

BIS

Business
Innova
Sciences

Revista de Ciencias Empresariales

ISSN 2708-6992

VOL 6, N° 2

Junio, 2025



EQUIPO EDITORIAL

DIRECTOR: Mg. Venancio Alejandro García Requena

EDITOR ACADÉMICO: Mg. Juan José Saavedra López

EDITOR ASOCIADO: Mg. Víctor Morales Saavedra

EDITOR DE CONTENIDO: Mg. Reyna Mesías Padilla Santos



Business Innova Sciences is licenced under a Creative Commons

Reconocimiento NoComercial SinObraDerivada 4.0 Licencia Internacional



Business
Innova
Sciences

COMITÉ ASESOR INTERNACIONAL

M.s.c. Daniel Jiménez Montero. Universidad de Costa Rica. Costa Rica

Dra. Yajaira del C. Oviedo Graterol. Universidad APEC. República Dominicana

Dra. Nellys Marisol Castillo. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela

Moisés Alejandro Banks Peña. Universidad APEC. República Dominicana

Dr. Andrés Felipe Astaiza Martínez. Universidad de Ibagué. Colombia

EQUIPO TÉCNICO

MAQUETACIÓN Y DIAGRAMACIÓN: Freddy Raúl Calienes Quelopana

ADMINISTRADOR OJS: Luis Marín Sánchez

CONTACTO

Portal web: <https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB>

Correo electrónico: revista@innovasciencesbusiness.org

Facebook: Business Innova Sciences

EDITORIAL.....	5
----------------	---

El acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana: Retos y oportunidades frente a Bolivia y Chile	7
--	----------

Access to Digital Financial Services in Metropolitan Lima: Challenges and Opportunities Compared to Bolivia and Chile.....	7
--	---

Impacto de la informalidad económica en el crecimiento financiero de Arequipa: Un análisis comparativo con Tacna y Arica (Chile)	19
---	-----------

Impact of Economic Informality on Financial Growth in Arequipa: A Comparative Analysis with Tacna and Arica (Chile)	19
---	----

Análisis comparativo de las políticas fiscales en Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador: Lecciones para la gestión pública en Perú.....	31
--	-----------

Comparative Analysis of Fiscal Policies in Metropolitan Lima and Border Cities of Ecuador: Lessons for Public Management in Peru	31
--	----

ÍNDICE

La IA y la resiliencia en la gestión de proyectos: Revisión sistemática de la literatura.....	43
--	-----------

AI and resilience in project management: A systematic literature review	43
---	----

Gestión Estratégica Pública Del Turismo E Impacto En El Desarrollo Sostenible De La Provincia De Cajamarca-Perú.....	57
---	-----------

Public Strategic Management Of Tourism And Impact On The Sustainable Development Of The Province Of Cajamarca-Peru	57
--	----

Mag. Venancio Alejandro García RequenaDirector de la Revista

Es con gran satisfacción que el equipo editorial presenta a nuestra comunidad de lectores, académicos e investigadores un nuevo volumen de Business Innova Sciences (BIS), revista dedicada al análisis riguroso y la difusión del conocimiento en el campo de las ciencias empresariales. En esta edición, nos complace ofrecer un compendio de cinco investigaciones que, desde diversas ópticas y metodologías, abordan desafíos estructurales y oportunidades emergentes que definen el panorama económico y de gestión en Perú y la región latinoamericana.

El hilo conductor de este número es la adaptación estratégica frente a las realidades económicas comparadas. Los estudios aquí reunidos subrayan la imperiosa necesidad de mirar más allá de nuestras fronteras para comprender nuestras propias limitaciones y potencialidades. A través de análisis comparativos y estudios de caso profundos, nuestros autores exploran temas tan cruciales como la inclusión financiera, la informalidad económica, la gestión fiscal, la innovación tecnológica en la gerencia de proyectos y el desarrollo sostenible del turismo en un mundo pospandemia.

Iniciamos este recorrido con el artículo de Roberto Danilo Perez Marroquín, titulado “El acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana: Retos y oportunidades frente a Bolivia y Chile”. Esta investigación realiza un examen comparativo fundamental sobre la inclusión financiera en la era digital. El autor identifica con precisión las disparidades en infraestructura tecnológica, alfabetización digital y marcos regulatorios que limitan el alcance de estos servicios en Lima, en contraste con los avances logrados en Bolivia y Chile. El estudio concluye con una serie de recomendaciones estratégicas, inspiradas en los modelos de éxito vecinos, para democratizar el acceso a las finanzas y, con ello, impulsar un desarrollo económico más equitativo.

En una línea temática complementaria, Jorge Eulogio Pérez Grately analiza uno de los lastres más persistentes para el desarrollo regional: la informalidad. En su trabajo, “Impacto de la informalidad económica en el crecimiento financiero de Arequipa: Un análisis comparativo con Tacna y Arica (Chile)”, se cuantifica el impacto adverso

que los altos niveles de informalidad en Arequipa (65%) y Tacna (70%) tienen sobre el crecimiento sostenible. Al contrastar esta realidad con el caso de Arica (25% de informalidad), el autor demuestra de manera contundente cómo políticas públicas efectivas de formalización no solo mejoran los indicadores financieros, sino que también fortalecen la resiliencia de las economías locales.

Continuando con la perspectiva de la gestión pública, el análisis de Lessner Augusto León Espinoza en “Análisis comparativo de las políticas fiscales en Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador: Lecciones para la gestión pública en Perú” ofrece una reflexión crítica sobre la autonomía y la equidad fiscal. El estudio revela cómo las ciudades ecuatorianas han priorizado la inversión en infraestructura y servicios básicos, mientras que Lima enfrenta mayores desafíos debido a la informalidad y su dependencia de las transferencias del gobierno central. Las lecciones extraídas de esta comparación son de un valor incalculable para el diseño de futuras reformas fiscales que busquen fortalecer la autonomía municipal y promover un desarrollo urbano más equilibrado en el Perú.

Desde el ámbito de la gestión de proyectos y la innovación, la investigación de Ibrahim Brea, Ana De Gouveia, Lourdes González y Andrea Rada, “La IA y la resiliencia en la gestión de proyectos: Revisión sistemática de la literatura”, nos introduce en las competencias directivas del futuro. Este trabajo explora la sinergia entre la inteligencia artificial, como herramienta para la optimización de procesos y la automatización de tareas, y la resiliencia, como capacidad humana para adaptarse a eventos disruptivos. La revisión sistemática argumenta que la conjunción de ambas es clave para agilizar los flujos de trabajo, mitigar riesgos y fomentar una cultura de innovación continua en la ejecución de proyectos complejos.

Finalmente, el equipo de investigación conformado por Willy Víctor Mandujano Mieses, Gudelia Domitila Vigo Sánchez y Carmen Judit Aguirre Castro nos presenta un estudio de caso pertinente y oportuno: “Gestión Estratégica Pública Del Turismo E Impacto En El Desarrollo Sostenible De La Provincia De Cajamarca-Perú”. Realizado en el contexto de la recuperación pospandemia, el artículo evalúa el impacto de las políticas públicas turísticas en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de Cajamarca. Sus hallazgos confirman una relación positiva y moderada entre la gestión estratégica pública y la sostenibilidad, identificando destinos clave como los Baños del Inca y la Granja Porcón como modelos de éxito.

En conjunto, los trabajos de este volumen no solo diagnostican problemas, sino que proponen soluciones basadas en evidencia, fomentando un diálogo informado entre la academia, el sector público y el privado. Agradecemos a nuestros autores por su

dedicación y rigor, y al comité de revisores por su invaluable labor. Confiamos en que esta edición de BIS será una fuente de inspiración y una herramienta útil para todos aquellos comprometidos con la innovación y el desarrollo sostenible en nuestra región.

Atentamente,

Mg. Venancio Alejandro García Requena

Director de la Revista

El acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana: Retos y oportunidades frente a Bolivia y Chile

Access to Digital Financial Services in Metropolitan Lima: Challenges and Opportunities Compared to Bolivia and Chile

Roberto Danilo Perez Marroquín

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

✉ perezdani@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9507-0981>

RESUMEN

El acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana enfrenta importantes desafíos estructurales, regulatorios y culturales que limitan su alcance en comparación con países como Bolivia y Chile. Este estudio identifica disparidades significativas en infraestructura tecnológica, alfabetización digital y marcos legales, lo que afecta la inclusión financiera en áreas periurbanas y rurales de Lima. Mientras Bolivia ha logrado avances en conectividad rural y Chile lidera en innovación financiera gracias a políticas públicas sólidas, Lima Metropolitana requiere reformas regulatorias y mayores inversiones en infraestructura para reducir estas brechas. Además, la falta de educación financiera y confianza en plataformas digitales perpetúa la exclusión de segmentos vulnerables. Para superar estos retos, se recomienda fortalecer la infraestructura tecnológica, promover programas de alfabetización digital y financiera, y fomentar la colaboración público-privada inspirada en modelos exitosos de Bolivia y Chile. Abordar estos desafíos no solo democratizará el acceso a servicios financieros digitales, sino que también impulsará el desarrollo económico y social, contribuyendo a una mayor equidad en el ecosistema financiero digital de Lima Metropolitana.

Palabras clave:

Servicios financieros digitales, inclusión financiera,
Lima Metropolitana, alfabetización digital,
cooperación público-privada

ABSTRACT

Access to digital financial services in Metropolitan Lima faces significant structural, regulatory, and cultural challenges that limit its reach compared to countries like Bolivia and Chile. This study identifies substantial disparities in technological infrastructure, digital literacy, and legal frameworks, affecting financial inclusion in peri-urban and rural areas of Lima. While Bolivia has made progress in rural connectivity and Chile leads in financial innovation due to robust public policies, Metropolitan Lima requires regulatory reforms and greater infrastructure investment to bridge these gaps. Additionally, the lack of financial education and trust in digital platforms perpetuates the exclusion of vulnerable segments. To address these challenges, it is recommended to strengthen technological infrastructure, promote digital and financial literacy programs, and foster public-private collaboration inspired by successful models from Bolivia and Chile. Tackling these issues will not only democratize access to digital financial services but also drive economic and social development, contributing to greater equity in the digital financial ecosystem of Metropolitan Lima.

Keywords:

Digital financial services, financial inclusion,
Metropolitan Lima, digital literacy, public-private
cooperation

INTRODUCCIÓN

En la era moderna, los servicios financieros digitales han emergido como una herramienta transformadora para reducir las brechas de acceso financiero y promover el desarrollo económico inclusivo. La tecnología ha permitido que millones de personas en todo el mundo accedan a productos y servicios financieros que anteriormente estaban fuera de su alcance debido a limitaciones geográficas, económicas o culturales (Demirgüç-Kunt et al., 2021). Desde billeteras electrónicas hasta plataformas de préstamos digitales, estas innovaciones han democratizado el acceso a servicios

bancarios y no bancarios, fomentando la inclusión financiera y mejorando la calidad de vida de millones de personas (Gültekin & Çekiç, 2023).

El rol de la tecnología en este proceso es innegable. Según un informe del Banco Mundial (2023), más del 70 % de los adultos en países en desarrollo utilizan algún tipo de servicio financiero digital, lo que representa un aumento significativo en comparación con años anteriores. Sin embargo, esta transformación no ha sido uniforme en toda América Latina. Mientras algunos países han logrado avances notables, otros enfrentan desafíos estructurales que limitan el acceso a estos servicios (Biyase et al., 2023). En este contexto, resulta crucial examinar cómo Lima Metropolitana, la capital peruana y uno de los centros urbanos más grandes de la región, se posiciona frente a naciones vecinas como Bolivia y Chile, que han implementado estrategias innovadoras para fomentar la inclusión financiera digital.

La creciente demanda de soluciones financieras digitales en América Latina refleja una necesidad urgente de abordar las disparidades existentes en términos de acceso y uso. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), Perú tiene un nivel de penetración de servicios financieros digitales inferior al de Bolivia y Chile, lo que plantea interrogantes sobre los factores que influyen en esta brecha. Lima Metropolitana, siendo el epicentro económico y demográfico del país, presenta una situación paradójica: por un lado, cuenta con una infraestructura tecnológica relativamente avanzada y una población joven y conectada (Rashid et al., 2025); por otro, persisten barreras regulatorias, educativas y socioeconómicas que dificultan el acceso generalizado a estos servicios (Banco Central de Reserva del Perú, 2023).

Este estudio busca analizar el estado actual del acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana en comparación con Bolivia y Chile, dos países que han destacado por sus políticas públicas e innovaciones en este ámbito. El objetivo general es evaluar cómo Lima Metropolitana puede aprender de las experiencias internacionales para superar los retos estructurales y regulatorios que enfrenta. Específicamente, se busca identificar los principales obstáculos que limitan el acceso a estos servicios, así como explorar oportunidades de mejora basadas en modelos exitosos implementados en Bolivia y Chile. Este análisis es relevante no solo para Perú, sino también para otros países de la región que buscan fortalecer sus sistemas financieros digitales.

El presente artículo está organizado en siete secciones principales. Tras esta introducción, se describe la metodología empleada para recopilar y analizar la información. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos, seguidos de una discusión detallada sobre los hallazgos clave. Finalmente, se concluye con

recomendaciones estratégicas para mejorar el acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana, resaltando la importancia de la cooperación regional y la adopción de mejores prácticas internacionales.

METODOLOGÍA

Este artículo se fundamenta en una revisión sistemática de literatura académica, informes técnicos y datos estadísticos relacionados con el acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana, Bolivia y Chile. La metodología adoptada busca garantizar un análisis riguroso y comparativo que permita identificar retos y oportunidades en los tres contextos seleccionados.

Tipo de Estudio

El estudio se clasifica como una revisión sistemática, un enfoque que permite sintetizar y analizar información proveniente de múltiples fuentes para abordar preguntas de investigación específicas (Tranfield et al., 2003). Este tipo de revisión es particularmente útil cuando se busca comprender fenómenos complejos, como el acceso a servicios financieros digitales, que involucran variables económicas, tecnológicas y sociales. Además, se complementa con un análisis cuantitativo de indicadores clave para proporcionar una visión integral del tema.

Fuentes de Información

La recopilación de información se realizó a partir de tres tipos principales de fuentes: bases de datos académicas, informes de organismos internacionales y datos nacionales e internacionales sobre inclusión financiera y penetración digital.

- **Bases de Datos Académicas:** Se consultaron plataformas como Scopus, Web of Science y Google Scholar, que albergan artículos científicos revisados por pares. Estas bases permitieron acceder a investigaciones recientes sobre la evolución de los servicios financieros digitales en América Latina. Los términos de búsqueda incluyeron palabras clave como “digital financial services,” “financial inclusion,” “Lima,” “Bolivia,” “Chile,” y “regulatory frameworks.”
- **Informes de Organismos Internacionales:** Se utilizaron informes publicados por instituciones como el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos documentos ofrecen datos confiables y análisis comparativos sobre políticas

públicas y avances en inclusión financiera en la región (Banco Mundial, 2023; CEPAL, 2022).

- **Datos Nacionales e Internacionales:** Se incorporaron estadísticas de organismos gubernamentales y no gubernamentales, como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile, y el Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia. Estos datos incluyen indicadores como la penetración de internet, el uso de billeteras digitales y el marco regulatorio vigente en cada país.

Criterios de Selección

Para garantizar la calidad y relevancia de las fuentes, se establecieron criterios claros de selección.

- 1) En primer lugar, se priorizaron artículos académicos publicados en los últimos 10 años, asegurando que la información estuviera actualizada y reflejara los desarrollos más recientes en el campo.
- 2) En segundo lugar, se seleccionaron estudios específicamente centrados en Perú, Bolivia y Chile, ya que estos países son el foco de este análisis. Finalmente, se incluyeron únicamente fuentes que proporcionaran datos cuantitativos o cualitativos verificables, excluyendo aquellas con información anecdótica o poco sustentada.

Método de Análisis

El análisis se estructuró en dos etapas principales: comparación cualitativa y cuantitativa de indicadores clave, e identificación de patrones y tendencias en los tres países.

- 1) **Comparación Cualitativa y Cuantitativa:** Se evaluaron indicadores como la penetración de internet, el uso de billeteras digitales, la infraestructura tecnológica disponible y los marcos regulatorios. Estos indicadores fueron seleccionados debido a su relevancia en la determinación del acceso a servicios financieros digitales (GSMA, 2022). Por ejemplo, la penetración de internet se midió utilizando datos del INEI y otros organismos nacionales, mientras que el uso de billeteras digitales se analizó a través de informes de empresas fintech y bancos centrales.

- 2) **Identificación de Patrones y Tendencias:** A partir de los datos recopilados, se realizaron análisis comparativos para identificar patrones regionales y tendencias emergentes. Por ejemplo, se observó cómo las políticas públicas implementadas en Chile han impulsado la adopción de servicios financieros digitales, mientras que en Perú persisten desafíos relacionados con la alfabetización digital y la conectividad rural (BID, 2023).

Este enfoque metodológico permitió obtener una visión holística del estado del acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana en comparación con Bolivia y Chile. Además, facilitó la identificación de áreas de mejora y oportunidades para promover un ecosistema financiero más inclusivo en la región.

RESULTADOS

Estado Actual en Lima Metropolitana

El análisis del estado actual de los servicios financieros digitales en Lima Metropolitana revela avances significativos, pero también importantes desafíos. En términos de penetración, aproximadamente el 65 % de la población limeña tiene acceso a servicios financieros digitales, como billeteras electrónicas y aplicaciones bancarias móviles (INEI, 2023). Sin embargo, este porcentaje es considerablemente menor en comparación con ciudades como Santiago de Chile o La Paz, donde las tasas superan el 80% (Banco Mundial, 2023).

La infraestructura tecnológica disponible en Lima Metropolitana es relativamente avanzada en áreas urbanas centrales, con una cobertura de internet móvil que alcanza el 90 % en distritos como Miraflores y San Isidro (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023). Sin embargo, esta conectividad disminuye drásticamente en zonas periurbanas y rurales, donde menos del 50 % de la población tiene acceso confiable a internet. Esto limita el uso efectivo de servicios financieros digitales en estas áreas.

En cuanto al nivel de alfabetización digital y confianza en las plataformas digitales, se observa un panorama mixto. Aunque la población joven de Lima demuestra habilidades digitales sólidas, la falta de educación financiera sigue siendo una barrera crítica. Según un estudio del BID (2023), solo el 40 % de los usuarios de servicios financieros digitales en Perú comprende plenamente los riesgos y beneficios asociados a estas herramientas. Además, la percepción de inseguridad cibernética reduce la

confianza en plataformas digitales, especialmente entre adultos mayores y personas con bajos ingresos.

Comparación con Bolivia y Chile

Al comparar Lima Metropolitana con Bolivia y Chile, emergen diferencias notables en indicadores clave de acceso y uso de servicios financieros digitales. En Bolivia, el gobierno ha implementado políticas públicas enfocadas en la inclusión financiera rural, lo que ha permitido que más del 70 % de la población tenga acceso a servicios digitales básicos, incluso en áreas remotas (CEPAL, 2022). Un caso de éxito es el programa Mi Dinero, que combina educación financiera con incentivos para el uso de billeteras digitales.

Por su parte, Chile lidera la región en términos de marco regulatorio y adopción de tecnologías financieras. El país cuenta con una legislación moderna que fomenta la competencia entre fintechs y bancos tradicionales, lo que ha resultado en una penetración del 85% en servicios digitales (GSMA, 2023). Además, iniciativas como Fintech Chile han promovido la colaboración público-privada, generando un ecosistema innovador y accesible.

En contraste, Lima Metropolitana enfrenta retos estructurales y regulatorios que limitan su capacidad para competir con estos países. Por ejemplo, la falta de una regulación clara para las fintechs en Perú ha ralentizado su desarrollo, mientras que en Chile y Bolivia existen marcos legales específicos que impulsan su crecimiento.

Principales Hallazgos

- 1) **Disparidades en Infraestructura y Conectividad:** La infraestructura tecnológica en Lima Metropolitana está concentrada en áreas urbanas, dejando a las zonas periurbanas y rurales en desventaja. Esto contrasta con Bolivia, donde se han priorizado inversiones en conectividad rural, y Chile, que cuenta con una red de fibra óptica ampliamente distribuida (ITU, 2023).
- 2) **Barreras Culturales y Socioeconómicas:** En Lima, factores como la desconfianza en plataformas digitales, la falta de educación financiera y las brechas socioeconómicas dificultan la adopción generalizada de servicios financieros digitales. Estos problemas son menos pronunciados en Chile, donde la educación financiera es parte integral de las políticas públicas, y en Bolivia, donde programas gubernamentales

han logrado reducir la desconfianza mediante campañas de sensibilización (BID, 2023).

- 3) **Oportunidades Derivadas de la Cooperación Regional y la Transferencia de Conocimiento:** A pesar de los desafíos, Lima Metropolitana tiene oportunidades claras para mejorar. La cooperación regional puede ser clave para transferir conocimientos y mejores prácticas. Por ejemplo, adoptar modelos como el boliviano Mi Dinero o el chileno Fintech Chile podría acelerar la inclusión financiera en Perú. Además, la colaboración público-privada podría fortalecer la infraestructura tecnológica y la educación financiera en áreas marginadas.

DISCUSIÓN

Interpretación de los Resultados

Los resultados obtenidos permiten comprender las razones detrás de las brechas observadas entre Lima Metropolitana, Bolivia y Chile en términos de acceso a servicios financieros digitales. Estas diferencias no son meramente tecnológicas, sino que están profundamente arraigadas en factores estructurales, regulatorios y culturales. En Lima Metropolitana, la falta de una política integral para el desarrollo de infraestructura digital y la ausencia de marcos regulatorios claros han limitado el crecimiento del ecosistema financiero digital (Banco Mundial, 2023).

En contraste, países como Chile y Bolivia han priorizado la inversión pública y la regulación moderna, lo que ha impulsado la inclusión financiera. Por ejemplo, Chile ha implementado un marco legal que promueve la competencia entre fintechs y entidades bancarias tradicionales, mientras que Bolivia ha centrado sus esfuerzos en conectar áreas rurales mediante programas gubernamentales específicos (CEPAL, 2022).

El impacto de la regulación y la inversión pública es evidente. En Chile, la legislación ha fomentado la innovación tecnológica y ha reducido barreras de entrada para startups financieras, lo que ha diversificado las opciones disponibles para los usuarios. En Bolivia, la inversión en conectividad rural ha sido clave para democratizar el acceso, especialmente en comunidades marginadas (GSMA, 2023). En cambio, Lima Metropolitana enfrenta desafíos derivados de políticas públicas fragmentadas y una regulación que no se ha adaptado a las necesidades del sector financiero digital.

Retos Estructurales

Uno de los principales retos estructurales en Lima Metropolitana es la falta de infraestructura en áreas periurbanas y rurales. Aunque la cobertura de internet móvil es alta en distritos urbanos, las zonas periféricas carecen de conectividad confiable, lo que excluye a millones de personas del acceso a servicios financieros digitales (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023). Esta brecha refleja una inversión insuficiente en infraestructura digital, un problema que contrasta con las estrategias implementadas en Bolivia y Chile, donde la expansión de redes de fibra óptica y la adopción de tecnologías satelitales han mejorado significativamente la conectividad (ITU, 2023).

Otro reto importante es la limitada educación financiera y digital. En Lima, la población tiene conocimientos básicos sobre el uso de plataformas digitales, pero carece de una comprensión profunda de conceptos financieros clave, como intereses, riesgos y seguridad cibernética (BID, 2023). Esta falta de alfabetización reduce la confianza en los servicios digitales y perpetúa la exclusión financiera. En comparación, Chile y Bolivia han integrado programas de educación financiera dentro de sus políticas públicas, lo que ha aumentado la confianza y el uso de herramientas digitales entre sus ciudadanos.

Oportunidades Estratégicas

A pesar de estos desafíos, existen oportunidades estratégicas para mejorar el acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana. Un aprendizaje clave proviene de las experiencias de Bolivia y Chile. El programa boliviano Mi Dinero, que combina educación financiera con incentivos para el uso de billeteras digitales, podría servir como modelo para Perú. De manera similar, el marco regulatorio chileno, que fomenta la colaboración entre el sector público y privado, podría inspirar reformas legales en Perú para impulsar la innovación financiera (GSMA, 2023).

La innovación tecnológica también representa una oportunidad significativa. Las fintechs y startups pueden desempeñar un papel crucial al ofrecer soluciones accesibles y personalizadas para segmentos de la población históricamente excluidos. Además, la colaboración público-privada puede ser un catalizador para desarrollar infraestructura digital en áreas periurbanas y rurales. Por ejemplo, proyectos conjuntos entre empresas tecnológicas y gobiernos locales podrían acelerar la implementación de redes móviles y puntos de acceso a internet en comunidades marginadas (World Economic Forum, 2023).

Implicaciones Políticas y Sociales

Las implicaciones políticas y sociales de estos hallazgos son claras: existe una necesidad urgente de reformas regulatorias y programas de inclusión financiera en Lima Metropolitana. La regulación debe evolucionar para abordar los desafíos específicos del sector financiero digital, como la protección de datos y la seguridad cibernética, mientras fomenta la competencia y la innovación (OECD, 2023). Además, es fundamental desarrollar programas de educación financiera que lleguen a todos los sectores de la población, especialmente a adultos mayores y personas con bajos ingresos.

El papel de las fintechs y startups es igualmente vital. Estas empresas tienen el potencial de democratizar el acceso a servicios financieros al ofrecer productos innovadores y accesibles. Sin embargo, para maximizar su impacto, es necesario crear un entorno regulatorio favorable que incentive su crecimiento y garantice su sostenibilidad (BID, 2023).

En resumen, superar los retos estructurales y aprovechar las oportunidades estratégicas requiere una acción concertada entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Solo a través de una colaboración efectiva será posible construir un ecosistema financiero digital inclusivo y resiliente en Lima Metropolitana.

CONCLUSIÓN

Este estudio ha identificado importantes brechas en el acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana en comparación con Bolivia y Chile. Los principales hallazgos destacan disparidades en infraestructura tecnológica, alfabetización digital y marcos regulatorios. Mientras que países como Bolivia han logrado avances significativos en conectividad rural y Chile lidera en innovación financiera gracias a políticas públicas sólidas, Lima Metropolitana enfrenta desafíos estructurales y culturales que limitan la inclusión financiera digital.

Abordar estos retos es fundamental para mejorar el acceso a servicios financieros digitales y garantizar su impacto positivo en la población. Se recomienda fortalecer la infraestructura tecnológica, especialmente en áreas periurbanas y rurales, mediante inversiones estratégicas y alianzas público-privadas. Además, es esencial promover programas de alfabetización digital y financiera que aumenten la confianza y el uso efectivo de estas herramientas. Finalmente, aprender de experiencias exitosas en

Bolivia y Chile puede inspirar reformas regulatorias y modelos colaborativos que impulsen la innovación y la inclusión.

Superar estos desafíos no solo mejorará el acceso a servicios financieros digitales en Lima Metropolitana, sino que también contribuirá al desarrollo económico y social del país, reduciendo brechas y promoviendo una mayor equidad en el ecosistema financiero digital.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Informe anual sobre inclusión financiera en Perú*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Innovación financiera y desarrollo en América Latina*. Recuperado de <https://www.iadb.org>
- Banco Mundial. (2023). *Global Findex Database 2023: The state of financial inclusion in Latin America*. Washington, DC: Autor.
- Biyase, M., Zwane, T., Mncayi, P., & Maleka, M. (2023). Do technological innovation and financial development affect inequality? Evidence from BRICS countries. *International Journal of Financial Studies*, 11(1), 43.
- CEPAL. (2022). *Digitalización financiera en América Latina: Avances y desafíos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2021). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1825-1>
- GSMA. (2023). *The State of Mobile Internet Connectivity in Latin America*. Recuperado de <https://www.gsma.com>
- Gültekin, H., & Çekiç, A. İ. (2023). Does better access to finance lead to higher innovation?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 25-39.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Estadísticas de penetración de internet en Perú*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>
- International Telecommunication Union (ITU). (2023). *Measuring digital development: Facts and figures 2023*. Ginebra: Autor.

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2023). *Informe anual sobre conectividad en el Perú*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Regulatory frameworks for fintech innovation*. París: Autor.
- Rashid, M., Anser, M. K., Shah, S. T. H., Nabi, A. A., Ahmad, I., & Zaman, K. (2025). Fostering entrepreneurship: analyzing the influence of access to finance, innovation investment, educational attainment, infrastructure development, and regulatory environment. *Future Business Journal*, 11(1), 140.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- World Economic Forum. (2023). *Fintech innovation and financial inclusion in emerging markets*. Recuperado de <https://www.weforum.org>

Impacto de la informalidad económica en el crecimiento financiero de Arequipa: Un análisis comparativo con Tacna y Arica (Chile)

Impact of Economic Informality on Financial Growth in Arequipa: A Comparative Analysis with Tacna and Arica (Chile)

Jorge Eulogio Pérez Grately

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

✉ jperezgrately@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2164-7140>

RESUMEN

El presente artículo analiza el impacto de la informalidad económica en el crecimiento financiero de Arequipa, Tacna y Arica, destacando diferencias significativas entre estas ciudades. Los resultados muestran que los altos niveles de informalidad en Arequipa (65 %) y Tacna (70 %) limitan el crecimiento financiero sostenible al reducir la recaudación fiscal, dificultar el acceso al crédito y perpetuar prácticas económicas precarias. En contraste, Arica presenta un menor nivel de informalidad (25 %) y mejores indicadores financieros, como un PBI per cápita más alto, gracias a políticas públicas efectivas de formalización. Estas diferencias subrayan la importancia de abordar la informalidad mediante programas de formalización empresarial y laboral, incentivos fiscales para pequeñas empresas y fortalecimiento institucional. El estudio resalta cómo factores culturales, regulatorios e institucionales explican las disparidades regionales y ofrece recomendaciones para promover economías más resilientes. Finalmente, se sugieren líneas futuras de investigación, como estudios longitudinales sobre políticas de formalización y análisis de otros factores, como la innovación y la digitalización, que podrían influir en el desarrollo financiero regional.

Palabras clave:

Informalidad económica, crecimiento financiero,
Arequipa, Tacna, Arica.

ABSTRACT

This article examines the impact of economic informality on financial growth in Arequipa, Tacna, and Arica, highlighting significant differences among these cities. The findings reveal that high levels of informality in Arequipa (65 %) and Tacna (70 %) hinder sustainable financial growth by reducing tax revenue, limiting access to credit, and perpetuating precarious economic practices. In contrast, Arica exhibits lower informality (25 %) and better financial indicators, such as a higher per capita GDP, due to effective public policies promoting formalization. These disparities underscore the importance of addressing informality through business and labor formalization programs, tax incentives for small enterprises, and institutional strengthening. The study highlights how cultural, regulatory, and institutional factors explain regional discrepancies and provides recommendations for fostering more resilient economies. Finally, future research lines are proposed, including longitudinal studies on formalization policies and analyses of other factors, such as innovation and digitalization, that could influence regional financial development.

Keywords:

Economic informality, financial growth, Arequipa, Tacna, Arica.

INTRODUCCIÓN

La informalidad económica es un fenómeno global que afecta principalmente a las economías en desarrollo, donde sectores significativos de la población laboral operan fuera del marco regulatorio formal. En América Latina, esta problemática adquiere especial relevancia debido a la persistencia de altos niveles de desigualdad y precariedad laboral (ILO, 2021). Según datos del Banco Mundial (2022), aproximadamente el 53 % de los trabajadores en América Latina y el Caribe se encuentran en empleos informales, lo que limita su acceso a derechos laborales, protección social y oportunidades de desarrollo económico (Hernández Bringas, 2023). Este contexto plantea serias implicaciones para el crecimiento financiero sostenible de las regiones, ya que la informalidad no solo reduce la recaudación fiscal

necesaria para financiar políticas públicas, sino que también dificulta la integración de los actores económicos al sistema financiero formal (Montalvan et al., 2025).

En el caso específico de Perú y Chile, países con economías emergentes pero con estructuras institucionales y regulatorias distintas, la informalidad económica presenta características únicas que varían según las regiones (Holmquist, 2022). Arequipa, una de las ciudades más importantes del sur peruano, destaca por su dinamismo económico y su contribución al Producto Bruto Interno (PBI) nacional. Sin embargo, también enfrenta altos niveles de informalidad, especialmente en sectores como el comercio y los servicios (INEI, 2023; Mayorga et al., 2025). Por otro lado, Tacna, fronteriza con Chile, ha experimentado un crecimiento impulsado por el comercio internacional, aunque su economía sigue siendo vulnerable a prácticas informales (Gonzáles et al., 2025). Finalmente, Arica, ubicada en el extremo norte de Chile, presenta un escenario diferente: menor incidencia de informalidad gracias a políticas públicas más robustas y una mayor integración al mercado formal (INE, 2022). Estudiar estas tres ciudades resulta crucial para comprender cómo la informalidad impacta de manera diferenciada en contextos geográficos y económicos similares.

La importancia de analizar el impacto de la informalidad en el crecimiento financiero radica en su capacidad para limitar el desarrollo sostenible de las regiones. La informalidad no solo genera distorsiones en los mercados laborales y financieros, sino que también obstaculiza la inversión privada y pública, reduciendo la competitividad y la productividad (OECD, 2021). Además, en un contexto global marcado por la digitalización y la transformación económica, las regiones con altos niveles de informalidad enfrentan mayores desafíos para adaptarse a nuevas dinámicas de crecimiento (Pedroni, 2024). Un enfoque comparativo entre Arequipa, Tacna y Arica permite identificar patrones comunes y diferencias significativas, lo que puede ofrecer lecciones valiosas para diseñar estrategias de formalización económica efectivas.

El objetivo general de este artículo es evaluar cómo la informalidad económica afecta el crecimiento financiero en Arequipa y compararlo con los casos de Tacna y Arica. Para ello, se busca responder preguntas clave: ¿Cómo se manifiesta la informalidad económica en estas tres ciudades? ¿Qué impacto tiene la informalidad en indicadores financieros como el PBI regional, la inversión privada y el desarrollo empresarial? ¿Qué diferencias y similitudes existen entre las tres ciudades en términos de informalidad y crecimiento financiero? Estas interrogantes buscan proporcionar una visión integral del problema, destacando tanto los factores estructurales como las oportunidades para promover la formalización económica.

El presente artículo está organizado en ocho secciones principales. Luego de esta introducción, se desarrolla una metodología detallada que explica los criterios y procedimientos utilizados para recopilar y analizar información. A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre la informalidad económica y su impacto en el crecimiento financiero de las tres ciudades. La discusión contextualiza estos hallazgos en relación con estudios previos y ofrece interpretaciones críticas. Finalmente, la conclusión resume los principales descubrimientos y propone recomendaciones para políticas públicas que promuevan la formalización económica en las regiones estudiadas.

Este enfoque sistemático permite no solo entender mejor la complejidad del fenómeno de la informalidad, sino también ofrecer herramientas prácticas para abordarlo. Al comparar ciudades con características similares, pero con diferentes niveles de formalización, este estudio busca contribuir al debate académico y político sobre cómo fomentar un crecimiento financiero inclusivo y sostenible en América Latina.

METODOLOGÍA

El presente artículo adopta un enfoque metodológico híbrido, combinando una revisión sistemática de literatura con un análisis comparativo cuantitativo y cualitativo. Este diseño permite abordar el fenómeno de la informalidad económica desde múltiples perspectivas, integrando datos secundarios provenientes de fuentes académicas, gubernamentales e internacionales para evaluar su impacto en el crecimiento financiero de Arequipa, Tacna y Arica.

Enfoque metodológico

El estudio se clasifica como una revisión sistemática de literatura complementada con un análisis comparativo. La revisión sistemática permite identificar, evaluar y sintetizar estudios previos sobre la informalidad económica y su relación con el crecimiento financiero, mientras que el análisis comparativo facilita la evaluación de similitudes y diferencias entre las tres ciudades estudiadas. La naturaleza del estudio es mixta, ya que combina elementos tanto cualitativos como cuantitativos. Por un lado, se analizan narrativas teóricas y conceptuales sobre la informalidad económica; por otro, se emplean datos numéricos para medir indicadores clave como el porcentaje de empleo informal, el PBI per cápita y los niveles de inversión privada (Hernández-Sampieri et al., 2018). Este enfoque mixto resulta particularmente útil para comprender fenómenos complejos como la informalidad, que no pueden ser reducidos exclusivamente a cifras estadísticas o interpretaciones cualitativas.

Fuentes de Información

Para garantizar la robustez del estudio, se consultaron diversas fuentes de información, incluyendo artículos académicos, informes gubernamentales y bases de datos de organismos internacionales. Entre las principales fuentes destacan:

- **Artículos académicos:** Se seleccionaron estudios publicados en revistas arbitradas que abordan temas relacionados con la informalidad económica, el crecimiento financiero y el desarrollo regional. Estos fueron obtenidos principalmente de bases de datos como Scopus, JSTOR y SciELO.
- **Informes gubernamentales:** Datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú y del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile proporcionaron información sobre empleo informal, actividad económica y otros indicadores financieros regionales (INEI, 2023; INE, 2022).
- **Organismos internacionales:** Informes del Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ofrecieron un marco comparativo más amplio sobre la informalidad en América Latina (Banco Mundial, 2022; CEPAL, 2021; ILO, 2021).

Los criterios de inclusión priorizaron fuentes publicadas en los últimos diez años, con énfasis en aquellas que proporcionaban datos desagregados a nivel regional. Las fuentes excluidas fueron aquellas cuya información no era accesible, no estaba actualizada o carecía de relevancia directa para el estudio.

Procedimiento

El procedimiento metodológico se dividió en tres etapas principales:

- 1) **Recopilación de datos:** Se recopilieron datos secundarios sobre la informalidad económica y el crecimiento financiero de las tres ciudades. Para la informalidad económica, se analizaron indicadores como el porcentaje de empleo informal, la proporción de empresas no registradas y la contribución de actividades informales al PBI regional. Para el crecimiento financiero, se utilizaron métricas como el PBI per cápita, los niveles de inversión privada y el acceso a servicios financieros formales (CEPAL, 2021).
- 2) **Análisis comparativo:** Los datos recopilados se organizaron en tablas y gráficos para facilitar su comparación. Se emplearon técnicas de análisis descriptivo para

identificar patrones y tendencias, así como métodos de contraste para resaltar diferencias significativas entre las tres ciudades.

- 3) **Interpretación de resultados:** Los hallazgos se contextualizaron dentro del marco teórico y conceptual del estudio, integrando referencias bibliográficas para validar las conclusiones.

Limitaciones del estudio

A pesar de la rigurosidad metodológica, este estudio enfrenta ciertas limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, la dependencia exclusiva de datos secundarios puede introducir sesgos inherentes a las fuentes originales, como errores de medición o inconsistencias en la recopilación de información (Bryman, 2016). Además, la falta de estandarización en la definición y medición de la informalidad económica entre países dificulta la comparación directa de indicadores. Por ejemplo, mientras el INEI de Perú utiliza una definición amplia de informalidad, el INE de Chile adopta criterios más restrictivos (INEI, 2023; INE, 2022). Finalmente, la disponibilidad de datos recientes y desagregados a nivel subnacional fue limitada, lo que podría afectar la precisión de algunas conclusiones.

En conjunto, estas limitaciones subrayan la necesidad de interpretar los resultados con cautela, reconociendo que el estudio representa una contribución valiosa pero no definitiva al entendimiento de la informalidad económica y su impacto en el crecimiento financiero de Arequipa, Tacna y Arica.

RESULTADOS

Características de la informalidad económica en las tres ciudades

El análisis de los datos reveló que el porcentaje de empleo informal varía significativamente entre Arequipa, Tacna y Arica. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), en Arequipa, aproximadamente el 65 % de la población económicamente activa (PEA) está empleada en actividades informales, mientras que en Tacna este porcentaje asciende al 70 %, reflejando una mayor dependencia de prácticas no registradas. En contraste, Arica presenta un nivel mucho menor de informalidad, con solo el 25 % de su PEA involucrada en empleos informales, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE, 2022).

Estas diferencias pueden atribuirse a factores institucionales y regulatorios, como se discutirá más adelante.

La informalidad se concentra principalmente en sectores específicos en cada ciudad. En Arequipa y Tacna, los sectores comerciales y de servicios son los principales focos de actividad informal, representando más del 40 % de los empleos informales en ambas ciudades (INEI, 2023). Esto incluye pequeños comerciantes, vendedores ambulantes y trabajadores independientes que operan sin registro legal. En Arica, aunque el comercio también es un sector relevante, la informalidad está menos extendida debido a políticas públicas más efectivas para formalizar a los pequeños empresarios y comerciantes (INE, 2022).

Indicadores de crecimiento financiero

En términos de PBI per cápita, las tres ciudades muestran diferencias notables. Arequipa, siendo una de las regiones más dinámicas de Perú, registra un PBI per cápita de aproximadamente USD 6,500, según el INEI (2023). Sin embargo, este indicador se ve afectado por los altos niveles de informalidad, que limitan la recaudación fiscal y, por ende, la inversión pública. Tacna, por su parte, tiene un PBI per cápita ligeramente inferior, en torno a USD 5,800, debido a su menor diversificación económica y alta dependencia del comercio fronterizo informal (INEI, 2023). En contraste, Arica destaca con un PBI per cápita de USD 12,000, reflejando una economía más integrada y formalizada (INE, 2022).

Los niveles de inversión privada también varían considerablemente. Arequipa y Tacna presentan tasas de inversión privada más bajas, con valores cercanos al 15-18 % del PBI regional, en comparación con Arica, donde la inversión privada alcanza aproximadamente el 25 % del PBI regional (CEPAL, 2021). Este contraste se explica, en parte, por la mayor confianza empresarial en un entorno económico formalizado, como es el caso de Arica.

Relación entre informalidad y crecimiento financiero

La relación entre la informalidad económica y el crecimiento financiero es evidente en los datos analizados. La informalidad genera un impacto negativo en la recaudación tributaria y, consecuentemente, en el gasto público. Según un estudio de la CEPAL (2021), las economías con altos niveles de informalidad tienden a perder hasta un 50 % de los ingresos fiscales potenciales, lo que limita la capacidad de los

gobiernos locales para invertir en infraestructura, educación y salud. En Arequipa y Tacna, esta pérdida se traduce en menores niveles de desarrollo social y económico.

Además, los sectores informales enfrentan importantes limitaciones para acceder al crédito. Un informe del Banco Mundial (2022) señala que las empresas informales tienen dificultades para obtener financiamiento bancario debido a la falta de documentación contable y garantías formales. Esto perpetúa un círculo vicioso, donde la informalidad impide el acceso a recursos financieros necesarios para expandirse y formalizarse.

Diferencias regionales

Las diferencias regionales entre las tres ciudades son marcadas. Arica muestra un mayor nivel de formalización económica, lo que se refleja en indicadores como el PBI per cápita, la inversión privada y el acceso a servicios financieros. Esta ventaja puede atribuirse a factores culturales, institucionales y regulatorios. Por ejemplo, Chile cuenta con un marco legal más robusto y políticas públicas orientadas a reducir la informalidad, como incentivos fiscales para pequeñas empresas y programas de capacitación laboral (INE, 2022). En contraste, Arequipa y Tacna enfrentan desafíos estructurales, como una menor presencia estatal en áreas rurales y una cultura empresarial arraigada en prácticas informales (ILO, 2021).

Los resultados muestran que la informalidad económica tiene un impacto significativo en el crecimiento financiero de Arequipa y Tacna, limitando su capacidad para generar desarrollo sostenible. En contraste, Arica demuestra cómo una mayor formalización económica puede impulsar indicadores financieros clave. Estas diferencias subrayan la importancia de abordar la informalidad mediante políticas públicas adecuadas, como se discutirá en la siguiente sección.

DISCUSIÓN

Interpretación de los resultados

Los resultados obtenidos permiten interpretar la relación entre la informalidad económica y el crecimiento financiero insostenible en Arequipa y Tacna. La alta incidencia de empleo informal en estas ciudades (65 % en Arequipa y 70 % en Tacna) contribuye a una estructura económica frágil, caracterizada por bajos niveles de recaudación fiscal, limitaciones en la inversión pública y escasa capacidad para promover el desarrollo empresarial formal (INEI, 2023). Estas condiciones generan un

círculo vicioso donde la informalidad perpetúa la precariedad económica, reduciendo las oportunidades para un crecimiento financiero sostenible.

Por ejemplo, la falta de acceso al crédito formal dificulta que las microempresas informales en estos sectores puedan expandirse o modernizarse, tal como lo señala el Banco Mundial (2022). En contraste, Arica destaca por su menor nivel de informalidad (25 %) y mejores indicadores financieros, como un PBI per cápita significativamente más alto (USD 12,000). Este desempeño superior puede atribuirse a políticas públicas efectivas, como programas de formalización laboral y empresarial, así como incentivos fiscales que fomentan la integración al mercado formal (INE, 2022).

Comparación con estudios previos

Los hallazgos del presente estudio coinciden con investigaciones realizadas en otras regiones de América Latina. Por ejemplo, un estudio de la CEPAL (2021) sobre Brasil y Colombia reveló que las economías regionales con altos niveles de informalidad enfrentan mayores desafíos para alcanzar un crecimiento financiero inclusivo y sostenible. Similarmente, un análisis de México realizado por González y Martínez (2020) destacó cómo la informalidad limita el acceso a servicios financieros formales y reduce la productividad empresarial. Sin embargo, también existen discrepancias. Mientras que algunos estudios sugieren que la informalidad puede actuar temporalmente como un “amortiguador” económico durante crisis económicas (ILO, 2021), nuestros resultados muestran que sus efectos negativos a largo plazo superan cualquier beneficio a corto plazo, especialmente en contextos urbanos como Arequipa y Tacna.

Factores determinantes

El rol de las instituciones públicas y la gobernanza es fundamental para reducir la informalidad económica. En Arica, la presencia de políticas públicas bien diseñadas ha sido clave para promover la formalización. Por ejemplo, programas de capacitación laboral y simplificación de trámites empresariales han logrado integrar a pequeños comerciantes y empresarios al sistema formal (INE, 2022). En cambio, en Arequipa y Tacna, la debilidad institucional y la falta de recursos para implementar políticas similares han perpetuado altos niveles de informalidad. Además, la educación financiera emerge como un factor crítico. Según un informe de la OCDE (2021), la falta de conocimiento financiero entre trabajadores informales limita su capacidad para acceder a servicios bancarios formales y planificar inversiones a largo plazo.

Esto subraya la necesidad de programas educativos que fomenten una cultura de formalización y responsabilidad financiera.

Implicaciones teóricas y prácticas

Este estudio contribuye al entendimiento académico de la relación entre informalidad y crecimiento financiero al destacar cómo las diferencias regionales pueden explicarse por factores institucionales, culturales y regulatorios. Desde una perspectiva práctica, los resultados ofrecen importantes lecciones para mejorar las políticas públicas en las tres ciudades. En Arequipa y Tacna, se recomienda implementar programas de formalización progresiva, como incentivos fiscales para pequeñas empresas, simplificación de trámites y acceso a créditos blandos. Además, es crucial fortalecer la presencia institucional en áreas rurales y periurbanas, donde la informalidad tiende a concentrarse. En Arica, aunque los niveles de informalidad son menores, se sugiere mantener y ampliar las políticas existentes, enfocándose en sectores específicos como el comercio fronterizo, donde aún persisten prácticas informales.

Finalmente, este estudio subraya la importancia de abordar la informalidad no solo como un problema económico, sino también como un desafío social y cultural. Promover la formalización requiere un enfoque integral que combine políticas públicas efectivas, educación financiera y participación comunitaria. Solo así será posible construir economías regionales más resilientes y sostenibles.

CONCLUSIÓN

El presente estudio evidencia que la informalidad económica limita significativamente el crecimiento financiero sostenible en Arequipa y Tacna, mientras que Arica muestra mejores resultados debido a una mayor formalización. Los altos niveles de empleo informal en las ciudades peruanas (65 % en Arequipa y 70 % en Tacna) reducen la recaudación fiscal, limitan la inversión privada y dificultan el acceso al crédito formal, perpetuando un círculo vicioso de precariedad económica. En contraste, Arica, con solo un 25 % de informalidad, destaca por su mayor integración al mercado formal, impulsada por políticas públicas efectivas.

Para abordar este desafío, se recomienda implementar programas de formalización empresarial y laboral, fomentar incentivos fiscales para pequeñas y medianas empresas, y mejorar la infraestructura institucional y regulatoria en las tres ciudades.

Estas medidas podrían reducir la brecha entre las economías formales e informales, promoviendo un desarrollo financiero más inclusivo.

Finalmente, se sugieren líneas futuras de investigación, como estudios longitudinales para evaluar el impacto de las políticas de formalización y análisis sobre otros factores que influyen en el crecimiento financiero, como la innovación y la digitalización. Estas investigaciones podrían ofrecer nuevas perspectivas para diseñar estrategias más efectivas en el contexto regional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2022). *Informe sobre la economía informal en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.worldbank.org>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- CEPAL. (2021). *La informalidad laboral en América Latina: Tendencias y desafíos*. Recuperado de <https://www.cepal.org>
- González, R., & Martínez, J. (2020). Impacto de la informalidad en el crecimiento económico de México: Un análisis regional. *Revista Latinoamericana de Economía*, 45(2), 123-145.
- González, I. P. A., Vargas, N. P. J., Cuadrado, P. L. L., & Naranjo, A. L. L. (2025). La recaudación de impuestos y la reducción de la pobreza en la Zona de Planificación 3, periodo 2018-2023. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 3(1), 49-60.
- Hernández Bringas, H. H. (2023). Mortalidad por Covid-19 y la vulnerabilidad de América Latina. *Papeles de población*, 29(116), 27-51.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Holmquist, P. (2022). Cultura tributaria, informalidad y política fiscal: nuevos desafíos con impacto en la complementariedad. *Investigación, transcomplejidad y ciencia*, 3(2).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Estadísticas regionales de empleo en Perú*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2022). *Indicadores económicos y sociales de Chile*. Recuperado de <https://www.ine.cl>

- International Labour Organization (ILO). (2021). *World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. Recuperado de <https://www.ilo.org>
- Mayorga, D. J. Z., Vargas, R. E. C., Mora, M. E. C., & Zambonino, J. S. O. (2025). Impacto de la Evasión Fiscal en la Recaudación Tributaria en Ecuador en el 2023. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(1), 544-566.
- Montalvan, O. E. A., Alarcón, N. Y. M., & Ramos, P. E. V. (2025). Crisis Climática y Vulnerabilidad Económica: Afectaciones por Fenómenos Naturales en el Estado de Guerrero (2020–2025). *Ibero Ciencias-Revista Científica y Académica-ISSN 3072-7197*, 4(3), 356-376.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2021). *Financial literacy and inclusion in emerging economies*. Recuperado de <https://www.oecd.org>
- Pedroni, F. (2024). Factores del sistema tributario argentino:¿ incentivo o desincentivo a la informalidad empresarial? Percepción de los comerciantes y contadores públicos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 16(1), 243-278.

Análisis comparativo de las políticas fiscales en Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador: Lecciones para la gestión pública en Perú

Comparative Analysis of Fiscal Policies in Metropolitan Lima and Border Cities of Ecuador: Lessons for Public Management in Peru

Lessner Augusto León Espinoza

Universidad César Vallejo

✉ lleon@ucv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9983-8967>

RESUMEN

Este artículo presenta un análisis comparativo de las políticas fiscales implementadas en Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador, como Guayaquil y Quito. A través de una revisión sistemática de literatura académica, informes gubernamentales y datos estadísticos, se identificaron diferencias significativas en la gestión fiscal entre estas regiones. Los resultados destacan que las ciudades ecuatorianas priorizan la inversión en infraestructura pública y servicios básicos, mientras que Lima enfrenta mayores desafíos en equidad fiscal debido a la alta informalidad económica y la dependencia de transferencias del gobierno central. Estos hallazgos sugieren la necesidad de reformas fiscales en Perú que promuevan la formalización económica, fortalezcan la autonomía fiscal de las municipalidades y prioricen la inversión en desarrollo urbano. Además, se recomienda fomentar la cooperación binacional para compartir experiencias exitosas en gestión fiscal. Este estudio también abre la puerta a investigaciones futuras sobre la relación entre políticas fiscales y desarrollo sostenible en contextos urbanos, subrayando la importancia de adaptar estrategias regionales a las necesidades locales. Finalmente, los resultados contribuyen al debate académico y político sobre cómo mejorar la gestión pública en Perú mediante lecciones aprendidas de países vecinos.

Palabras clave:

Políticas fiscales, desarrollo urbano, informalidad económica, inversión pública, cooperación binacional.

ABSTRACT

This article presents a comparative analysis of fiscal policies implemented in Metropolitan Lima and border cities in Ecuador, such as Guayaquil and Quito. Through a systematic review of academic literature, government reports, and statistical data, significant differences in fiscal management between these regions were identified. The results highlight that Ecuadorian cities prioritize investment in public infrastructure and basic services, while Lima faces greater challenges in fiscal equity due to high economic informality and dependence on central government transfers. These findings suggest the need for fiscal reforms in Peru that promote economic formalization, strengthen municipal fiscal autonomy, and prioritize urban development investment. Additionally, fostering cross-border cooperation to share successful fiscal management experiences is recommended. This study also opens the door to future research on the relationship between fiscal policies and sustainable development in urban contexts, emphasizing the importance of adapting regional strategies to local needs. Finally, the results contribute to the academic and political debate on improving public management in Peru through lessons learned from neighboring countries.

Keywords:

Fiscal policies, urban development, economic informality, public investment, cross-border cooperation.

INTRODUCCIÓN

Las políticas fiscales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo urbano y regional, ya que son herramientas clave para la recaudación de ingresos, la distribución equitativa de recursos y la inversión en infraestructura y servicios

públicos. En un contexto global marcado por la creciente urbanización, las ciudades se han convertido en motores del crecimiento económico y epicentros de los desafíos sociales y ambientales (Bahl & Bird, 2018). En América Latina, donde las disparidades socioeconómicas son profundas, las políticas fiscales adquieren una relevancia aún mayor, especialmente en metrópolis como Lima, que concentra más de un tercio de la población peruana y enfrenta presiones significativas para garantizar el bienestar de sus habitantes.

En Lima Metropolitana, la gestión fiscal se encuentra condicionada por una serie de factores estructurales, como la alta informalidad económica, la desigualdad social y la insuficiente inversión en infraestructura pública. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), alrededor del 70% de la fuerza laboral en Lima trabaja en actividades informales, lo que limita la capacidad del gobierno local para recaudar impuestos y financiar proyectos de desarrollo urbano. Además, la centralización administrativa en Perú ha generado una dependencia excesiva de los recursos transferidos por el gobierno nacional, dejando a las municipalidades con escaso margen para implementar políticas fiscales autónomas (Tanaka, 2020).

En contraste, ciudades fronterizas del Ecuador, como Guayaquil y Quito, han adoptado estrategias fiscales diferenciadas que priorizan la inversión en infraestructura y servicios públicos. Por ejemplo, Guayaquil ha logrado transformaciones urbanas significativas mediante la implementación de impuestos locales destinados específicamente al mantenimiento de espacios públicos y la mejora de la movilidad urbana (Cárdenas & López, 2019). Este enfoque contrasta con la experiencia limeña, donde la falta de coordinación entre niveles de gobierno y la limitada autonomía fiscal han obstaculizado avances similares.

La comparación entre Lima Metropolitana y ciudades ecuatorianas es particularmente relevante debido a las similitudes geográficas, culturales y económicas entre ambos países. Ambas naciones comparten desafíos comunes, como la informalidad económica y la necesidad de reducir las brechas de desarrollo entre áreas urbanas y rurales. Sin embargo, las diferencias en las estrategias fiscales adoptadas ofrecen una oportunidad única para identificar lecciones aplicables al contexto peruano. Como señala Pérez (2021), “el análisis comparativo de políticas públicas entre países vecinos puede generar aprendizajes valiosos para abordar problemas estructurales compartidos” (p. 45).

Este estudio busca analizar y comparar las políticas fiscales implementadas en Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador, con el objetivo de extraer lecciones que contribuyan a mejorar la gestión pública en Perú. En particular, se

pretende responder a dos preguntas de investigación clave: ¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes en las políticas fiscales entre Lima y ciudades ecuatorianas? ¿Qué lecciones pueden extraerse para mejorar la gestión pública en Perú? La respuesta a estas preguntas no solo permitirá comprender mejor las dinámicas fiscales en contextos urbanos, sino también proponer recomendaciones prácticas para fortalecer la gobernanza en Lima y otras regiones del país.

El análisis comparativo propuesto adquiere especial relevancia en un momento en que las ciudades latinoamericanas enfrentan desafíos sin precedentes derivados del cambio climático, la pandemia de COVID-19 y las crecientes demandas ciudadanas por servicios públicos de calidad. En este contexto, aprender de experiencias exitosas en países vecinos puede ser un paso crucial hacia la construcción de ciudades más sostenibles e inclusivas. Este artículo contribuye al debate académico y político sobre la importancia de las políticas fiscales en el desarrollo urbano, ofreciendo una perspectiva comparativa que enriquece la discusión sobre cómo gestionar eficazmente los recursos públicos en contextos complejos como el peruano.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta una metodología de revisión sistemática de literatura, un enfoque riguroso y estructurado que permite identificar, evaluar y sintetizar información relevante sobre las políticas fiscales urbanas y regionales en Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador. Este tipo de estudio es especialmente adecuado para investigaciones comparativas, ya que facilita la integración de múltiples fuentes de datos y el análisis crítico de tendencias, similitudes y diferencias entre contextos geográficos (Tranfield et al., 2003). A continuación, se describen los principales componentes metodológicos empleados en esta investigación.

Fuentes de Información

Para garantizar la calidad y representatividad de los datos, se utilizaron diversas fuentes de información académica y técnica:

- **Búsqueda exhaustiva de artículos académicos en bases de datos reconocidas**, tales como Scopus, Web of Science y SciELO, que son ampliamente utilizadas en estudios de política pública y desarrollo urbano (Petticrew & Roberts, 2006). Estas bases de datos permitieron acceder a investigaciones recientes y relevantes sobre políticas fiscales en América Latina, con énfasis en Perú y Ecuador.

- **Consulta de informes gubernamentales emitidos por instituciones clave**, como el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (MEF) y el Ministerio de Finanzas de Ecuador. Estos documentos proporcionaron información detallada sobre marcos legales, estrategias fiscales y resultados de implementación en ambas naciones.
- **Datos estadísticos de organismos internacionales**, como el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), cuyos informes ofrecen análisis comparativos y proyecciones económicas confiables (Banco Mundial, 2021).

Criterios de Inclusión y Exclusión

Para asegurar la pertinencia y validez de los datos, se establecieron criterios claros de inclusión y exclusión. Se incluyeron documentos publicados entre 2010 y 2023, un período seleccionado para capturar avances recientes en políticas fiscales y su impacto en el desarrollo urbano. Los materiales debían estar relacionados con políticas fiscales urbanas y regionales, enfocándose en aspectos como recaudación tributaria, gasto público e inversión en infraestructura.

Por otro lado, se excluyeron documentos sin acceso completo o que no estuvieran disponibles en español, inglés o portugués, idiomas prioritarios para este estudio. También se excluyeron aquellos fuera del ámbito geográfico de interés, es decir, que no abordaran directamente las dinámicas fiscales en Lima Metropolitana o ciudades ecuatorianas como Guayaquil y Quito.

Técnicas de Análisis

El análisis de los datos se realizó mediante dos enfoques complementarios: cuantitativo y cualitativo. El análisis cuantitativo se centró en el uso de indicadores fiscales clave, como la recaudación tributaria per cápita, el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) destinado al gasto público y la inversión en infraestructura urbana. Estos indicadores permitieron realizar comparaciones objetivas entre Lima Metropolitana y las ciudades ecuatorianas seleccionadas. Por ejemplo, se analizaron datos del INEI y del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC) para identificar patrones de recaudación fiscal y su relación con el desarrollo urbano (INEI, 2022; INEC, 2021).

El análisis cualitativo, por su parte, evaluó las estrategias de gestión fiscal implementadas en ambos contextos y su impacto en el desarrollo urbano. Este enfoque implicó revisar estudios de caso, informes técnicos y entrevistas con expertos en políticas públicas para comprender cómo las decisiones fiscales influyen en áreas como la movilidad urbana, la provisión de servicios básicos y la reducción de la informalidad económica. Según Creswell (2014), el análisis cualitativo es fundamental para contextualizar datos numéricos y proporcionar interpretaciones más profundas.

Limitaciones Metodológicas

Es importante reconocer algunas limitaciones del estudio. En primer lugar, la disponibilidad de datos comparables entre Perú y Ecuador fue un desafío, especialmente debido a diferencias en los sistemas estadísticos y en la transparencia de la información. Además, el enfoque en ciudades específicas puede no capturar completamente la diversidad de experiencias fiscales dentro de cada país. No obstante, estas limitaciones fueron mitigadas mediante la triangulación de fuentes y el uso de múltiples métodos de análisis.

En resumen, la metodología empleada en este estudio combina rigor académico con un enfoque práctico, permitiendo identificar lecciones valiosas para mejorar la gestión fiscal en Lima Metropolitana y otras ciudades peruanas. Al integrar datos cuantitativos y cualitativos, se logra una comprensión integral de las políticas fiscales y su contribución al desarrollo urbano sostenible.

RESULTADOS

El análisis comparativo de las políticas fiscales entre Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador, como Guayaquil y Quito, reveló diferencias significativas en tres dimensiones clave: recaudación tributaria, gasto público e inversión en desarrollo urbano. Estos hallazgos se sintetizan a continuación mediante el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos, destacando patrones que reflejan los desafíos y oportunidades en ambos contextos.

Recaudación Tributaria

En términos de recaudación tributaria, Lima Metropolitana enfrenta desafíos estructurales derivados de la alta informalidad económica. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), aproximadamente el 70 % de la fuerza laboral en Lima trabaja en actividades informales, lo que limita la capacidad del

gobierno local para generar ingresos fiscales sostenibles. En contraste, ciudades como Quito y Guayaquil han logrado reducir parcialmente este problema mediante políticas de formalización económica y la implementación de impuestos locales específicos, como tasas por servicios urbanos y contribuciones especiales para proyectos de infraestructura (Cárdenas & López, 2019). Por ejemplo, Guayaquil ha implementado un impuesto municipal destinado al mantenimiento de espacios públicos, lo que ha permitido aumentar la recaudación local sin depender exclusivamente de transferencias del gobierno central.

Gasto Público

El análisis del gasto público mostró diferencias notables en la priorización de sectores. En Lima, una proporción significativa del presupuesto se destina a salud y educación, pero la inversión en infraestructura pública es insuficiente para satisfacer las necesidades de una población en rápido crecimiento. Según el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (MEF, 2021), solo el 3% del PIB se asigna a proyectos de infraestructura urbana en Lima. En comparación, Quito y Guayaquil han priorizado la inversión en infraestructura, con un enfoque particular en movilidad urbana, vivienda social y espacios públicos. Por ejemplo, el proyecto “Trolebús” en Quito y la renovación del Malecón 2000 en Guayaquil son ejemplos emblemáticos de cómo el gasto público puede transformar el entorno urbano (Banco Mundial, 2021).

Inversión en Desarrollo Urbano

La inversión en desarrollo urbano también reflejó disparidades significativas. Las ciudades ecuatorianas muestran una mayor capacidad para ejecutar proyectos emblemáticos que mejoran la calidad de vida de sus habitantes. Por ejemplo, Guayaquil ha invertido en la construcción de parques urbanos, sistemas de transporte masivo y programas de seguridad ciudadana, lo que ha contribuido a mejorar su Índice de Desarrollo Humano (IDH) en los últimos años (CEPAL, 2020). En contraste, Lima enfrenta mayores dificultades para coordinar esfuerzos entre niveles de gobierno y garantizar la ejecución oportuna de proyectos. Esto se debe, en parte, a la centralización fiscal en Perú, que limita la autonomía de las municipalidades para planificar y ejecutar inversiones locales (Tanaka, 2020).

Indicadores Clave

Los indicadores clave analizados en este estudio incluyeron el porcentaje del PIB destinado a inversión pública, los niveles de informalidad económica y su impacto en la recaudación fiscal, así como el IDH y su relación con las políticas fiscales. Los resultados muestran que Quito y Guayaquil destinan en promedio un 5 % del PIB a inversión pública, mientras que Lima apenas alcanza el 3 %. Además, los niveles de informalidad en Lima (70 %) superan significativamente los de Guayaquil (55 %) y Quito (60 %), lo que afecta directamente la capacidad de recaudación fiscal (INEC, 2021). En cuanto al IDH, Quito y Guayaquil presentan valores más altos que Lima, lo que sugiere una correlación positiva entre inversión pública y desarrollo humano (PNUD, 2022).

Hallazgos Principales

Los principales hallazgos de este estudio pueden resumirse en dos puntos clave. Primero, las ciudades ecuatorianas, especialmente Guayaquil y Quito, muestran una mayor inversión en infraestructura pública, lo que ha permitido mejorar la calidad de vida de sus habitantes y fortalecer su desarrollo urbano. Segundo, Lima enfrenta mayores desafíos en equidad fiscal debido a la alta informalidad económica y la dependencia excesiva de transferencias del gobierno nacional, lo que limita su capacidad para implementar políticas fiscales autónomas y sostenibles.

Estos resultados subrayan la necesidad de reformas fiscales en Lima Metropolitana que promuevan la formalización económica, aumenten la autonomía fiscal de las municipalidades y prioricen la inversión en infraestructura urbana. Como señala Pérez (2021), “la adaptación de estrategias exitosas en países vecinos puede ser un punto de partida para abordar problemas estructurales compartidos” (p. 45).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio permiten interpretar las diferencias en las políticas fiscales entre Lima Metropolitana y ciudades fronterizas del Ecuador, como Guayaquil y Quito, a la luz de sus prioridades en la gestión pública. Estas diferencias no solo reflejan enfoques distintos en la asignación de recursos, sino también desafíos estructurales que condicionan el desarrollo urbano en cada contexto. A continuación, se discuten los hallazgos principales, las lecciones que pueden extraerse para Perú y las limitaciones inherentes al estudio.

Interpretación de los Resultados

Las diferencias observadas en las políticas fiscales entre Lima y las ciudades ecuatorianas evidencian prioridades divergentes en la gestión pública. Mientras que Lima enfrenta dificultades para aumentar su recaudación fiscal debido a la alta informalidad económica (INEI, 2022), ciudades como Guayaquil y Quito han logrado implementar estrategias locales que promueven una mayor formalización y recaudación tributaria. Por ejemplo, Guayaquil ha utilizado impuestos municipales específicos para financiar proyectos emblemáticos de infraestructura urbana, como la renovación del Malecón 2000 (Cárdenas & López, 2019). Este enfoque contrasta con la dependencia excesiva de Lima de transferencias del gobierno central, lo que limita su capacidad para ejecutar políticas fiscales autónomas.

La experiencia ecuatoriana sugiere que una mayor inversión en infraestructura pública puede impulsar el desarrollo urbano y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Según datos del Banco Mundial (2021), las inversiones en movilidad urbana, vivienda social y espacios públicos han contribuido significativamente a reducir las brechas de desarrollo en ciudades como Quito. En contraste, Lima enfrenta mayores desafíos para coordinar esfuerzos entre niveles de gobierno y garantizar la ejecución oportuna de proyectos. Este contraste destaca la importancia de fortalecer la autonomía fiscal de las municipalidades peruanas, un aspecto clave para abordar problemas estructurales como la informalidad y la desigualdad social (Tanaka, 2020).

Lecciones para Perú

Los hallazgos de este estudio ofrecen importantes lecciones para mejorar la gestión pública en Perú.

- 1) **Es fundamental fortalecer la recaudación tributaria mediante la reducción de la informalidad económica.** Esto podría lograrse mediante la implementación de incentivos fiscales para pequeñas y medianas empresas, así como programas de formalización laboral que faciliten el acceso a beneficios sociales y créditos. Además, sería necesario revisar los marcos legales que regulan los impuestos municipales, para que las municipalidades puedan generar ingresos propios sin depender exclusivamente de transferencias del gobierno nacional (Rodríguez, 2021).

- 2) **Es crucial implementar políticas más equitativas en la distribución de recursos públicos.** La centralización fiscal en Perú ha generado desequilibrios regionales, dejando a muchas municipalidades sin los recursos necesarios para abordar problemas urbanos urgentes. Como señala Pérez (2021), “la descentralización fiscal debe ser acompañada de mecanismos transparentes para garantizar que los recursos lleguen a las áreas más vulnerables” (p. 50). En este sentido, la experiencia ecuatoriana sugiere que la participación ciudadana en la planificación presupuestaria puede ser una herramienta efectiva para mejorar la equidad fiscal y la rendición de cuentas.

Limitaciones del Estudio

El presente estudio enfrentó varias limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la disponibilidad de datos actualizados y comparables entre Perú y Ecuador fue un desafío significativo. Las diferencias en los sistemas estadísticos y en la transparencia de la información dificultaron la realización de análisis cuantitativos precisos. Además, los contextos socioeconómicos de ambos países son diferentes, lo que puede influir en los resultados. Por ejemplo, Ecuador ha implementado reformas fiscales recientes que han fortalecido la capacidad de recaudación de sus gobiernos locales, mientras que Perú aún enfrenta resistencias políticas y sociales a la descentralización (CEPAL, 2020).

Otra limitación radica en el enfoque en ciudades específicas, lo que puede no capturar completamente la diversidad de experiencias fiscales dentro de cada país. No obstante, estas limitaciones fueron mitigadas mediante la triangulación de fuentes y el uso de múltiples métodos de análisis, lo que permitió obtener una visión integral de las políticas fiscales y su impacto en el desarrollo urbano.

Implicaciones Futuras

Este estudio abre nuevas líneas de investigación sobre la relación entre políticas fiscales y desarrollo urbano en América Latina. En particular, sería relevante explorar cómo otras ciudades de la región, como Bogotá o São Paulo, han abordado desafíos similares y qué lecciones pueden extraerse para Perú. Además, futuros estudios podrían analizar el papel de la tecnología en la modernización de los sistemas fiscales, un tema crítico en un contexto marcado por la transformación digital (PNUD, 2022).

En conclusión, los hallazgos de este estudio subrayan la necesidad de reformas fiscales en Lima Metropolitana que promuevan la formalización económica, fortalezcan la

autonomía fiscal de las municipalidades y prioricen la inversión en infraestructura urbana. Al aprender de las experiencias exitosas en países vecinos, Perú puede avanzar hacia un modelo de gestión pública más inclusivo y sostenible.

CONCLUSIÓN

Este estudio evidenció diferencias significativas en las políticas fiscales entre Lima Metropolitana y ciudades ecuatorianas como Guayaquil y Quito, particularmente en términos de inversión en infraestructura y equidad fiscal. Mientras que las ciudades ecuatorianas han priorizado proyectos de desarrollo urbano mediante una mayor autonomía fiscal, Lima enfrenta desafíos estructurales como la alta informalidad económica y la dependencia excesiva de transferencias del gobierno central. Estos hallazgos subrayan la necesidad de reformas fiscales en Perú que promuevan la formalización económica, fortalezcan la recaudación tributaria local y prioricen la inversión en infraestructura urbana.

Se recomienda fomentar la cooperación binacional para compartir experiencias exitosas en gestión fiscal, así como implementar políticas que reduzcan las brechas de inequidad y mejoren la calidad de vida urbana. Este estudio también abre la puerta a investigaciones futuras sobre la relación entre políticas fiscales y desarrollo sostenible en contextos urbanos, destacando la importancia de adaptar estrategias regionales a las necesidades locales. Al aprender de las experiencias de países vecinos, Perú puede avanzar hacia un modelo de gestión pública más inclusivo y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos del crecimiento urbano en el siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Bahl, R., & Bird, R. M. (2018). *Fiscal decentralization and urban development*. Lincoln Institute of Land Policy.
- Banco Mundial. (2021). *Políticas fiscales para el desarrollo urbano en América Latina*. Recuperado de <https://www.worldbank.org>
- Cárdenas, J., & López, M. (2019). Políticas fiscales y transformación urbana en Guayaquil. *Revista de Economía Urbana*, 12(3), 89-112.
- CEPAL. (2020). *Indicadores de desarrollo urbano en América Latina*. Recuperado de <https://www.cepal.org>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Estadísticas fiscales en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC). (2021). *Indicadores fiscales en ciudades ecuatorianas*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2021). *Presupuesto público 2021*. Lima: MEF.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- PNUD. (2022). *Informe sobre desarrollo humano en América Latina*. Recuperado de <https://www.undp.org>
- Pérez, J. (2021). Análisis comparativo de políticas públicas en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 45-67.
- Rodríguez, M. (2021). Reformas fiscales y desarrollo regional en América Latina. *Revista de Economía Política*, 18(2), 112-130.
- Tanaka, M. (2020). *Descentralización fiscal en el Perú: Avances y desafíos*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://www.up.edu.pe>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

La IA y la resiliencia en la gestión de proyectos: Revisión sistemática de la literatura

AI and resilience in project management: A systematic literature review

Lourdes Katherine González García

Universidad Católica Andrés Bello

<https://orcid.org/0000-0002-0750-9139>

✉ gonzalezglourdesk@gmail.com

Ibrahim Brea

Universidad Católica Andrés Bello

Ana De Gouveia

Universidad Católica Andrés Bello

Andrea Rada

Universidad Católica Andrés Bello

RESUMEN

Este artículo explora el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la resiliencia de la gestión de proyectos. A través de una revisión de literatura y estudios de caso, se analiza cómo la IA puede mejorar la capacidad de los proyectos para adaptarse y recuperarse de desafíos imprevistos. Se destacan las aplicaciones de IA en la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos, así como sus beneficios en la toma de decisiones y la mitigación de riesgos

.

Palabras clave:

Inteligencia Artificial, Resiliencia, Gestión de Proyectos, Toma de Decisiones.

ABSTRACT

This article explores the impact of artificial intelligence (AI) on the resilience of project management. Through a literature review and case studies, it analyzes how AI can enhance the ability of projects to adapt and recover from unforeseen challenges. The applications of AI in project planning, execution, and monitoring are highlighted, as well as its benefits in decision-making and risk mitigation.

Keywords:

Artificial Intelligence, Resilience, Project Management, Decision-Making.

INTRODUCCIÓN

En la dinámica actual de negocios tan competitiva, la gestión de proyectos (GP) tiene un papel relevante en la mejora de procesos y efectividad dentro de las organizaciones. La GP tiene como propósito administrar los recursos necesarios (Estrada, 2015), facilitar el control y seguimiento de los proyectos, así como la toma de decisiones, permitiendo llegar al objetivo por el cual se inició el proyecto (Bron, Cortez, & Mar, 2022).

Hoy en día, los gerentes de proyectos están en constante búsqueda de herramientas que mejoren su gestión, lo cual demanda competencias que respondan al mercado actual (Estrada, 2015), entre ellas el uso tecnologías como la inteligencia artificial (IA), y de la resiliencia. La aplicación de la IA en la GP desencadena la mejora de prácticas, ya que se pueden generar soluciones nuevas y creativas, mejorando los procesos a

través de la automatización de tareas repetitivas, la optimización en la asignación de recursos y el mejoramiento de la evaluación de riesgos (Barcaui & Monat, 2023). Por otra parte, de acuerdo con (Rahi, Bourgault, & Preece, 2021), la resiliencia consiste en la capacidad de mantener las funciones, controles y las relaciones entre todas las partes, mientras que la GP se adapta cuando tienen lugar eventos disruptivos. En consecuencia, la resiliencia cobra valor en la medida que un proyecto pueda transformarse, autoorganizarse, desarrollarse y aumentar su capacidad de aprender, innovar y adaptarse.

Bajo este contexto, donde se destaca la relevancia de la IA y la resiliencia en la GP, la presente investigación está dirigida principalmente a estudiantes de 4to nivel, profesores e investigadores en el área de la gerencia de proyectos y/o uso de la inteligencia artificial, y tiene como objetivo conocer los avances en la aplicación de la IA y la resiliencia en la gestión de proyectos.

Bases teóricas

La GP es concebida como un grupo de conocimientos, recursos, experiencias y estrategias puestas en práctica para dar respuesta a ciertas necesidades y sus tendencias a través del trabajo con equipos (Ruiz & Marquez, 2022). Adicional a esto, los mismos autores exponen que los proyectos, hoy en día, crecen no solo en escala, sino también en términos de complejidad, razón por la cual es necesario hacer uso de la tecnología, verla como una herramienta y no como una amenaza. Esto permitirá, entre otros, a reducir costos, retrasos y, en consecuencia, mejora la productividad en diferentes sectores industriales.

Por otra parte, la IA “es la ciencia de hacer las máquinas inteligentes, sin necesidad de programarlas” (Gallastegui, 2022), cuyos modelos cambian de comportamiento en función de los datos, lo que le da la cualidad de inteligente. La IA tiene diversas aplicaciones en la GP; específicamente, en la planificación y programación pudiendo optimizarlos a partir de datos históricos y actuales para prever posibles retrasos y ajustar cronogramas; en el monitoreo y control en tiempo real de proyectos para detectar desviaciones del plan original y así tomar medidas correctivas; en la gestión de riesgos al identificar y evaluar riesgos potenciales antes de que se materialicen; también en la toma de decisiones gracias al análisis de grandes volúmenes de datos y extrayendo la información más relevante, lo cual ayuda a elegir las mejores opciones para lograr los objetivos de un proyecto (Barcaui & Monat, 2023), (Tariq, Ali, Sajid, Irfanullah, & Azam, 2024). Dentro de los beneficios de la IA en la GP se tiene que

permite adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y a los requisitos del proyecto, debido al análisis de información en tiempo real ayudando a ajustar sus estrategias y planes de manera efectiva.

A pesar de todos los beneficios de la IA y a medida que avanza la tecnología, también surge el miedo de la privacidad de información y otras amenazas, desencadenando un debate en cuanto a los desafíos y consideraciones éticas de la IA, y la GP no escapa de ello. Entre los aspectos de preocupación de las organizaciones actualmente están la privacidad y seguridad de datos; la transparencia y responsabilidad; la capacitación y, por supuesto, el desarrollo de habilidades de su personal para utilizar correctamente las nuevas tecnologías sin poner en riesgo la integridad de los proyectos.

Otro factor relevante que actualmente están beneficiando la GP es la resiliencia porque se refiere a la capacidad de lidiar con los problemas, sortear los obstáculos o resistir casos adversos sin llegar a un estado terminal (Rahi K. , 2019). Sin embargo, es un concepto nuevo para la GP, pero importante porque contribuye a mantener el desempeño de proyectos, centrarse en su comportamiento y un uso eficiente de recursos cuando se desarrollan eventos disruptivos.

Limitaciones del uso de IA en Venezuela

Si bien, los beneficios de la IA y la resiliencia en la gestión de proyectos pueden ser significativos, las organizaciones en Venezuela enfrentan ciertas limitaciones que dificultan su aplicación. Estas restricciones están asociadas a diversos factores económicos, tecnológicos y sociales que obstaculizan el desarrollo y uso eficiente de la IA en el país. Uno de los mayores desafíos para la implementación de la IA es la deficiencia en la infraestructura tecnológica del país y el suministro constante de energía que requiere (UCAB, 2024).

En cuanto a las restricciones económicas y de financiamiento, la falta de inversión en investigación y desarrollo, tanto en el sector público como privado, ha limitado la adquisición de equipos y software especializados necesarios para implementar soluciones de IA. Además, la escasez de recursos financieros ha dificultado la formación de alianzas estratégicas con instituciones internacionales que podrían fomentar la innovación tecnológica (Coscojuela, 2023).

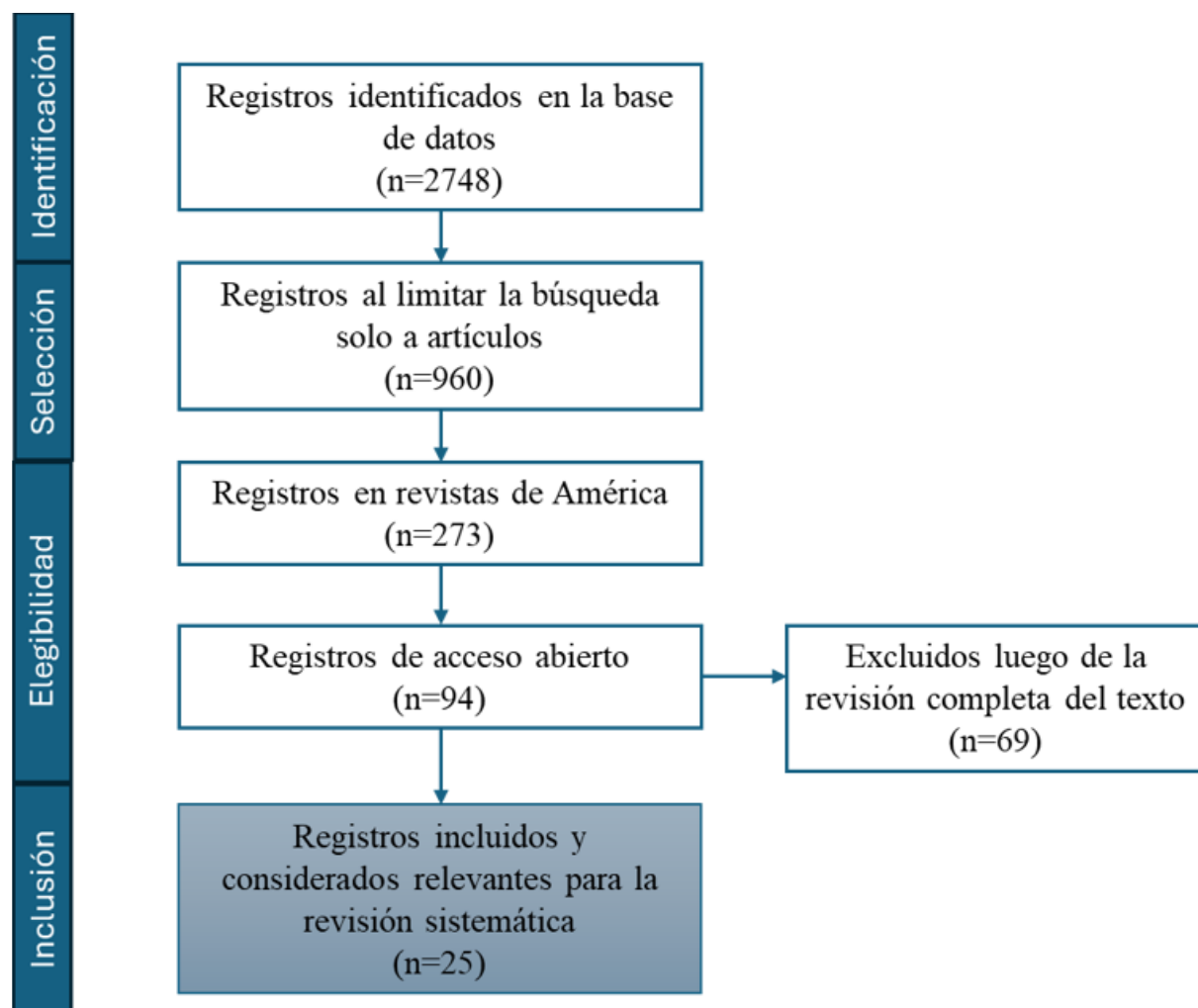
Venezuela también enfrenta desafíos significativos en la formulación de políticas públicas específicas para la IA. Aunque se han realizado esfuerzos para establecer un marco regulatorio, la falta de políticas claras y específicas limita el potencial de la IA

en el país. La carencia de directrices claras puede conducir a un uso descoordinado y potencialmente perjudicial de la IA, limitando sus beneficios y exponiendo al país a riesgos asociados con su implementación sin una supervisión adecuada (EFE, 2023).

METODOLOGÍA

Con relación a los materiales y métodos, se realizó una revisión sistemática de acuerdo con la declaración Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA) con el propósito de brindar claridad y consistencia, pues es una herramienta que actualmente se utiliza en su planificación, preparación y publicación (Úrrutia & Bonfill, 2010). Se realizó un análisis bibliométrico de los metadatos encontrados en las publicaciones, con el fin de explorar el nivel de concernencia entre ellos, basándose en science mapping y el software libre VOSviewer para visualizar y analizar los datos. Se estableció el análisis de las coocurrencias de palabras claves (Keywords), la red de colaboración entre países y los autores. Para la búsqueda de producción científica se trabajó con la base de datos Scopus y la consulta se realizó el 27 de enero de 2025. Esta base de datos se eligió porque es ampliamente utilizada en estudios bibliométricos por su carácter multidisciplinario y por su importancia en el campo científico. Se seleccionaron 2 búsquedas: 1) “inteligencia artificial” y “gestión de proyectos” y 2) “resiliencia” y “gestión de proyectos”, recuperadas desde los campos título, resumen y palabras clave. No se estableció límite temporal para la búsqueda.

Según el diagrama de flujo de PRISMA (Figura 4-1), un total de 2748 artículos fueron recuperados en la búsqueda inicial y que, luego de pasar los criterios de selección y elegibilidad, solo 25 artículos fueron considerados para la revisión sistemática.

Figura 4-1*Diagrama de flujo PRISMA**Nota:* Elaboración propia

RESULTADOS

Análisis bibliométrico

La producción científica anual para los 25 artículos seleccionados, 9 (36%) fueron publicados en el año 2024; 6 (24%) en el 2023, seguidos por 4 (16%) en el 2022 y 4 (16%) en el 2021. Esto sugiere que, la mayoría de las publicaciones relacionadas ha tenido lugar los últimos 5 años, es decir, ha crecido con la expansión de la IA en diversas disciplinas.

En relación con la distribución de frecuencia por país, es decir, la afiliación de los autores de las investigaciones, Estados Unidos (10/25; 40 %) es el principal productor sobre IA, resiliencia y gestión de proyectos, seguido de Canadá (7/25; 28 %), Colombia, México y Perú (2/25; 8 % cada uno) y Chile y Brasil (1/25; 4% cada uno).

Por otro lado, en la Figura 4-2 se observa la red de colaboración establecida entre los países y se divide en 2 agrupaciones. El principal está conformado por Estados Unidos, Australia, Canadá y Finlandia; lo que refleja cooperación internacional entre estos, implicando la articulación entre diversas escuelas y corrientes académicas. El segundo está conformado por Pakistán, Perú y Reino Unido.

Figura 4-2

Red de colaboración entre países con software VOSViewer



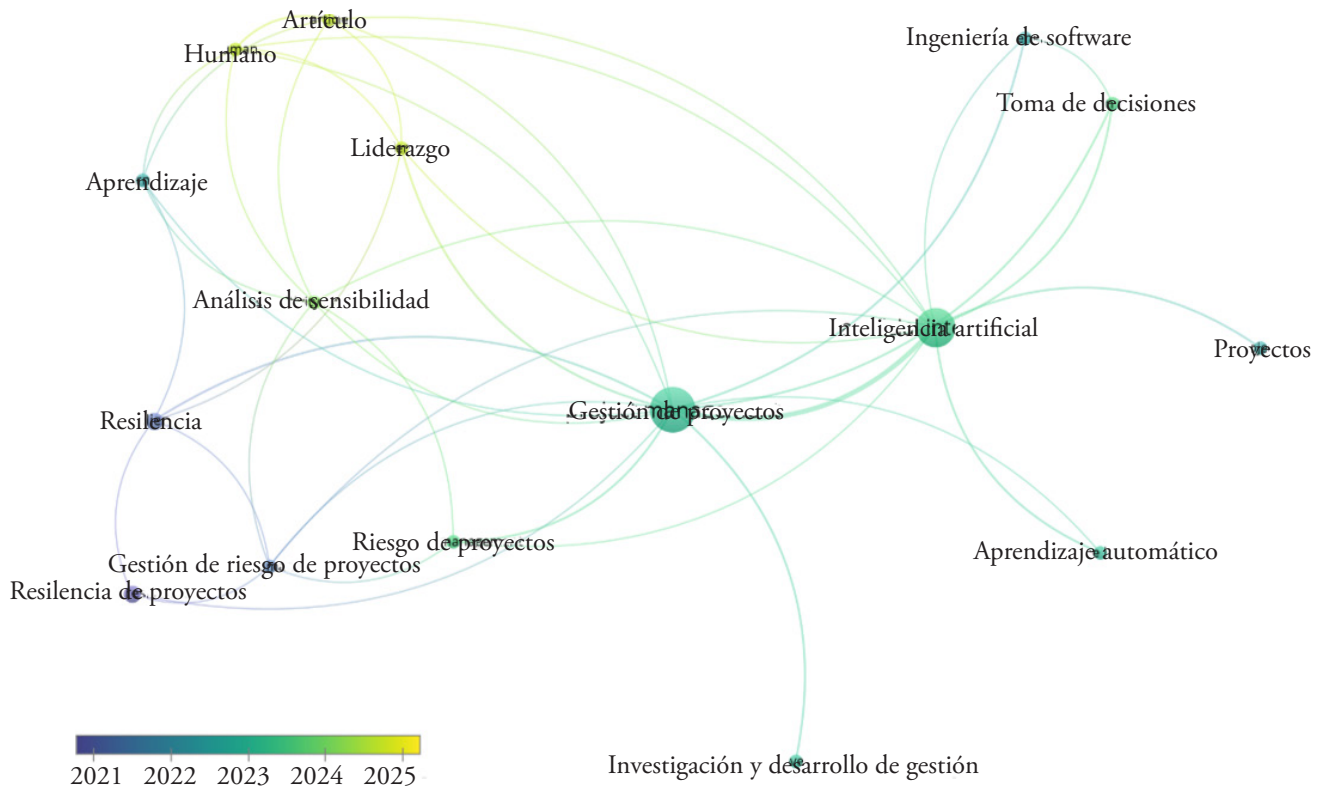
Nota: Elaboración propia

Con respecto a la red de coocurrencia de palabras clave, como se muestra en la Figura 4-3, se han formado 5 agrupaciones, resaltando el verde, en el que el núcleo principal lo constituyen “gestión de proyectos” e “inteligencia artificial”, seguido de “resiliencia” y “resiliencia de proyectos” en la agrupación morada. En las demás agrupaciones, aunque son de menor proporción, resaltan las palabras clave liderazgo, aprendizaje, toma de decisiones, gestión de riesgo de proyectos, proyectos y aprendizaje automático. Dentro del mapa, la agrupación verde evidencia una vinculación alta entre la gestión de proyectos y la inteligencia artificial; sin embargo, no se ve tan fuerte entre gestión de proyectos y resiliencia, esto en términos de la evaluación de las palabras clave. Esto no demuestra que no exista una relación entre las variables, sino más bien, escasa evidencia científica en función de los criterios de búsqueda establecidos.

No se realizó un mapa de red por autores porque de la muestra, cada autor tenía una publicación, excepto Khalil Rahi, quien tuvo dos publicaciones relacionadas a la gestión de proyectos y la resiliencia.

Figura 4-3

Red de palabras clave



Nota: Elaboración propia

Resiliencia e IA en el contexto de la gestión de proyectos

Partiendo de las investigaciones más relevantes de la revisión sistemática, la resiliencia es la capacidad de prevenir, responder y recuperarse de situaciones imprevistas (Liu, y otros, 2022) y considerando que, actualmente existe una creciente preocupación por las disrupciones y la necesidad de adaptación en el sistema socioeconómico emergente y que, hay un aumento de proyectos de mediana y gran escala en todo el mundo (Naderpajouh, Matinheikki, Keeys, Aldrich, & Linkov, 2023), se ha generado un gran interés por la resiliencia en la GP. Esto se debe a que esta competencia ayuda a mantener el desempeño a través de enfoques flexibles, sistémicos y específicos de cada contexto una vez que tienen lugar eventos disruptivos.

El rol de la resiliencia en la GP se centra en superar los fracasos o retrasos, siendo fundamental el comportamiento de los líderes de proyectos (LDP). Algunos estudios han advertido que, la resiliencia está mediada por la autoestima de los LDP, y que ambas tienen efectos positivos en la autoeficacia de estos (Zaman, y otros, 2021); por lo tanto, un LDP debe ver los fracasos como oportunidades de aprendizaje afrontando los cambios organizacionales o de equipo.

Así pues, cuando ocurren cambios imprevistos relacionados al presupuesto o al cronograma, rutas críticas o satisfacción del cliente, son necesarias modificaciones en el proyecto, los cuales pueden adaptarse y restaurar la línea base original o crear una nueva que, en cualquiera de las dos situaciones se está frente a una recuperación exitosa (Rahi K. , 2019), evitando el fracaso constituyendo un atributo principal de un proyecto.

Tomando en cuenta lo antes expuesto y estando en un entorno cambiante y complejo, donde la tecnología avanza, es propicio que la GP optimice sus actividades y se enfoque en servicios que sumen valor. De acuerdo con (Savio & Dewan, 2023), la incorporación de la IA a la GP aumenta la eficiencia, efectividad y la previsibilidad a través de la automatización. Esto hace que se simplifiquen las actividades operativas, pudiendo dirigir mayores esfuerzos humanos a las actividades estratégicas (Guzmán, 2024).

Además, la aplicación de la IA puede examinar e identificar debilidades y fortalezas de la GP con mano humana, dando lugar a mejoras en la preparación del alcance, desarrollo del cronograma, estimación de costos, evaluación de recursos mapeo de partes interesadas y análisis de riesgos; por lo tanto, los proyectos generados por IA y los generados por humanos son herramientas complementarias en la planificación de estos (Barcaui & Monat, 2023). Asimismo, cabe resaltar que hasta el 80% del trabajo rutinario, que representa la mayor parte de las actividades humanas en la GP actuales, pueden ser eliminadas gracias a la IA (Mishra & Tripathi, 2023) trayendo consigo la reducción de errores, y así, el LDP podrá hacer uso óptimo de sus capacidades intuitivas e innovadoras.

Sin embargo, más allá de estos beneficios en la planificación inicial de proyectos, cuando ocurren situaciones imprevistas es conveniente recurrir a la IA pues se puede replanificar un proyecto buscando los mejores resultados al tiempo que se reducen los riesgos y las ineficiencias, sobre todo cuando se utilizan técnicas de aprendizaje automático, como se ha demostrado en proyectos de construcción tal cual exponen (Velezmoro-Abanto, Cuba-Lagos, Taico-Valverde, Iparraguirre, & Cabanillas-Carbonell, 2024). En este escenario, juega un rol importante la resiliencia porque la

tecnología siempre está en constante evolución y se debe sacar el mejor provecho de ella, en este caso la IA, para que los proyectos se adapten y/o corrijan rápidamente y de manera óptima ante situaciones disruptivas, obteniendo ventaja de los cambios y errores. De esta manera, la conjunción de la IA y la resiliencia en la gestión de proyectos se encamina a agilizar los flujos de trabajo, a fomentar la innovación y mitigar los desafíos comunes.

DISCUSIÓN

A través del presente estudio si bien se comprobó que la IA y la resiliencia no son variables novedosas, la aplicación de ambas en la GP sí lo es, razón por la cual, diversos estudios muestran un alto interés tanto del sector productivo como académico en esta área, priorizando temas como costos, calidad, tiempo, alcance y riesgos (Jaimes-Quintanilla, M, & Zabala-Vargas, 2024). Además, sugieren que el hecho de investigar proyectos es una manera eficiente de organizarse para un futuro resiliente y garantiza los objetivos a largo plazo (Naderpajouh, Matinheikki, Keey, Aldrich, & Linkov, 2023). Frente a esto, en el presente estudio se seleccionaron 25 documentos científicos de 2748 documentos recuperados en la etapa inicial, confirmando un interés en investigar sobre el tema en los últimos cinco años. Esto se explica por el auge de las tecnologías emergentes y por la dinámica del mundo actual sometido a muchos imprevistos.

Varias de las investigaciones seleccionadas también eran revisiones sistemáticas, entre cuyas conclusiones está el concebir la resiliencia en la GP como un concepto mixto, proactivo y reactivo, centrado en la recuperación de eventos disruptivos conocidos y desconocidos (Mojgan, Ozguven, & Dulebenets, 2024), lo cual concuerda con los resultados obtenidos.

Adicionalmente, la IA está teniendo un impacto significativo en la GP moderna, especialmente a medida que comienza a integrarse en las aplicaciones comerciales (Tariq, Ali, Sajid, Irfanullah, & Azam, 2024), visto que ha favorecido la mejora de procesos, la generación de soluciones nuevas y creativas, la automatización de tareas repetitivas, la optimización en la asignación de recursos (Barcaui & Monat, 2023). De igual manera, la IA al analizar grandes volúmenes de datos, puede proporcionar recomendaciones basadas en patrones y tendencias que no serían evidentes para los humanos. Esto es especialmente útil en proyectos complejos donde las variables son numerosas y cambiantes (Müller, Locatelli, Holzmann, Nilsson, & Sagay, 2024).

CONCLUSIONES

La GP juega un papel clave en la mejora de procesos y la efectividad organizacional. En este contexto, la inteligencia artificial IA y la resiliencia han sido identificadas como herramientas con potencial para optimizar su aplicación. Por otro lado, la resiliencia en la GP se posiciona como una competencia clave para afrontar imprevistos y adaptarse a cambios del entorno. Así mismo, los LDP deben desarrollar habilidades para mantener la estabilidad del proyecto ante situaciones disruptivas, reforzando el aprendizaje organizacional y la innovación. Sin embargo, el análisis bibliométrico sugiere que, si bien la relación entre IA y GP es ampliamente documentada, la investigación sobre la resiliencia en la GP es aún limitada, lo que indica una oportunidad para futuras investigaciones en este campo.

A pesar de los beneficios identificados, la implementación de la IA en la GP enfrenta desafíos, especialmente en contextos con limitaciones tecnológicas y económicas, como Venezuela. La falta de infraestructura adecuada, inversión en innovación y políticas claras obstaculiza el aprovechamiento de estas tecnologías en el país.

Por lo que, se puede concluir que, la convergencia entre IA y resiliencia fortalece la gestión de proyectos al mejorar la capacidad de respuesta y adaptación ante imprevistos. No obstante, su aplicación efectiva requiere superar barreras tecnológicas, económicas y regulatorias, así como fomentar la capacitación y el desarrollo de competencias en los gestores de proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barcaui, A., & Monat, A. (2023). Who is better in project planning? Generative artificial intelligence or. *Project Leadership and Society*, 4. doi:<https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100101>
- Bron, B., Cortez, P., & Mar, O. (2022). Sistemas de recomendación para la Gestión de Proyectos. Análisis bibliométrico. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 70-84. Obtenido de <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1070>

- Coscojuela, S. (23 de Abril de 2023). *La Inteligencia Artificial en Venezuela, en fase de exploración*. Yahoo! Noticias, pág. 1.
- EFE. (12 de Octubre de 2023). *Una comisión legislativa propone regular el uso de la inteligencia artificial en Venezuela*. swissinfo, pág. 1.
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, 12, 61-98. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf
- Gallastegui, L. (2022). *Inteligencia artificial: el futuro de las empresas y las personas. Cómo y por qué incorporar inteligencia artificial al emprendimiento empresarial*. Miradas sobre el emprendimiento ante la crisis del coronavirus, 581-586.
- Guzmán, J. (2024). Maximizando resultados: la inteligencia artificial como aliada de la PMO. *Espacio de calidad*. Obtenido de <https://calidad.pucp.edu.pe/espacio-de-calidad/maximizando-resultados-la-inteligencia-artificial-como-aliada-de-la-pmo>
- Jaimes-Quintanilla, M, & Zabala-Vargas, S. (2024). Inteligencia artificial en la gestión de proyectos: caso construcción y obra civil. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. doi:<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1615>
- Liu, L., Lei, Y., Fath, B., Hubacek, K., Yao, H., & Liu, W. (2022). The spatio-temporal dynamics of urban Resilience in China's capital cities. *Journal of Cleaner Production*, 379(1), 134400. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134400>
- Mishra, A., & Tripathi, A. (2023). A Proposal for Research on the Application of AI/ML in ITPM: Intelligent Project Management. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 14(1). doi:10.4018/IJITPM.315290
- Mojgan, R., Ozguven, E., & Dulebenets, M. (2024). An optimization-based risk management framework with risk interdependence for effective disaster risk reduction. *Progress in Disaster Science*, 21, 100313. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2024.100313>
- Müller, R., Locatelli, G., Holzmann, V., Nilsson, M., & Sagay, T. (2024). Artificial Intelligence and Project Management: Empirical Overview, State of the Art, and Guidelines for Future Research. *Project Management Journal*, 55(1), 9-15.

doi:<https://doi.org/10.1177/87569728231225198>

- Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keays, L., Aldrich, D., & Linkov, I. (2023). Resilience science: Theoretical and methodological directions from the juncture of resilience and projects. *International Journal of Project Management*, 41, 102544. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102544>
- Rahi, K. (2019). Project resilience: a conceptual framework. *International Journal of Information*, 7(1), 69-83. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol7/iss1/5>
- Rahi, K., Bourgault, M., & Preece, C. (2021). Risk and vulnerability management, project agility and resilience: a comparative analysis. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(4), 5-21.
- Ruiz, R., & Marquez, H. (2022). Cambios en la guía del PMBOK del Project Management Institute, su Certificación y aplicación en le Gestión de Proyectos: Una revisión sistemática de literatura. *SCIENDO*, 25(4), 437-443. doi: <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.055>
- Savio, R., & Dewan, B. (2023). Project Management Enhancement through Technology. *Eximia*, 12, 610-617. doi:<https://doi.org/10.47577/eximia.v12i1.406>
- Tariq, B., Ali, A., Sajid, M., Irfanullah, M., & Azam, M. (2024). Artificial intelligence and project management maturity: A study of selected project-based organizations in Pakistan. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(6), 106-117. doi:<https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.06.012>
- UCAB. (2024). *Venezuela tiene el desafío de saber adaptarse a la Inteligencia Artificial*. Foro: Inteligencia Artificial. Su impacto para el desarrollo en Venezuela, 1.
- Úrrutia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(1), 507-511.
- Velezmoro-Abanto, L., Cuba-Lagos, R., Taico-Valverde, B., Iparraguirre, O., & Cabanillas-Carbonell, M. (2024). Lean Construction Strategies Supported by Artificial Intelligence Techniques for Construction Project Management—A Review. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iJOE)*, 20(3), 99-114. doi:<https://doi.org/10.3991/ijoe.v20i03.46769>

Zaman, U., Florez-Perez, L., Farías, P., Abbasi, S., Khwaja, M., & Wijaksana, T. (2021). Shadow of Your Former Self: Exploring Project Leaders' Post-Failure Behaviors (Resilience, Self-Esteem and Self-Efficacy) in High-Tech Startup Projects. *Sustainability*, 13, 12868. doi:<https://doi.org/10.3390/su132212868>

Gestión estratégica pública del turismo e impacto en el desarrollo sostenible de la provincia de Cajamarca-Perú

Public Strategic Management Of Tourism And Impact On The Sustainable Development Of The Province Of Cajamarca-Peru

Willy Victor Mandujano Mieses

✉ wmandujano@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0002-4468-4235>

Gudelia Domitila Vigo Sánchez

✉ gvigo@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0001-9477-993X>

Carmen Judit Aguirre Castro

✉ caguirre@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal

<https://orcid.org/0000-0002-4205-3915>

RESUMEN

Post pandemia del COVID 19 fue una era pertinente efectuar una exploración y evaluación de la gestión estratégica pública del turismo y sus impactos en el desarrollo sostenible de la provincia de Cajamarca-Perú. En agosto de año 2023, se aplicó una encuesta en escala de Likert a 138 alumnos de la carrera profesional de turismo de la Universidad Nacional de Cajamarca; se utilizó también el coeficiente de correlación rangos Spearman. Los resultados muestran que las entidades públicas como el Gobierno Local, el Gobierno Regional, el Ministerio de Turismo y Comercio exterior presentan una mayor influencia en la gestión estratégica del turismo. El impacto económico del turismo es mayor por la aparición de nuevos negocios y el incremento de los ingresos de la población; en lo social, el impacto es mayor en

la reducción de la pobreza y la mejora en la calidad de vida; el impacto cultural se estableció en el respeto a la cultura Inca y a las fiestas costumbristas; el mayor impacto ambiental es la conservación de los recursos naturales. Se estableció tres los destinos turísticos sostenibles y puestos en valor: El cuarto del rescate, los baños del Inca y la Granja de Porcón. Concluyendo que existe una relación positiva entre la gestión estratégica publica del turismo y el desarrollo sostenible de la provincia de Cajamarca de manera moderada.

Palabras clave:

Gestión estratégica pública del turismo,
sostenibilidad, desarrollo provincial.

ABSTRACT

After the COVID 19 pandemic, it was pertinent to carry out an exploration and evaluation of the strategic public management of tourism and its impact on the sustainable development of the province of Cajamarca-Peru. In August 2023, a Likert scale survey was applied to 138 students of the professional career of tourism at the National University of Cajamarca; the Spearman rank correlation coefficient was also used. The results show that public entities such as the Local Government, the Regional Government, the Ministry of Tourism and Foreign Trade have a greater influence on the strategic management of tourism. The economic impact of tourism is greater due to the appearance of new businesses and the increase of the population's income; socially, the impact is greater in the reduction of poverty and the improvement in the quality of life; the cultural impact was established in the respect for the Inca culture and the traditional festivities; the greatest environmental impact is the conservation of natural resources. Three sustainable tourist destinations were established and put in value: The rescue room, the Inca baths and the Porcon Farm. The conclusion is that there is a positive relationship between the public strategic management of tourism and the sustainable development of the province of Cajamarca in a moderate.

Keywords:

Public strategic management of tourism,
sustainability, provincial development.

INTRODUCCIÓN

El Turismo es una actividad considerada como un sector estratégico para el desarrollo del Perú, al lado del sector minero y el sector agrícola, se configuran como nuevos pilares de desarrollo, económico, social, ambiental y cultural del país. Especialmente, por los impactos positivos, obviamente, también ofrecen impactos negativos.

El contexto de la pandemia (años 2020-2021), fue una situación anómala que afectó la actividad turística de manera significativa, paralizando los servicios de transporte, hotelería, gastronomía, actividades culturales, entre otros. También se han visto abandonados los productos y destinos turísticos, que ofrecían mayormente la micro, pequeña y mediana empresa.

De acuerdo con Sándiga, (2020), debido al Estado de Emergencia impuesto por el gobierno, la industria del turismo en Perú ha sido una de las más afectadas. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020) informó de que, de enero a mayo de 2020, se produjo un descenso del 54% en el número de visitantes internacionales recibidos. Además, se predice que el turismo receptivo puede caer hasta un 70% a finales de año, costando a la nación 3.300 millones de dólares en ingresos perdidos (pág. 10).

Para Sánchez et. al, (2015), según el Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR] 2012-2021, creado por el MINCETUR, la industria turística pretende aumentar su contribución al PIB hasta el 4,24% en 2021. La nación quiere posicionar la industria turística como la segunda fuente de ingresos de divisas, lo que fomentará la creación de nuevos puestos de trabajo a escala nacional. Según las estadísticas, se prevé que el turismo genere US\$ 6,852 millones en divisas y un millón 274 mil empleos al 2021, lo que lo convertiría en el segundo mayor generador de divisas en el Perú, luego de que ahora ocupa el tercer lugar. El PENTUR señaló que su meta es subir del puesto 73 al 47 en el índice de competitividad turística (pág. 8).

Según el Plan COPESCO Nacional, 2015 de MINCETUR, Tiene a su vez tres instituciones dependientes, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) encargado de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen, el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) que es un centro de formación en turismo miembro del Consejo de Educación de la Organización Mundial del Turismo y el Plan COPESCO Nacional que supervisa los proyectos de inversión de turismo a nivel nacional así también brinda apoyo a las instituciones públicas que requieran llevar a cabo proyectos turísticos.

Son escasos los trabajos de nivel universitario, los que han abordado la gestión estratégica pública del turismo y su impacto en el desarrollo sostenible de la provincia de Cajamarca; sin embargo, existen documentos previos muy importantes que no se pueden omitir.

Uno de ellos es de (Boza, 2006, (pág. 42), referido a los lineamientos para una política de desarrollo turístico, en relación con el PENTUR (2005-2015), a fin de lograr el objetivo general de alcanzar el desarrollo sostenible del turismo en el Perú, el PENTUR(2005 al 2015) se ha planteado cuatro objetivos, con estrategias y medidas concretas. Dichos objetivos son los siguientes:

- 1) Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible.
- 2) Desarrollar una cultura turística que garantice la seguridad del visitante, una visión y valores compartidos, e impulse las buenas prácticas en la prestación de servicios turísticos.
- 3) Fortalecer las instituciones vinculadas con la actividad turística; mediante el establecimiento de un marco normativo estable, promotor del desarrollo del sector y del uso racional de los recursos turísticos; la promoción de la inversión en el desarrollo de infraestructura básica y la puesta en valor de los recursos turísticos; y el desarrollo y promoción de las manifestaciones culturales (con énfasis en la artesanía, la gastronomía y el folklore).
- 4) Incrementar de manera sostenida la demanda del turismo receptivo a fin de generar mayor ingreso de divisas al país, así como de turismo interno, para asegurar una adecuada redistribución de los recursos a nivel nacional.

El interés de esta investigación se enmarcó alrededor del objetivo (iii) . En este sentido, se eligió la ciudad provincia de Cajamarca, dado que concentra la principal oferta de destinos turísticos de la región del mismo nombre; incluso antes y posterior a la pandemia del COVID 19.

El rol de las instituciones públicas en la gestión estratégica del turismo, requerían ser evaluados, de una manera exploratoria, esto es, en función del impacto directo e indirecto en las dimensiones: Económica, social, cultural y ambiental , en estas dimensiones influye el turismo y estas en alguna medida en el desarrollo sostenible de la provincia.

En este sentido, la gestión estratégica publica del sector turismo, desarrollada por el gobierno a través de sus instancias, aún no había sido objeto de evaluación integral,

tampoco se conocía el impacto de la actividad turística en lo económico, social, ambiental y cultural; específicamente en la provincia de Cajamarca, pero, aún es un tema pendiente de análisis integral con alcances Regional y nacional . Asimismo, debe tenerse en cuenta que ya existen los Planes Estratégicos Nacional de Turismo PENTUR : 2005-2015,asimismo el del 2012 al 2021; por último, el propuesto al 2025. También, existen objetivos estratégicos relacionados al turismo, incorporados en los planes estratégicos institucionales del Gobierno Regional de Cajamarca GR, Gobierno Local GL, Ministerio de Industria comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC y el Instituto Nacional de Cultura (INC).

Por otro lado, el tema de la demanda receptiva de turistas tiene relación con el impacto que tiene el turismo en el desarrollo provincial ,aquí asumimos que el estado no tiene un rol pasivo, las entidades públicas presentes en la zona , tiene un impacto en la actividad turística, esta actividad a la vez influye en el desarrollo sostenible de la provincia de Cajamarca -Perú.

Para efectuar la exploración y evaluación , se consideró pertinente tener como objeto de estudio a un sector muy poco frecuente, como son los estudiantes universitarios de las carreras de Turismo y hotelería y los de la carrera de administración, de la Universidad Nacional de Cajamarca. La elección se hizo bajo el supuesto que tienen cierto nivel de especialización en el tema turístico ya que son alumnos de los 2 últimos años de las carreras ligadas al turismo y la gestión.

En tal sentido, el objetivo general de la investigación fue: en qué medida la gestión estratégica pública del turismo ha impactado en el desarrollo sostenible de la Provincia de Cajamarca-Perú. Los objetivos específicos se analizan en las dimensiones de impacto en el desarrollo sostenible, en lo económico, social, ambiental y cultural.

Antecedentes

Mendoza et. al, (2022), concluyen que la normativa ecuatoriana sobre conservación de áreas protegidas presenta notables puntos de colisión y falta de coherencia o coordinación con las políticas sectoriales de turismo. Esto es consecuencia de la falta de una visión estratégica y de planificación territorial como destinos turísticos sostenibles y la inexistencia de un marco de gestión, ordenación y planificación compartida y colaborativa entre los distintos agentes locales.

Aucancela y Velasco, (2020), mencionan en sus conclusiones que como parte de la variable gestión turística en relación con el primer punto de vista, el grupo de

actores en conjunto concuerda con un significativo y positivo grado de importancia atribuido al proceso de gestión basado en una adecuada planificación y acorde articulación interinstitucional, como clave para lograr el éxito en la gestión turística, principalmente a través del desarrollo de productos turísticos y adopción de estrategias de comercialización y comunicación.

Monteza (2019) ,menciona la importancia de proponer un Plan de Desarrollo Turístico orientado a incentivar el turismo del distrito de Jesús .Se evidencia en los resultados que muestran inexistencia de información de los centros turísticos tales como módulos, folletos, carteles, entre otros, así como guías de turismo; además, encontramos que el desinterés de organizaciones públicas como la municipalidad distrital y entidades privadas.

Para Saldaña, (2018) , la Provincia de San Pablo - Cajamarca puede posicionarse internacionalmente con la ayuda de un plan de desarrollo turístico, siempre y cuando se realicen las mejoras necesarias en la red vial, accesibilidad, infraestructura edilicia, oferta gastronómica y servicios higiénicos públicos.

Soriano (2015) , ofrece un concepto de gestión turística en Ecuador para fomentar el crecimiento de la industria turística en la parroquia La Libertad, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. El objetivo del estudio es utilizar la planificación para dinamizar la gestión turística y crear empresas que apoyen la economía local y, al mismo tiempo, contribuyan a preservar sus recursos y bienes de forma respetuosa con el medio ambiente.

De acuerdo con Pulido y López (2013), al buscar herramientas y procedimientos más adecuados para la gestión de los impactos en el destino, de manera que con una gestión adecuada se logre maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos. Resaltan a los stakeholders en el destino” (p.643).

MARCO TEÓRICO

Impacto del turismo sostenible

Ashrafi y Hadi , (2019), mostraron que existe una relación entre el desarrollo del turismo y el empleo de las mujeres en los sectores turísticos en las capacidades económicas y culturales.

De acuerdo a Cortez, (2019), entre los efectos positivos del turismo en la Reserva Nacional de Lachay figuran el aumento del nivel de vida, la generación de empleo y la implicación de la población local en la conservación de la región. Por otro lado, al hacer caso omiso de las normas de la reserva, los visitantes siguen sin tener conciencia medioambiental (p.8).

Villagaray (2019), sugiere: “identificando las causantes que generan los distintos impactos turísticos como son en el aspecto económico, social y ambiental, en las Lomas el Mirador y esto debido a que gran parte de la comunidad no conoce de su propio recurso natural ” (p. 9).

En relación con el impacto social del turismo, Chalán (2014), menciona: "el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú, y en particular en la provincia de Cajamarca, distrito de Chetilla, puede impactar favorablemente en la reducción de la pobreza de este distrito rural”.

De acuerdo con (Sánchez y Sánchez , 2018) , el turismo se examina como una opción económica para el crecimiento y la regeneración de los pueblos rurales estudiando cómo influye en el empleo de la zona circundante. La región de España que más se beneficia del turismo rural en términos de empleo es Asturias. Sin embargo, aunque en las provincias de Cádiz, Málaga, Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife existe un turismo rural que trata de mantener la belleza natural que ofrecen los espacios protegidos, el empleo no es un reflejo de este turismo.

En el artículo: Impacto Económico del Turismo en la Economía del Ecuador, Castillo et. al (2016) concluyen que el Turismo en el Ecuador es un sector que se proyecta en el corto y largo plazo, generando emprendimiento, riqueza, empleo, buen vivir e impacto económico.

Para Brida et. al, (2014) las preferencias extremas por el futuro según una actividad (el turismo), la inversión afecta de manera inversa en el no cuidado de los recursos naturales, depreciándolos o destruyéndolos. Dando como resultado un crecimiento continuo , moderado o bajo (trampa de la pobreza) donde la valoración por el futuro es baja.

Sepúlveda et. al, (2010) mencionan que durante la vigencia del plan estratégico, las principales estrategias que se pondrán en práctica son las siguientes: construcción de infraestructuras; desarrollo de productos novedosos; realización de planes de marketing; desarrollo de recursos humanos; y elevación del nivel de los servicios turísticos. La llegada de visitantes a largo plazo es el objetivo de estos métodos.

Gestión estratégica Pública del turismo

Según Meléndez (2018), Las principales estrategias que se llevarán a cabo durante la vigencia del plan estratégico son las siguientes: construcción de infraestructuras; creación de elementos novedosos; puesta en marcha de planes de marketing; desarrollo de recursos humanos; y mejora del calibre de los servicios turísticos. El objetivo de estos planteamientos es la entrada de visitantes de larga duración.

Para Pacheco (2018), la gestión estratégica es un proceso continuo y global que integra a la planificación estratégica con otros sistemas de gestión para modelar el desempeño de una organización involucrando a todas las áreas funcionales como actores clave y teniendo siempre presente su ambiente externo e interno. La gestión estratégica define actividades que actúan en distintas áreas de la organización para lograr los objetivos definidos en la planeación estratégica.

Al respecto Romero (2016), afirma que el marco de gestión estratégica se emplea tanto en el sector público como en el privado. Gracias a la planificación estratégica, las instituciones de educación superior (IES) pueden alcanzar continuamente sus objetivos estratégicos sin perder de vista su visión y misión institucionales. Un proceso constante de toma de decisiones que tenga en cuenta las posibilidades y los retos de la empresa en su entorno externo, además de sus puntos fuertes y débiles internos, determina el éxito de la organización. Dado que la gestión estratégica es un proceso internacional que incorpora todas las etapas del proceso estratégico y tiene en cuenta el indicador de eficiencia y eficacia, todos los directivos son responsables del desarrollo y la aplicación de las estrategias. Otros sistemas de gestión están relacionados con este procedimiento.

En relación con la investigación, conceptualmente se incluye teóricamente como la acción del conjunto de entidades públicas que realizan actividades de fortalecimiento de la actividad turística. La generación de planes estratégicos para el desarrollo de la actividad turística, son la base de lo que se quiere lograr dentro de los objetivos estratégicos, no habrá gestión estratégica sino se hace una gestión consiente .elaborada en los planes de mediano y largo plazo, asimismo acciones de corto plazo. En suma, son las acciones estratégicas que realiza el sector Público desde la realización de un diagnóstico FODA del objeto de atención, priorización de objetivos estratégicos y la asignación de recursos, posterior seguimiento y evaluación del Plan.

Los objetivos estratégicos acciones deben consensuadas y ser integrada o entre los organismos y entidades públicas como el Ministerio de Comercio y Turismo

MINCETUR, el gobierno regional a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DICETUR; el gobierno local, provincial, el Instituto Nacional de cultura INC, y complementariamente la participación del sector privado. En este sentido, el Plan estratégico Nacional del Turismo (PENTUR), es un documento que integra los esfuerzos del sector Público en relación con el Turismo, y considera al sector privado como un factor importante, desde el enfoque competitivo que persigue el plan estratégico.

Los objetivos estratégicos, son acciones planificadas para dotar a la actividad turística de infraestructura como:

- 1) La inversión pública en carreteras, agua, desagüe, energía eléctrica.
- 2) Inversión en la conservación y puesta en valor de los destinos turísticos.
- 3) Educación de los alumnos de colegios, universidades; promoción y difusión de productos y destinos turísticos de la provincia; las actividades turísticas como instalación de casetas de información, dentro y fuera de las entidades públicas;
- 4) Capacitación de guías turísticos lugareños con buen trato al turista y conocimiento de la zona,
- 5) Conservación y puesta en valor de los destinos y atractivos turísticos,
- 6) De manera complementaria contribuir al fomento de la acción y competitividad privada, para lograr mayor inversión en agencias de viaje, Hoteles, medios de transporte. De manera que estas actividades sean de calidad para el turista Nacional e internacional.

En este sentido, la actividad privada requiere de la inversión pública, para que esta última invierta en transporte, en servicios de hospedaje y hoteles, en restaurantes y gastronomía, entre otros, así se daría el efecto multiplicador de la estrategia de la inversión pública y también la privada, esto se reflejará en los impactos positivos: económicos, sociales, ambientales y culturales; en beneficio de los pobladores de la Provincia de Cajamarca.

Impacto en la sostenibilidad del desarrollo Provincial

La sostenibilidad debe buscar que el recurso turístico sea conservado y puesto en valor, para que las actuales generaciones y las futuras, puedan también disfrutar de sus visitas y conocerlas y difundir su importancia, como legado natural y de creación del hombre.

Para el trabajo, desde la perspectiva teórica, busca evaluar si la acción pública a través de los planes estratégicos turísticos, tengan impactos positivos sostenibles en el tiempo, en cuatro dimensiones:

- 1) Impacto económico: que genere empleo para los lugareños, asimismo mayores oportunidades de ingresos; influya en la dinámica de creación de negocios y que sean alrededor del destino turístico;
- 2) El impacto social: reducción de la pobreza, mejora en la calidad de vida, mejora de la seguridad pública y reducción de la delincuencia;
- 3) Conservación y puesta en valor de los destinos turísticos;
- 4) El impacto cultural: En la conservación y puesta en valor de las costumbres e identidad cultural de la población local.

Desarrollo sostenible

Madroñero y Guzmán (2018) concluyen que la verdadera sustentabilidad debe apuntar a lograr el mejoramiento de las comunidades, garantizar el mantenimiento de sus recursos naturales y permitirles obtener los recursos económicos que aseguren su calidad de vida, es necesario desarrollar políticas públicas que respondan a los problemas locales que aseguren el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ecológicas de las regiones. Es seguro que las condiciones de cada nación mejorarán como resultado de esto.

De acuerdo a Orgaz (2014), a través del desarrollo sostenible se pretende mejorar el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales y fomentar la conservación y el respeto hacia la naturaleza y el medio ambiente. Por su parte, con la capacidad de carga se evita que haya más personas de las debidas al mismo tiempo en el recurso o destino ecoturístico. También se hace necesaria la formación en turismo de la comunidad local, con la finalidad de poder desarrollar habilidades en la población local, con la misión de que puedan trabajar en el sector turístico local.

Para Díaz y Sandoval (2013), mediante la integración con el entorno natural, cultural y humano y el respeto por los delicados equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos -especialmente las islas pequeñas y las zonas vulnerables desde el punto de vista medioambiental-, el turismo debería apoyar el desarrollo sostenible. La industria turística debe garantizar una progresión sostenible en cuanto a su influencia sobre la biodiversidad, los recursos naturales y la capacidad de absorber la basura resultante.

La conservación, la protección y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural, representa un ámbito privilegiado para la cooperación. Por parte de todos los responsables, esta actitud implica un auténtico reto de innovación cultural, tecnológica y profesional, que además exige realizar un gran esfuerzo por crear y desarrollar instrumentos de planificación y de gestión integrados.

METODOLOGÍA

Para la formulación del problema antecedentes y el marco teórico, se recurrió a revistas científicas de las bases de datos de Scielo, Scopus; asimismo, tesis universitarias, planes estratégicos de las entidades públicas de la Región y Provincia de Cajamarca relacionadas al tema, particularmente en relación con las variables y dimensiones; el enfoque es mayormente cuantitativo, y es de carácter exploratorio.

La investigación se efectuó durante el periodo del año 2023, iniciándose el proceso desde la formulación del plan de investigación, durante el mes de enero del año 2023, y se culminó en noviembre del 2023, de acuerdo con el cronograma de actividades.

El trabajo se circunscribe al ámbito de la provincia de Cajamarca, no se considera todo el departamento, centrando la atención en el centro histórico de Cajamarca, y los lugares aledaños más frecuentes de visita turística.

En la Figura 5-1, se puede ver todos los destinos turísticos de la Provincia de Cajamarca y los lugares aledaños (cerca de la ciudad capital), en este sentido, el paquete turístico de la investigación fue la provincia de Cajamarca, donde destacan los principales atractivos turísticos tales como:

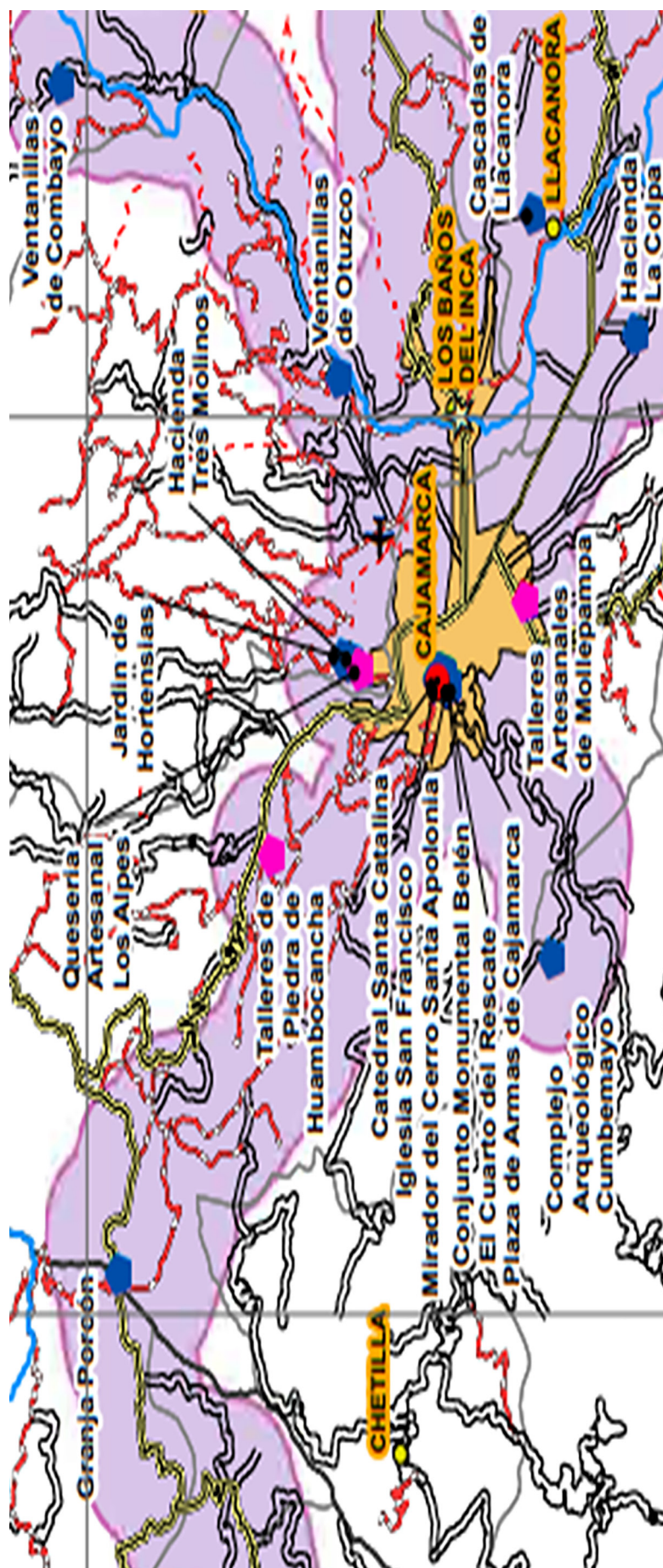
- a) **City Tour:** Los Baños del Inca, El Cuarto del rescate, La catedral de Cajamarca, Cerrito Apolonia, la iglesia San Francisco, El museo Médico-ex hospital de varones; Museo arqueológico y Etnográfico-ex Hospital de mujeres;
- b) **En aledaños tenemos:** el Complejo turístico de Cumbemayo, La Hacienda la Colpa, La Zona de talladores Artesanos en piedra de Huambocancha y la Granja Porcón.

Todos los destinos turísticos mencionados en el párrafo anterior son considerados de mayor flujo de turistas nacionales y extranjeros, y para las instituciones públicas y las empresas turísticas de la zona, son consideradas estratégicas.

La Figura 5-1 es un corte seccional del mapa completo, muestra la ubicación los principales destinos turísticos de la Provincia de Cajamarca y Aledaños.

Figura 5-1

Mapa seccional de los destinos turísticos de la Provincia de Cajamarca y alrededores



Nota: Tomado del mapa de la zona de Desarrollo Turístico de Alcance Nacional Cajamarca - Plan Estratégico Regional de Turismo – Cajamarca, enero 2020

Población y Muestra

La población en estudio son los estudiantes de la Universidad Nacional de Cajamarca, de acuerdo con cifras obtenidas del Ministerio de Educación para el periodo 2004-2012, se tiene una tasa vegetativa promedio del 32.38%, para el año 2012 era de la cantidad de alumnos universitarios era de 5,022. Considerando que el año 2012 la población fue de 7339 alumnos, se proyecta una cantidad de 10912 alumnos para el año 2019, como se puede ver en la Tabla 5-1.

Tabla 5-1

Población Alumnos Universidad Nacional de Cajamarca

Año	Alumnos	Año	Alumnos
2004	5894	2012	7379
2005	6590	2013	9769
2006	7748	2014	10543
2007	8245	2015	10793
2008	8112	2016	10873
2009	7600	2017	10901
2010	8851	2018	10909
2011	8106	2019	10912

Nota: Adaptado del Ministerio de Educación-Perú.

Muestra

El cálculo del tamaño de muestra se hace a partir de la siguiente fórmula, deducida del factor de corrección para poblaciones finitas y el muestreo es sin reemplazo, cuando se quiere estimar la media, (Moya.R y Saravia G. 2008,p.665) como muestra la Figura 5-2.

Figura 5-2*Fórmula de la muestra*

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2} = 138$$

Nota: Elaboración propia

Donde: $Z = 1.96$ Si el nivel de Confianza NC = 95%

$\sigma = 0.60$

$N = 10912$

$e\% = 0.10$

Entonces, el tamaño de muestra equivale 138 alumnos universitarios.

Datos e información

Para el acopio de datos relativos al tema, se elaboró una encuesta que desarrolla las dimensiones y los indicadores de las variables en estudio, para facilitar el análisis cuantitativo y cualitativo, los cuestionarios se elaboraron en la escala de Likert: 1: Muy alto, 2: Alto; 3: Intermedio, 4: Bajo y 5: Muy bajo.

Se efectuó una prueba piloto antes de la encuesta definitiva, luego se aplicó la encuesta definitiva de acuerdo con el cronograma. Con la prueba piloto se estimó el primer valor del Alpha de Cronbach, para obtener la validez de los ítems del cuestionario, dando un valor de 0.82.

Se procedió a obtener el valor de Alpha de Cronbach de 0.916 (ver Tabla 5-3) con todas las 132 encuestas aplicadas. En el mes de agosto, se viajó a la provincia capital de Cajamarca del mismo nombre, con una delegación de 40 alumnos y nuestro equipo de 3 docentes investigadores de la Facultad de administración de la Universidad Federico Villarreal, de las carreras de Administración de Turismo y Administración Pública, con apoyo de las autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca y con la supervisión del equipo de investigación se logró la ejecución de las encuestas.

Luego se procedió al Procesamiento de las encuestas, Tabulación y registro de datos. Seguidamente se procedió con la obtención y análisis de resultados estadísticos,

utilizando el programa Excel para el análisis descriptivo y las figuras; las correlaciones de impacto se efectuaron en el programa SPSS- versión 24.

RESULTADOS - DISCUSIÓN

Análisis de consistencia

La Tabla 5-2, es el resultado de procesar las 138 encuestas y para 34 ítems, el programa SPSS arroja el valor de Alpha de Cronbach de 0.916, este indicador se considera un alto nivel de consistencia.

Tabla 5-2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	138

Nota: Elaboración propia con SPSS Versión 24.

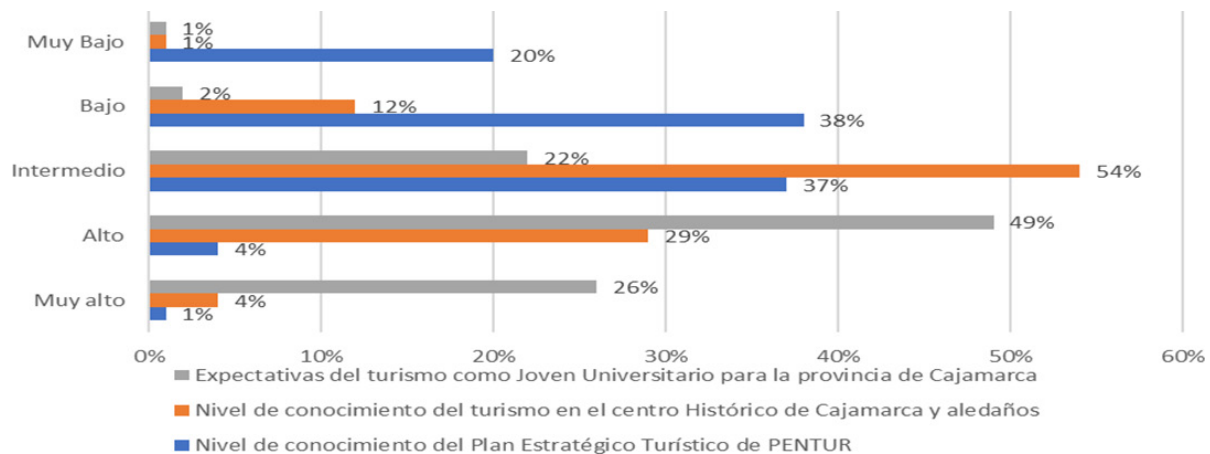
Gestión Estratégica Pública del Turismo

En la Figura 5-3, respecto al conocimiento del centro histórico (City tour), representado por las líneas naranjas, es intermedio, alto y muy alto: 54 %, 29 % y 4 %. En relación con las expectativas del turismo representada por las líneas plomas, son altos, intermedios y muy altos: 49 %, 22 % y 26 %, respectivamente, que muestran expectativas favorables en relación con el turismo. En relación con el nivel de conocimiento del Plan estratégico Nacional PENTUR, representada por las líneas azules, muestra un nivel de conocimiento bajo, intermedio y muy bajo: 38 %, 37 % y 20 %, respectivamente.

En la Figura 5-4, en relación al nivel de participación institucional en el desarrollo del turismo, se observa que el gobierno Local o Municipalidad Provincial de Cajamarca, sobresale de manera muy ligera a un nivel intermedio del 48 % y alto del 23 %; seguido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con el 47 % intermedio, luego el Instituto Nacional de Cultura INC y el Gobierno Regional (DIRCETUR) con el 45 % intermedio respectivamente, seguido muy ligeramente con el 44 % intermedio por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC); las diferencias son mínimas.

Figura 5-3

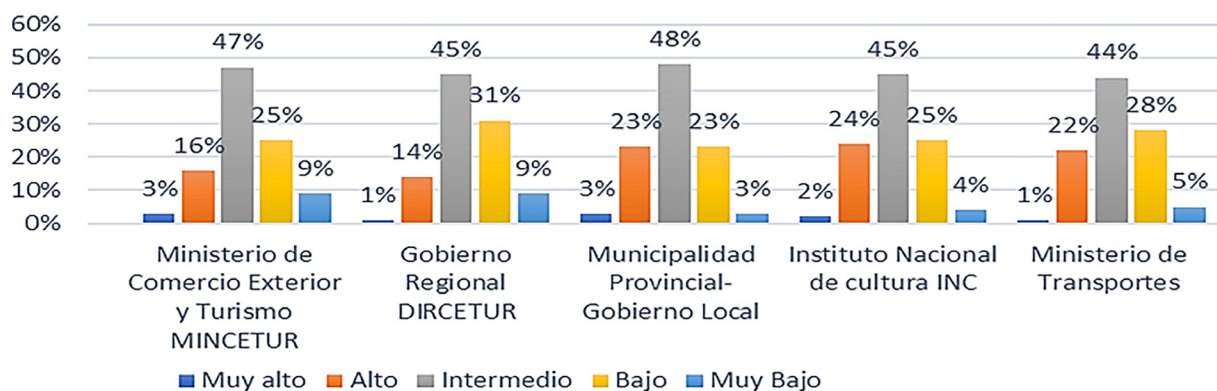
Gestión Estratégica Pública – PENTUR-Centro Histórico-Expectativas



Nota: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Figura 5-4

Nivel de participación de la Entidad Pública en el desarrollo Turístico



Nota: Elaboración propia

En la Figura 5-4, en relación al nivel de participación institucional en el desarrollo del turismo, se observa que el gobierno Local o Municipalidad Provincial de Cajamarca, sobresale de manera muy ligera a un nivel intermedio del 48 % y alto del 23 %; seguido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con el 47 % intermedio, luego el Instituto Nacional de Cultura INC y el Gobierno Regional (DIRCETUR) con el 45 % intermedio respectivamente, seguido muy ligeramente con el 44 % intermedio por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC); las diferencias son mínimas.

Por otra parte, Mendoza et al (2022), y Saldaña (2018) mencionan el desinterés de las Municipalidades distritales en el desarrollo turístico, en este trabajo se halló

que la participación en la gestión estratégica del turismo de las entidades públicas es intermedia o moderada; destacando el gobierno Local (GL) o Municipal.

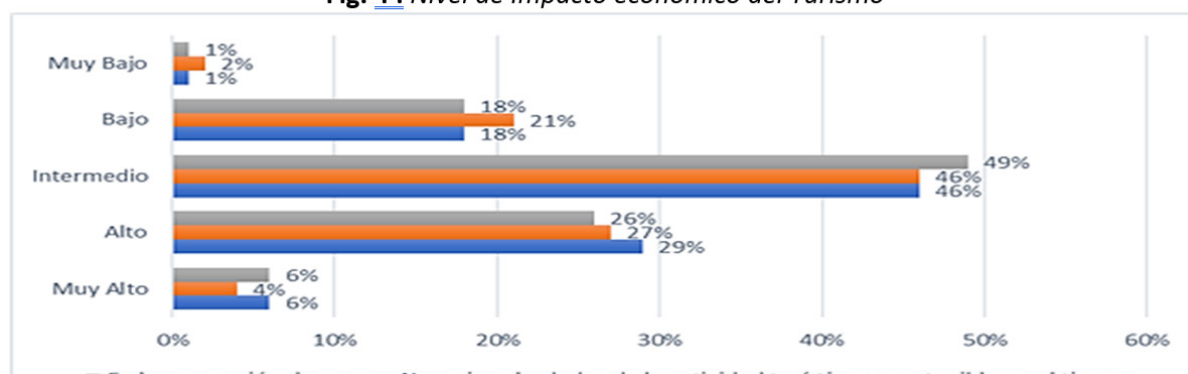
Impacto económico de gestión del turismo

En la Figura 5-5, en el impacto del económico, destacan la generación de nuevos negocios alrededor del destino turístico, este impacto medio y alto con un 49 % y 26 % respectivamente; le sigue en orden de importancia la generación de fuentes de empleo con el 46 % medio y 29 % alto, incluso un 6 % muy alto; luego sin mucha diferencia está la mejora de los ingresos en la provincia con 46 % intermedio y 26 % alto, respectivamente.

Figura 5-5

Nivel de Impacto económico del Turismo

Fig. 4 : Nivel de Impacto económico del Turismo



Nota: Elaboración propia

En la Tabla 3, se muestra que el Gobierno Regional, el Gobierno local y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, presentan correlaciones moderadas con la generación de nuevos negocios ($r = 0.538$, sig. bilateral de 0.000), ($r = 0.432$, sig. bilateral de 0.005) y ($r = 0.395$, sig. bilateral de 0.001) respectivamente. También, las tres entidades mencionadas anteriormente, se correlacionan en ese mismo orden con los ingresos de la población de manera moderada ($r = 0.437$, sig. bilateral de 0.000), ($r = 0.398$, sig. bilateral de 0.001) y ($r = 0.337$, sig. bilateral de 0.005) respectivamente.

En el caso del Ecuador, como mencionan Castillo et. al. (2016) es el emprendimiento, riqueza y empleo, asimismo; para Sánchez y Sánchez (2018), el turismo rural tiene un mayor impacto positivo sobre el empleo; lo mismo Cortez (2019) menciona que los impactos turísticos "se dan de manera positiva con la creación de puestos de trabajo, lo cual mejora la calidad de vida". En la provincia de Cajamarca el impacto

económico es la generación de nuevos negocios, seguido de la mejora en los ingresos de los pobladores.

Tabla 5-3

Impacto económico de la gestión del turismo - correlaciones

Reporte del SPSS V. 24				Nivel de Impacto del turismo en...	
				...los Ingresos para la población	...nuevos negocios alrededor de la actividad turística
Rho de Spearman	Nivel de Participación del...	...MINCETUR en el turismo en la provincia de Cajamarca	Coefficiente de correlación	,337*	,395** ,
			Sig. (bilateral)	,005	,001
		...Gobierno Regional DIRCETUR	Coefficiente de correlación	437**	,538** ,
			Sig. (bilateral)	,000	,000
		...Gobierno Local en el desarrollo turístico	Coefficiente de correlación	,398**	,432**
			Sig. (bilateral)	,001	,005

Nota: Elaboración propia con SPSS Versión 24.

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Impacto social de la gestión del Turismo

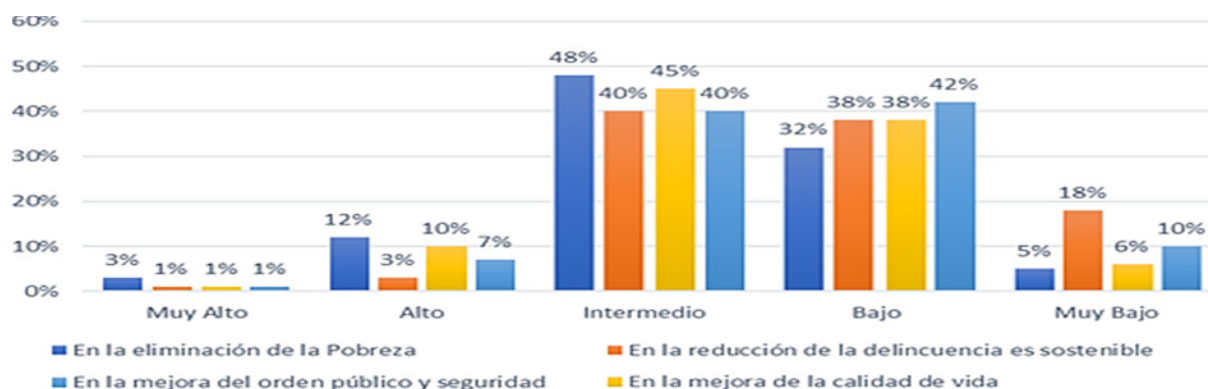
Respecto de la Sostenibilidad del nivel de Impacto social del turismo, en la Figura 5-6, podemos observar que es mayor el impacto del turismo en la eliminación de la pobreza 48 % medio y 12 % alto, incluso un 3 % muy alto; le sigue la mejora en la calidad de vida con 45 % intermedio y 10 % alto.

En relación con el impacto social, en la Tabla 4, se observa que el Ministerio de Industria y Turismo MINCETUR y el Gobierno Regional destacan en la eliminación de la pobreza, las correlaciones son moderadas de ($r = 0.480$, sig. bilateral de 0.001) y ($r = 0.379$, sig. bilateral de 0.002) respectivamente. Asimismo, se puede comprobar que el Gobierno Local y el Gobierno regional presentan correlaciones moderadas con

la mejora de la calidad de vida ($r = 0.439$, sig. bilateral de 0.000) y ($r = 0.379$, sig. bilateral de 0.001) respectivamente.

Figura 5-6

Sostenibilidad del nivel de Impacto social del turismo



Nota: Elaboración propia

Tabla 5-3

Impacto social de la gestión del turismo - correlaciones

Reporte del SPSS V. 24			Nivel de Impacto del turismo en...			
			...la eliminación de la pobreza	...la mejora de la calidad de vida	...el orden público y seguridad	
Rho de Spearman	Nivel de Participación del...	...MINCETUR en el turismo en la provincia de Cajamarca	Coeficiente de correlación	,480**	,366**	,135
			Sig. (bilateral)	,001	,001	,082
		...Gobierno Regional DIRCETUR	Coeficiente de correlación	,379**	,397**	,395**
			Sig. (bilateral)	,002	,001	,007
		...Gobierno Local en el desarrollo turístico	Coeficiente de correlación	,315*	,439**	,419**
			Sig. (bilateral)	,027	,000	,000

Nota: Elaboración propia con SPSS Versión 24.

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

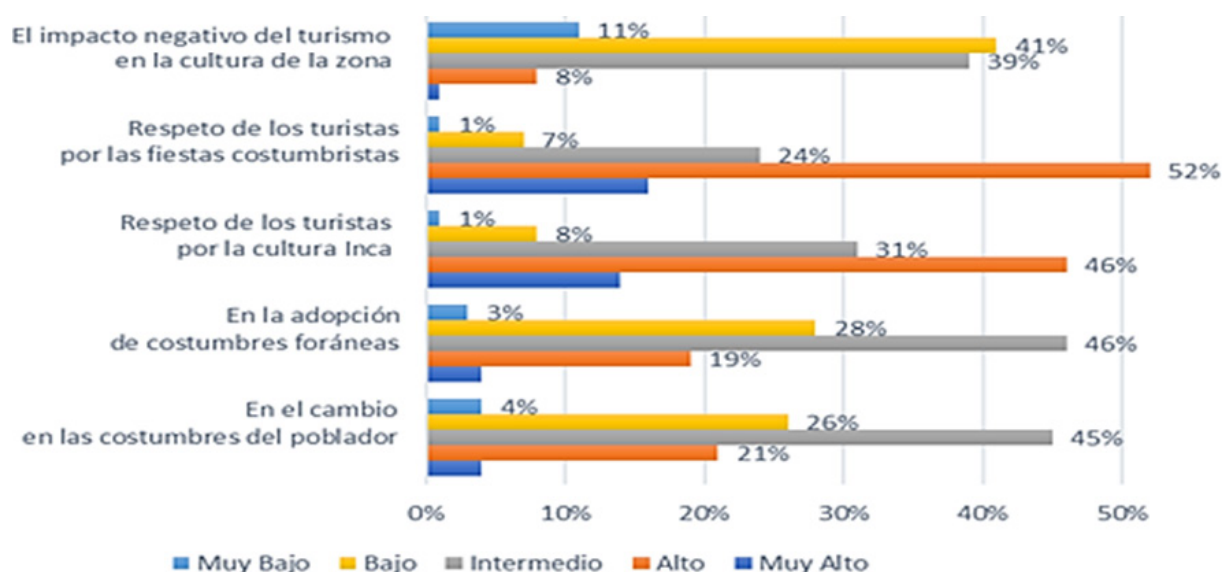
De acuerdo con Chalán (2014). el desarrollo del turismo rural comunitario puede impactar favorablemente en la reducción de la pobreza de este distrito rural. En ese mismo sentido, también lo menciona Cortez (2019). Lo que sucede en la Provincia de Cajamarca es un impacto positivo del turismo en la reducción de la pobreza seguido de la mejora de la calidad de vida del poblador.

Impacto cultural de la gestión del turismo

En la Figura 5-7, en primer lugar que el mayor impacto del turismo en el aspecto cultural es el respeto de las fiestas costumbristas y de la cultura incaica en un nivel alto del 52 % y 46 % respectivamente. El respeto por la cultura Inca es del 46 % alto y 31 % intermedio, respectivamente.

Figura 5-7

Impacto cultural de la gestión del turismo en la Provincia de Cajamarca



Nota: Elaboración propia

En la Tabla 5-5, las correlaciones entre nivel de respeto por la cultura Inca, con el Gobierno Local, el instituto Nacional de Cultura, y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones MTC, son moderadas de ($r = 0.553$, sig. bilateral de 0.000), ($r = 0.473$, sig. bilateral de 0.001) y ($r = 0.448$, sig. bilateral de 0.001) respectivamente. Luego, Las correlaciones con el respeto por las fiestas costumbristas, son moderadas ($r = 0.516$, sig. bilateral de 0.000), ($r = 0.511$, sig. bilateral de 0.000) y ($r = 0.387$, sig. bilateral de 0.006) respectivamente, destaca la Municipalidad.

Tabla 5-5*Impacto cultural de la gestión del turismo - correlaciones*

Reporte del SPSS V. 24			Nivel de respeto de los turistas por...		
			la cultura Inca	las fiestas costumbristas	
Rho de Spearman	Nivel de Participación del...	...MINCETUR en el turismo en la provincia de Cajamarca	Coefficiente de correlación	,553**	,516**
			Sig. (bilateral)	,000	,000
		...Gobierno Regional DIRCETUR	Coefficiente de correlación	,473**	,511**
			Sig. (bilateral)	,001	,000
		...Gobierno Local en el desarrollo turístico	Coefficiente de correlación	,448**	,387**
			Sig. (bilateral)	,001	,006

Nota: Elaboración propia con SPSS Versión 24.

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Impacto ambiental

En general la conservación de los destinos turísticos como recursos naturales es sostenible a un nivel alto 41 % y muy alto del 8 %; el cuidado del medio ambiente es sostenible a un nivel intermedio 45 % y alto 33 %; y la contaminación del medio ambiente es medio del 57 % y alto del 17 %, preocupante.

Tabla 5-6*Nivel de Impacto ambiental del turismo*

Impacto ambiental	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Cuidado del medio ambiente	3 %	33 %	45 %	18 %	1 %
Contaminación de los destinos turísticos	5 %	17 %	57 %	20 %	1 %
En general, en la conservación y sostenibilidad de los destinos turísticos y recursos naturales	8 %	41 %	39 %	11 %	1 %

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 5-7 ,las correlaciones entre la conservación del destino turístico como recurso natural con el MINCETUR y el Ministerio de Transportes ,son moderados de ($r = 0.438$, sig. bilateral de 0.000), ($r = 0.430$, sig. bilateral de 0.001) y ($r = 0.448$, sig. bilateral de 0.001) respectivamente. Las correlaciones en el cuidado del medio ambiente en las zonas turísticas, y en la contaminación de las zonas turísticas; ninguna de las entidades mencionadas no presentan correlaciones significativas.

Tabla 5-7

Impacto ambiental de la gestión del turismo - correlaciones

Reporte del SPSS V. 24				Nivel de impacto de...	
				la turismo en la contaminación en las zonas turísticas	la conservación del destino turístico como recurso natural
	...MINCETUR en el turismo en la provincia de Cajamarca	Coefficiente de correlación		,165	,438**
		Sig. (bilateral)		,257	,000
	...Ministerio de Transportes en el desarrollo turístico	Coefficiente de correlación		,133	,430**
		Sig. (bilateral)		,361	,001

Nota: Elaboración propia con SPSS Versión 24.

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Se puede observar que impacto del turismo es moderado , y se da en la conservación del destino turístico como recurso natural, destacando el MICETUR y el Ministerio de transportes y comunicaciones MTC.

Sostenibilidad de los destinos turísticos

De acuerdo con la Tabla 5-8, hay tres destinos turísticos sostenibles y puestas en valor a un nivel alto y muy alto: Los Baños del Inca con 53 % alto y 26 % muy alto; la Granja Porcón con un 52 % alto y 23 % muy alto; el Cuarto del Rescate con 52 % alto y 12 % muy alto. Con menores porcentajes, pero con tendencia a una

consideración alta y muy alta están la Hacienda Colpa, Cumbemayo, la actividad artesanal , el cerro Apolonia y luego las Ventanillas de Otuzco.

Tabla 5-6
Nivel de Impacto ambiental del turismo

Impacto ambiental	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
El cuarto de rescate	12 %	52 %	30 %	4 %	2 %
Los Baños del Inca	26 %	53 %	19 %	1 %	1 %
El cerro Apolonia	23 %	43 %	29 %	3 %	2 %
La hacienda Colpa	14 %	47 %	33 %	5 %	1 %
El complejo arqueológico de Cumbemayo	18 %	46 %	32 %	3 %	1 %
Las ventanillas de Otuzco	12 %	35 %	47 %	5 %	1 %
La Granja Porcón	23 %	52 %	23 %	1 %	1 %
La actividad Artesanal	13 %	44 %	35 %	7 %	1 %

Nota: Elaboración propia.

Tabla 5-6
Nivel de Inversión del Sector Público y Privado para la sostenibilidad del turismo

La inversión			Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Para mantener la sostenibilidad y la valoración de los destinos turísticos, el sector...	...Público debe invertir...	...a un nivel...	40 %	40 %	14 %	4 %	1 %
	...Privado debe invertir...		39 %	41 %	16 %	3 %	1 %
	En general considera que el turismo contribuye al desarrollo la provincia de Cajamarca...		32 %	39 %	25 %	3 %	1 %

Nota: Elaboración propia.

La Tabla 5-9 muestra de una manera implícita que, para mantener la sostenibilidad y la puesta en valor de los destinos turísticos de la provincia de Cajamarca, el sector público y privado deben invertir de una manera casi proporcional: de una manera alta

y muy alta, el sector público con 40 % y 40 % respectivamente y el sector privado en el mismo sentido una inversión alta y muy alta del 41 % y 39 % respectivamente. La diferencia es que el Sector público facilita con carreteras, agua, desagüe, instalaciones, infraestructura básica para que emprenda el sector privado, es difícil que el sentido sea lo contrario, es decir, primero el sector privado requiere que el sector público invierta estratégicamente, hacia los destinos turísticos. Por último, ante la pregunta si considera que el turismo contribuye al desarrollo de la provincia, los encuestados consideran el 39 % a un nivel alto y el 32 % un nivel muy alto, esto es , un acumulativo de 71 % en la consideración alta y muy alta.

CONCLUSIÓN

Considerando los efectos negativos de la pandemia del COVID 19, la evaluación post pandemia de la gestión estratégica pública del turismo, muestran un impacto positivo del turismo en el desarrollo sostenible de la provincia. La provincia de Cajamarca concentra los principales destinos turísticos, tanto para los turistas nacionales e internacionales; asimismo, el departamento de Cajamarca tiene muchos destinos turísticos a nivel de otras provincias, en este sentido, la investigación es un primer avance para continuar con todo el departamento.

La encuesta aplicada, ha permitido ser una técnica muy importante en el estudio realizado, en vista que el instrumento utilizado, contiene cuestionarios en escala de Likert, que ha permitido levantar los datos necesarios de una fuente poco frecuente como son los estudiantes universitarios de la carrera profesional de turismo y administración , pero, quizá no sea la pauta en otras circunstancias y contextos, para nuestro caso si lo es , teniendo en cuenta que en estudios previos y en la encuesta piloto, habíamos comprobado que son una fuente muy confiable. De esta manera procesando las encuestas, se obtuvo mediante los programas del Excel y el SPSS versión 24, la información para el análisis descriptivo y las correlaciones de impacto. En este sentido, se considera que la metodología utilizada en la investigación se puede replicar en otros destinos turísticos no solo en el Perú, sino también en otros países de Latinoamérica.

Respecto del impacto del turismo por gestión estratégica con respaldo de la instituciones públicas, en la dimensión económica, para el estudio, sobresale el la aparición de nuevos negocios alrededor de los destinos turísticos y el incremento de los ingresos de los pobladores; en la dimensión ,se encontró que el turismo impacta mayormente en la reducción de la pobreza y en la mejora de la calidad de vida; en lo cultural , destaca el respeto por la cultura Inca y las fiestas costumbristas; asimismo, en la dimensión ambiental, destaca la conservación del destino turístico como recurso natural.

La investigación permitió comprobar la sostenibilidad y puesta en valor de tres destinos turísticos: El cuarto del rescate, que alude a la prisión del Inca Atahualpa en la conquista española, que pinta al Inca, ofreciendo riquezas en oro y plata a los invasores españoles para que lo liberen; asimismo, el baño del inca, un lugar muy atractivo por la bondades de las aguas calientes y saludables, y a la vez que genera grandes recursos económicos a la provincia; asimismo la Granja Porcón, un proyecto de desarrollo sostenible logrado por el uso de los recursos de la zona, en especial por el sembrío de Pinos y eucaliptos, alrededor del cual se sostiene una economía de gestión comunal y empresarial, logrando una organización sustentable, premiada por organismos internacionales, como modelo de sostenibilidad.

Por último, destacar la inversión pública en carreteras, trochas, agua desagüe, luz eléctrica o de otro medio; esta inversión es estratégica para el desarrollo del turismo, y también para el desarrollo de las provincias y distritos, esto también mejora las condiciones del destino turístico, haciéndolos más accesibles. Asimismo mejorará la calidad de vida de los pobladores de la zona, quienes verán florecer sus economías, a tener posibilidades de lograr ingresos por actividades relacionadas al turismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aucancela B. y Velasco V.(2020).Artículo: Gestión Turística como Herramienta de Desarrollo Sostenible de la Microcuenca del Río Chimborazo, Cantón Riobamba. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades Chakiñan, (13),102-116. <https://doi.org/10.37135/chk.002.13.06>
- Aghón, G. et.al, (2001) “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo”, CEPAL/GTZ, Santiago de Chile. repositorio. cepal.org/bitstream/handle/11362/2696/S2001704_es.pdf,
- Amartya Sen (1998). Artículo: Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. En Dialnet. Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá), ISSN 0121-4772, Vol. 17, Nº. 29, 1998, págs. 73-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4934951>
- Ashrafi, Ali y Hadi, Farshid (2019). Artículo: El impacto del turismo en el desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres rurales de Shiraz. En Scielo. Revista Universidad y Sociedad. Universidad de ciencias aplicadas y tecnología - Universidad Bilesava de la República islámica de Irán. vol.11 no.4 Cienfuegos oct.-dic. 2019. Epub 02-Sep-2019. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400072

- Brida, J. Pereyra M. Such S. Zapata (2008). “La contribución del turismo al crecimiento económico”. Cuadernos de Turismo, N° 4. Universidad de Murcia, pp. 35 – 46. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39811554002.pdf>
- Brida, J. London, S. y Rojas M.(2014). El Turismo como fuente de crecimiento económico: impacto de las preferencias Inter temporales de los agentes. Revista Investigación Económica, Vol.73.Núm.289. <https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-economica-122-articulo-el-turismo-como-fuente-crecimiento-S0185166715300035>
- Boza, B.(2006).Cajamarca: Lineamientos para una política de desarrollo Turístico. Primera edición: julio 2006 Asociación Los Andes de Cajamarca Jr. Jequetepeque 776 Urb. El Ingenio Cajamarca, Perú. <https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/Cajamarca/Cajamarca6.pdf>
- Castillo E. et.al. (2016). Impacto Económico del Turismo en la Economía Del Ecuador. Anais Brasileiros de Estudos Turísticos: ABET, ISSN-e 2238-2925, Vol. 6, N°. 2, 2016, págs. 69-81. En revista Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6587369>
- Cortez, R. (2019). *Impactos del Turismo en la Reserva Nacional de Lachay, Provincia de Huaura, Lima 2019*. [Tesis para obtener el Título Profesional de: Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería]. Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43728/Cortez_MR.-SD.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- CEPLAN (2017). Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD. Publicada En El Diario Oficial “El Peruano” El 03 de mayo de 2017. “Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/organizacion-ceplan/normas-legales/>
- CEPLAN (2019).Guía Para El Planeamiento Institucional. Publicada Modificada por Resolución de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD. <https://www.ceplan.gob.pe/organizacion-ceplan/normas-legales/>
- Da-Fonseca, Joao; Nariño, Arialys; Medina, Alberto y Nogueira, Dianelys (2014). Artículo: Relevancia de la Planificación Estratégica en la Gestión Pública. En la Revista Scielo. Ing. Ind. vol.35 no.1 La Habana ene.-abr. 2014.http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011

- Díaz ,Y. y Sandoval, M.(2013). *El Turismo Sostenible, una alternativa para La Conservación del Santuario Histórico Bosque de Pomac , Región Lambayeque – 2013*. [Tesis Para optar El Título Profesional de Licenciado en Turismo y Negocios]. Universidad de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Turismo y Negocios. Chiclayo-Perú. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5354/D%c3%adaz%20Cisneros%20%26%20Sandoval%20Rios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gobierno Regional de Cajamarca (2022). Mapa de la zona de Desarrollo Turístico de Alcance Nacional Cajamarca- Plan Estratégico Regional de Turismo – Cajamarca. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1493612/Mapas%20de%20Zonificaci%C3%B3n%20.pdf?v=1609140451>
- Gonzales, J. y Huanca, K. (2018). *Impacto de la actividad turística en el crecimiento de la economía Regional de Cusco, 2000 - 2015* [Tesis]. Universidad Andina del Cuzco. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables -Escuela Profesional de Economía.
- Gutiérrez, E. (2008). Artículo: De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable: Historia de la constitución de un enfoque multidisciplinario Ingenierías, abril-junio 2008, Vol. XI, No. 39. Ingenierías, abril-junio 2008, Vol. XI, No. 39. Instituto de Investigaciones Sociales, UANL.
- Hall, M. y Lew, A. (2009): Understanding and managing tourism impacts: An integrated approach, Londres: Routledge. 392 p.
- Madroñero, S. y Guzmán, T.(2018).Artículo: Desarrollo sostenible. aplicabilidad y sus tendencias. Tecnología en marcha, Cartago, v. 31, n. 3, p. 122-130, sept. 2018. Revista Scielo.https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0379-39822018000300122
- Maldonado, A. (2000), “Descentralización y Desarrollo Económico Local: Una visión general del caso de Colombia” páginas 7 y 8. CEPAL. Chile.
- Mathienson, A y G. Wall (1988): Tourism. Economic, physical and social impacts. Longman. Essex. (En español, Trillas, México) p. 208.
- Mehregan , N., H. Kordbacheh, y A. Akbari (2012). “Foreign tourism and human development in Irán”. International Proceedings of Economics Development & Research.

- Meléndez, N. (2018). *La gestión estratégica y su relación con la competitividad en las mypes del centro comercial e industrial gamarra. Caso: Universidad San Ignacio de Loyola*. [Tesis para optar el Grado Académico de Licenciado en Administración]. USIL. Lima-Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3c84ead7-4068-46cf-beda-94df5885cfd0/content>
- Mendoza, I., Rivera, M., & Doumet Chilán, Y. (2022). Políticas públicas ambientales y desarrollo turístico sostenible en las áreas protegidas de Ecuador. *Revista de estudios Andaluces*, (43), 106 - 124. <https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.06>
- Monteza, A. (2019). Propuesta de plan de desarrollo turístico orientado a incentivar el turismo en el distrito de Jesús – prov. Cajamarca 2018. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública]. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo - Perú. <https://observatorio.planificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/decreto-legislativo-1088-ley-del-sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-y>
- Moya.R y Saravia G. (2008). Probabilidad e inferencia Estadística; Editorial San Marcos. E.I.R.L.; Segunda Edición; Lima-Perú. <https://www.pabloatarama.com/libros/moya.pdf>
- Orgaz. F(2014). Los impactos económicos, sociales y medioambientales negativos en el ecoturismo: una revisión de la literatura. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 42 (2014.2). Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), República Dominicana.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2012). Educación para el Desarrollo Sostenible. Francia: UNESCO. Extraído el 13/06/2016. <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002167/216756s.pdf>
- Pacheco, F. (2018). *Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador. Caso: Universidad Andina Simón Bolívar*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestría en Dirección de Empresas] Autónoma. Quito, Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6451/1/T2761-MBA-Pacheco-Modelo.pdf>
- Plan COPESCO Nacional. ¿Quiénes somos? <http://www.planconpesconacional.gob.pe/quienes-somos.html>
- Pérez, R. (2012). Tesis: Impacto ambiental y social generado por el desarrollo del Turismo en la Comunidad de Choquepata, Estudio de Caso: Parque Arqueológico

- de Tipón del distrito de Oropesa - Región Cusco" - diciembre 2011 -agosto 2012. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios-Facultad de Ecoturismo y Administración, Escuela Académico Profesional de Ecoturismo.
- Price Waterhouse Coopers S.R.L. (2012), "Estudios de impacto económico"; www.pwc.es/es/sector-publico/assets/brochure-estudios-impacto-economico.pdf
- Pulido, J. y López, Y. (2013). Artículo: Gestión Estratégica sostenible d destinos Turísticos. Universidad Internacional de Andalucía. https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3636/2013_public_gestionturismo.pdf
- Romero, O. (2016). Tesis: La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala. Tesis, Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas. UNMSM. Lima-Perú. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5742/Romero_ho.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Saldaña, L. (2018). Tesis: Elaboración de un Plan de Desarrollo Turístico para lograr el Posicionamiento Internacional de la Provincia de San Pablo - Cajamarca. Para Optar Título Profesional de Licenciado En Negocios Internacionales. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales; Chiclayo-Perú. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5403/Liliana%20Jeanette%20Salda%c3%b1a%20Baz%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, F. (2003) , Artículo: Planificación estratégica y gestión pública por objetivos, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES- CEPAL. Santiago de Chile. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Sánchez A., y Sánchez F. (2018). Impacto del turismo rural sobre el empleo en España: una aproximación a escala provincial. Cuadernos de Desarrollo Rural, 15(82), 1-19. <https://www.doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-82.itre>
- Sánchez H. Colqui G. Vásquez E. y Álvarez M. (2015). Tesis : Planeamiento Estratégico del Sector Turismo. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado. Para Obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima -Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14934/sanchez_colqui_planeamiento_turismo.pdf;jsessionid=CA08C6E1F473906DE2203A18F764616D?sequence=1

- Sándiga, A. (2020). Tesis: Manejo de la crisis del Covid 19 en empresas de turismo ubicados en Lima, Perú, Universidad San Ignacio de Loyola, para optar el grado académico de bachiller en la carrera de Administración Hotelera. Lima, Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/880b5e13-8485-4fbd-a910-917df7363e30/content>
- Sepúlveda, H., Rafael, Basurto y Vizcarra Y. (2010). Tesis: Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario En la Región Cusco. Para Optar el grado de Maestro. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Smith Adam, “Investigación Sobre La Naturaleza y Causas de La Riqueza de las Naciones”,(1774), Antología esencial Traducción: Gabriel Franco, Argentina. <https://es.scribd.com/document/188949784>
- Soriano, F. (2015). Tesis: Modelo de gestión turística para promover el desarrollo de la actividad turística en la cabecera Parroquial de Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, La libertad. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.
- Surdes, E. y Aguilar, N.(2011, p.40). Artículo: Gestión Estratégica en el Sector Público y en el Sector Privado: Diferencias y Similitudes. Revista Ensayo-Administración, enero--abril 2011. Año 17, Número 47.
- Villagaray, L. (2019). Tesis: “Impactos del turismo en las lomas el mirador del distrito de San Juan de Lurigancho, 2019”. Tesis para obtener el grado de: licenciado en administración en turismo y hotelería. Universidad Cesar Vallejo. Lima-Perú.https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40062/VILLAGARAY_GL-SD.pdf?sequence=7&isAllowed=y