ciudadano. El pilar cognitivo se manifiesta en cambios en la percepción ciudadana sobre la eficiencia y confiabilidad de los servicios públicos.

Innovación en la Gestión

La literatura revisada indica que la modernización de los servicios se materializa en tres componentes clave:

- La digitalización de servicios ha permitido reducir tiempos de atención y simplificar trámites.
- La capacitación constante del personal ha fortalecido tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas, mejorando así la calidad del servicio.
- La simplificación de procesos administrativos ha incrementado la eficiencia operativa.

Generación de Valor Público

El análisis documental revela que la generación de valor público en los MAC se evidencia en:

- Mayor satisfacción ciudadana con los servicios públicos.
- Incremento en la confianza institucional.
- Mejora en la accesibilidad a servicios gubernamentales.

La reciente incorporación del modelo de gestión del Proyecto Especial Legado en los MAC representa una evolución significativa en la búsqueda de eficiencia y calidad en el servicio público. Esta integración evidencia cómo la innovación pública puede adaptarse y mejorar continuamente para responder a las necesidades ciudadanas sobre la base de la innovación pública y la generación de valor público en los Centros MAC y su aplicación en el Sector Público Peruano; el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

Estas iniciativas reflejan un enfoque modernizador que no solo optimiza recursos, sino que también fortalece la confianza ciudadana en el sector público. La innovación pública involucra una reestructuración organizacional que fomente confianza y mejore la interacción entre los ciudadanos y el Estado, afianzando la gobernabilidad del país.

Este modelo establece contribuye con el desarrollo sostenible del país, abordando desafíos cruciales como la pobreza, la desigualdad y la infraestructura deficiente, coadyubando con el cierre de brechas sociales, al alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), este plan busca crear un marco coherente para todas las políticas públicas, articulando esfuerzos entre el gobierno central, los gobiernos locales y regionales en beneficio de la ciudadanía.

En este contexto, podemos examinar desde un análisis estratégico el impacto de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) en el escenario nacional. Estos centros representan una iniciativa innovadora concreta. Los Centros MAC, al ofrecer múltiples servicios gubernamentales en un solo lugar, contribuyen significativamente a:

- Reducir la desigualdad: Facilitan el acceso a servicios públicos para todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación o condición socioeconómica.
- Mejorar la infraestructura: Representan una mejora tangible en la infraestructura de servicios públicos, acercando el Estado al ciudadano.
- Fomentar la confianza ciudadana: A lo largo del tiempo, la eficiencia y accesibilidad de estos centros han generado un impacto positivo en la percepción que los ciudadanos tienen del Estado.
- Promover la inclusión: Al simplificar trámites y procedimientos, los Centros MAC ayudan a superar barreras burocráticas que a menudo afectan asimétricamente a los segmentos más vulnerables de la población.

Este enfoque integral no solo eleva la calidad de vida de los ciudadanos en el corto plazo, sino que también favorece la construcción de una sociedad más justa, alineándose así a los objetivos estratégicos del país, incluyendo pues, a los ciudadanos en la toma de decisiones, quienes, al ser visibilizados, desarrollan un sentido de pertenencia que hace posible una visión país integrada.

Asimismo, podemos mencionar que este modelo de innovación pública al servicio del ciudadano incluye en su Planificación estratégica cambios sustanciales que buscan ajustar su oferta de servicios a las necesidades cambiantes de los pobladores, es el caso de la aplicación del Proyecto Legado por parte de la PCM en los Centros MAC, evidenciando la mejora continua y sostenibilidad del modelo. El Proyecto Especial Legado, reconocido por su eficiente gestión en los Juegos Panamericanos 2019, sirve como modelo para la modernización de los Centros MAC, evidenciando la transferencia exitosa de buenas prácticas en gestión pública.

Así pues, es importante recordar, que Perú fue anfitrión de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019, en los cuales puso de manifiesto ante la comunidad internacional, una altísima capacidad de organización, gestión y coordinación, a pesar de que era la primera vez que organizaba un evento de esta magnitud, que involucra un alto grado de preparación y previsión.

Considerando esta exitosa experiencia, la organización de los juegos antes mencionados, cambió de denominación a Proyecto Especial Legado, con la misión de “Gestionar, mantener y articular la sostenibilidad del Legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019” (Legado, 2024).

De acuerdo a lo publicado en el portal del Estado Peruano (PCM, 2023); la eficiencia del Proyecto Especial Legado será replicada en los Centros de Mejor Atención al ciudadano (MAC); tal como señala la nota de prensa de dicho portal, según lo anunciado por el expresidente del Consejo de Ministros (PREMIER) Alberto Otárola, “el modelo de gestión del Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos será replicado en 15 centros de Mejor Atención al Ciudadano (centros MAC), para optimizar los servicios que se brindan a los peruanos.

El Proyecto Especial Legado demostró una notable capacidad de gestión y coordinación durante los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, estableciendo un nuevo estándar en la administración pública peruana. La transferencia de este modelo de gestión eficiente representa un caso concreto de cómo la innovación pública puede generar valor público sostenible, alineándose con los objetivos de modernización del Estado.

Por lo expuesto, lo presentado en este artículo, fruto de la revisión literaria, resalta el rol fundamental de la innovación pública como un medio para generar valor público en el contexto de los Centros MAC del Perú. La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos administrativos han demostrado ser particularmente efectivas para mejorar la eficiencia y la satisfacción ciudadana, alineándose con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. La reducción en los tiempos de espera y la simplificación de trámites observadas en los MAC ilustran lo que Moore (1995) describe como creación de valor público: beneficios tangibles para los ciudadanos que resultan de la acción gubernamental. Esto se refleja no solo en la mejora de la eficiencia operativa, sino también en el aumento de la confianza ciudadana hacia las instituciones públicas, como lo señala Bellido Roque (2019).

La adaptación de los servicios a la realidad local, particularmente la inclusión de servicios de traducción a lenguas indígenas demuestra la importancia de considerar el entorno cultural en la ejecución de innovaciones públicas. Esto se alinea con la perspectiva de Ortegón Quiñones (2018) sobre la necesidad de que la gestión pública sea flexible y adaptativa para atender efectivamente a las diversas necesidades de la población. Sin embargo, los desafíos persistentes en la coordinación interinstitucional sugieren que aún hay áreas de mejora. Como señala la OCDE (2021), la fragmentación institucional puede obstaculizar la plena realización del potencial innovador de iniciativas como los MAC.

Esto destaca la necesidad de abordar no solo los aspectos técnicos de la innovación, sino también los organizacionales y culturales dentro de la administración pública. La capacitación continua del personal emerge como un factor crítico para el éxito de las innovaciones implementadas. Esto se alinea con la visión de Ramírez-Alujas (2012) sobre la innovación pública como un proceso que requiere no solo cambios tecnológicos, sino también el desarrollo de nuevas capacidades y mentalidad en los servidores públicos, de tal manera que podemos determinar un conjunto de indicadores de éxito, que repercuten en la vida de las personas, identificándolos como impactos únicos de la implementación de los Centros MAC.

Desde la perspectiva de la Teoría Institucional de Scott (2014), los MAC han logrado avances reveladores en los pilares regulativo y normativo, estableciendo nuevas normas y prácticas. Sin embargo, el pilar cognitivo, que se refiere a las percepciones y entendimientos compartidos, aún presenta retos, especialmente en lo que respecta a la coordinación interinstitucional. En general, la experiencia de los MAC en Perú demuestra que la innovación pública, cuando se implementa de manera integral y considerando las necesidades locales, puede ser un poderoso generador de valor público. No obstante, también subraya la necesidad de un enfoque continuo y adaptativo en la modernización de la gestión pública. Estas entidades centralizan trámites de diversas entidades en un solo lugar, lo que reduce los tiempos de espera y mejora la experiencia del usuario. Su éxito se apoya en un marco legal que promueve la estandarización y transparencia.

Beneficios Clave

Reducción de Tiempos: Disminución significativa del tiempo necesario para realizar trámites.

- Mejora en Calidad del Servicio: Aumento en satisfacción del ciudadano con respecto a los servicios recibidos.
- Centralización: Facilita a los ciudadanos acceder a múltiples servicios desde un solo punto.
- Transparencia: Promueve prácticas abiertas donde los ciudadanos pueden monitorear procesos administrativos.

Sin embargo, la revisión también identifica desafíos persistentes en términos de coordinación interinstitucional y sostenibilidad de las innovaciones implementadas. La literatura sugiere que estos retos requieren un enfoque integral que considere tanto aspectos técnicos como organizacionales.

Por consiguiente, el análisis realizado pone de manifiesto que tanto el planeamiento estratégico como la prospectiva son herramientas esenciales para generar valor público dentro del contexto peruano, especialmente a través de iniciativas como los Centros MAC. La interrelación entre estos elementos subraya la importancia de adoptar un enfoque holístico que considere tanto las necesidades estratégicas como las expectativas ciudadanas.

El planeamiento estratégico permite a las instituciones establecer objetivos claros alineados con las expectativas ciudadanas. En este sentido, los MAC han sido diseñados para ofrecer servicios accesibles y útiles, generando así valor público tangible y sostenible. Algunos de los beneficios que destacan de su ampliación son:

- Definición Clara de Objetivos: El planeamiento estratégico ayuda a establecer metas específicas que guían las acciones gubernamentales hacia resultados medibles.
- Asignación Eficiente de Recursos: Una adecuada planificación permite optimizar recursos humanos y tecnológicos necesarios para brindar un servicio eficiente.
- Evaluación Continua: La implementación debe ir acompañada por sistemas robustos que permitan medir resultados e impactos reales sobre la ciudadanía.

Impacto en la Confianza Ciudadana

La creación efectiva de valor público tiene relación directa sobre la confianza ciudadana hacia el Estado. Cuando se experimenta un servicio eficiente, se mejora significativamente la percepción sobre la legitimidad y eficacia gubernamental, medible desde los siguientes indicadores:

- **Transparencia:** La centralización de trámites contribuye a una mayor transparencia administrativa.
- **Participación Ciudadana:** Incluir a los ciudadanos en procesos decisionales puede enriquecer las estrategias implementadas.
- **Imagen Positiva del Estado:** Un servicio efectivo contribuye a fomentar una imagen positiva del gobierno ante sus ciudadanos.

Al mismo tiempo, la implementación de tecnologías digitales en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) del Perú han incorporado exitosamente plataformas digitales que facilitan a los ciudadanos acceder a múltiples servicios a través de un único portal. Según el informe de la Secretaría de Gestión Pública (2020), esto representa una reducción del 60% en los tiempos de espera para trámites comunes. La implementación de estas tecnologías no solo ha mejorado la eficiencia operativa, sino que también ha transformado la experiencia del usuario, permitiendo una interacción más fluida y transparente con las instituciones públicas.

La digitalización de los servicios ha permitido la creación de un sistema integrado que conecta diferentes entidades gubernamentales, facilitando el intercambio de información y reduciendo la duplicación de esfuerzos. Por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión de identidad digital ha permitido que los ciudadanos puedan realizar múltiples trámites sin necesidad de presentar documentación física repetidamente, lo que no solo ahorra tiempo, sino que también reduce el riesgo de errores y fraudes.

Además, la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de datos ha permitido a los MAC anticipar las necesidades de los ciudadanos y personalizar los servicios ofrecidos. Esto se alinea con el concepto de “gobierno predictivo” propuesto por la OCDE (2021), que busca utilizar datos y análisis avanzados para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios públicos.

Estas evidencias redundan en logros para la simplificación de procesos administrativos, pasando de procesos burocráticos a procesos más ágiles en los MAC. Por ejemplo, la obtención de licencias de funcionamiento, que antes requería visitas a múltiples oficinas, ahora se realiza en un solo lugar y en menos tiempo. Esto ha mejorado la percepción ciudadana sobre la eficiencia del Estado, como lo demuestran las encuestas de satisfacción que muestran índices superiores al 90% (Huamán Coronel & Medina Sotelo, 2022).

La simplificación de procesos no solo ha reducido los tiempos de espera, sino que también ha disminuido los costos operativos para el Estado y los ciudadanos. Se han eliminado pasos redundantes y se han optimizado los flujos de trabajo, lo que ha resultado en una mayor eficiencia y una reducción en el uso de recursos. Por ejemplo, la implementación de un sistema de ventanilla única ha permitido que los ciudadanos puedan realizar múltiples trámites en una sola visita, evitando la necesidad de desplazarse entre diferentes oficinas gubernamentales.

Esta simplificación también ha contribuido a mejorar la transparencia y reducir las oportunidades de corrupción. Al tener procesos más claros y estandarizados, se ha reducido la discrecionalidad en la toma de decisiones y se ha facilitado el seguimiento y la auditoría de los trámites realizados. Esto se alinea con las recomendaciones de la OCDE (2021) sobre la importancia de la simplificación administrativa para mejorar la gobernanza y la confianza en las entidades del estado.

Por otro lado, se impulsa la profesionalización permanente de los servidores, ya que los MAC han implementado programas de capacitación continua, encauzados a la atención al cliente y uso de nuevas tecnologías. Esto ha resultado en una mejora en la calidad del servicio, como lo evidencia la disminución de quejas por mal trato o información incorrecta (Chilet Manco, 2019). La inversión en el perfeccionamiento del talento humano ha sido fundamental para el éxito de las innovaciones implementadas en los MAC.

Los programas de capacitación no solo se han centrado en habilidades duras, sino también en competencias blandas como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Esto ha permitido que el personal de los MAC pueda manejar de manera más efectiva situaciones complejas y ofrecer un servicio más personalizado y centrado en el ciudadano. Además, se han implementado programas de mentoring y coaching para asegurar la transferencia de conocimientos y mejores prácticas entre el personal más experimentado y los nuevos empleados. La capacitación continua también ha incluido aspectos éticos y de integridad, fortaleciendo la cultura organizacional de los MAC

y promoviendo valores de servicio público. Esto se alinea con las recomendaciones de Villoria (2015) sobre la importancia de la ética en la administración pública para generar confianza y valor público.

La puesta en marcha de todas estas innovaciones en los MAC ha resultado en una mejora significativa en la eficiencia y accesibilidad de los servicios públicos. Según el informe de la Secretaría de Gestión Pública (2020), el tiempo promedio de espera para trámites comunes se ha reducido en un 60%. Esto se traduce en un ahorro considerable de tiempo para los ciudadanos y una mayor capacidad de atención por parte de los MAC.

También se tienen como evidencia, las encuestas de satisfacción realizadas por Huamán Coronel y Medina Sotelo (2022) muestran índices superiores al 90% de satisfacción entre los usuarios de los MAC. Este alto nivel de satisfacción se atribuye a la simplificación de procesos, la reducción de tiempos de espera y la mejora en la calidad de atención al ciudadano.

El aumento en la satisfacción ciudadana no solo se refleja en las encuestas, sino también en la disminución de quejas y reclamos. Según Chilet Manco (2019), se ha observado una reducción del 40% en las quejas relacionadas con mal trato o información incorrecta desde la implementación de los programas de capacitación continua del personal.

La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos han contribuido a mejorar la percepción de transparencia y a aumentar la confianza en las instituciones públicas. Bellido Roque (2019) señala un aumento del 30% en los índices de confianza ciudadana hacia las instituciones públicas desde la implementación de los MAC.

Esta mejora en la percepción de transparencia se debe en parte a la implementación de sistemas de seguimiento en línea de trámites y solicitudes, que permiten a los ciudadanos monitorear el estado de sus gestiones en tiempo real. Además, la publicación de indicadores de desempeño y la apertura de canales de retroalimentación han contribuido a crear una cultura de transparencia mediante la rendición de cuentas y el control para la mejora continua en los MAC.

Por tanto, podemos afirmar que, las innovaciones implementadas en los MAC han tenido un impacto favorable en términos de inclusión y equidad. La adaptación de servicios a las necesidades locales ha mejorado significativamente el acceso a servicios públicos para comunidades tradicionalmente marginadas (Ramírez Gastón, 2023).

Además, la implementación de tecnologías asistidas y la formación del personal en atención a personas con discapacidad han permitido que los MAC sean más accesibles para mayor cantidad de peruanos, independientemente de sus capacidades físicas o cognitivas. Esto se alinea con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que busca promover un Estado inclusivo y centrado en el ciudadano.

Los resultados de este estudio resaltan, el papel de la innovación pública como un medio para generar valor público en el contexto de los Centros MAC del Perú. La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos administrativos han demostrado ser particularmente efectivas para mejorar la eficiencia y la satisfacción ciudadana, alineándose con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, en el ámbito del Planeamiento Estratégico Nacional, con rostro social.

Esta adaptación no solo mejora la accesibilidad de los servicios, sino que también contribuye a la construcción de una relación más cercana y respetuosa entre el Estado y las comunidades tradicionalmente marginadas. La consideración de las particularidades culturales y lingüísticas en el diseño y prestación de servicios públicos es un paso importante hacia un Estado más inclusivo y representativo.

Sin embargo, los desafíos persistentes en la coordinación interinstitucional sugieren que aún hay áreas de mejora. Como señala la OCDE (2021), la fragmentación institucional puede obstaculizar la plena realización del potencial innovador de iniciativas como los MAC. Esto destaca la importancia de relevar no solo los aspectos técnicos de la innovación, sino también los organizacionales y culturales dentro de la administración pública.

La superación de estos desafíos requerirá un enfoque integral que incluya no solo la implementación de tecnologías de integración, sino también el desarrollo de marcos normativos que faciliten la colaboración entre instituciones y la creación de una cultura de trabajo colaborativo en el sector público.

La capacitación continua del personal emerge como un factor crítico para el éxito de las innovaciones implementadas. Esto se alinea con la visión de Ramírez-Alujas (2012) sobre la innovación pública como un proceso que requiere no solo cambios tecnológicos, sino también el desarrollo de nuevas capacidades en los servidores públicos.

Por ello, la inversión en el perfeccionamiento de los integrantes del Servicio Civil no solo mejora la calidad de la atención, sino que también contribuye a la sostenibilidad de las innovaciones implementadas.

El modelo integrador demuestra cómo la innovación pública, cuando se alinea con marcos institucionales sólidos y políticas claras, puede generar valor público sostenible. Los Centros MAC demuestran esta integración exitosa, estableciendo un precedente para futuras iniciativas de modernización estatal. La figura presentada sintetiza visualmente esta integración, mostrando cómo los diferentes elementos se articulan para generar valor público a través de los MAC, alineados con la Política de Gestión Pública al 2030.

Tabla 1.

Principales evidencias documentales de innovaciones y su impacto en los Centros MAC del Perú

Categoría	Hallazgo Principal	Impacto/Beneficio	Fuente
Transformación Institucional	Los tres pilares de Scott (regulativo, normativo y cognitivo) se aplican en los MAC para institucionalizar prácticas innovadoras.	Establecimiento de un modelo sostenible de atención ciudadana.	Scott (2014); Bellido Roque (2019).
Digitalización de Servicios	Implementación de tecnologías digitales para agilizar trámites y reducir tiempos de espera.	Reducción del tiempo promedio de espera en un 60%; mayor eficiencia operativa.	Secretaría de Gestión Pública (2020).
Simplificación Administrativa	Se implementan procesos más ágiles mediante ventanillas únicas y eliminación de trámites redundantes.	Mejora en la percepción ciudadana sobre la eficiencia estatal; reducción de costos operativos.	OCDE (2021); Huamán Coronel & Medina Sotelo (2022)
Capacitación del Personal	Se enfoca en habilidades técnicas y blandas (empatía, comunicación efectiva).	Incremento en la calidad de atención; reducción del 40% en quejas.	Chilet Manco (2019)
Adaptación a Necesidades Locales	Se incluyen servicios específicos como traducción a lenguas indígenas.	Aumento de la equidad y accesibilidad; fortalecimiento de la inclusión social.	Ramírez Gastón (2023)

Modelo de Gestión Integrado	Se adopta el modelo de gestión del Proyecto Especial Legado en los MAC.	Mejora en la sostenibilidad e implementación de buenas prácticas de gestión pública.	PCM (2023)
Integración de Servicios	Reunión de múltiples servicios gubernamentales en un solo punto de atención.	Alta eficiencia en la prestación de servicios y mejora en la experiencia del ciudadano.	Secretaría de Gestión Pública (2021).

Nota. La tabla sintetiza las evidencias destacadas de la revisión documental, resaltando las innovaciones y su impacto en la gestión pública de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC). Elaboración propia basada en referencias clave como Scott (2014), Secretaría de Gestión Pública (2020) y Ramírez Gastón (2023).

Conclusiones

La revisión documental sobre la innovación pública en los Centros MAC del Perú revela tres aspectos fundamentales:

Transformación Institucional

El enfoque ofrecido por la Teoría Institucional de Scott al planeamiento estratégico de los MAC constituye un marco integral para analizar y consolidar innovaciones en la gestión pública, orientadas hacia un valor público sostenible.

La aplicación de la Teoría Institucional de Scott evidencia que los MAC han logrado institucionalizar prácticas innovadoras a través de la integración efectiva de sus tres pilares: regulativo (marco normativo), normativo (cultura de servicio) y cognitivo (percepciones y expectativas ciudadanas). Esta integración ha permitido establecer un modelo sostenible de atención ciudadana.

Generación de Valor Público

La literatura revisada indica que la innovación en los MAC contribuye a la generación de valor público mediante:

- La simplificación de procesos administrativos
- La digitalización de servicios
- La capacitación continua del personal
- La adaptación a necesidades locales específicas

Modelo de Gestión Integrado

La documentación analizada señala que la incorporación del modelo de gestión del Proyecto Especial Legado representa una evolución significativa en la búsqueda de eficiencia y calidad en el servicio público, evidenciando la capacidad de los MAC para adoptar y adaptar prácticas exitosas.

En consecuencia, se resalta la preponderancia de la innovación pública como un medio generador de valor público en el contexto de los Centros MAC del Perú. La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos administrativos han demostrado ser particularmente efectivas para mejorar la eficiencia y la satisfacción ciudadana, alineándose con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. La reducción en los tiempos de espera y la simplificación de trámites observada en los MAC revelan la creación de valor público: beneficios tangibles para los habitantes que resultan de la acción gubernamental.

Esto se refleja no solo en la mejora de la eficiencia operativa, sino también en el aumento de la confianza ciudadana hacia las instituciones pública. Esto se alinea con la perspectiva sobre la necesidad de que la gestión pública sea flexible y adaptativa para responder efectivamente a los diversos requerimientos de la población. Sin embargo, los desafíos persistentes en la coordinación interinstitucional sugieren que aún hay áreas de mejora, relacionadas a la articulación institucional, la fragmentación institucional puede obstaculizar la plena realización del potencial innovador de iniciativas como los MAC, lo cual grafica el concepto sobre la innovación pública como un proceso de retroalimentación y mejora continua, que requiere no solo cambios tecnológicos, sino también el desarrollo de una nueva mentalidad en el servidor público, que incluya o rescate la mística del servicio.

Desde la perspectiva de la Teoría Institucional de Scott, los MAC han logrado avances significativos en los pilares regulativo y normativo, estableciendo nuevas normas y prácticas. Sin embargo, el pilar cognitivo, que se refiere a las percepciones y entendimientos compartidos, aún presenta desafíos, particularmente en lo que respecta a la coordinación interinstitucional. En general, la experiencia de los MAC en Perú demuestra que la innovación pública, cuando se implementa de manera integral y considerando las necesidades locales, puede ser un poderoso generador de valor público. No obstante, también subraya que la innovación pública implementada en los Centros MAC del Perú ha demostrado ser un efectivo generador de valor público, mejorando significativamente la eficiencia y calidad de los servicios gubernamentales. La digitalización de servicios y la simplificación de procesos administrativos han sido particularmente exitosas en reducir tiempos de espera y mejorar la satisfacción ciudadana, contribuyendo directamente a los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

Más a pesar de los avances significativos, persisten desafíos en la coordinación interinstitucional, lo que sugiere la necesidad de abordar aspectos organizacionales y culturales más amplios en la administración pública para maximizar el impacto de las innovaciones. La superación de estos desafíos requerirá un enfoque integral que incluya no solo soluciones tecnológicas, sino también cambios en los marcos normativos y en la cultura organizacional del sector público.

La experiencia de los MAC proporciona un paradigma prometedor para la modernización de la gestión pública en Perú, aunque se requiere una evaluación continua y adaptación para mantener y mejorar su efectividad. Es fundamental que las lecciones asimiladas de esta práctica se utilicen para informar y mejorar futuras iniciativas de innovación pública en el país.

En cuanto al componente de la Cultura Organizacional y el Cambio, subsecuente, es esencial para el éxito de los MAC. A fin de fomentar un ambiente que valore la innovación y la mejora continua permitirá a las instituciones adaptarse a las demandas cambiantes de la ciudadanía y a los desafíos del entorno, aplicando una visión prospectiva del entorno y el servicio al ciudadano.

Todas estas reformas en la gestión pública son fundamentales para asegurar que los servicios lleguen a todos los ciudadanos. Estas reformas deben estar alineadas con el planeamiento estratégico y la prospectiva para generar un impacto real en el desarrollo inclusivo.

Así pues, la experiencia de los MAC en Perú ofrece valiosas lecciones que pueden ser aplicadas en otros contextos. La importancia de un enfoque centrado en el ciudadano, la necesidad de anticipar cambios y la relevancia de la legitimidad institucional son aspectos que deben ser considerados en futuras iniciativas de modernización del sector público.

Por ello, para mirar hacia el futuro, es crucial que el planeamiento estratégico y la prospectiva sigan siendo pilares de la gestión pública en Perú. La integración de la Teoría Institucional de Scott en este proceso permitirá a las instituciones no solo adaptarse a su entorno, sino también liderar el cambio hacia un Estado más eficiente, inclusivo y orientado al bienestar de la ciudadanía.

Al aprender de la experiencia de los MAC, Perú puede avanzar hacia un futuro donde la gestión pública esté cada vez más alineada con las necesidades y expectativas de sus ciudadanos, lo que a su vez está en consonancia con la nueva visión de la Política de Modernización de la Gestión Pública, aspecto que resalta la capacidad del país de prospectar escenarios más inclusivos, integradores y aterrizados que lleguen al ciudadano con una presencia real, que cumpla sus expectativas y vaya evolucionando día a día con un enfoque centrado en sus necesidades y vivencias, bajo la lupa de la Mejora Continua, y retroalimentación de procesos, conforme la realidad nacional se transforme y por tanto, exija nuevos y más flexibles modelos de gestión, para la gobernabilidad.

En conclusión, aunque se ha logrado avanzar significativamente mediante el uso del planeamiento estratégico para generar valor público a través de iniciativas como los Centros MAC, es imperativo reconocer que aún existen desafíos críticos por superar.

Abordar estas limitaciones mediante capacitación continua, sostenibilidad financiera adecuada, mejora cultural organizacional e implementación de la mejora continua, es esencial para asegurar no solo el éxito continuo sino también construir una relación más fuerte entre el Estado peruano y sus ciudadanos basada en confianza mutua y eficacia administrativa duradera, a todos estos cambios los llamamos innovación pública, variable ineludible en este entorno digital y revolucionario, en el que los ciudadanos son más informados y vigilantes.

Recomendaciones

A partir de la revisión documental realizada sobre la innovación pública y la generación de valor público en los Centros MAC, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

Marco Institucional

La literatura sugiere fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional para optimizar la prestación de servicios integrados.

Los documentos analizados indican la necesidad de renovar la normativa vigente para facilitar la implementación de innovaciones.

La revisión evidencia la importancia de desarrollar protocolos estandarizados para la transferencia de conocimientos.

Gestión del Conocimiento

La documentación revisada señala la necesidad de sistematizar las experiencias exitosas de los MAC.

Los estudios sugieren implementar mecanismos formales para la transferencia del conocimiento tácito a explícito.

La literatura indica la importancia de documentar los procesos de mejora continua.

Sostenibilidad del Modelo

El análisis documental revela la necesidad de diseñar estrategias para asegurar la continuidad de las innovaciones.

La revisión sugiere desarrollar indicadores de medición del valor público generado.

Los documentos analizados señalan la importancia de implementar mecanismos de retroalimentación ciudadana.

Desarrollo de Capacidades

La literatura revisada enfatiza la necesidad de fortalecer los programas de capacitación continua.

Los estudios sugieren implementar sistemas de gestión del desempeño basados en resultados.

La documentación analizada indica la importancia de promover una cultura de innovación.

Bibliografía y Referencias

- Ackoff, R. L., & Gharajedaghi, J. (2001). *The management of organizations: Systems thinking*. Wiley.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Alonzo, R. (2021). El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento. *Revista Continental*, 4(2), 12-30.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). *Innovación pública en América Latina: Casos de estudio*. <https://publications.iadb.org/es/innovacion-publica-en-america-latina-casos-de-estudio>
- Banco Mundial. (2020). *Peru Public Sector Review: Overcoming the Barriers to Efficient Service Delivery*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34015>
- Bellido Roque, J. (2019). Desafíos de la gestión pública en Perú: Una perspectiva crítica. *Revista de Administración Pública*, 54(2), 123-145.
- Blaug, R. (2006). Heritage, democracy and public value. En K. Clark (Ed.), *Capturing the public value of heritage* (pp. 23-27). English Heritage.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance*. Routledge.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2020). *Guía metodológica para elaborar planes estratégicos*. <https://www.ceplan.gob.pe>
- Chilet Manco, R. (2019). Innovación y ética en la gestión pública peruana. *Gestión y Política Pública*, 28(2), 441-465.
- Ley N.º 30879 - Ley General del Sistema Nacional Descentralizado. Congreso del Perú. (2018). <https://www.congreso.gob.pe>
- Cunill Grau, N. (2012). ¿Qué ha pasado con lo público en los últimos 30 años? Balance y perspectivas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 52, 5-44.
- De Soto, A. & Castañeda, A. (2018). *Planeación estratégica: Un enfoque práctico*. Editorial San Marcos.

Del Barrio Vásquez, A., & Bravo Bustos, M. (s.f.). Transparencia y valor público en la gestión estatal peruana. *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, 6(1), 78-95.

Gamboa, M., Mena, J. & Mora, R. (2012). *Innovación social: Clave para mejorar servicios públicos*. Instituto Peruano de Administración Municipal.

González, M., & Rodríguez, J. (2020). *Gestión pública moderna: Teoría e implementación*. Fondo Editorial PUCP.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Huamán Coronel, L. & Medina Sotelo, E. (2022). Transformación digital y gobernanza en el Perú. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo*, 5(2), 67-89.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2020*. INEI. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1775/

INEI. (2021). *Anuario estadístico 2020*. <https://www.inei.gov.pe>

López Ávila, C. & Pontet Ubal, N. (2013). La teoría institucional en el cuadro de mando integral: Factor de éxito en una institución financiera. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 11(1), 119-135.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020). *Guía para la implementación del presupuesto por resultados*. https://www.mef.gov.pe/contenidos/presu_public/ppr/Guia_PpR.pdf

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Public Integrity in Peru: Enhancing Public Sector Integrity for Inclusive Growth*. París: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264309670-en

OCDE. (2021). *Recomendaciones para la modernización del sector público en Perú*. OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264688904-es

OECD. (2017). *Public governance reviews: Peru - Integrated governance for inclusive growth*. OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264281051-en

Organización de los Estados Americanos (OEA). (2018). *Innovación en la gestión pública: Experiencias de América Latina y el Caribe*. <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion.asp>

Dimensiones de la innovación pública en el Perú (21 febrero 2022). PIRKA Consultoría. <https://pirka.pe/dimensiones-de-la-innovacion-publica-en-el-peru/>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>

Ramírez Gastón, J. (2023). Políticas públicas e innovación en el Perú: Un análisis crítico. *Revista Peruana de Ciencias Políticas*, 8(1), 45-67.

Rodríguez Ulloa, R. (2011). *Prospectiva y planeamiento estratégico para el desarrollo*. CEPLAN.

Sánchez, M. J. (2020). Desarrollo sostenible desde una perspectiva local. *Revista Gestión Pública*, 8(1), 12-25.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. SAGE Publications.

Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Orientaciones para una gestión pública innovadora*. Presidencia del Consejo de Ministros. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1977051/orientaciones%20de%20innovaci%C3%B3n.pdf.pdf>

GEOPOLÍTICA DE LA AMAZONÍA Y DE LOS BOSQUES DEL PERÚ

GEOPOLITICS OF THE AMAZON AND PERU'S FORESTS

PP. 116-141

Rodrigo Severo Arce Rojas

Universidad Nacional de Ingeniería, Lima-Perú

rarcerojas@yahoo.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0007-7174>

Doctor en Pensamiento Complejo. Magister Scientiae en Conservación de Recursos Forestales e Ingeniero Forestal. Docente universitario en la Universidad Nacional de Ingeniería y la Universidad Ricardo Palma. Su trabajo de investigación está relacionado con las interacciones entre sociedad, naturaleza y cultura, filosofía forestal y pensamiento complejo. Especialista en diálogo, participación y metodologías participativas, consulta previa, gobernanza, conflictos y fortalecimiento de capacidades.

Recibido: 23 Abr 25

Aceptado: 02 Jun 25

Publicado: 17 Jun 25

Resumen

El presente artículo trata de la Geopolítica de la Amazonía y de los bosques del Perú. Para el efecto se realizó una revisión bibliográfica especializada. El artículo tiene el objetivo de enriquecer los enfoques y marcos de actuación de las Ciencias Forestales a través de un mejor entendimiento de los alcances de la geopolítica. Producto de la revisión y reflexiones se encontró que el concepto de la geopolítica se ha expandido y se han diversificado las motivaciones de búsqueda de dominio y control de los territorios que ya no es solo físico sino que también se da pie a otras formas de ocupación del territorio movilizadas por acceso a recursos naturales, mantenimiento de los procesos ecológicos a nivel planetarios, mantenimiento de recursos genéticos para intereses económicos futuros, crecimiento económico bajo vías formales o ilegales. El conocimiento de la geopolítica de la Amazonía y la geopolítica de los bosques permite rediseñar las políticas públicas forestales con el fin de ampliar una perspectiva fuertemente productivista a una más acorde con las perspectivas de los diversos actores sociales basados en procesos participativos y diálogos generativos.

Palabras clave: Amazonía, biodiversidad, bosques, política, seguridad.

Abstract

The present article deals with the Geopolitics of the Amazon and the forests of Peru. To this end, a specialized bibliographic review was conducted. The article aims to enrich the approaches and frameworks of Forestry Sciences through a better understanding of the scope of Geopolitics. As a result of the review and reflections, it was found that the concept of Geopolitics has expanded and the motivations for seeking dominance and control over territories have diversified, which is no longer solely physical but also leads to other forms of territorial occupation driven by access to natural resources, maintenance of ecological processes at a planetary level, preservation of genetic resources for future economic interests, and economic growth through formal or illegal means. The knowledge of the geopolitics of the Amazon and the geopolitics of forests allows for the redesign of forestry public policies in order to broaden a strongly productivist perspective to one that is more in line with the perspectives of the various social actors based on participatory processes and generative dialogues.

Keywords: Amazon, biodiversity, forests, politics, security.

Como disciplina especializada en los bosques las Ciencias Forestales se han dedicado fundamentalmente al manejo y conservación de los bosques naturales, las plantaciones, y su transformación. Pese a que los bosques tropicales juegan un rol fundamental en la geopolítica global por su biodiversidad biológica, el agua, la captura de carbono y la ordenación forestal para disminuir las probabilidades de irrupción de pandemias, entre otros aspectos de carácter planetario, las Ciencias Forestales no ha hecho el suficiente nexo con la geopolítica. No obstante, tiene todo el potencial para fortalecer este vínculo en tanto los bosques cumplen un rol fundamental en la seguridad nacional no solo de los nueve países amazónicos sino también para los países en general. Esto ha sido entendido así por países desarrollados que promueven su conservación o manejo sostenible a través de cooperación técnica, económica y financiera.

Es por ello que el presente artículo tiene como propósito contribuir al enriquecimiento de los enfoques y marcos de actuación de las Ciencias Forestales a través de un mejor entendimiento de los alcances de la geopolítica. Asimismo, contribuye para que las pocas entidades especializadas en geopolítica en el Perú puedan contribuir a sustentar la necesidad de conservar los bosques en el marco de paisajes forestales sostenibles. De esta manera puede contribuir a una mejor interrelación entre el Sistema Nacional de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (SINAFOR) y el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional en tanto la geopolítica tiene la dimensión externa como interna.

La geopolítica cobra especial relevancia en un momento en el que se vive una crisis civilizatoria y las presiones económicas sobre los recursos naturales de la Amazonía se exacerbaban. La guerra comercial entre los países también afecta a países amazónicos como el Perú (Tellería y Quintana, 2025; Vásquez et al., 2022; Estenssoro y Vásquez, 2022).

La geopolítica se puede definir como:

una ciencia política dinámica, que se encarga de estudiar el desenvolvimiento político, histórico y económico de un Estado con respecto a sus proyecciones a futuro, teniendo en cuenta la influencia de factores de tipo histórico, raciales, geográficos y económicos para extraer conclusiones de carácter político que benefician al Estado (Gutiérrez, 2015, 5).

El nexo entre ciencias forestales y geopolítica es de mutuo beneficio. A las personas involucradas en los temas de bosques les amplía su campo de actuación significativamente y les permite comprender el rol de los diversos actores, el rol de los territorios y las disputas, las relaciones de poder, las relaciones con la Geoeconomía, entre otras variables (Lía, 2021; Betancur, 2020; Castro, 2020; Becker, 2019; Moreno, 2015; Cadena, 2006).

De manera práctica permite a los forestales reconocer que su campo de actuación es el planeta, la importancia de los enfoques y prácticas de gestión desde una perspectiva de gestión de paisajes forestales sostenibles, el desarrollo territorial y el valor de los enfoques socioecológicos y bioculturales. Refuerza además el vínculo con la Geografía, la Historia, la Economía y las Ciencias Políticas, entre otras disciplinas.

Materiales y Método

El presente artículo tiene el objetivo de enriquecer los enfoques y marcos de actuación de las Ciencias Forestales a través de un mejor entendimiento de los alcances de la geopolítica, y es de revisión y reflexión. Es descriptiva, cualitativa e interpretativa. El enfoque epistemológico es el de la complejidad. Las palabras de búsqueda fueron geopolítica, Amazonía, bosques, relaciones internacionales, entre otras. Para tal efecto se realizaron búsquedas bibliográficas principalmente en ProQuest (<https://www.proquest.com>), Academia.edu (<https://www.academia.edu>), ResearchGate (<https://www.researchgate.net>), Redalyc (<https://www.redalyc.org>), SciELO (www.SciELO.org) y Google Académico (<https://scholar.google.com/>). Se ha revisado información preferentemente desde 2015 al presente aunque no se han descartado algunos documentos anteriores por su carácter histórico.

El problema que se aborda es la limitada conexión de las Ciencias Forestales con la Geopolítica. La pregunta de investigación fue: ¿De qué manera la Geopolítica expande los enfoques y prácticas de las Ciencias Forestales? Las subpreguntas fueron: i) ¿Qué se entiende por geopolítica?, ii) ¿Qué especificidades tiene la Geopolítica ambiental?, iii) ¿Qué implica la Geopolítica de la Amazonía y la Geopolítica de los bosques? El ámbito de estudio se ubica en la Amazonía peruana.

Para dar respuestas a las preguntas se abordan los siguientes tópicos: Primero se hace una revisión conceptual de la geopolítica, luego se desarrolla el entendimiento de la Geopolítica ambiental, se pasa a describir la Geopolítica de la Amazonía y la Geopolítica de los bosques. Se discute y se extraen conclusiones.

Resultados

Marco Conceptual de la Geopolítica

La palabra geopolítica está conformada por dos partículas: geo que alude a Tierra, tierra, suelos, territorios, espacios, geografía y política estrechamente asociada al ejercicio del poder (Betancur, 2020). La geopolítica enseña a valorar el significado de los espacios geográficos o territorios como fuente de poder (Castro, 2020; Becker, 2019; Cadena, 2006).

La geopolítica se trata de un campo interdisciplinar de conocimiento que analiza relaciones dinámicas, en constante reconstrucción, entre poder y espacio geográfico (Esteche y Dagorret, 2021; Johanning y Peña, 2020; Becker, 2019; Cadena, 2006). En esta forma de abordar la geopolítica se pueden diferenciar diversas dualidades como visión biocéntrica/ecocéntrica/geocéntrica y visión antropocéntrica, visión biofísica y visión socioecológica, visión estática y visión dinámica, visión economicista y visión integral, entre otros.

En la conceptualización de la geopolítica el espacio es un elemento clave pues alude a:

...procesos voluntarios de apropiación, de control, de dominio, transformando el entorno geográfico en un producto social por la presencia y la acción creadora humana que cambia a través del tiempo y despliega estrategias, actores y recursos en un juego siempre dinámico de relaciones de poder que se verifican en el territorio (Lía, 2021, 3).

La geopolítica es una transdisciplina que se sustenta en las Ciencias Políticas, las Relaciones Internacionales (concepto de poder), la Geografía (espacio vital), y otras ciencias como la Economía (nociones de riqueza y recursos) y la Historia (concepciones de evolución y dinámica) (Dallanegra, 2010, p.16; Cadena, 2006). El vínculo entre la geopolítica y la economía se traduce en la Geoeconomía

(Lía, 2021; Cadena, 2010). Es así como la geopolítica de la biodiversidad producto de la economización del mundo lleva a la reapropiación social de la naturaleza y se intensifica su destrucción (Leff, 2006). Actualmente la geopolítica, geografía, geoeconomía, geoestrategia y globalización, son conceptos que van de la mano (Castro, 2020). Es necesario aclarar que geopolítica es diferente a la Geografía Política (Gutiérrez, 2015).

El orden geopolítico hace alusión a actores sociales (Estado, privados, grupos sociales, la población), los lugares, la base material o simbólica de disputas, la estructura o relaciones de poder, los intereses, agendas y estrategias de incidencia (Lía, 2021; Betancur, 2020; Moreno, 2015) en el marco de un sistema internacional caracterizado por la colonialidad del poder, la racionalidad económica, la economía del crecimiento internalizada y globalizada, la democracia del mercado y del Estado mínimo (Monge, 2015, 12).

Dallanegra (2010, 16) considera que la geopolítica está relacionada a las siguientes variables: poder, dominación, influencia, interdependencia, integridad territorial, estabildades política y social, desarrollo, prestigio y seguridad, entre otras. Desde la perspectiva clásica el análisis geopolítico se aborda desde la territorialidad, las riquezas, los recursos, el entorno y la posición geográfica (Pagani, 2020; de Paula, 2016; Cohen, 2015).

La geopolítica no solo se refiere a los estados (Geopolítica general, Geopolítica externa), como tradicionalmente se ha entendido, sino también al interior de los propios Estados (Geopolítica particular, Geopolítica interna) (Cadena, 2006). Desde la perspectiva de la geopolítica entre los Estados se busca influir en la toma de decisiones sobre el uso del territorio (Becker, 2019). Así aparecen como actores además de los estados la sociedad civil organizada y la cooperación internacional con relaciones dinámicas de poder (Becker, 2019). En años recientes ha emergido el Crimen Transnacional Organizado como un actor geopolítico en tanto busca dominio territorial con fines ilícitos pero que influye en la dinámica social.

A lo largo de la historia, la geopolítica ha sido caracterizada de diversas formas: dinámica, ideológica, postideológica verdadero o fundamental geografía (Sánchez, 2024; Cadena, 2006). Además, hay diferentes concepciones como geopolítica popular, geopolítica práctica y la geopolítica formal, esta última es la que asumen los académicos (Mamadouh, 2015, 65-78).

La geopolítica tiene diferentes perspectivas como la geopolítica clásica, la geopolítica neoclásica y la geopolítica crítica. Esta última no se restringe al entendimiento convencional del poder sino que se abre a la discusión de temas como lugar y política en el marco de las relaciones internacionales (Valdivia, 2017). Se considera la necesidad de pasar de una geopolítica clásica o imperial, concentrada en el poder, a una geopolítica crítica o nueva geopolítica que implica asumir una perspectiva de una epistemología de la complejidad (Betancur, 2020).

Aunque el término geopolítica perdió vigencia luego de la caída del nazismo en Alemania actualmente el concepto ha vuelto tomar fuerza más aún cuando el gobierno de Trump ha mostrado evidencias de políticas expansionistas en el marco de una reconfiguración mundial de la geopolítica en el que resurgen posiciones proteccionistas (CEPAL, 2025; de Freitas, 2021).

Dallanegra (2010,16) plantea que no solo se trata del tema del poder sino también “el para qué del poder, lo que conlleva la idea de “resistencia”, “construcción de poder”, “autonomía”; además de los reclamos de justicia.”

Aunque en Latinoamérica el reconocimiento de la geopolítica es creciente, en el Perú el tratamiento de la geopolítica en la agenda nacional es muy débil más allá de algunos centros especializados. En ese mismo sentido escasean los análisis del rol de bosques de la Amazonía peruana en la geopolítica global (Castro, 2020) pues se privilegia la geopolítica en torno a los recursos minerales y petroleros (Sanchium, 2025; Espinoza, 2019). Como señala Olaya (2021, 43):

...aún se encuentra un vacío regional amazónico sin desarrollo sostenible y con mayor impacto en los índices de desarrollo humano, así como un Estado empírico sin acciones y políticas claras para posicionarse geopolíticamente en la Amazonía.

Geopolítica Ambiental

Cuando se aborda la crisis ambiental global se asocia con la geopolítica entonces se refiere a ambientalización de la geopolítica o específicamente de la geopolítica ambiental (Estenssoro, 2020, 2018). La geopolítica ambiental alude a la crisis ambiental global que se pone de manifiesto en “el cambio climático, la pérdida de la biodiversidad, la destrucción de la capa de ozono, la escasez de recursos naturales, la contaminación de todo tipo y la llamada “explosión demográfica” No obstante esta comprensión no está libre de críticas por corresponder a una perspectiva occidental (Estenssoro y Vásquez, 2022). Actualmente existe una geopolítica ambiental del norte global relativo a la defensa de sus interés de abastecimiento a sus megasociedades de consumo y procesos industriales altamente tecnológicos (Vásquez et al., 2022, 257).

Con relación a lo ambiental la geopolítica adopta múltiples especificidades tales como la Geopolítica ambiental, la Geopolítica de los Recursos Naturales, la Geopolítica de la biodiversidad (Moreno y Díaz, 2019), la Geopolítica del cambio climático (Ibarra, 2025), la Geopolítica de la Amazonía (Bolaño, 2024; Sánchez y Córdova, 2021; Lapola et al., 2021; Pilco, 2020; Cisterna, 2020; Becker, 2019), la Geopolítica de los bosques (Ibarra, 2008), entre otros.

Múltiples son los elementos que inciden sobre la ambientalización de la geopolítica. Entre otros factores se puede mencionar: La condición del mundo profundamente desigual e inequitativo, los modos y estilos de vida, los modos de producción y consumo, las demandas y necesidades, la relación entre crecimiento económico y degradación ambiental, las oportunidades de vida, las relaciones de poder, la destrucción del espacio geográfico, la escasez de los recursos naturales, los riesgos ecológicos, el miedo a una crisis medioambiental global, los retos ambientales, la capacidad de movilización, de los ecologistas, la discusión sobre la soberanía de los estados, y el rol de los organismos internacionales (Estenssoro, 2020; Estenssoro, 2018, Dolores et al., 2016; Nogué y Vicente, 2001). Todos estos temas derivados de problemas como la globalización, el imperialismo, el modelo neoliberal y el desarrollismo (Cujabante et al., 2019). Así por ejemplo se prevé que la Ruta de la seda china probablemente provoquen afectaciones al ambiente y los pueblos indígenas (Tellería y Quintana, 2025).

Geopolítica de la Amazonía Peruana

Perspectiva Histórica de la Geopolítica en la Amazonía Peruana

En el proceso colonial americano las potencias occidentales, especialmente España y Portugal, identificaron tempranamente la importancia geopolítica de la Amazonía y sus ingentes recursos (Sánchez y Córdova, 2021). Es así como financiaron expediciones científicas tanto por interés de conocimiento como por intereses económicos, exploración y conocimiento del territorio y el prestigio y competencias entre las potencias. Este no es el caso de von Humboldt que solo obtuvo permiso para investigar más no financiamiento (Wulf, 2019). No obstante, la Amazonía ha sido profundamente transformada desde hace 500 años y los cambios se han acelerado en los últimos 40 años por razones fundamentalmente económicas (Guayasamin et al., 2021).

También es importante destacar durante el virreinato y la república el papel que jugaron las órdenes religiosas en la configuración del territorio especialmente en su relación con los pueblos indígenas.

Durante la república más bien la Amazonía era considerada como un espacio vacío por conquistar y se alentaba su ocupación. Esta perspectiva se ha mantenido a lo largo de la historia. Destaca el tema de la promoción de la inmigración europea. También se menciona la implementación de los grandes Proyectos Especiales de Desarrollo amazónico del siglo pasado que centralmente tuvieron un enfoque agrarista (agrícola y pecuario) aunque también incluyeron en diferente medida el manejo sostenible de los bosques. Entre otros se mencionan el Proyecto Especial Pichis-Palcazú (PEPP), el Proyecto Forestal Huallaga Central y Bajo Mayo (PROHUCEBAM), el Proyecto Especial Alto Mayo (PEAM), el Programa de Manejo Forestal Sostenible – INRENA / GTZ, el Proyecto de Manejo de los Recursos Naturales en la Selva del Perú (PMRN).

Brack (2005) señalaba que en el siglo XXI la Amazonía estaba empezando a tener un reconocimiento por su importancia estratégica para la conservación de la diversidad biológica, los servicios de agua y para hacer frente al cambio climático. Actualmente este reconocimiento se ha intensificado tanto por su importancia estratégica para la mitigación del cambio climático como por ser reconocido como un gran reservorio de recursos genéticos de especial interés para las industrias farmacéuticas (Cisterna, 2020).

Con la exacerbación del sistema capitalista neoliberal la Amazonía está sujeta a la colonialidad y a la mercantilización de la naturaleza propia y externa no solo por la madera de los bosques y su rol en el mercado global de emisiones de carbono sino también por los minerales, y el suelo para el establecimiento de cultivos agroindustriales de exportación (Bolaño, 2024; Pilco, 2020; Becker, 2019). Así, como espacio amazónico el Perú está sujeto a las presiones de la minera legal e ilegal en los bosques y de manera ilegal en los ríos (Brehaut, 2025).

Tanto las actividades mineras como las actividades de Agroextractivismo producen significativos impactos sociales y ambientales (Fontaine, 2006). Por ejemplo, más de 25 000 ha de los territorios de la Comunidad Nativa San Clara de Uchunya, en Ucayali, han sido deforestados por acción de invasiones avaladas por la municipalidad distrital y por traficantes de tierras auspiciados por el Grupo Ocho Sur que cultiva aceite de palma (Vera, 2023) bajo dinámicas de desposesión (Dammert, 2015). Como señalan Marín et al.(2021, 19) “Las formas en las que se ejerce la dominación son múltiples, configurando una violencia sistémica y estructural contra la sociedad y la naturaleza, la cual se ha acentuado en el actual modelo neoliberal extractivista.” De ahí la necesidad de plantear una geopolítica decolonial (Monge, 2015; Moreno, 2015).

Importancia estratégica de la Amazonía

En general los bosques tropicales contienen aproximadamente un 40 % del carbono acumulado en la biomasa terrestre (Alonso y Velásquez, 2019). Asimismo, la Amazonía peruana es la fuente del 20 % del agua dulce en todo el continente (Ellis, 2022; Rang, 2014). Es así que los países con alta diversidad biológica y disponibilidad hídrica son considerados como países reserva (Estenssoro y Velásquez, 2022; Álvarez y Fernández, 2018; Maldonado, 2014). Todas estas riquezas de la Amazonía le dan una importancia geopolítica de primer orden a nivel global (Rojas, 2015).

La Amazonía tiene además una importancia global sobre una diversidad de procesos biogeoquímicos. Se destaca el hecho que una deforestación del 20 al 25 % implicaría un punto de no retorno a partir del cual se iniciaría el proceso de sabanización y la reversión del rol de sumidero de carbono al convertirse en emisora neta de carbono (Dourojeanni, 2022). Pese a todo la Amazonía peruana todavía sigue estando de espaldas al país y su rol histórico ha sido minimizado (Da Silva, 2023). Actualmente se mantiene la desconexión entre los bosques y las ciudades (Lapola et al., 2021).

La riqueza en biodiversidad puede ser vista de diferentes maneras: Como reservorio genético o como componente fundamental de la seguridad de un territorio. No obstante para los sectores más neoliberales el cuidado del ambiente puede ser visto como un obstáculo al crecimiento económico (Alvarado, 2017).

Para gran parte de los grupos de poder económico la Amazonía es importante no tanto por la contribución de sus dones a la humanidad sino porque representan posibilidades de crecimiento económica, con bosques o sin bosques (Candotti y Melo, 2019).

A lo largo de la historia peruana se construyó el mito que la Amazonía es un espacio vacío por conquistar, típico de la geopolítica imperial (Lang et al., 2023) Así se generaron presiones económicas para su explotación. Actualmente la Amazonía todavía es vista con un visión fuertemente extractivista: explotación minera y petrolera, y agroextractivismo. También se verifica un extractivismo forestal que se debate entre los esfuerzos por implementar un manejo forestal responsable y las presiones por reducir o eliminar hasta donde sea posible las regulaciones ecológicas. Las recientes modificaciones de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley No 31973) van en la dirección de facilitar el cambio de uso de la tierra. Lo mismo pasa con los territorios comunales pues la infraestructura legal existente presiona para que se incorporen al mercado de tierras (Ley No 32293). En el campo del combate de la minería ilegal se aprecia un retroceso a lo poco que se pudo haber avanzado y que implica más destrucción de bosques, más contaminación y más problemas sociales.

Caracterización geopolítica de la Amazonía peruana

Interés internacional por la conservación de la Amazonía.

Además de los instrumentos internacionales que comprenden la conservación de la diversidad biológica de la Amazonía como el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) – 1992 (Río de Janeiro, y el vínculo entre Amazonía, bosques y cambio climático, tales como el Acuerdo de París – 2015, y la Declaración de Glasgow sobre los Bosques – 2021, existen instrumentos establecidos entre los países amazónicos tales como el Tratado de Cooperación Amazónica - TCA (1993), el Pacto de Leticia por la Amazonía (2019), la Declaración de Belém (2023), la Declaración de Manaus (2004), entre otros. Estos instrumentos muestran, al menos en el espíritu de sus contenidos, la preocupación por la conservación de la Amazonía. No obstante, no se refleja necesariamente en su implementación pues se aprecia que las amenazas sobre la Amazonía están en aumento por las tensiones entre conservación y crecimiento económico, incremento de las economías ilegales, problemas de financiamiento, entre otros.

La conservación del bioma amazónico, incluyendo los ecosistemas forestales, ha sido motivo de interés por parte de la comunidad internacional es así que varias cooperaciones internacionales han financiado programas de conservación tales como el Programa REM - REDD+ Early Movers – Perú (Alemania: Ministerio Federal de Medio Ambiente - BMU), Noruega y Reino Unido); el Programa BioCarbon Fund Initiative for Sustainable Forest Landscapes - ISFL (Banco Mundial, con aportes de Noruega, Reino Unido, Alemania y Estados Unidos); el Programa Noruego de Clima y Bosques (Noruega - NICFI - Norwegian International Climate and Forest Initiative); el Programa SERVIR-Amazonía (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID, NASA); el Programa Amazonía Viva (FAO y UE), entre otros (Pilco, 2020). Aunque los países desarrollados están preocupados por la Amazonía también tienen interés por lo que implica en la seguridad nacional de sus propios Estados (Estenssoro y Velásquez, 2022).

En la Amazonía peruana se desarrollan algunos proyectos internacionales vinculados a la biodiversidad, la sociodiversidad y desarrollo sostenible. Entre ellos se mencionan: La Red Amazónica de Investigación e Innovación sobre la Biodiversidad (IIAP (Perú), INPA (Brasil), Instituto Humboldt (Colombia), entre otros), Ciencia y Saber Indígena por la Amazonía (Instituto del Bien Común, IBC). Conservación de Ecosistemas Silvestres (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA, FAO y ONUDI), Colaboración UNAP - Forest+ (Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP), USAID y US Forest Service), Proyecto RAINFOR (Amazon Forest Inventory Network), MAAP - Monitoring of the Andean Amazon Project (Amazon Conservation), entre otros. Ello da una idea de la importancia de la Amazonía para el desarrollo de la ciencia básica y ciencia aplicada.

Específicamente en el tema de cambio climático se encuentran los siguientes proyectos: TransMoni – Monitoreo Transparente para la Acción Climática (CIFOR-ICRAF, Öko-Institut, Universidad Estatal de Michigan y la Universidad de Wageningen), Red de Monitoreo del Ciclo del Carbono y Agua en Tambopata (Pontificia Universidad Católica del Perú -PUCP, Instituto de Naturaleza, Tierra y Energía -INTE), Simulación del Cambio Climático en la Amazonía con Tecnología FACE (Universidad de Campinas), entre otros.

Bajo la argumentación que los países amazónicos no saben cuidar la Amazonía hay un interés por declararlo y tratarlo como “patrimonio de la humanidad” aunque los intereses no sean precisamente de conservación. Esto forma parte de las pretensiones del norte global para la internacionalización de la Amazonía (Vásquez et al., 2022).

Areas Naturales Protegidas

Existe una tensión entre la expansión de los territorios económicos al interior de la Amazonía y la expansión del interés de los países desarrollados por conservación en tanto el rol que juega tanto por su biodiversidad, agua como para hacer frente al cambio climático (Alonso y Velásquez, 2019).

Las Areas Naturales Protegidas no están libres de controversia, de un lado se presentan como la opción más segura para proteger la riqueza de la biodiversidad de los territorios y de otro lado aparecen como usurpadoras de los derechos territoriales. Todo va a depender de la orientación que se tenga de un lado más antropocéntrico y de otro lado más ecocéntrico. Así Laurín (2015) considera que “las denominadas Reservas de Biósfera constituyen mecanismos de apropiación para la dominación de territorios.”

Investigación en la Amazonía

Por su gran riqueza en diversidad biológica la Amazonía peruana cuenta con importantes centros de investigación tales como la Estación Biológica de Cocha Cashu (EBCC) gestionada por San Diego Zoo Global, o las estaciones biológicas Wayquecha, Manu y Los Amigos conducidas por Conservación Amazónica – ACCA. Estos centros de investigación han permitido el desarrollo de estudios biológicos y ecológicos sobre la complejidad de los bosques tropicales a nivel nacional e internacional.

Gobiernos Territoriales Autonómicos

Un caso especial de geopolítica interna es el de los Gobiernos Territoriales Autonómicos establecidos por los pueblos indígenas entre los que se mencionan el Gobierno Territorial Autónomo de la Nación Wampis – GTANW (2015), el Gobierno Territorial Autónomo de la Nación Awajún - GTAN-A (2018), y el Gobierno Territorial Autónomo Chapra (2020). Se encuentra en procesos similares en los pueblos Shawi, Achuar, y Asháninka. El Estado peruano no reconoce estas iniciativas aunque en la legislación se reconozcan derechos de autonomía y desarrollo propio (González, et al., 2021; Merino 2017).

Carreteras

En la Amazonía peruana se han desarrollado diversos proyectos viales entre los que se mencionan: La Carretera Marginal de la Selva (Fernando Belaunde Terry) (1974), Carretera Iquitos Nauta (1995), Carretera Interoceánica Sur (IIRSA Sur, Tramo 2, 3 y 4) (2005). Además se encuentran en planificación la Carretera Pucallpa – Cruzeiro do Sul (proyecto binacional Perú-Brasil) y el Proyecto Vial Yurimaguas – Jeberos – San Lorenzo, entre otros. Además de los beneficios sociales y económicos también han provocado deforestación, pérdida de biodiversidad, colonización informal, expansión de la minería y la tala ilegal.

La mayoría de carreteras en la Amazonía han sido mal planificadas y en vez de llevar desarrollo generan múltiples problemas ambientales y a los pueblos indígenas. Aunque en teoría se sustentan las carreteras en nombre del desarrollo lo que se hace más bien es facilitar la ocupación ilegal de la Amazonía (Gómez, 2025). Como señalan Dourojeanni et al (2021) muchas de las carreteras oficiales no tienen viabilidad económica y por ello han planteado una moratoria en la construcción de carreteras.

Aunque con frecuencia se sustenta los beneficios de la infraestructura vial en la Amazonía no se trata con la misma profundidad los impactos ambientales en cuanto a deforestación y emisión de gases de efecto invernadero (Larrea, 2019). Ya desde el año 2010 Rioja avizoraba los graves impactos sociales y ambientales producto de la puesta en operación de la carretera interoceánica, problemas que actualmente pueden verse en su rostro más crudo. Como señalan Salazar y Florián (2022, 1) “en las últimas cinco décadas, la ampliación de la conectividad vial en el Perú, particularmente en su región amazónica, ha contribuido al crecimiento de economías ilícitas”. A ello se suma la permisividad del Estado respecto a la minería ilegal. La pérdida de bosques constituye una amenaza a la seguridad nacional (Arce, 2021; Cisterna, 2020).

Crimen organizado transnacional

Actualmente en la Amazonía está presente la criminalidad organizada transnacional que se ha constituido en una amenaza geopolítica (Lagos, 2024) especialmente en zonas transfronterizas, aunque no reducida a estas áreas, con presencia de cárteles internacionales de drogas, ejércitos privados y otros ilícitos (Visceglie, 2023). Una de estas áreas sensibles refiere a la triple frontera entre Brasil, Colombia y Perú (Aristizábal, 2022). En varios casos estos grupos sobrepasan ampliamente la capacidad de control de los Estados. Incluso en el caso de Grupos Armados Ilegales (GAI) se dan situaciones de gobernanza híbrida (Estado + GAI) en el control de territorios y poblaciones (Rodrigues et al., 2021). El problema no se reduce únicamente al ámbito rural, una investigación realizada por Zelada (2020) concluye que el crimen organizado transnacional es en gran medida el principal factor de afectación contra la tranquilidad pública.

En el caso de la Amazonía peruana se observan expresiones de crimen organizado en torno a la minería ilegal, tala ilegal, tráfico ilegal de especies de vida silvestre y la producción de cocaína (Ellis, 2022; DAR, 2021). Según Raisg (2023, 5) las tierras comunales que carecen de seguridad jurídica son particularmente vulnerables a la presión de las actividades ilegales.

Geopolítica de los bosques

El interés económico por la Amazonía ha sido una constante en su historia: Así ha sido fuente de madera para la construcción de embarcaciones, fuentes energéticas, plantas medicinales como la quina (*Cinchona officinalis*), de caucho (*Castilloa elastica*) y jebe (*Hevea brasiliensis*) de fundamental importancia para la industria automotriz, de pieles, de madera y actualmente en el comercio de emisiones como parte de los mecanismos para hacer frente al cambio climático (Larrea et al., 2021). Asimismo, como áreas para la expansión de la agroindustria, especialmente la palma aceitera.

En el Perú los bosques constituyen patrimonio de la nación y el estado ejerce dominio eminential sobre estos ecosistemas mediante el cual otorga derechos para el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales, mediante títulos habilitantes como las concesiones forestales, en áreas de dominio público a personas naturales o jurídicas que pueden ser con fines de producción de madera, aprovechamiento de productos forestales diferentes a la madera (PFDM), plantaciones forestales, ecoturismo o conservación. Estas concesiones son otorgadas por las Administraciones Regionales Forestales y de Fauna Silvestre (ARFFS) (SERFOR, 2023, 13). Hasta el 2023 se registraban 1 958 concesiones forestales que ocupaban 9 549 261.29 ha (SERFOR, 2023).

Se estima además que las comunidades nativas amazónicas tienen títulos sobre 13 millones de hectáreas. Asimismo, Perú cuenta con 7 Reservas Indígenas y Territoriales en la Amazonía que en su totalidad suman 3 967 341.56 de hectáreas (Land Portal, 2021). Las áreas indígenas son importantes mencionar porque están cubiertas de bosques con diferente grado de conservación. No obstante, también habría que considerar concesiones mineras y concesiones petroleras que se traslapan sobre los territorios indígenas.

En la estructura convencional de la geopolítica los bosques son tratados como recursos forestales que se encuentran en los territorios y son pasibles de disputa. Es decir, los bosques “son usados y apropiados materialmente por una sociedad con base en una cultura, un desarrollo científico técnico, estructuras de poder político y económico”, es decir los bosques son determinados bajo condiciones de poder (Ibarra, 2008, 134).

El Perú vende fundamentalmente maderas tropicales aserradas o desbastadas, productos semimanufacturados, productos para la construcción, madera chapada y contrachapada, hojas, chapas y láminas, entre otras. Entre los países compradores destacan China, Francia, México, República Dominicana y Estados Unidos. En menor proporción participan Vietnam, Ecuador, Bélgica, Dinamarca y Chile.

La tabla 1 resume las nuevas formas de expresión geopolítica en la Amazonía.

Tabla 1

Nuevas formas de expresión geopolítica en la Amazonía

Expresión geopolítica	Ámbito de interés geopolítico	Orientación del interés geopolítico
Conservación de la Amazonía y la biodiversidad	Nacional e internacional	Lucha frente al cambio climático, contribuciones de la naturaleza a las personas, reservas de recursos genéticos
Investigación científica	Nacional e internacional	Conocimiento de la diversidad biológica y los procesos (socio) ecológicos. Lucha frente al cambio climático, contribuciones de la naturaleza a las personas, reservas de recursos genéticos
Gobiernos Territoriales Autónomos de Pueblos Indígenas	Nacional	Vida plena y desarrollo propio

Aprovechamiento de recursos naturales renovables bajo sistemas de concesiones	Nacional e internacional	Económico y contribución al desarrollo
Cultivos agroindustriales con fines de exportación	Nacional e internacional	Económico y contribución al desarrollo
Explotación de recursos naturales no renovables bajo sistemas de concesiones	Nacional e internacional	Económico y contribución al desarrollo
Infraestructura vial	Nacional e internacional	Integración económica y contribución al desarrollo
Mercados digitales	Nacional e internacional	Ampliación de mercados y contribución al desarrollo
Economías ilegales	Nacional e internacional	Crecimiento económico
Crimen Organizado Transnacional	Nacional e internacional	Crecimiento económico, dominio de territorios

Discusión

Las Ciencias Forestales constituyen un campo especializado de las Ciencias Agrarias aplicado al estudio de los bosques naturales, su manejo, conservación, restauración, así como la gestión de las plantaciones forestales. Es heredera de la epistemología positivista con fuerte orientación cartesiana para el conocimiento de la realidad. Aunque esta perspectiva epistemológica ha tenido importantes logros, tiene dificultades para entender la realidad compleja. Es por ello que el nexo con las Ciencias Sociales, las Humanidades y las Artes es muy débil. Como resultado tiene baja capacidad de diálogo o de interpretación de los sistemas socioecológicos, entre ellos la capacidad de discutir sobre aspectos de política en torno a los espacios geográficos. Al incorporar la perspectiva de la geopolítica como transdisciplina enriquece sustantivamente su marco teórico, enfoques y prácticas.

Esta perspectiva transdisciplinaria amplía la perspectiva forestal al reconocer el papel de la geografía, la historia, las ciencias políticas, la economía, entre otras disciplinas. De esta manera se puede entender mejor el rol de los bosques tanto a nivel del país como a nivel global. Esto es especialmente significativo en un planeta que atraviesa una grave crisis civilizatoria y en la que a nivel nacional existen muchas dificultades para plasmar enfoques de paisajes forestales sostenibles, ordenamiento territorial y desarrollo territorial sostenible por la sectorialidad que predomina en la administración pública, y privada, y por la fuerte impronta disciplinaria de los profesionales.

La geopolítica es una transdisciplina que permite establecer relaciones entre el espacio geográfico, con sus territorios, con sus recursos y el poder, lo que alude a relaciones de dominio. Ello implica reconocer roles de los diversos actores, no reducidos estrictamente a los estados en todos sus niveles de gobierno, las rivalidades y conflictos en torno al acceso, uso y control de los recursos, los valores tangibles e intangibles de los espacios, los intereses económicos en juego, entre otros aspectos, en un mundo en el que existen tensiones ideológicas con exacerbación de los valores de acumulación.

La concepción original de la geopolítica fuertemente ligada a la expansión territorial de países dominantes se ha modificado porque las formas de dominio actual pueden darse mediante aspectos económicos o aspectos tecnológicos. Asimismo, la geopolítica ya no se reduce únicamente a países externos si no que se incorporan nuevos actores en búsqueda del control territorial bajo regímenes legales, ilegales o de convivencia. De otro lado, al interés de conservación de la Amazonía tanto por fines ecológicos como por fines económicos de salvaguarda de recursos genéticos se suma la ocupación territorial fáctica del crimen organizado transnacional que torna a la ilegalidad un foco de interés para la seguridad nacional. De tal manera que se puede reconocer la complejización de la geopolítica que va paralelo a la complejización de las tecnologías y la inteligencia artificial.

Es en este contexto que se entiende la importancia que ha adquirido la Geopolítica ambiental, que conjuntamente con la Geopolítica de los Recursos Naturales, la Geopolítica de la Biodiversidad y la Geopolítica del cambio climático han cobrado inusitada fuerza. No están exentas las tensiones entre propuestas desarrollistas que apuestan fundamentalmente por el crecimiento económico y propuestas de sustentabilidad que no desconocen los roles de la Economía y el mercado, pero que tampoco se subordinan a estos factores hegemónicos en el pensamiento actual.

La Amazonía como es reconocido a nivel global, aunque no necesariamente valorado en su real dimensión por la sociedad nacional, tiene un rol estratégico en términos de seguridad humana para todo el planeta. Esto es así porque los bosques cumplen un papel fundamental en la conservación de la biodiversidad, el patrimonio genético, la disponibilidad de agua dulce y para la mitigación y adaptación al cambio climático. Estos dones de la Amazonía no se reducen a lugares arbolados únicamente, sino que tienen que ver con el bienestar en general de la sociedad. Significa por tanto que las Ciencias Forestales tienen la oportunidad de expandir ampliamente su visión y sus prácticas para contribuir a enfrentar los grandes retos de nuestro tiempo.

Lamentablemente lo que se aprecia en el país es una fuerte orientación por debilitar la conservación de los bosques por intereses económicos. Si a ello se suma el debilitamiento de los derechos territoriales de los pueblos indígenas se puede entender que no hay coherencia entre los grandes compromisos internacionales respecto a la conservación de la Amazonía y sus bosques y lo que se promueve en el terreno.

Resulta preocupante el crecimiento del crimen transnacional organizado con impactos ambientales y sociales sobre la Amazonía y sus bosques. La Amazonía no puede gobernarse solo desde los agentes externos sino que se requiere la participación de las comunidades locales incluyendo los pueblos indígenas. Esta discusión tendría que darse en el marco de una genuina sustentabilidad y no únicamente aceptar la permisividad y la convivencia con las economías ilegales que se va normalizando por la ausencia de oportunidades sostenibles de los pueblos (CEPLAN, 2019).

La elección de autoridades regionales de candidatos cuestionados por los vínculos con las economías ilegales no es un buen antecedente para procesos participativos transformadores. Esta situación obedece a varios factores: presencia del estado débil o limitada, dependencia de economías ilegales, clientelismo y populismo local, impunidad y débil fiscalización, captura del poder político de mafias locales y la desconfianza en el sistema político nacional, entre otros factores.

Por todas estas razones resulta importante que las Ciencias Forestales ganen criterios procedentes de la geopolítica y viceversa. El desarrollo no puede plantearse fundamentalmente desde perspectivas hegemónicas economicistas sino desde perspectivas sustentables con participación de los diversos actores a través de un diálogo generativo.

Conclusiones

El concepto de la geopolítica se ha expandido y se han diversificado las motivaciones de búsqueda de dominio y control de los territorios que ya no es solo físico, sino que también se da pie a otras formas de ocupación del territorio movilizadas por acceso a recursos naturales, mantenimiento de los procesos ecológicos a nivel planetarios, mantenimiento de recursos genéticos para intereses económicos futuros, crecimiento económico bajo vías formales o ilegales.

El conocimiento de la geopolítica expande los enfoques y prácticas de las Ciencias Forestales pues le permite desarrollar un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario que enriquece su marco teórico y de actuación. A su vez los especialistas en geopolítica pueden magnificar en su real dimensión la importancia estratégica de la Amazonía y sus bosques.

La geopolítica no es solo la interacción y la dinámica existente entre los espacios con sus valores y recursos con los temas del poder pues permite entender el marco global y nacionales en los que se mueven las pretensiones de uso de los recursos en el marco de una crisis civilizatoria y las presiones ideológicas para intensificar las lógicas de acumulación.

Precisamente la Geopolítica ambiental permite generar respuestas a la crisis civilizatoria, crisis ecológica y crisis política para encauzar sociedades democráticas y sustentables. El conocimiento de la Geopolítica de la Amazonía y la Geopolítica de los bosques permite rediseñar las políticas públicas forestales con el fin de ampliar una perspectiva fuertemente productivista a una más acorde con las perspectivas de los diversos actores sociales basados en procesos participativos y diálogos generativos que recuperen el sentido profundo de la sustentabilidad.

Referencias

- Alonso, I. y Velázquez, D. (2019). El contexto geopolítico de la explotación forestal en la Península de Yucatán, México. *Perspectiva Geográfica*, 24(1), 116-137.
<https://doi.org/10.19053/01233769.8427>
- Alvarado, C. (2017). Geopolítica energética de Estados Unidos y el cambio climático. En G. Pérez-Gavilán, A.T. Gutiérrez del Cid, B. N. Pérez (Coord.). *La geopolítica del siglo XXI* (pp. 357-368). Universidad Autónoma Metropolitana. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/dcsh-uam-x/20201028015811/La-geopolitica-del-siglo-XXI.pdf>
- Álvarez, C.E. y Fernández, A. H. (2018). Hacia una gran estrategia en Colombia. Construcción de política pública en seguridad y defensa. *Pensamiento y cultura estratégica en Sudamérica: un análisis de sus libros blancos en defensa*. Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.
https://www.researchgate.net/publication/332775870_Los_Libros_Blanco_de_Defensa_de_Peru_y_Brasil_aspectos_geopoliticos_seguridad_regional_e_incidencia_para_Colombia
- Arce, R. S. (2021). Bosques y Seguridad Nacional. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa-CAEN*, 2(2), junio-setiembre, 75-88. <https://recide.caen.edu.pe/index.php/recide/article/download/60/47>
- Aristizábal, J. (2022). Crimen Organizado Transnacional en la Triple Frontera entre Brasil, Colombia y Perú. *CEEEP*, 1(2), 53-76.
https://www.researchgate.net/publication/364482241_Crimen_Organizado_Transnacional_en_la_Triple_Frontera_entre_Brasil_Colombia_y_Peru

- Becker, B. K. (2019) Geopolítica de la Amazonia. Geopolítica (s). Revista de estudios sobre espacio y poder, 10(1), 135-151.
<https://pdfs.semanticscholar.org/0053/c107c4b498309d2231d8fc7078cba062a10f.pdf>
- Betancur, A. M. (2020). De la geopolítica clásica a la geopolítica crítica: perspectivas de análisis para fenómenos del espacio y el poder en América Latina. FORUM. Revista Departamento Ciencia Política, 17, 126-149. <https://doi.org/10.15446/frdcp.n17.79687>
- Bolaño, C. (2024). Economía política y cultura. La batalla de la comunicación en la América Latina del siglo XXI. CLACSO & CIESPAL. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/251809/1/Economia-politica-Bolano.pdf>
- Brack, A. (2005). Importancia estratégica de la Amazonía. Biologist, 3(2), 6-8.
- Brehaut, I. (2025). Geopolítica : Apuntes sobre su importancia, actualidad y su futuro. Brehaut. <https://www.rcrperu.com/wp-content/uploads/2025/03/Geopolitica-RCR-2025.pdf>
- Cadena, J. L. (2006). La geopolítica y los delirios imperiales de la expansión territorial a la conquista de mercados. Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, 1(1), 115-141.
- Cadena, J. (2010). De la Geopolítica a la Geoeconomía: ¿Una forma virtual de colonización? Revista CIFE, 16, 79-94.
- Candotti, F. y Melo, F. (2019) Comentario. La imaginación geopolítica (amazónica) de Bertha Becker. Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder, 10(1), 153-159.
- Castro, J. (2020). Geopolítica aplicada al Perú y los negocios internacionales. USMP.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2019). Amazonía peruana: dinámicas territoriales y retos para el desarrollo sostenible. CEPLAN.
- Cisterna, L. (2020). La dimensión ambiental de la política exterior del Perú respecto de los bosques en el ámbito multilateral. [Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Diplomacia y Relaciones Internacionales. Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]. <https://repositorio.adp.edu.pe/bitstream/handle/ADP/156/2020%20Tesis%20Cisterna%20Aguilar%2c%20Luis%20Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cohen, S. (2015). Geopolitics: the geography of international relations. Maryland. Rowman & Littlefield.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2025). América Latina y el Caribe y la Agenda 2030 a cinco años de la meta: ¿cómo gestionar las transformaciones para acelerar el progreso? CEPAL.
- Cujabante, X. y Librado, H. (2019). Recursos naturales y geopolítica en América del sur: un estado del arte. En Los recursos naturales: El paradigma del siglo XXI (pp. 29-50), DOI: <https://doi.org/10.25062/9789585216563.02>

- Dallanegra, L. (2010). Teoría y metodología de la Geopolítica . Hacia una Geopolítica de la “construcción de poder”. Revista mexicana de Ciencias Políticas y sociales, México, LII (210), 15-42.
- Dammert, J. (2015). Hacia un ecología política de la palma aceitera en el Perú. OXFAM. <https://actualidadambiental.pe/tamshiyacu/wp-content/uploads/2020/06/Hacia-una-Ecolog%C3%ADa-Pol%C3%ADtica-de-la-Palma-Aceitera-en-el-Per%C3%BA.pdf>
- De Freitas, M. (2021). Geopolítica y ciencias afines: consideraciones teóricas. Coleç. Meira Mattos, 15(52), 61-90. <https://doi.org/10.22491/cmm.a041>
- De Paula, G. (2016). Geopolítica del crimen organizado. Documentos de Análisis 002, N° 3. Seguridad y Paz. Centro de Estudios en Seguridad y Paz. https://www.researchgate.net/publication/328461777_GEOPOLITICA_DEL_CRIMEN_ORGANIZADO
- Da Silva, G. (2023). Más allá de la soberanía. La Amazonía y la geopolítica de la invisibilización, énfasis en Colombia y Brasil. Estudios Políticos (Universidad de Antioquia), 67 84. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n67a>
- Derecho, Ambiente y Recursos Naturales - DAR (2021). Manual para abordar el delito de crimen organizado asociado a los delitos ambientales. Tratamiento de los delitos de minería ilegal, tala ilegal y el tráfico ilegal de vida silvestre. Proyecto Prevenir. <https://preveniramazonia.pe/wp-content/uploads/manual-usaid-ebook.pdf>
- Dolores, M., Jarrín, O., Montero, O., Giler, G., Pérez, E., Pérez, D. y Zambrano, C. (2016). Relaciones Internacionales y Geopolítica. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
- Dourojeanni M. J. (2022). (2022). ¿Es posible detener la deforestación en la Amazonia Peruana?. En A. Castro y M. I.
- Dourojeanni, M.J., Malleux, J., Sabogal, C., Lombardi, I., Tarazona, R., Rincón, C., Scheuch, H. y Barriga, C.A. (2021). Fundamentos de una nueva política forestal para el Perú. Revista Forestal del Perú, 36(2), 118-179. DOI: <http://dx.doi.org/>
- Ellis, R. E. (2022). La Evolución de los Desafíos Multidimensionales del Perú: El Crimen Organizado Transnacional. Serie de Cuadernos de Análisis Estratégicos. Strategic Studies Institute - U.S. Army War College (SSI) y el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEPEP). <https://ceeep.mil.pe/wp-content/uploads/2022/07/La-Evolucion-de-los-Desafios-Multidimensionales-del-Peru-.pdf>
- Espinoza, E. (2019). Geopolítica (s). Revista de estudios sobre espacio y poder Geopolítica (s), 10(2), 229-258. <https://dx.doi.org/10.5209/geop.66399>

- Esteche, F. y Dagorret, A. L. (2021). Manual breve de Geopolítica . Declinacionismo, redespiegue y multipolarismo. Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Estenssoro, F. y Vásquez, J. P. (2022). Introducción. La esencia de la geopolítica ambiental de EE. UU. y sus aliados del norte global. En F. Estenssoro y J. P. Vásquez Bustamante (Coords.). La geopolítica ambiental de Estados Unidos y sus aliados del norte global Implicancias para América Latina (pp. 9-22). UNIJU & CLACSO
- Estenssoro, F. (2020). Por qué hablamos de Geopolítica ambiental. En F. Estenssoro (Org.). Relações e tensões entre América Latina e Estados Unidos no âmbito da evolução da Geopolítica ambiental global (pp. 15-30). Ed. Unijuí.
- Estenssoro, F. (2018). Escasez de recursos naturales y crisis ambiental como amenazas estratégicas a la seguridad de los Estados Unidos: Las implicancias para América Latina en el siglo XXI. Estudios Avanzados, 28, 170-186.
- Fontaine, G. (2006). La Amazonía en la agenda global Presentación del dossier. Iconos Revista de Ciencias Sociales, 25, Quito, mayo, 23-24.
- Gómez, R. (5 de abril, 2025). Una carretera no es una garantía: el conflicto de los pueblos indígenas en la Amazonía peruana. El País. <https://elpais.com/america/amazonia-sin-fronteras/2025-04-06/una-carretera-no-es-una-garantia-el-conflicto-de-los-pueblos-indigenas-en-la-amazonia-peruana.html>
- González, M., Burguete, A., Marimán, J., Ortiz, P., Funaki, R. (Coord.) (2021). Autonomía y autogobierno en la América diversa. Abya Yala, Universidad Politécnica Salesiano.
- Gutiérrez, J. (2015). Geopolítica, recursos naturales y zonas estratégicas en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ibarra, R. (2025). Cambio climático, geopolítica y conflictos: un desafío para la seguridad internacional y nacional. Anuario Mexicano de Derecho Internacional, 25(25), 99-166. https://www.researchgate.net/publication/385147775_Cambio_climatico_geopolitica_y_conflictos_un_desafio_para_la_seguridad_internacional_y_nacional
- Ibarra, V. (2008). Espacios forestales y estructura de poder. Una propuesta desde la geografía política. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, L(203), 133-155. https://www.academia.edu/10484705/Espacios_forestales_y_estructura_de_poder_Una_propuesta_desde_la_geograf%C3%ADa_pol%C3%ADtica
- Johanning, J. y Peña, C. (2020). Geopolítica y medio ambiente: Incidencia del cambio climático y los intereses geopolíticos en el Ártico. Revista Relaciones Internacionales, 93.1, 83-111 doi: <https://doi.org/10.15359/ri.93-1.4>

- Lagos, R. (2024). Criminalidad organizada transnacional: de la seguridad pública a la amenaza geopolítica. *Politai Revista de Ciencia Política*, 15(25), 17-32. DOI: <https://doi.org/10.18800/politai.202402.001>
- Land Portal (22 de julio, 2021). Perú: Se crea reserva indígena Kakataibo Norte y Sur, con casi 150 mil hectáreas de bosques a favor de pueblo en aislamiento. [Mensaje en un blog] Land Portal. <https://landportal.org/pt/news/2022/01/avanza-un-proyecto-para-expropiarle-tierras-al-inta>
- Lang, M., Bringel, B. y Manahan, M. (2023). Introducción. Transiciones lucrativas, colonialismo verde y caminos hacia una justicia ecosocial transformadora. En M. Lang, B., Bringel y M. A. Manahan (Eds.) *Más allá del colonialismo verde* (pp. 15-50). CLACSO.
- Lapola, D.M. et al. (2021). Informe de evaluación de Amazonía 2021. Traducido del inglés al español por iTranslate. United Nations Sustainable Development Solutions Network, <https://www.laamazoniaquequeremos.org/pca-publicaciones/>
- Larrea, D.M et al. (2021). Impulsores económicos en la Amazonía después de la colonización europea desde el siglo XIX hasta mediados del siglo XX (década de 1970). En Nobre C, et al. Informe de evaluación de Amazonía 2021. United Nations Sustainable Development Solutions Network
- Larrea, G. (2019). Análisis de la expansión vial en la Amazonía peruana y su impacto en el cambio climático. PUCP. <https://repositorio.concytec.gob.pe/entities/publication/b8469277-1b34-450e-9888-7cfbab2ac026>
- Laurín, A. (2015). Los territorios universales del siglo XXI: nueva categoría de la espacialidad (do)minada. *Geopolítica(s)*, 6(1), 83-106
http://dx.doi.org/10.5209/rev_GEOP.2015.v6.n1.47432
- Leff, E. (2006). La geopolítica de la biodiversidad y el desarrollo sustentable. Economización del mundo, racionalidad ambiental y reapropiación social de la naturaleza. OSAL y CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110313071126/37Leff.pdf>
- Ley No 31973, del 1 de enero de 2024, que Modifica la Ley No 29763, Ley Forestal y de Fauna Silvestre, y Aprueba Disposiciones Complementarias Orientadas a Promover La Zonificación Forestal. Diario Oficial El Peruano,
- Ley N° 32293, de 7 de abril de 2025, Ley que modifica la Ley N° 24657, Ley que declara de necesidad nacional e interés social el deslinde y la titulación del territorio de las comunidades campesinas para incorporar en el proceso de formalización a los pobladores que formen parte de posesiones informales constituidas del 2004 al 2015 con fines de vivienda sobre propiedad Comunal. Diario Oficial El Peruano.

- Lía, A. (2021). Geopolítica de la Transformación Energética Global y Dinámicas Territoriales de la Transición Energética en Sudamérica. *Ambiente y Sociedad*, 24, 1-23. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1809-4422asoc20200026r3vu2021L4DE>
- Maldonado, C. E. (2014). Los países reserva y el estudio de la crisis del agua. *Le Monde diplomatique el Dipló*, 136, agosto, 8-9. https://www.academia.edu/7926541/Pa%C3%ADses_reserva_y_el_estudio_de_la_crisis_del_agua
- Mamadouh, V. (2015). Geopolitics in the 2000s (Geostrategy, Geoeconomics, Post Structuralistic, Subversive, Feminist, Neo-Marxist, Political Geography), *Exploring Geopolitics*. http://www.exploringgeopolitics.org/publication_mamadouh_virginie_geopolitics_in_the_2000s_geostrategy_geoeconomics_post_structuralistic_subversive_feminist_neo_marxist_political_geography/]
- Marín, A., Zizumbo, L., Hernández, O. y Palafox, A. (2021). Geopolítica ambiental latinoamericana y del Caribe como propuesta teórica para el estudio de las formas de dominación ambiental. *Sociedad y ambiente*, 24, 1-27. doi: <https://doi.org/10.31840/sya.vi24.2415>
- Merino, R. (2017). Autodeterminación indígena y gobernanza territorial en la Amazonía. *Revista Argumentos*, 3(11), 21-26. <https://argumentos-historico.iep.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/MERINO-2018-Autodeterminaci%C3%B3n-ind%C3%ADgena-y-gobernanza-territorial-en-Amazon%C3%ADa.pdf>
- Monge, C. (2015). Desarrollo sostenible a la tica: geopolítica y ambiente en la Administración Figueres Olsen (1994-1998). *Rev. Rupturas*, 5(1), 1-21. <http://investiga.uned.ac.cr/rupturas/>
- Moreno, J.E y Díaz, W.J. (2019). La geopolítica de los recursos naturales y el medio ambiente: un acercamiento teórico a nuevos factores geopolíticos en el siglo XXI. Colombia: Sello Editorial ESDEG, 17-28. <https://doi.org/10.25062/9789585216563.01>
- Moreno, J. (2015). La(s) geopolítica(s) de los recursos naturales en la Sierra de Santa Marta (Veracruz, México): prácticas alternativas para la sustentabilidad y resistencias indígenas al modelo desarrollista. *Geopolítica(s)*, 6(1), 39-82 http://dx.doi.org/10.5209/rev_GEOP.2015.v6.n1.48844
- Nogué, J., y Vicente, J. (2001). *Geopolítica, identidad y globalización*. Editorial Ariel.
- Olaya, Máximo (2021). Visión geopolítica de la Amazonía peruana y su impacto social, económico y político. *Revista de Ciencia e Investigación en Defensa-CAEN*, 2(1), 43-53. <https://pdfs.semanticscholar.org/92d7/885c70062704858f4c686f2230309b7a32dd.pdf>

- Pagani, A. (2020). Poder y naturaleza. Desde las teorías geopolíticas del siglo XIX hacia el escenario actual. Anuario en Relaciones Internacionales.
https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/117395/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pilco, L. (2020). El rol de las propuestas y compromisos del Perú con el Acuerdo de París para la protección del bosque tropical Amazónico en las relaciones con el Reino de Noruega. [Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Relaciones Internacionales. Universidad Tecnológica del Perú. Facultad de Derecho y Ciencias Humanas Relaciones Internacionales].
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3398/Luis%20Pilco_Tesis_Titulo%20Profesional_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rang, C. (2014). Geopolítica y recursos naturales. La lucha por la nueva configuración del poder global. Universidad Nacional de Cuyo.
- Red Amazónica de Información Socioambiental Georeferenciación. - Raisg (2022). Presiones, amenazas y violencia en la Amazonía Peruana. Raisg.
<https://www.raisg.org/es/publicacion/presiones-amenazas-y-violencia-en-la-amazonia-peruana/>
- Rioja, G. (2010). Los impactos de la carretera interoceánica en la Amazonía sudoccidental. Caso N° 19, 1-12.
https://www.researchgate.net/publication/281821269_Los_impactos_de_la_carretera_interoceanica_en_la_Amazonia_sudoccidental
- Rodrigues, T., Pimenta, M., Miranda, W., Quirino, J. (2021). Gobernanza híbrida, violencia urbana y legitimidad en tiempos de pandemia: el caso del Comando Vermelho en el Complejo do Salgueiro, de Río de Janeiro, Brasil . Análisis político, 102, mayo-agosto, 123-149.
https://www.academia.edu/74831794/Gobernanza_H%C3%ADbrida_Violencia_Urbana_y_Legitimidad_en_Tiempos_de_Pandemia_el_caso_del_Comando_Vermelho_en_el_Complejo_do_Salgueiro_R%C3%ADo_de_Janeiro_Brasil
- Rojas, D. M. (2015). La región andina en la geopolítica de los recursos estratégicos. Análisis político, 83, enero-abril, 88-107
- Salazar, C. y Florián, J. (2022). Conectividad vial y economías ilícitas en la Amazonía peruana. Revista Kawsaypacha: Sociedad Y Medio Ambiente, (10), A-004.
<https://doi.org/10.18800/kawsaypacha.202202.004>

- Sánchez, R. y Córdova, L. (2021). Las Estrategias Geopolíticas Europeas en la Amazonia durante el proceso de mundialización del S. XV y su influencia en la estructuración de los Estados Coloniales y Post Coloniales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 3957-3988 https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.597_p.3957
- Sánchez, R.A. (2024). China en América Latina: inercias actuales de la Guerra Fría. *Relaciones Internacionales*, 57, 47-267. DOI: <https://doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2024.57.013>
- Sanchium, B. (14 de abril, 2025). Los grupos de poder económico y la pérdida del territorio amazónico [Mensaje en un blog]. Ojo Público. https://ojo-publico.com/5547/los-grupos-poder-economico-y-la-perdida-del-territorio-amazonico?fbclid=IwY2xjawJtx7VleHRuA2FlbQIxMQABHjMIbof0fHAXHAqwtBdKIL-VT7tsWvIJnuIsZT24K2ZBoo26qQVmwBHhw6f_aem_M39oiSxvm_RccqwWPFJIWQ
- Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR (2024). Anuario Forestal y de Fauna Silvestre 2023. SERFOR: <https://drive.google.com/file/d/1O04sKBJmMj1r1AqAhRHlgUgyY1ICEWi1/view>
- Tellería, L. y Quintana, J. (2025). La Disuasión Integrada Estrategia militar de Estados Unidos para frenar el ascenso de China en América Latina y el Caribe. En G. Merino y Morgenfeld, L. (Coord.) *Nuestra América, Estados Unidos y China. Transición geopolítica del sistema mundial* (pp. 281-302). CLACSO.
- Valdivia, L. (2017). Una mirada académica a la disciplina geopolítica para el siglo XXI. En Graciela Pérez-Gavilán Ana Teresa Gutiérrez del Cid Beatriz Nadia Pérez Rodríguez (Coord.). *La geopolítica del siglo XXI* (pp. 59-88). Universidad Autónoma Metropolitana. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/dcsh-uam-x/20201028015811/La-geopolitica-del-siglo-XXI.pdf>
- Vásquez, J.P., Cenci, D., Tybusch, J. y Estenssoro, F. (2022). La Amazonía en la Geopolítica ambiental de Estados Unidos y el norte global In book: *La Geopolítica ambiental de Estados Unidos y sus aliados del norte global Implicancias para América Latina* (257-286). CLACSO; Editora UNUJUI DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv2v88ff9.12>
- Vera, E. (17 de mayo de 2023). Selva Vulnerada II: Deforestación, invasiones y la agresiva expansión de la palma aceitera repliegan a comunidad nativa. Forest Peoples Programme. <https://www.forestpeoples.org/es/publications-resources/news/article/selva-vulnerada-ii-deforestacion-invasiones-y-la-agresiva-expansion-de-la-palma-aceitera-repliegan-a-comunidad-nativa/>

Visceglie, G. (2023). Ponencia preparada para el XVI Congreso Nacional de Ciencia Política “La política en tensión. Retos y desafíos de las democracias en un mundo inestable”, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político y la Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 18 al 21 de julio de 2023.

Wulf, Andrea (2019). La invención de la naturaleza. Taurus.

Zelada Chumpitaz Carlos William (2020). El crimen organizado transnacional y las modificaciones legislativas en los delitos contra la tranquilidad pública. [Tesis para optar el Título Profesional de Abogado. Universidad Señor de Sipán].

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6924/Zelada%20Chumpitaz%20Carlos%20William.pdf>



CAEN Centro de Altos
Estudios Nacionales
ESCUELA DE POSGRADO

Revista de **Ciencia e Investigación** en

DEFENSA-CAEN

Vol 6 N°2 junio 2025 – setiembre 2025



PERÚ

Ministerio de Defensa

