



Fondo
Editorial
Newman

Gestión pública y sostenibilidad en gobiernos locales y regionales del Perú:

Planificación, liderazgo y medio ambiente

II Edición



**GESTIÓN PÚBLICA Y SOSTENIBILIDAD EN
GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES DEL PERÚ:
PLANIFICACIÓN, LIDERAZGO Y MEDIO AMBIENTE
(Segunda edición)**

AUTORES:

Rubens Houson Pérez-Mamani
Zenaida Incacutipa Jacinto
Estela Eresvinda Lizana Puelles
Augusto Cahuapaza Morales
Alex Melecio Salazar Marzal
José Antonio Mejía Saira
Sonia Rivera Valderrama
José Luis Federico Albarracin Palacios
Luis Asunción López Puycan
Lesly Guissela Robles Vazallo
Rey Ángel Linares Dávalos
Mirian María Rojas Gordillo
Eliana Honoria Pineda Macedo

**TACNA – PERÚ
2026**



**Fondo
Editorial
Newman**

GESTIÓN PÚBLICA Y SOSTENIBILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES Y REGIONALES DEL PERÚ: PLANIFICACIÓN, LIDERAZGO Y MEDIO AMBIENTE

© Escuela de Posgrado Newman

Editado por: Escuela de Posgrado Newman S.A.C.

Fondo editorial

Av. Bolognesi 987, Tacna, Perú

Segunda edición digital, agosto 2026

Libro disponible en [Catálogo | Fondo Editorial Newman](#)

ISBN: 978-612-99533-1-1

Depósito Legal N° 2026-09973

Editor del Fondo Editorial

Andrés Aaron Ciquero Chipoco

andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

Corrección de estilo y cuidado de edición

Ronald José Mamani Huanca

ronaldjose.mamani@epnewman.edu.pe

Diseño de carátula

Ronald José Mamani Huanca

ronaldjose.mamani@epnewman.edu.pe

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por leyes de ámbito nacional e internacional, que establecen penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeran o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

Autores:

Rubens Houson Pérez-Mamani

Zenaida Incacutipa Jacinto

Estela Eresvinda Lizana Puelles

Augusto Cahuapaza Morales

Alex Melecio Salazar Marzal

José Antonio Mejía Saira

Sonia Rivera Valderrama

José Luis Federico Albarracin Palacios

Luis Asunción López Puycan

Lesly Guissela Robles Vazallo

Rey Ángel Linares Dávalos
Mirian María Rojas Gordillo
Eliana Honoria Pineda Macedo

Fondo Editorial Newman

<https://editorial.epnewman.edu.pe/.com>

Correo electrónico: fondo.editorial@epnewman.edu.pe



Índice General

	Pág.
Índice general	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Prólogo	x
Introducción	01
Capítulo I: Planificación estratégica y recaudación tributaria en un gobierno local	02
1.1 Introducción	02
1.2 Aspectos teóricos sobre planificación estratégica y recaudación tributaria	05
1.3 Aspectos metodológicos para lograr los datos de campo	09
1.4 Resultados y discusión	10
1.5 Conclusiones	13
1.6 Consideraciones en base al contexto actual	14
Capítulo II: Análisis de las habilidades directivas de funcionarios de un gobierno regional	16
2.1 Introducción	16
2.2 Aspectos teóricos de las habilidades directivas	18
2.3 Precisiones metodológicos	19
2.4 Análisis de los resultados	21
2.5 Conclusiones	27
2.6 Consideraciones en base al contexto actual	27
Capítulo III: Conciencia ambiental en la gestión de residuos sólidos en un distrito	29
3.1 Introducción	29
3.2 Aspectos teóricos de conciencia ambiental y gestión de residuos sólidos	31
3.3 Proceso metodológico para lograr los datos de campo	36
3.4 Análisis de los resultados de campo	37
3.5 Conclusiones	46
3.6 Consideraciones en base al contexto actual	47
Capítulo IV: Conclusiones generales y modelo integrador de gestión pública sostenible	49
4.1 Síntesis integradora de los hallazgos	49

4.2	Aporte científico y originalidad de la obra	49
4.3	Modelo integrador de gestión pública sostenible para gobiernos locales y regionales	50
4.4	Reflexión prospectiva: desafíos futuros de la gestión pública sostenible en el Perú	51
	Referencias bibliográficas	52

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables	09
Tabla 2. Variable 1 – “Planificación estratégica”	10
Tabla 3. Variable 1 – “Planificación estratégica” (por dimensión)	10
Tabla 4. Variable 2 – “Recaudación tributaria”	11
Tabla 5. Variable 2 – “Recaudación tributaria” (por dimensión)	11
Tabla 6. Relación entre la planificación estratégica y la recaudación tributaria	11
Tabla 7. Relación entre la formulación y la recaudación tributaria	12
Tabla 8. Relación entre la implementación y la recaudación tributaria	12
Tabla 9. Relación entre la evaluación y la recaudación tributaria	13
Tabla 10. Dimensiones e indicadores para analizar las habilidades directivas del funcionario	20
Tabla 11. Baremo para el análisis de las habilidades directivas del funcionario	21
Tabla 12. Dimensión n° 01 - “Habilidades de nivel personal”	21
Tabla 13. Dimensión n° 01 - “Habilidades de nivel personal” (por indicador)	21
Tabla 14. Dimensión n° 02 - “Habilidades de nivel social”	22
Tabla 15. Dimensión n° 02 - “Habilidades de nivel social” (por indicador)	22
Tabla 16. Dimensión n° 03 - “Habilidades de nivel de dirección”	22
Tabla 17. Dimensión n° 03 - “Habilidades de nivel de dirección” (por indicador)	23
Tabla 18. Las habilidades directivas del funcionario	23
Tabla 19. Las habilidades directivas del funcionario (por dimensión)	23
Tabla 20. Prueba de normalidad de indicadores destacados y focalizados a mejorar	24
Tabla 21. Matriz de correlaciones	25
Tabla 22. Variables operacionalizadas	36
Tabla 23. Baremo de “Conciencia ambiental”	37
Tabla 24. Baremo de “Gestión de residuos sólidos”	37
Tabla 25. Resultados de la dimensión “Conocimiento afectivo” (por pregunta)	38
Tabla 26. Resultados de la dimensión “Iniciativas ecológicas” (por pregunta)	38
Tabla 27. Resultados de la dimensión “Normas ambientales” (por pregunta)	39
Tabla 28. Resultados de la dimensión “Equilibrio natural” (por pregunta)	40

Tabla 29. Resultados de la variable “Conciencia ambiental”	40
Tabla 30. Resultados de “Conciencia ambiental” (por dimensión)	41
Tabla 31. Resultados de la dimensión “Conocimientos” (por pregunta)	41
Tabla 32. Resultados de la dimensión “Prácticas” (por pregunta)	42
Tabla 33. Resultados de la dimensión “Actitudes” (por pregunta)	43
Tabla 34. Resultados de la variable “Gestión de residuos sólidos”	43
Tabla 35. Resultados de la variable “Gestión de residuos sólidos” (por dimensión)	44
Tabla 36. Análisis de la influencia con una regresión logística ordinal	44
Tabla 37. Crecimiento afectivo en la gestión de residuos sólidos	45
Tabla 38. Iniciativas ecológicas en la gestión de residuos sólidos	45
Tabla 39. Normas ambientales en la gestión de residuos sólidos	46
Tabla 40. Equilibrio natural en la gestión de residuos sólidos	46

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Recaudación de los impuestos en los gobiernos locales del Perú (2011 – 2020)	04
Figura 2. Ciclo de planeamiento estratégico	06
Figura 3. Habilidades directivas para la gestión pública	19

Prólogo

En el complejo entramado del desarrollo nacional, los gobiernos locales y regionales desempeñan un papel esencial en la consolidación de una gestión pública eficiente, inclusiva y sostenible. El Perú, con su vasta diversidad geográfica, cultural y social, enfrenta enormes desafíos que requieren respuestas articuladas desde los distintos niveles del Estado. Este libro surge como una propuesta académica y técnica para reflexionar sobre los avances, limitaciones y oportunidades en la planificación y gestión territorial, considerando tres pilares fundamentales: la planificación estratégica, el liderazgo transformador y el compromiso con el medio ambiente.

La gestión pública en el ámbito subnacional no puede desvincularse de la sostenibilidad, entendida esta no solo como una meta ambiental, sino como una forma de gobernar que equilibra las necesidades sociales, económicas y ecológicas del presente sin comprometer el futuro. En esta obra se abordan experiencias concretas y marcos teóricos que permiten comprender la importancia de incorporar la sostenibilidad en las decisiones públicas, promoviendo políticas que respondan a las demandas ciudadanas y que respeten los ecosistemas locales.

Uno de los aspectos más relevantes que se desarrolla en estas páginas es la necesidad de un liderazgo ético y visionario en los gobiernos locales y regionales. Líderes capaces de articular actores, movilizar recursos, fomentar la participación ciudadana y construir consensos en torno a objetivos comunes. La planificación, por su parte, se presenta como una herramienta fundamental para guiar las acciones públicas, evitar la improvisación y garantizar que el desarrollo territorial sea ordenado, equitativo y resiliente frente a los efectos del cambio climático y otros desafíos contemporáneos.

Este libro es, en esencia, una invitación a repensar la gestión pública desde una perspectiva integradora y transformadora. Sus autores aportan una mirada crítica, sustentada en la evidencia y comprometida con el bienestar colectivo. En tiempos en los que la confianza en las instituciones se ve amenazada y la sostenibilidad ya no es una opción sino una urgencia, esta obra representa una valiosa contribución para académicos, funcionarios, tomadores de decisiones y ciudadanos interesados en construir un Perú más justo, transparente y ambientalmente responsable desde lo local y lo regional.

Introducción

La transformación del Estado peruano hacia modelos de gobernanza más inclusivos, eficaces y sostenibles se ha consolidado como uno de los principales ejes del debate público y académico contemporáneo; en este proceso, los gobiernos locales y regionales asumen un rol estratégico como instancias clave de articulación del desarrollo territorial, al ser los niveles de gobierno más próximos a la ciudadanía y a sus problemáticas cotidianas. En este horizonte se inscribe la presente obra, con el propósito de ofrecer una mirada analítica, crítica y propositiva sobre los desafíos de la gestión pública subnacional, integrando tres dimensiones fundamentales e interdependientes: la planificación institucional, el fortalecimiento de las habilidades directivas y la incorporación efectiva de la sostenibilidad ambiental en la toma de decisiones públicas.

Si bien la planificación se ha posicionado como una herramienta central de conducción estratégica del Estado en el marco de la descentralización, persiste una brecha significativa entre lo planificado y lo ejecutado en numerosos contextos locales y regionales; esta distancia no solo revela limitaciones metodológicas en los instrumentos de planificación, sino también debilidades en las capacidades institucionales y directivas que deberían sostenerlos. Por ello, este libro analiza experiencias concretas, marcos normativos y mecanismos de articulación intergubernamental, al tiempo que reflexiona sobre la importancia de contar con funcionarios y directivos con sólidas habilidades personales, sociales y de liderazgo, capaces de tomar decisiones responsables, gestionar equipos de manera colaborativa y orientar los recursos públicos hacia resultados que generen valor para la ciudadanía.

De manera transversal, la sostenibilidad ambiental se plantea como un componente ineludible de la gestión pública moderna en un país megadiverso como el Perú; la obra evidencia que la protección del entorno natural, la gestión adecuada de los residuos sólidos y la promoción de prácticas sostenibles no pueden ser tratadas como asuntos secundarios, sino como parte del núcleo de la planificación y la gestión subnacional. Al integrar el análisis de la conciencia ambiental ciudadana, las capacidades directivas de los funcionarios y los instrumentos de planificación territorial, el libro propone un enfoque integral de gobernanza que permita construir gobiernos locales y regionales más resilientes, transparentes, eficientes y comprometidos con un desarrollo equitativo y ambientalmente responsable.

Capítulo I

Planificación estratégica y recaudación tributaria en un gobierno local

Rubens Houson Pérez-Mamani

rperezma@unmsm.edu.pe

Orcid: 0000-0001-9279-2057

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Zenaida Incacutipa Jacinto

zenaida.epa@gmail.com

Orcid: 0000-0003-2657-7521

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Estela Eresvinda Lizana Puelles

estlizanap@upt.pe

Orcid: 0000-0001-5143-072X

Universidad Privada de Tacna

Augusto Cahuapaza Morales

acahuapazam@unjbg.edu.pe

Orcid: 0000-0002-5283-9081

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

1.1 Introducción

Matos & Chauca (2023) señalan que la planificación estratégica en la gestión pública enfrenta una serie de desafíos estructurales y culturales que limitan su eficacia e impacto; y en la práctica se denota, que mayormente las entidades gubernamentales elaboran planes estratégicos más como un requisito formal que como una herramienta real de gestión. Esta situación genera documentos que carecen de alineación con las verdaderas necesidades de la población y que, a menudo, no se articulan con los recursos disponibles ni con los marcos de evaluación adecuados. Además, la escasa continuidad de las políticas públicas debido a los cambios frecuentes de autoridades y equipos técnicos compromete la implementación sostenida de estrategias de largo plazo, lo que produce una gestión fragmentada, reactiva y poco orientada a resultados.

Barahona *et al.* (2023) señalan que otro aspecto crítico, es la débil capacidad institucional para formular, monitorear y ajustar planes estratégicos de manera participativa y basada en evidencia; la falta de datos confiables, la limitada cultura de evaluación y el bajo nivel de coordinación interinstitucional dificultan una planificación integral y adaptativa. Asimismo, la participación ciudadana en los procesos estratégicos suele ser superficial o simbólica, lo que reduce la legitimidad social de las decisiones públicas. En este contexto, la planificación estratégica se ve desdibujada como instrumento de transformación y se convierte en una formalidad que no contribuye significativamente a mejorar la eficiencia, transparencia ni la calidad de los servicios públicos.

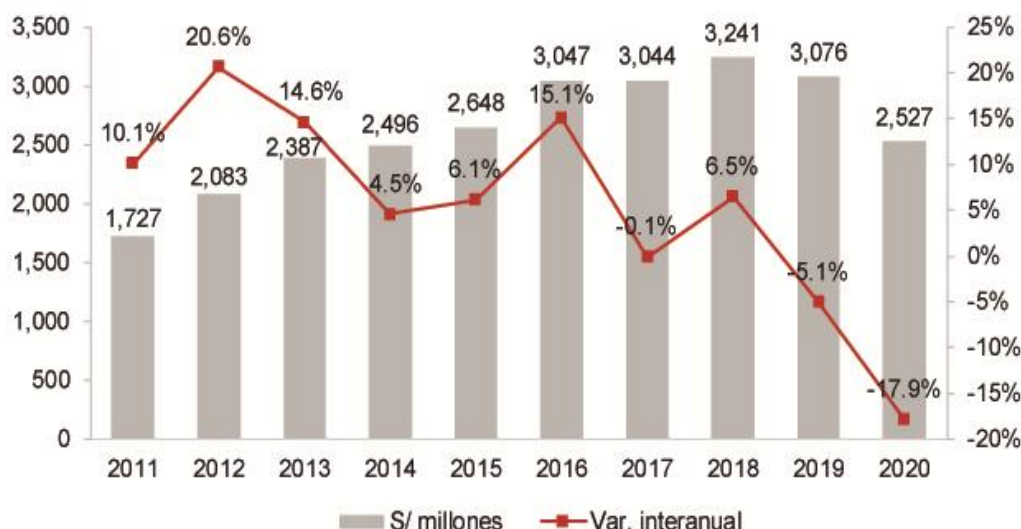
En el caso de los gobiernos locales de Perú, dicha problemática es frecuente, puesto que si bien cuentan con planes estratégicos, los cuales se encuentran publicados en sus páginas institucionales, se percibe que las autoridades y funcionarios públicos mayormente no lo usan como hoja de ruta de la gestión, y en base a ello no monitorean sus avances de cumplimiento con los compromisos asumidos con la ciudadanía, no contando con indicadores para evaluar el impacto de las decisiones adoptadas sobre el uso de los recursos públicos.

Otro aspecto central en gestión pública, es la recaudación de ingresos que permitan hacer más obras y llegar a atender las necesidades y exéctativas de más y más ciudadanos; al respecto, Chávez-Díaz *et al.* (2023) señalan que la recaudación tributaria enfrenta múltiples dificultades que afectan directamente la capacidad del Estado para financiar servicios esenciales y promover el desarrollo, siendo una causa de ello, la alta informalidad económica, que limita la base tributaria y genera una carga fiscal desproporcionada sobre los contribuyentes formales, lo cual se agrava por la evasión y elusión fiscal, facilitadas por sistemas de control poco eficientes, escasa fiscalización y marcos normativos con vacíos legales. Como resultado, los ingresos tributarios son insuficientes para cubrir adecuadamente las demandas sociales, lo que obliga al Estado a recurrir a endeudamientos o recortes presupuestales que debilitan la gestión pública.

Cabrera *et al.* (2021) precisan que otro factor relevante es la limitada cultura tributaria en amplios sectores de la población, lo que se traduce en una baja conciencia sobre la importancia de pagar impuestos y en una percepción negativa sobre el uso de los recursos recaudados. La desconfianza hacia las instituciones públicas, alimentada por casos de corrupción y mala administración, disminuye la disposición de los ciudadanos a cumplir con sus obligaciones fiscales. Además, la complejidad del sistema tributario, con procedimientos engorrosos y poco accesibles, especialmente para pequeños contribuyentes y emprendedores, desalienta la formalización y el cumplimiento voluntario.

En el caso de las municipalidades, mediante la ley 27783 – Bases de la Descentralización y la ley 27972 – Orgánica de Municipalidades, cuentan con las competencias para la creación y administración de los ingresos provenientes de los tributos recaudados, la cual es una de sus principales fuentes de ingresos, al igual que las demás transferencias que ejecuta el Gobierno Nacional, con las cuales ejecutan obras y cumplen con sus gastos corrientes precisados en sus planes.

En escenarios de la pandemia de Covid-19, al respecto, COMEXPERÚ (2020) efectuó una publicación donde muestra con cifras el impacto en las recaudaciones de tributos de los gobiernos locales del país (ver Figura 1), señalando que la misma disminuyó en el año 2020 en un 17,9% de lo recaudado respecto al año 2019; y de forma específica señala que son las municipalidades del departamento de Tacna las más golpeadas del país, puesto que solamente han logrado recaudar un 51% de meta programada anual, seguidos por Tumbes y Loreto con solamente un 54%.

Figura 1*Recaudación de los impuestos en los gobiernos locales del Perú (2011 – 2020)**Nota.* COMEXPERÚ (2020)

GFP Subnacional (2024) señala que tras la pandemia, la recaudación tributaria en los gobiernos locales del Perú ha mostrado una recuperación desigual; mientras algunas municipalidades, como las de Abancay, Cusco, Piura, San Martín – Tarapoto y Trujillo, lograron récords históricos en la recaudación del impuesto predial en 2023 gracias al apoyo técnico del Programa GFP Subnacional, con incrementos promedio del 16.4% respecto al año anterior, otras regiones experimentaron caídas significativas, por ejemplo, en diciembre de 2023, Cusco y Arequipa registraron disminuciones del 32.9% y 13.7% respectivamente en sus ingresos por tributos internos, atribuibles a factores como la menor inversión privada y eventos climáticos adversos. Esta disparidad refleja los desafíos persistentes en la capacidad de generación de ingresos propios de las municipalidades, afectando su autonomía financiera y la calidad de los servicios públicos que ofrecen.

En un gobierno local del departamento de Tacna, lo expresado en los párrafos previos también se presenta en la entidad, sobre todo lo que concierne en la disminución significativa de los tributos ediles, afectando con ello el cumplir con los compromisos asumidos, y de forma paralela se cuenta con un plan estratégico que no ha sido socializado con el personal, para que cada equipo gerencial tenga claridad de que acciones estratégicas priorizar para lograr los objetivos de la gestión; por tanto, de seguir dicha situación, se pone en riesgo el cumplir con las expectativas ciudadanas sobre la gestión, en lo referente a brindar un mejor servicio público.

1.2 Aspectos teóricos sobre planificación estratégica y recaudación tributaria

Sobre las bases teóricas afines a la “Planificación estratégica”, se tiene que es prioritario que las instituciones tengan sus planes, en donde se detalle el camino a seguir en el mediano y largo plazo, referente a las estrategias a implementar para conseguir los objetivos y metas priorizadas; al respecto Donnelly *et al.* (2005) detallan que se trata de

un proceso participativo que le permite a la entidad identificar su visión institucional, los objetivos a lograr, el detalle de las acciones claves institucionales y cada uno de los indicadores que permita medir y hacer seguimiento a su implementación; Chiavenato (2000) describe que se trata de un conjunto de fases que sigue una entidad para establecer las estrategias a aplicar para alcanzar las metas priorizadas, para lo cual debe empezar con un análisis diagnóstico del entorno, detallar los objetivos, precisar las estrategias y recursos a usar, y detallar los indicadores para hacer una retroalimentación constante a los directivos para adoptar las medidas correctivas pertinentes; y Martínez y Milla (2012) señalan que para planificar se requiere que el equipo institucional se caracterice por su honestidad, creatividad, análisis, flexibilidad e innovación permanente, y con respecto a la planificación estratégica, implica el identificar la visión de lo que se requiere ser en el largo plazo, detallando las estrategias que se requieren para ello, siendo por tanto una herramienta vital para el tomar decisiones gerenciales.

De Oliveira *et al.* (2025) describen en su investigación a dos teorías afines a la planificación estratégica que han influido significativamente en su desarrollo y aplicación en la gestión pública y privada, que son:

- Teoría de los recursos y capacidades, propuesta por autores como Jay Barney, sostiene que las organizaciones logran una ventaja competitiva sostenible cuando identifican, desarrollan y aprovechan recursos internos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica debe centrarse no solo en el análisis del entorno externo, sino en reconocer las fortalezas internas que pueden ser fuente de valor a largo plazo. Esta teoría ha llevado a que muchas organizaciones públicas revisen sus competencias institucionales para diseñar estrategias más realistas y efectivas, enfocadas en lo que realmente pueden hacer bien.
- Teoría del ciclo de vida organizacional, plantea que las organizaciones atraviesan distintas etapas —nacimiento, crecimiento, madurez y declive— y que cada fase requiere un enfoque estratégico diferente. Esta teoría destaca la importancia de adaptar la planificación a la etapa evolutiva en la que se encuentra la institución, permitiendo anticipar crisis, rediseñar estructuras y alinear recursos según el momento organizacional. En el ámbito público, esta teoría permite entender por qué ciertas estrategias tienen éxito en contextos emergentes pero fracasan en instituciones ya consolidadas o burocratizadas.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN es el ente rector responsable de implementar el proceso para planificar en el estado peruano denominado Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN, que se precisa en la “Directiva general de planeamiento estratégico” - Directiva N°001-2024-CEPLAN/PCD, donde se desarrollan las cuatro etapas del ciclo de planeamiento estratégico, como se muestra a continuación (ver Figura 2):

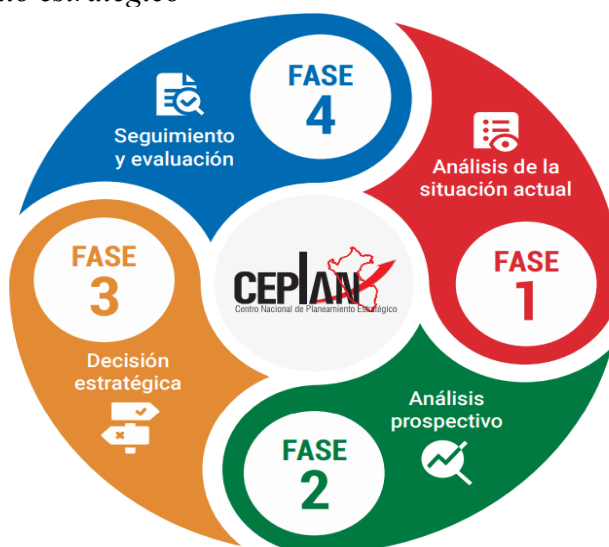
- Fase 1 – Análisis de la situación actual: Se realiza un diagnóstico profundo y participativo sobre la situación actual del territorio, sector o institución, considerando múltiples dimensiones: sociales, económicas, ambientales, institucionales y culturales. El objetivo es comprender las causas estructurales de los problemas públicos y sus interrelaciones, para contar con una base sólida que oriente el diseño de estrategias. Aquí se incluyen análisis prospectivos, brechas de servicios, condiciones territoriales, y necesidades de la población. Es una fase

que promueve la articulación interinstitucional y multinivel, con énfasis en el uso de evidencia y en el enfoque territorial, intercultural y de derechos.

- Fase 2 – Análisis prospectivo: Se orienta a construir una visión compartida del desarrollo que se quiere alcanzar a largo plazo. Se define el "futuro deseado" que guía la intervención del Estado, estableciendo objetivos estratégicos nacionales, sectoriales, intergubernamentales o institucionales. Este proceso incorpora herramientas de prospectiva para anticipar tendencias, riesgos y oportunidades, y se basa en los principios de sostenibilidad, equidad, y resiliencia. Aquí se establece el marco estratégico que da dirección a las políticas públicas y la asignación de recursos.
- Fase 3 – Decisión estratégica: Abarca la formulación de estrategias para cerrar brechas y alcanzar los objetivos planteados. En esta fase se priorizan intervenciones estratégicas, líneas de acción y metas que permiten lograr los resultados deseados de manera efectiva y eficiente. También se define el modelo de intervención, los actores involucrados, los recursos necesarios y los mecanismos de articulación y coordinación. La estrategia debe ser flexible, con capacidad de adaptación a cambios contextuales, y estar alineada con las políticas de Estado.
- Fase 4 – Seguimiento y evaluación: Se busca asegurar que las estrategias implementadas estén logrando los resultados esperados. Se establecen mecanismos de monitoreo, evaluación y retroalimentación continua para mejorar la toma de decisiones. Se promueve el aprendizaje institucional y la mejora continua, fomentando la rendición de cuentas, la transparencia, y la participación ciudadana. A través de esta fase, se identifican desviaciones, se ajustan estrategias y se fortalecen capacidades de gestión pública.

Figura 2

Ciclo de planeamiento estratégico



Nota. Directiva del CEPLAN

D'Alessio (2008) que es citado por Coronel y Quintana (2022), describe las etapas principales en el proceso de planificación estratégica, los cuales son considerados como las dimensiones para el análisis de dicho proceso, se tiene:

- a) **Formulación:** Implica el efectuar un diagnóstico institucional (análisis interno y externo), que permita establecer las prioridades a alcanzar por la gestión, las estrategias considerando los recursos con los que se cuentan o pueden lograrse. Se prioriza la utilización de evidencia para identificar problemas, oportunidades y capacidades institucionales, se define la visión futura deseada, los objetivos estratégicos, metas, indicadores y acciones necesarias para alcanzarla. Esta etapa requiere un enfoque participativo e inclusivo, integrando la mirada de diversos actores clave —ciudadanía, sector privado, academia y entidades públicas— y se apoya en herramientas de análisis prospectivo y planificación por resultados.
- b) **Implementación:** Implica la puesta en marcha de lo propuesto, priorizando el seguimiento periódico mediante indicadores. corresponde a la puesta en marcha de las estrategias y acciones definidas; además de la asignación de recursos, el establecimiento de responsabilidades, el programar actividades y la coordinación entre los distintos niveles y actores involucrados. Su éxito depende de una gestión eficaz, del liderazgo institucional y del seguimiento continuo para garantizar que lo planificado se traduzca en resultados concretos
- c) **Evaluación:** Implica el analizar el impacto y los resultados obtenidos con lo implementado, que permita retroalimentar a la gestión; se centra en valorar objetivamente los avances, impactos y aprendizajes obtenidos, mediante informes periódicos, esta etapa identifica logros, obstáculos y áreas de mejora, generando evidencia para reajustar las decisiones estratégicas y fortalecer la gestión pública con un enfoque de mejora continua.

Sobre las bases teóricas afines a la “Recaudación tributaria”, la política tributaria en el Perú es diseñada por el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, lo cual se define principalmente en base al consumo y la inversión; al respecto Villegas (2001) señala sobre la política tributaria que se trata de la función reguladora e impositiva que le compete al estado, que se basa principalmente en una actividad para recabar impuestos, para obtener recursos que permita impulsar la equidad y el acceso a oportunidades similares de los ciudadanos; también Mazo y Ruiz (2008) definen que la recaudación de tributos de parte de la entidad edil es un pago que la entidad solicita al ciudadano de su jurisdicción, por el brindar un conjunto de servicios públicos proporcionados durante un periodo determinado y que cuentan con una base legal que avala dicho cobro.

Alfaro (2011) señala que la recaudación tributaria en una municipalidad se refiere al proceso mediante el cual el gobierno local obtiene ingresos económicos provenientes del cobro de tributos, con el fin de financiar los servicios públicos y las inversiones en infraestructura dentro de su jurisdicción. Este proceso abarca impuestos como el predial, los arbitrios municipales, el impuesto de alcabala, entre otros, tributos regulados por la Ley de Tributación Municipal. Su correcta administración es esencial para garantizar la sostenibilidad fiscal y la autonomía financiera de la municipalidad, permitiéndole responder a las necesidades de la población y ejecutar su plan de desarrollo local concertado.

Pinedo *et al.* (2023) señalan que en este contexto, la recaudación no solo implica el cobro efectivo de tributos, sino también una adecuada gestión tributaria, que incluye la identificación de contribuyentes, la actualización del catastro, la emisión de valores, la atención al ciudadano y la implementación de estrategias para reducir la evasión y

morosidad. Además, el fortalecimiento de la cultura tributaria y la confianza ciudadana en el uso adecuado de los recursos recaudados son componentes clave para aumentar la recaudación y fomentar el cumplimiento voluntario. Así, la recaudación tributaria en una municipalidad no es solo un acto administrativo, sino un proceso estratégico que articula finanzas, gestión pública y participación ciudadana en beneficio del desarrollo local.

Coronado (2022) señala que en una municipalidad, la recaudación tributaria se clasifica principalmente en dos grandes tipos: Tributos municipales propios y tributos delegados por el gobierno nacional; estos ingresos constituyen una fuente clave para financiar servicios públicos locales como el mantenimiento de vías, limpieza pública, seguridad ciudadana, parques y jardines, entre otros, siendo además una expresión de la autonomía económica del gobierno local. Los tributos municipales propios son aquellos establecidos y administrados directamente por la municipalidad, y entre los más importantes se encuentran el impuesto predial, que grava el valor de los inmuebles; el impuesto de alcabala, que se aplica a la transferencia de propiedad de bienes inmuebles; y el impuesto a los juegos y espectáculos públicos no deportivos; a esto se suman tasas, como los arbitrios municipales por servicios de limpieza, serenazgo y parques, que se calculan en función del costo de prestación de dichos servicios. Por otro lado, existen tributos delegados, como el impuesto a los vehículos o el impuesto a la renta de tercera categoría (cuando corresponde su recaudación en convenios con SUNAT), cuya administración puede estar a cargo del gobierno nacional pero cuya recaudación beneficia, en parte, a los municipios.

Para su análisis, se han considerado las dimensiones propuestas por Moreyra (2018) en su investigación, que describen las características de la recaudación tributaria, desde la perspectiva del personal edil, se tiene:

- a) Proceso de recaudación: Es el conjunto de etapas y procedimientos que aplica la entidad pública para recabar sus ingresos; por tanto, se trata de distintos medios usados por la entidad edil para disponer que el ciudadano/contribuyente cuente con las facilidades para que cumpla con sus obligaciones de tributos, ya sea mediante medios manuales y/o mecánicos.
- b) Fiscalización: Implica el monitorear que el ciudadano y las entidades cumplan con lo normado por la autoridad competente, para aplicar las sanciones respectivas; por tanto se precisan controles que permitan evitar que existan comportamientos alejados de la legalidad de parte del contribuyente, es decir, velar porque se cumpla lo normado, impulsando la transparencia.
- c) Auditoría: Implica el monitoreo al uso de los recursos recaudados por la entidad; por tanto son exámenes donde se utilizan técnicas y metodologías que permitan efectuar un análisis detallado sobre las acciones institucionales, para verificar si las decisiones de la entidad impulsan verdaderamente el beneficio a los contribuyentes.

1.3 Aspectos metodológicos para lograr los datos de campo

El trabajo investigativo fue de tipo aplicado, puesto que se utilizó el conocimiento para el análisis de la problemática específica; sobre el nivel se tiene que es correlacional, dado que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlas; el

diseño fue no experimental, que implica que las variables no fueron alteradas deliberadamente; los datos de campo se recabaron por corte transversal, ello implica que se hizo en un tiempo dado (Hernández *et al.*, 2014).

A continuación, en la tabla siguiente, se describen las dimensiones e indicadores considerados en la investigación, siendo la escala usada la ordinal:

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador
Planificación estratégica	- Formulación.	- Diagnóstico institucional, visión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas.
	- Implementación.	- Ejecución de actividades, avances de cumplimiento.
	- Evaluación.	- Análisis por indicadores, seguimiento, retroalimentación.
Recaudación tributaria	- Proceso de recaudación.	- Capacitación, estrategias, sistema informático.
	- Fiscalización.	- Inspecciones, deudas, sanciones.
	- Auditoría.	- Cumplimiento de las normas, monitoreo.

Nota. Elaboración propia

La población de estudio se determinó considerando el número de plazas de la estructura orgánica de una municipalidad distrital en Tacna, que en este caso se trata de 102 personas. Para precisar la muestra, se usó la fórmula para poblaciones finitas, asumiendo como supuestos: $N = 102$ (Población), $Z = 1,96$ (Confiabilidad), $e = 5\%$ (Error) y $P = 50\%$ (Probabilidad), reemplazando se obtuvo un valor de 81 trabajadores, que fueron seleccionados de manera aleatoria.

En lo referente a la técnica de investigación, se tiene que fue la encuesta; en lo que implica el instrumento, se utilizó el cuestionario, que son: Cuestionario sobre la planificación estratégica en la entidad y cuestionario sobre la recaudación tributaria impulsada en la entidad; los cuales sirvieron para analizar la percepción del trabajador edil sobre ambas variables.

Los cuestionarios fueron validados mediante el criterio de Juicio de 03 Expertos, cuyas valoraciones en promedio fueron de 96% para ambos instrumentos; sobre la confiabilidad, se usó una prueba piloto de 15 trabajadores, siendo el valor de Alpha de Cronbach de 0,906 para la “Planificación estratégica” y 0,882 en el caso de la “Recaudación tributaria”; las preguntas fueron de cinco opciones de respuestas, utilizando la Escala de Likert, cuyos opciones fueron: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, que sirvió para generar un baremo de tres niveles (Inadecuado, regular y adecuado).

1.4 Resultados y discusión

En lo que refiere a la “Planificación estratégica”, se encontró que el 64,2% de los trabajadores la perciben de nivel regular, el 24,7% de nivel adecuado, y el 11,1% de nivel inadecuado; lo cual implica que la mayoría considera que la gestión edil impulsa que se cumplan con cada una de las fases de la planificación, para que se convierta en una herramienta para atender los requerimientos ciudadanos.

Tabla 2

Variable 1 – “Planificación estratégica”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	9	11,1
Regular	52	64,2
Adecuado	20	24,7
Total	81	100,0

Nota. Cuestionario de “Planificación estratégica”

Sobre el comportamiento de las dimensiones, la más destacada fue la “Implementación”, luego la “Formulación”, y finalmente la “Evaluación”.

Tabla 3

Variable 1 – “Planificación estratégica” (por dimensión)

Dimensión		Trabajador	Porcentaje
Formulación	Inadecuado	4	4,9
	Regular	52	64,2
	Adecuado	25	30,9
Implementación	Inadecuado	7	8,6
	Regular	48	59,3
	Adecuado	26	32,1
Evaluación	Inadecuado	10	12,3
	Regular	54	66,7
	Adecuado	17	21,0

Nota. Cuestionario de “Planificación estratégica”

Con respecto a la “Recaudación tributaria”, se encontró que el 50,6% de los trabajadores ediles perciben que es de nivel adecuada, mientras que el 45,7% que es de nivel regular, y el 3,7% que es de nivel inadecuado; lo cual implica que la mayoría del personal considera que la gestión aplica diversas estrategias que le han permitido mejorar sus niveles de recaudación.

Tabla 4*Variable 2 – “Recaudación tributaria”*

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Inadecuado	3	3,7
Regular	37	45,7
Adecuado	41	50,6
Total	81	100,0

Nota. Cuestionario de “Recaudación tributaria”

Del análisis sobre el comportamiento de las dimensiones, se tiene que la más destacada fue la “Fiscalización”, seguido de la “Auditoría”, siendo la focalizada a reforzar es el “Proceso de recaudación”.

Tabla 5*Variable 2 – “Recaudación tributaria” (por dimensión)*

Dimensión	Trabajador	Porcentaje
Proceso de recaudación	Inadecuado	4
	Regular	54
	Adecuado	23
Fiscalización	Inadecuado	3
	Regular	38
	Adecuado	40
Auditoría	Inadecuado	3
	Regular	40
	Adecuado	38

Nota. Cuestionario de “Recaudación tributaria”

Se hizo un análisis correlacional, en la Tabla 6 se tiene el valor de $Rho = 0,499$ ($p = 0,000$), dado que “p” es menor al 5% de significancia, se tiene que existe relación directa y moderada entre la planificación estratégica y la recaudación tributaria en un municipio del departamento de Tacna.

Tabla 6*Relación entre la planificación estratégica y la recaudación tributaria*

			Planificación estratégica	Recaudación tributaria
Rho de Spearman	Planificación estratégica	Rho	1,000	0,499
		p	.	0,000
		n	81	81
	Recaudación tributaria	Rho	0,499	1,000
		p	0,000	.
		n	81	81

Nota. Ambos instrumentos

En la Tabla 7 se obtuvo un valor de $Rho = 0,432$ ($p = 0,000$), dado que “p” es menor al 5% de significancia, por tanto, existe relación directa y moderada entre la formulación

de la planificación estratégica y la recaudación tributaria en un municipalidad del departamento de Tacna.

Tabla 7

Relación entre la formulación y la recaudación tributaria

			Formulación	Recaudación tributaria
Rho	Formulación	Rho	1,000	0,432
		p	.	0,000
		n	81	81
	Recaudación tributaria	Rho	0,432	1,000
		p	0,000	.
		n	81	81

Nota. Ambos instrumentos

En la Tabla 8 se tiene un valor de $Rho = 0,409$ ($p = 0,000$), dado que “p” es menor al 5% de significancia, por tanto, existe relación directa y moderada entre la implementación de la planificación estratégica y la recaudación tributaria en un municipalidad del departamento de Tacna.

Tabla 8

Relación entre la implementación y la recaudación tributaria

			Implementación	Recaudación tributaria
Rho	Implementación	Rho	1,000	0,409
		p	.	0,000
		n	81	81
	Recaudación tributaria	Rho	0,409	1,000
		p	0,000	.
		n	81	81

Nota. Ambos instrumentos

En la Tabla 9 se tiene un valor de $Rho = 0,411$ ($p = 0,000$), dado que “p” es menor al 5% de significancia, por tanto, existe relación directa y moderada entre la evaluación de la planificación estratégica y la recaudación tributaria en un municipalidad del departamento de Tacna.

Tabla 9*Relación entre la evaluación y la recaudación tributaria*

			Evaluación	Recaudación tributaria
Rho	Evaluación	Rho	1,000	0,411
		p	.	0,000
		n	81	81
	Recaudación tributaria	Rho	0,411	1,000
		p	0,000	.
		n	81	81

Nota. Ambos instrumentos

Los resultados encontrados precisan que existe relación directa y de nivel moderado entre la planificación estratégica y la recaudación tributaria en un gobierno local, dado que se halló valor de $Rho = 0,499$ ($p = 0,000$), que implica que una mejora en el proceso de planificar impulsada por la gestión municipal contribuirá en incrementar sus niveles de recaudación de tributos.

Lo cual concuerda con lo hallado por Urrutia y Santana (2016), quienes concluyen que las municipalidades no tienen herramientas para gestionar sus recursos, se cuenta con planeas los cuales no se aplican plenamente ni se monitorean; dado que la dimensión focalizada a mejorar es la “Evaluación” de lo planificado, donde el 66,7% de los trabajadores perciben que es de nivel regular, y lo que debe reforzarse es que se deben recoger las opiniones de la población sobre el impacto de la labor edil.

También se coincide con el trabajo de Moreyra (2018), quien concluye que existe relación directa y elevada ($Rho = 0,831$) entre el planificar estratégicamente y el recaudar los tributos en la municipalidad; dado que se obtuvo que existe relación directa y moderada entre la planificación y el nivel de recaudación de los tributos.

También se concuerda con Romero (2020), quien concluye que la cultura para tributar al conocer detalles de lo normado y cómo se utilizan, genera un incremento en la recaudación; puesto que el 50,6% de los trabajadores ediles perciben que es de nivel adecuado las estrategias de recaudación de tributos, siendo la dimensión más destacada la “Fiscalización”.

Finalmente, se concuerda con el trabajo de Ávalos Cuela (2018), quien concluye que la planificación estratégica se relaciona de forma positiva y moderada ($Rho = 0,660$) con la calidad educativa; dado que se obtuvo que la planificación se relaciona de manera positiva y moderada con el nivel de recaudación de los tributos, lo que cual requiere de una estrategia educativa y comunicacional a la población para que pueda confiar y cumplir con sus pagos.

1.5 Conclusiones

- Existe relación directa y moderada entre la planificación estratégica y la recaudación tributaria en una entidad municipal de Tacna; puesto que se halló un

$Rho = 0,499$ ($p = 0,000$); además, el 64,2% percibe de nivel regular el proceso de planificación, siendo la dimensión más destacada la “Implementación”; y el 50,6% considera de nivel adecuado la recaudación tributaria, siendo la dimensión más destacada la “Fiscalización”.

- Existe relación directa y moderada entre la formulación de la planificación estratégica y la recaudación tributaria en una entidad municipal de Tacna, dado que halló un $Rho = 0,432$ ($p = 0,000$); que implica que una mejora en la formulación del plan, permitiría que la recaudación de los tributos se incremente.
- Existe relación directa y moderada entre la implementación de la planificación estratégica y la recaudación tributaria en una entidad municipal de Tacna, dado que halló un $Rho = 0,409$ ($p = 0,000$); que implica que una mejora en la implementación del plan, permitiría que la recaudación de los tributos se incremente.
- Existe relación directa y moderada entre la ejecución de la planificación estratégica y la recaudación tributaria en una entidad municipal de Tacna, dado que se halló un $Rho = 0,411$ ($p = 0,000$); que implica que una mejora en la ejecución del plan, permitiría que la recaudación de los tributos se incremente.

1.6 Consideraciones en base al contexto actual

Finalmente, se detallan algunas consideraciones en base a la coyuntura de la gestión pública municipal, con evidencias teóricas y empíricas que respaldan el vínculo entre planificación estratégica y recaudación tributaria:

- a) En el contexto actual de la gestión pública local en el Perú, caracterizado por mayores exigencias de transparencia, eficiencia y sostenibilidad fiscal, la planificación estratégica se consolida como un instrumento clave para fortalecer la recaudación tributaria municipal. Diversos estudios de gestión pública han demostrado que los gobiernos locales que planifican con enfoque de resultados, establecen metas claras y alinean sus recursos con prioridades territoriales logran mejores desempeños financieros. En ese sentido, los resultados obtenidos en la municipalidad de Tacna, donde el 64,2% de los trabajadores perciben la planificación estratégica en un nivel regular, evidencian que existe margen de mejora para que este proceso se convierta en un motor más sólido de optimización de los ingresos municipales.
- b) La evidencia comparada en administración pública sugiere que la planificación estratégica mejora la recaudación al permitir una gestión más ordenada de los procesos tributarios, priorizando acciones de fiscalización, formalización y sensibilización ciudadana; cuando los municipios cuentan con planes bien formulados, con objetivos medibles y estrategias claras, pueden asignar mejor sus recursos humanos y tecnológicos para la cobranza tributaria. En el caso analizado, la relación moderada ($Rho = 0,499$) entre planificación estratégica y recaudación tributaria confirma empíricamente que una gestión municipal más estructurada y planificada tiende a traducirse en mayores niveles de cumplimiento tributario.
- c) La dimensión de formulación de la planificación estratégica resulta especialmente relevante para la recaudación, dado que en esta etapa se definen prioridades, metas y mecanismos de intervención; la correlación moderada

encontrada ($Rho = 0,432$) respalda la idea de que una planificación mejor diseñada, con diagnósticos más precisos sobre la base tributaria y el comportamiento de los contribuyentes, permite establecer estrategias de cobranza más efectivas. En la coyuntura actual, donde muchas municipalidades enfrentan limitaciones presupuestales, una formulación estratégica robusta se convierte en un factor determinante para mejorar la sostenibilidad financiera local.

- d) La implementación de la planificación estratégica también juega un papel central en la mejora de la recaudación tributaria, tal como lo evidencia el coeficiente de correlación obtenido ($Rho = 0,409$); la literatura sobre gestión municipal sostiene que los planes solo generan impacto cuando se traducen en acciones concretas, con responsables claros, cronogramas definidos y mecanismos de seguimiento. En este caso, aunque la implementación fue la dimensión mejor valorada, aún predominó una percepción de nivel regular, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la ejecución de estrategias tributarias mediante sistemas de gestión más eficientes y orientados a resultados.
- e) La evaluación de la planificación estratégica constituye un elemento clave para retroalimentar y mejorar los procesos de recaudación, lo cual se respalda en la relación moderada hallada ($Rho = 0,411$); diversas investigaciones en gestión pública señalan que los gobiernos locales que evalúan sistemáticamente sus planes pueden identificar debilidades en la gestión tributaria, corregir fallas y ajustar estrategias. En el caso estudiado, el hecho de que el 66,7% perciba la evaluación como regular indica que existe una oportunidad para incorporar mecanismos de evaluación participativa, incluyendo la percepción ciudadana sobre el uso de los recursos recaudados.
- f) Asimismo, la mejora en la planificación estratégica contribuye indirectamente a fortalecer la cultura tributaria y la confianza ciudadana en la gestión municipal; tal como plantea Romero (2020), cuando los contribuyentes conocen cómo se planifican y ejecutan los recursos públicos, muestran mayor disposición al cumplimiento de sus obligaciones fiscales. En este sentido, el hallazgo de que la fiscalización es la dimensión más destacada de la recaudación (49,4% adecuada) sugiere que una planificación más transparente y participativa podría complementar estos esfuerzos, generando un equilibrio entre control y confianza ciudadana.
- g) En síntesis, la evidencia teórica y empírica respalda que una mejora integral en la planificación estratégica —en sus fases de formulación, implementación y evaluación— contribuye de manera significativa al fortalecimiento de la recaudación tributaria municipal; los resultados obtenidos en la municipalidad de Tacna, alineados con estudios previos como los de Urrutia y Santana (2016), Moreyra (2018) y Ávalos Cuela (2018), confirman que la planificación no solo es un requisito administrativo, sino un factor determinante para la sostenibilidad financiera y la gobernanza local. En la coyuntura actual, donde los gobiernos locales enfrentan mayores demandas de servicios y limitaciones presupuestales, robustecer la planificación estratégica se convierte en una condición indispensable para mejorar la capacidad recaudatoria y, con ello, el desarrollo territorial sostenible.

Capítulo II

Análisis de las habilidades directivas de funcionarios de un gobierno regional

Alex Melecio Salazar Marzal
alexmelecio.salazar@unmsm.edu.pe
 Orcid: 0000-0001-7685-844x
 Universidad Nacional Mayor de San Marcos

José Antonio Mejía Saira
jmejias@unjbg.edu.pe
 Orcid: 0000-0001-8309-3676
 Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Sonia Rivera Valderrama
sriveraval@gmail.com
 Orcid: 0000-0002-9008-7407
 Universidad César Vallejo

José Luis Federico Albarracin Palacios
jalbarracin@ucsm.edu.pe
 Orcid: 0000-0002-6186-3681
 Universidad Católica de Santa María

2.1 Introducción

Alarcón-Henríquez *et al.* (2018), Alvarado *et al.* (2019) y Pereda (2016) describen que existen factores que obligan a que las organizaciones cuenten con personal calificado para lograr con mayores posibilidades las metas y objetivos, como ser los cambios tecnológicos, la existencia de entornos cada vez más complejos, entre otros; complementa ello, Ascón *et al.* (2020) y Ascón *et al.* (2018), señalan que el personal competente potencia de forma crítica el que la institución crezca y desarrolle, por tanto, se requiere potenciar sus habilidades y competencias, como lo precisa también Bedoya-Dorado *et al.* (2020) al afirmar que el capital humano es el componente clave en la búsqueda del éxito organizacional.

Pasmiño *et al.* (2019), Camacho (2018) y Cejas y Faz (2017) resaltan que en un entorno organizativo competitivo, es vital que los directivos prioricen el desarrollar y potencializar sus habilidades para dirigir los destinos de la entidad y hacer frente con eficiencia a las demás entidades del sector, considerando aspectos transversales relacionados con el estar a la vanguardia de las tendencias, los avances en el uso de la tecnología como medio para dar un mejor servicio, el impacto de la normatividad en las decisiones, otros; por ello se requiere contar con habilidades para enfrentar los cambios en el entorno.

Arrascue *et al.* (2021) resaltan que las entidades competitivas requieren de un directivos que se caractericen por contar con habilidades para la gerencia, las cuales son los impulsores de implementar cambios dentro de la organización, que sumen a lograr de

los objetivos, de forma específica se requiere, como también lo señalan Contreras (2018), Crespo (2018), Hernández (2020) y Molina (2020) que se planifiquen todas las actividades, que se priorice el tener equipos de trabajo, que se apliquen estrategias de motivación al personal, impulsar la existencia de un clima de trabajo agradable, entre otros.

En lo referente a la gestión pública, lo descrito en los párrafos previos es la tendencia, puesto que se está impulsando que el modelo tradicional burocrático, se complemente con el modelo gerencial y el modelo de gobernanza; al respecto se resalta lo expresado por Weiguang (2016), Morales-Casetti *et al.* (2019), Pedrozo *et al.* (2018) y Sánchez *et al.* (2017) respecto a que contar con directivos líderes y capaces en el sector público es vital para la existencia de una gobernanza de los territorios, priorizando el atender las exigencias ciudadanas de forma eficiente y sostenible.

Artieda *et al.* (2021) señala respecto a la gestión pública, que si se efectúa una comparación con el sector privado, las autoridades que son elegidas por el voto popular tienen funciones similares a los miembros de algún Directorio; puesto que básicamente son los responsables de liderar los destinos de la población que los eligió, para lo cual debe saber trabajar con el personal de la organización pública en la búsqueda de alcanzar las metas y los objetivos estratégicos propuestos; ello es complementado por Luján (2018), quien precisa que las habilidades directivas de los líderes que están a cargo de las entidades públicas y privadas son similares, estando la diferencia en las estrategias a utilizar para alcanzar la visión institucional.

En lo que refiere a la gestión de las organizaciones públicas, SERVIR (2016) priorizó la aprobación y publicación de la guía que contribuye en evaluar las competencias del directivo público, donde principalmente se proporcionan herramientas metodológicas para evaluar las competencias directivas de los funcionarios públicos, donde se destacan las que son transversales a cualquier puesto de trabajo directivo: Orientación a los resultados, la vocación por el servicio y el trabajar en equipo, los cuales resultan fundamentales para la evaluación de la gestión del rendimiento institucional.

Por tanto, en la gestión pública se prioriza estrategias para atender las expectativas y la problemática de los ciudadanos, donde el contar con directivos y funcionarios públicos, con las habilidades de dirección para el adecuado uso de los recursos asignados es vital para cumplir con los objetivos priorizados en los planes institucionales (Suárez-Amaya, 2021) (Valencia, 2020); pero múltiples evidencias muestran que dichas designaciones no se efectúan considerando criterios objetivos y meritocráticos; por ello, resulta prioritario proponer un modelo de habilidades directivas para la gestión pública, que permita mejorar la forma de decir centrado en el ciudadano; que resulta ser el objetivo primordial de este trabajo.

2.2 Aspectos teóricos de las habilidades directivas

Katz (1955) citado por Carrillo (2019), describe que los directivos se clasifican en tres bloques básicos: Técnicas, que abarcan los conocimientos especializados que son adquiridos en la formación profesional; trato personal, considera la capacidad de interactuar de forma adecuada con los compañeros de trabajo, que permita trabajar en equipo; y conceptuales, abarcan la capacidad del directivo de analizar situaciones abstractas que permitan adecuar modelos de gestión para hacer frente a la problemática institucional.

Chiavenato (2016) citado por Gutiérrez-Macías y Córdova-Ruiz (2020) identifica un conjunto de habilidades directivas durables, las cuales no cambian a pesar de la existencia de tiempos difíciles: Conocimiento, Implica que el directivo debe tener un acervo de conceptos, experiencias, informaciones, otros, sobre los detalles que abarca su especialidad; perspectiva, implica la capacidad del directivo de saber ubicarse en cualquier escenario que estuviera afectando a la entidad, es decir de poner en acción sus conocimientos teóricos para hacer frente a los problemas e implementar alternativas de solución; actitud, hace referencia al comportamiento personal del directivo frente a las diversas situaciones laborales, considera por tanto la forma de dirigir, interactuar, confiar en los demás y motivar al personal que permita alcanzar las metas institucionales.

Whetten & Cameron (2011) citados por Huerta (2020), desarrollan un modelo que considera diez habilidades directivas básicas, las cuales son agrupadas en: Personales, consideran el autoconocimiento, el manejo de las situaciones de estrés, y el dar una solución analítica a los problemas; interpersonales, considera el hacer frente a los conflictos, el saber motivar al personal a cargo, el impulsar la existencia de una comunicación frecuente y eficaz con el personal a cargo, y el poder influir en los demás; grupales, considera el delegar y dar facultades a los demás, el saber dirigir la entidad hacia los cambios positivos, y el forma equipos de trabajo que sean eficaces.

Goyal (2013) citado por Loján-Alvarado *et al.* (2022), clasifica en tres bloques: Personales, que abarca la auto dirección, el aprender, el ser inteligente emocionalmente, el gestionar el tiempo, el manejo de situaciones de estrés, el desarrollo de la propia persona, el tomar decisiones y resolver problemas; interpersonales, que abarca la comunicación eficaz, el cooperar con los demás, el trabajar en equipo, el ser asertivo, el saber negociar, el resolver conflictos, otros; de dirección de personas, que abarca el poder dirigir e influenciar a las personas, para lo cual se requiere de saber motivar, el desarrollar personas, el acompañar, el optimizar los recursos, el gestionar el talento, el liderazgo y apóyos a los demás.

Según lo señalado por Pereda *et al.* (2014), citados en el estudio de Torres-Flórez *et al.* (2021), las habilidades directivas pueden agruparse en tres niveles principales (ver Figura 1). En primer lugar, el nivel personal engloba competencias relacionadas con las características individuales del directivo, las cuales constituyen la base de su conducta profesional, que incluyen la capacidad de aprendizaje, la construcción de una visión, el desarrollo personal, la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la gestión del tiempo. En segundo lugar, el nivel social se refiere a la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la entidad pública, ya que una adecuada interacción favorece un buen clima laboral, aquí se destacan habilidades como el trabajo en equipo, la

comunicación constante, la negociación, la asertividad y otras competencias sociales. Finalmente, el nivel de dirección agrupa aquellas capacidades orientadas a liderar y coordinar equipos dentro de la institución, entre las que se encuentran el liderazgo, la motivación del personal, el impulso al desarrollo individual, el cumplimiento de objetivos, la resolución de conflictos, la interacción con la ciudadanía, la delegación de responsabilidades, la gestión del talento humano y el acompañamiento.

Figura 3

Habilidades directivas para la gestión pública



Nota. Pereda *et al.* (2014)

2.3 Precisiones metodológicas

El trabajo es del tipo aplicado, puesto que se usó el conocimiento existente (modelo de habilidades directivas de Pereda *et al.* (2014) citado por Torres-Flórez *et al.*, 2021), en lo referente al alcance se precisa que es descriptivo, el diseño es no experimental dado que la variable no fue modificada deliberadamente (Hernández *et al.*, 2014), los datos de campo son de corte transversal, el enfoque es cuantitativo y el método es el hipotético – deductivo.

Sobre las dimensiones e indicadores utilizados, ello se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 10

Dimensiones e indicadores para analizar las habilidades directivas del funcionario

Dimensiones	Indicadores
Nivel personal	Capacidad de aprender, inteligencia emocional, gestión del tiempo, gestión del estrés, estrategia y desarrollo personal, desarrollo de la visión, toma de decisiones y resolución de problemas
Nivel social	Comunicación, negociación, gestión de reuniones, trabajo en equipo, asertividad, delegación, resolución de conflictos.
Nivel de dirección	Motivación, optimización de recursos, desarrollo de personas, presentación en público, coaching, gestión del talento, liderazgo, innovación y creatividad.

Nota. Elaboración propia.

En lo que respecto a la entidad seleccionada para efectuar el trabajo de campo, se trata de la Sede de un Gobierno Regional del sur del Perú, cuya misión es impulsar el crecimiento y desarrollo del departamento; para hallar la muestra, se usó como referencia la población de plazas presupuestadas que aparecen en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP institucional vigente, que son 317, y los siguientes supuestos para reemplazar en la fórmula: Confiabilidad 95% ($Z = 1,96$), error ($\pm 5\%$), probabilidad (50%).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{317 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)}{(317 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)} = 174$$

Por tanto, se encuestaron a 174 trabajadores de la entidad, que fueron seleccionados mediante el muestreo aleatorio simple, considerando como criterio de inclusión, que sea personal administrativo con vínculo laboral de por lo menos 6 meses con la entidad y ocupe una plaza presupuestada del CAP.

Sobre la técnica usada, se precisa que fue la encuesta, y el instrumento fue un cuestionario de 48 preguntas, de forma específica “Cuestionario sobre las habilidades directivas para la gestión pública”, que fue validado por tres expertos; respecto a la confiabilidad, se aplicó una Prueba Piloto de 20 trabajadores, obteniéndose un valor del alpha de Cronbach = 0,856, lo cual implica que el cuestionario es adecuado para aplicarse en el trabajo de campo. Dicho cuestionario presenta cinco opciones de respuesta, que fueron analizados aplicando la escala de Likert, se tiene: “Nunca” = valor 1; “Casi nunca” = valor 2; “A veces” = valor 3; “Casi siempre” = valor 4; “Siempre” = valor 5; lo cual permitió generar el Baremo siguiente:

Tabla 11

Baremo para el análisis de las habilidades directivas del funcionario

	Inadecuadas	Regulares	Adecuadas
Habilidades directivas del funcionario	48 - 112	113 - 176	176 - 240
D1 = Nivel personal	17 - 39	40 - 62	63 - 85
D2 = Nivel social	14 - 32	33 - 51	52 - 70
D3 = Nivel dirección	17 - 39	40 - 62	63 - 85

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

2.4 Análisis de los resultados

Con respecto a la primera dimensión “Habilidades de nivel personal”, en la Tabla 12 se precisa que el 65,5% del personal percibe de nivel regular las habilidades de nivel personal que caracterizan a los funcionarios de la entidad, mientras que el 34,5% consideran que son de nivel adecuada.

Tabla 12

Dimensión n° 01 - “Habilidades de nivel personal”

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Regulares	114	65,5
Adecuadas	60	34,5
Total	174	100,0

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

Al efectuar el análisis por indicadores de esta primera dimensión en la Tabla 13, se tiene que lo más destacado por el personal es: “Gestión del estrés” y “Toma de decisiones y resolución de problemas”, siendo los focalizados a mejorar: “Desarrollo de la visión” y “Gestión del tiempo”.

Tabla 13

Dimensión n° 01 - “Habilidades de nivel personal” (por indicador)

Indicador	Media	Desviación estándar
Capacidad de aprender	3,2816	0,61391
Inteligencia emocional	3,6379	0,56765
Gestión del tiempo	3,2586	0,66679
Gestión del estrés	3,8084	0,60851
Estrategia y desarrollo personal	3,4052	0,49087
Desarrollo de la visión	2,9770	0,51793
Toma de decisiones y resolución de problemas	3,7816	0,61391

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

En lo que respecta a la segunda dimensión “Habilidades de nivel social”, en la Tabla 14 se precisa que el 73,6% del personal percibe de nivel regular las habilidades de nivel social que caracterizan a los funcionarios de la entidad, mientras que el 26,4% consideran que son de nivel adecuada.

Tabla 14*Dimensión n° 02 - “Habilidades de nivel social”*

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Regulares	128	73,6
Adecuadas	46	26,4
Total	174	100,0

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

Al efectuar el análisis por indicadores de esta segunda dimensión en la Tabla 15, se tiene que lo más destacado por el personal es: “Asertividad” y “Trabajo en equipo”, siendo los focalizados a mejorar: “Resolución de conflictos” y “Negociación”.

Tabla 15*Dimensión n° 02 - “Habilidades de nivel social” (por indicador)*

Indicador	Media	Desviación estándar
Comunicación	3,3247	0,64693
Negociación	3,1925	0,56793
Gestión de reuniones	3,6494	0,67411
Trabajo en equipo	3,9425	0,56857
Asertividad	3,9799	0,57239
Delegación	3,2443	0,52876
Resolución de conflictos	2,4052	0,50823

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

En lo que respecta a la tercera dimensión “Habilidades de nivel de dirección”, en la Tabla 16 se precisa que el 74,7% de los trabajadores perciben de nivel regular las habilidades de nivel de dirección que caracterizan a los funcionarios de la entidad, mientras que el 25,3% consideran que son de nivel adecuada.

Tabla 16*Dimensión n° 03 - “Habilidades de nivel de dirección”*

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Regulares	130	74,7
Adecuadas	44	25,3
Total	174	100,0

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

Al efectuar el análisis por indicadores de esta tercera dimensión en la Tabla 17, se tiene que lo más destacado por el personal es: “Coaching” y “Motivación”, siendo los focalizados a mejorar: “Gestión del talento” y “Optimización de recursos”.

Tabla 17*Dimensión n° 03 - “Habilidades de nivel de dirección” (por indicador)*

Indicador	Media	Desviación estándar
Motivación	3,7701	0,51736
Optimización de recursos	3,1466	0,61066
Desarrollo de personas	3,2328	0,65765
Presentación en público	3,2586	0,59798
<u>Coaching</u>	3,9626	0,60826
Gestión del talento	3,1073	0,44040
Liderazgo	3,4052	0,50823
Innovación y creatividad	3,3362	0,58191

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

De forma consolidada, se presentan los resultados afines a la variable “Habilidades directivas del funcionario”, en la Tabla 18 se precisa que el 71,3% del personal percibe de nivel regular las habilidades directivas para la gestión pública que caracterizan a los funcionarios de la entidad, mientras que el 28,7% consideran que son de nivel adecuada.

Tabla 18*Las habilidades directivas del funcionario*

Nivel	Trabajador	Porcentaje
Regulares	124	71,3
Adecuadas	50	28,7
Total	174	100,0

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

En la Tabla 19 se hace una comparación de los resultados para las dimensiones, de donde el más destacado es “Habilidades de nivel personal”, seguido de “Habilidades de nivel social”, siendo el focalizado a mejorar “Habilidades de nivel de dirección”.

Tabla 19*Las habilidades directivas del funcionario (por dimensión)*

Dimensión		Trabajador	Porcentaje
Nivel personal	Inadecuadas	0	0,0
	Regulares	114	65,5
	Adecuadas	60	34,5
Nivel social	Inadecuadas	0	0,0
	Regulares	128	73,6
	Adecuadas	46	26,4
Nivel de dirección	Inadecuadas	0	0,0
	Regulares	130	74,7
	Adecuadas	44	25,3

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

Finalmente se analizó, si existe relación entre los dos indicadores más destacados de cada dimensión con los dos indicadores focalizados a mejorar en cada dimensión, pero previamente se analizó la normalidad de dichos datos (Tabla 20), de donde se obtuvo según la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que todos los indicadores tienen valores de “p” = 0,000, lo cual implica que al ser menores al 5% de significancia, dichos datos no siguen una distribución normal, por tanto se usó el Rho de Spearman para las correlaciones.

Tabla 20

Prueba de normalidad de indicadores destacados y focalizados a mejorar

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del estrés	0,126	174	0,000	0,965	174	0,000
Toma de decisiones y resolución de problemas	0,254	174	0,000	0,911	174	0,000
Asertividad	0,261	174	0,000	0,874	174	0,000
Trabajo en equipo	0,230	174	0,000	0,918	174	0,000
Coaching	0,231	174	0,000	0,916	174	0,000
Motivación	0,258	174	0,000	0,888	174	0,000
Desarrollo de la visión	0,270	174	0,000	0,886	174	0,000
Gestión del tiempo	0,177	174	0,000	0,908	174	0,000
Resolución de conflictos	0,212	174	0,000	0,904	174	0,000
Negociación	0,217	174	0,000	0,913	174	0,000
Gestión del talento	0,197	174	0,000	0,912	174	0,000
Optimización de recursos	0,164	174	0,000	0,937	174	0,000

Nota. Cuestionario “Habilidades directivas del funcionario”

En la Tabla 21 se encontró que los indicadores que tienen correlación positiva y significativa con el resto de los indicadores considerados en este análisis son: Asertividad, trabajo en equipo y resolución de conflictos (Habilidades de nivel social) y coaching y gestión del talento (Habilidades de nivel de dirección); lo cual implica que si el equipo gerencial de la entidad, prioriza sus estrategias y recursos para fortalecer dichos indicadores, ello generaría una mejora significativa en las demás indicadores considerados para el análisis de la variable “Habilidades directivas del funcionario”.

Tabla 21*Matriz de correlaciones*

		Toma de decisiones												
			Gestión del	y resolución de	Trabajo en			Desarrollo de		Gestión del	Resolución de	Gestión del		Optimización
			estrés	problemas	Asertividad	equipo	Coaching	Motivación	la visión	tiempo	conflictos	Negociación	talento	de recursos
Rho de Spearman	Gestión del estrés	Rho	1,000	0,614**	0,681**	0,885**	0,938**	0,455**	0,150*	0,551**	0,518**	0,351**	0,433**	0,424**
		“p”	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Toma de decisiones	Rho	0,614**	1,000	0,584**	0,531**	,644**	0,842**	0,107	0,343**	0,669**	,338**	0,263**	0,524**
	y resolución de	“p”	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,160	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	problemas													
	Asertividad	Rho	0,681**	0,584**	1,000	0,505**	0,707**	0,436**	0,167*	0,468**	0,531**	0,423**	0,581**	0,516**
		“p”	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Trabajo en equipo	Rho	0,885**	0,531**	0,505**	1,000	0,846**	0,411**	0,160*	0,443**	0,433**	0,234**	0,423**	0,311**
		“p”	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,034	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
	Coaching	Rho	0,938**	0,644**	0,707**	0,846**	1,000	0,462**	0,198**	0,447**	0,537**	0,294**	0,444**	0,436**
		“p”	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Motivación	Rho	0,455**	0,842**	0,436**	0,411**	0,462**	1,000	0,074	0,268**	0,497**	0,254**	0,113	0,511**
		“p”	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,332	0,000	0,000	0,001	0,138	0,000
	Desarrollo de la	Rho	0,150*	0,107	0,167*	0,160*	0,198**	0,074	1,000	-0,031	0,461**	0,011	0,590**	0,027
	visión	“p”	0,049	0,160	0,028	0,034	0,009	0,332	.	0,689	0,000	0,882	0,000	0,725
	Gestión del tiempo	Rho	0,551**	0,343**	0,468**	0,443**	0,447**	0,268**	-0,031	1,000	0,347**	0,692**	0,294**	0,381**
		“p”	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,689	.	0,000	0,000	0,000	0,000
	Resolución de	Rho	,518**	0,669**	0,531**	0,433**	0,537**	0,497**	0,461**	0,347**	1,000	0,357**	0,359**	0,360**

conflictos	“p”	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,000	0,000	0,000
Negociación	Rho	0,351**	0,338**	0,423**	0,234**	0,294**	0,254**	0,011	0,692**	0,357**	1,000	0,264**	0,501**
	“p”	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,001	0,882	0,000	0,000	.	0,000	0,000
Gestión del talento	Rho	0,433**	0,263**	0,581**	0,423**	0,444**	0,113	0,590**	0,294**	0,359**	0,264**	1,000	0,258**
	“p”	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,138	0,000	0,000	0,000	0,000	.	0,001
Optimización de	Rho	0,424**	0,524**	0,516**	0,311**	0,436**	0,511**	0,027	0,381**	0,360**	0,501**	0,258**	1,000
recursos	“p”	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,725	0,000	0,000	0,000	0,001	.

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

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

2.5 Conclusiones

- El 71,3% del personal percibe de nivel regular las habilidades directivas para la gestión pública que caracterizan a los funcionarios de la entidad, siendo la dimensión más resaltada “Habilidades de nivel personal”, seguido de “Habilidades de nivel social”, siendo el focalizado a mejorar “Habilidades de nivel de dirección”.
- El 65,5% de los trabajadores perciben de nivel regular las habilidades de nivel personal que caracterizan a los funcionarios de la entidad, siendo los indicadores más destacados: “Gestión del estrés” y “Toma de decisiones y resolución de problemas”, y los focalizados a mejorar el “Desarrollo de la visión” y “Gestión del tiempo”.
- El 73,6% de los trabajadores perciben de nivel regular las habilidades de nivel social que caracterizan a los funcionarios de la entidad, siendo los indicadores más destacados: “Asertividad” y “Trabajo en equipo”, y los focalizados a mejorar la “Resolución de conflictos” y “Negociación”.
- El 74,7% de los trabajadores perciben de nivel regular las habilidades de nivel de dirección que caracterizan a los funcionarios de la entidad, siendo los indicadores más destacados: “Coaching” y “Motivación”, y los focalizados a mejorar la “Gestión del talento” y “Optimización de recursos”.
- Existe correlación positiva y significativa de los indicadores: Asertividad, trabajo en equipo y resolución de conflictos (Habilidades de nivel social) y coaching y gestión del talento (Habilidades de nivel de dirección), con el resto de indicadores considerados en el análisis correlacional, que implica que si el equipo gerencial de la Sede del Gobierno Regional, prioriza el fortalecerlos en su forma de hacer gestionar los recursos, ello generaría una mejora significativa en las demás indicadores considerados para el análisis de la variable “Habilidades directivas para la gestión pública”, y por ende en los resultados de la gestión.

2.6 Consideraciones en base al contexto actual

Finalmente, se detallan algunas consideraciones para evidenciar la relevancia de contar con funcionarios con sólidas habilidades directivas para el uso adecuado de los recursos públicos, articulando los resultados con argumentos teóricos y de gestión pública contemporánea:

- a) En el contexto actual de la gestión pública regional en el Perú, caracterizado por mayores demandas de eficiencia, transparencia y orientación a resultados, las habilidades directivas de los funcionarios se convierten en un factor determinante para el uso adecuado de los recursos públicos; la literatura sobre gestión pública moderna sostiene que la calidad de la administración no depende únicamente de normas y procedimientos, sino, principalmente, de las capacidades gerenciales de quienes toman decisiones. En este sentido, el hallazgo de que el 71,3% del personal percibe las habilidades directivas en un nivel regular evidencia que, si bien existen bases mínimas de gestión, aún se requiere fortalecer el perfil directivo para garantizar una administración más eficiente y estratégica de los recursos regionales.

- b) Las habilidades de nivel personal, particularmente la gestión del estrés y la toma de decisiones, resultan fundamentales para una gestión responsable de los recursos públicos, dado que los funcionarios operan en entornos de alta presión y con múltiples demandas ciudadanas; los resultados muestran que el 65,5% percibe estas habilidades en un nivel regular, lo que sugiere que la mejora en aspectos como el desarrollo de la visión y la gestión del tiempo podría traducirse en decisiones más oportunas, mejor priorización del gasto y menor riesgo de ineficiencias administrativas. Desde la perspectiva de la gestión por resultados, líderes con mayor autogestión y claridad estratégica tienden a optimizar mejor los recursos bajo su responsabilidad.
- c) En cuanto a las habilidades de nivel social, la alta valoración de la asertividad y el trabajo en equipo refleja que los funcionarios poseen bases importantes para la coordinación interinstitucional y la gestión colaborativa; no obstante, el hecho de que el 73,6% las perciba como regulares indica que aún existe espacio para fortalecer la resolución de conflictos y la negociación, competencias clave para evitar retrasos, reprocesos y tensiones que afectan la ejecución eficiente del presupuesto público. La evidencia en administración pública demuestra que equipos directivos con mejores habilidades sociales logran mayor articulación interna, reduciendo costos de coordinación y mejorando el uso de los recursos.
- d) Las habilidades de nivel de dirección, percibidas como regulares por el 74,7% del personal, son particularmente relevantes para la optimización de los recursos públicos, dado que incluyen competencias como la gestión del talento y la planificación operativa; si bien el coaching y la motivación destacan como fortalezas, la necesidad de mejorar la gestión del talento y la optimización de recursos sugiere que los funcionarios aún requieren fortalecer su capacidad para asignar tareas estratégicamente, desarrollar a su equipo y maximizar el impacto de los recursos disponibles. Una dirección más estratégica permitiría una mejor ejecución presupuestal y mayor eficiencia en la prestación de servicios públicos.
- e) La matriz de correlaciones evidencia que indicadores como la asertividad, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, el coaching y la gestión del talento presentan relaciones positivas y significativas con el resto de habilidades directivas; esto implica que el fortalecimiento de estas competencias tendría un efecto multiplicador en el desempeño gerencial y, por ende, en el uso adecuado de los recursos públicos. Desde la perspectiva de la gestión estratégica del capital humano, invertir en el desarrollo de habilidades clave no solo mejora el clima organizacional, sino que optimiza la toma de decisiones y la eficiencia operativa en la administración regional.
- f) En conjunto, los resultados permiten sostener que el fortalecimiento de las habilidades directivas de los funcionarios es una condición indispensable para garantizar un uso más eficiente, transparente y estratégico de los recursos públicos en los gobiernos regionales; la evidencia empírica obtenida, junto con los planteamientos de la gestión pública contemporánea, respalda que mejorar las competencias personales, sociales y de dirección no es solo una necesidad formativa, sino una estrategia de gobernanza que impacta directamente en la calidad de la gestión, la ejecución presupuestal y la generación de valor público para la ciudadanía.

Capítulo III

Conciencia ambiental en la gestión de residuos sólidos en un distrito

Luis Asunción López Puycan

llopezp@unjbg.edu.pe

Orcid: 0000-0003-4454-6737

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Lesly Guissela Robles Vazallo

lesrobles@virtual.upt.pe

Orcid: 0000-0002-7170-6671

Universidad Privada de Tacna

Rey Ángel Linares Dávalos

rlinaresd@unjbg.edu.pe

Orcid: 0000-0002-1628-6977

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Mirian María Rojas Gordillo

mirianmariarojasgordillo@gmail.com

Orcid: 0000-0002-4071-146X

Instituto de Superior Pedagógico Público Puno

Eliana Honoria Pineda Macedo

epima2012@gmail.com

Orcid: 0000-0001-7274-5907

Instituto de Superior Pedagógico Público Puno

3.1 Introducción

Fonseca (2019) señala que la crisis global de residuos sólidos representa uno de los mayores retos de nuestra era, con graves consecuencias para el medio ambiente, la salud pública y la estabilidad económica; con una población en crecimiento y un consumo desmedido, el mundo necesita actuar de manera urgente y decisiva para reducir, reutilizar y gestionar adecuadamente sus desechos; además precisa, que las estadísticas son claras: si no actuamos ahora, el planeta se verá sumergido en una marea de basura que comprometerá no solo a las generaciones futuras, sino también el bienestar de los ecosistemas y de millones de personas alrededor del mundo.

Al respecto, Fernández (2022) señala que la gestión de residuos sólidos se ha convertido en uno de los mayores desafíos globales del siglo XXI; precisando que el Banco Mundial estima que cada año se generan aproximadamente 2.010 millones de toneladas de residuos sólidos, de continuar la tendencia actual, esta cifra podría alcanzar los 3.400 millones de toneladas para 2050, lo que implica un aumento del 70% en menos de 30 años; la mayor parte de estos residuos proviene de las áreas

urbanas, donde más del 50% de la población mundial ya reside, lo que convierte a las ciudades en los principales epicentros del problema.

Moreira (2020) afirma que, sin embargo, el desafío no es solo la cantidad, sino la forma en que estos residuos se gestionan; en muchas regiones, especialmente en países de ingresos bajos y medios, hasta el 93% de los residuos se depositan en vertederos a cielo abierto o se incineran sin control; estos métodos no solo generan gases de efecto invernadero, sino que también contaminan el aire, el suelo y los cuerpos de agua, exponiendo a millones de personas a riesgos sanitarios y ambientales. Además, uno de los aspectos más críticos de la crisis global de residuos es la profunda desigualdad en su gestión; los países de ingresos altos, que representan solo el 16% de la población mundial, generan casi el 34% de los residuos sólidos del mundo, aunque estas naciones tienden a tener mejores infraestructuras de gestión de residuos, como el reciclaje y la incineración controlada, todavía enfrentan problemas de sobreproducción y falta de capacidad para procesar todos los desechos; en cambio, los países de bajos ingresos, que generan un menor volumen total de residuos, carecen de recursos para gestionarlos de manera eficiente, en estos países, entre el 40% y el 60% de los residuos no se recolectan, lo que conduce a la formación de vertederos ilegales y el uso de métodos peligrosos, como la quema a cielo abierto, que afecta la salud de las comunidades locales.

Quispe (2021) precisa que, en el Perú, la gestión de residuos sólidos enfrenta serios desafíos, puesto que cada año, el país genera aproximadamente 8 millones de toneladas de residuos sólidos, de los cuales menos del 50% recibe un tratamiento adecuado; la mayor parte de estos desechos termina en vertederos informales o, peor aún, en ríos, mares y zonas verdes, afectando gravemente el medio ambiente y la salud pública; esta acumulación de residuos no gestionados genera contaminación del agua, del suelo y del aire, promoviendo la proliferación de plagas y enfermedades en las comunidades más vulnerables.

Señala también, que la falta de conciencia ambiental es un factor clave que agrava esta problemática; a pesar de los esfuerzos de algunas autoridades locales para implementar sistemas de reciclaje o campañas de educación ambiental, muchos ciudadanos aún no practican la separación de residuos en sus hogares o continúan arrojando basura en la vía pública. El uso indiscriminado de plásticos de un solo uso, la quema de basura en zonas rurales, y la resistencia a participar en programas de reciclaje reflejan un desconocimiento generalizado sobre el impacto de estos actos en el medio ambiente y la salud. Esta falta de conciencia se agrava por la escasa información disponible en muchas áreas y la poca difusión de soluciones viables para mitigar el problema.

Dicha situación se presenta en un distrito de Tacna, puesto que los camiones recolectores no logran cumplir con los horarios establecidos, y en los puntos de acopio, la basura se acumula rápidamente, formando montañas de desechos que, poco a poco, se desparraman hacia las veredas y las calles; además, los pobladores mayormente dejan sus bolsas de basura en cualquier lugar, creyendo que eventualmente alguien las recogerá, sin embargo, estas bolsas permanecen allí por

días, vulnerables al viento y a los animales callejeros, que rompen los plásticos en busca de comida.

Además, el esfuerzo de concientización impulsado por la municipalidad distrital ha sido insuficiente, y la falta de contenedores especiales para el reciclaje hace que muchos opten por tirar todo en una sola bolsa; lo que podría haberse reutilizado o reciclado, acaba acumulándose en los vertederos, agravando la ya desbordante cantidad de basura en estos sitios. Los esfuerzos de dicha entidad edil, parecen desorganizados, no hay suficientes recursos para implementar un sistema de recolección eficiente, y el personal encargado de manejar los desechos, trabajan con equipos y camiones obsoletos; aunque existen leyes y regulaciones, estas no se cumplen, y la falta de fiscalización permite que el problema siga creciendo. Así, la problemática de la gestión de residuos sólidos en el distrito, se vuelve cada vez más difícil de ignorar; es un reflejo de la desconexión entre las políticas públicas, la infraestructura inadecuada, y la falta de concientización ciudadana, donde el impacto ambiental y social continúa creciendo sin una solución clara a la vista.

3.2 Aspectos teóricos de conciencia ambiental y gestión de residuos sólidos

En lo que respecta a la conciencia ambiental, Ramos (2022) define que es la preocupación activa por el impacto humano en el entorno y busca integrar actitudes y comportamientos sostenibles que protejan los recursos naturales para las generaciones futuras; este proceso es fundamental para fomentar un desarrollo sostenible a nivel global, ya que conecta la educación ambiental con la responsabilidad social.

Cerrillo (2010) señala que la conciencia ambiental es la capacidad de los individuos para percibir la complejidad del medio ambiente como un sistema interrelacionado; implica la valoración de las interacciones ecológicas y socioeconómicas que afectan al planeta, y promueve cambios en las actitudes y comportamientos hacia un uso más racional de los recursos naturales; esto incluye una reflexión sobre cómo las acciones cotidianas pueden tener consecuencias directas en la salud del medio ambiente y, en última instancia, en la supervivencia de la especie humana.

Desde una perspectiva educativa, la conciencia ambiental se define como la interiorización de principios ecológicos y la adopción de prácticas sostenibles. La educación juega un rol clave en este proceso, al promover el desarrollo de actitudes responsables hacia el medio ambiente entre estudiantes de todos los niveles; este enfoque, según Falero (2020), está orientado a que las nuevas generaciones tomen decisiones informadas que favorezcan la conservación de los ecosistemas y el uso sostenible de los recursos naturales.

Ramos (2022) en su trabajo sobre la importancia de la conciencia ambiental, señala que se caracteriza por una serie de actitudes, conocimientos y comportamientos orientados hacia la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales; estas características reflejan un compromiso activo de los individuos y las comunidades para reducir el impacto negativo de sus acciones en el entorno natural, tales como:

- Sensibilización y conocimiento: Las personas que desarrollan esta conciencia tienen conocimientos sobre el cambio climático, la contaminación, la pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas. Este entendimiento es esencial para identificar cómo las acciones cotidianas pueden contribuir a estos problemas o ayudar a mitigarlos; este conocimiento permite tomar decisiones más informadas y responsables que beneficien tanto al medio ambiente como a las personas.
- Actitud de responsabilidad: Aquellos que la poseen no solo reconocen los problemas ambientales, sino que se sienten responsables de contribuir a su solución; esto se refleja en la adopción de hábitos más sostenibles, como el reciclaje, la reducción del uso de plásticos y el consumo responsable de agua y energía; este sentido de responsabilidad es clave para promover cambios a nivel individual y comunitario.
- Comportamientos sostenibles: Las personas con una alta conciencia ambiental suelen adoptar prácticas como el uso de energías renovables, la movilidad sostenible, y la disminución del consumo innecesario; estos comportamientos no solo son individuales, sino que también fomentan la participación en iniciativas comunitarias y políticas ambientales que promuevan el bienestar ecológico a largo plazo.

Lino (2021) en su trabajo sobre la conciencia ambiental de las personas, describe algunas teorías al respecto, se tiene:

- Teoría del comportamiento planificado: Desarrollada por Icek Ajzen, explica cómo las intenciones y el control percibido sobre una acción influyen en el comportamiento; en el contexto de la conciencia ambiental, sugiere que las personas con una actitud positiva hacia el medio ambiente, una percepción de control sobre sus acciones (como la capacidad de reciclar o reducir el consumo), y una norma social que refuerce estos comportamientos son más propensas a actuar de manera ambientalmente responsable.
- Teoría del valor, creencia y norma: Propuesta por Stern (2000), destaca la influencia de los valores personales y las creencias en las actitudes hacia el medio ambiente; aquellos que valoran el bienestar de los demás (altruismo) o que tienen una fuerte orientación hacia la naturaleza (valores biosféricos) son más propensos a desarrollar conciencia ambiental; si las personas creen que sus acciones tienen un impacto directo en la conservación del planeta, es más probable que actúen en consecuencia.
- Teoría del déficit de conocimiento: Esta perspectiva sugiere que la falta de comportamientos ambientalmente responsables es consecuencia directa de un déficit en el conocimiento ambiental; proporcionar información y educación ambiental adecuada puede influir significativamente en la toma de conciencia y en el cambio de comportamiento.
- Teoría de la disonancia cognitiva: Propuesta por Festinger (1957), es relevante para comprender cómo las personas manejan la contradicción entre sus actitudes y comportamientos ambientales; ocurre cuando alguien se siente incómodo por actuar de una manera que va en contra de sus creencias ambientales.

Para el análisis de la conciencia ambiental, se ha considerado el trabajo de Pinedo (2024) quien analiza el nivel de conciencia ambiental en un distrito, se tiene:

- a) Crecimiento afectivo: Se refiere al desarrollo de una sensibilidad emocional y un vínculo personal hacia el entorno natural, que motiva a las personas a actuar en favor de su protección; este concepto está relacionado con la capacidad de empatizar con la naturaleza, sentir preocupación por los efectos de la actividad humana en los ecosistemas y reconocer el valor intrínseco del medio ambiente más allá de sus beneficios económicos.
- b) Iniciativas ecológicas: Son acciones, proyectos y movimientos que buscan reducir el impacto negativo de las actividades humanas en el medio ambiente, promoviendo un estilo de vida más sostenible y respetuoso con los recursos naturales; se basan en la idea de que el comportamiento individual y colectivo puede generar cambios positivos para la preservación del entorno y se fundamentan en la educación y sensibilización ambiental.
- c) Normas ambientales: Son directrices y reglas establecidas para regular y minimizar el impacto negativo de las actividades humanas sobre el medio ambiente; las cuales son diseñadas por gobiernos, organizaciones internacionales y entidades reguladoras, y tienen como objetivo proteger los recursos naturales, controlar la contaminación y fomentar el desarrollo sostenible; y orientan los comportamientos individuales y colectivos hacia la responsabilidad ecológica.
- d) Equilibrio natural: Se refiere a un estado en el que los ecosistemas y las interacciones entre sus componentes (como seres vivos, recursos naturales y el medio ambiente) se encuentran en una condición estable y sostenible; implica que las poblaciones de diferentes especies se mantienen dentro de límites saludables, los recursos naturales se utilizan de manera sostenible y se minimizan los impactos negativos en el medio ambiente.

En lo que refiere a la gestión de los residuos sólidos, se tiene que es el proceso de recolección, transporte, tratamiento y disposición de los residuos sólidos, que incluye la minimización y la reutilización de estos materiales para mitigar su impacto ambiental (Pérez & López, 2021).

Miranda (2019) se ñala que la gestión de residuos sólidos implica un enfoque sistemático para manejar los desechos generados por las actividades humanas, con el objetivo de proteger la salud pública y el medio ambiente; y González *et al.* (2019) señalan que es la serie de actividades que se realizan para prevenir y reducir la generación de residuos, así como para manejar los residuos generados de manera eficiente y ambientalmente responsable

Pomasoncco (2022) desarrolla una estrategia para su implementación, cuyos pasos son:

- Prevención y minimización de residuos: La estrategia comienza con la concientización y educación sobre la importancia de reducir la generación de residuos; aquí se realizan campañas comunitarias y talleres en escuelas y empresas para enseñar prácticas de consumo responsable, como la reducción del uso de plásticos, la compra a granel y la elección de productos con menos

empaques; la idea es fomentar una cultura de prevención, donde la comunidad se sienta motivada a producir menos desechos desde el inicio.

- Separación en la fuente: Una vez que se han implementado acciones para reducir los residuos, el siguiente paso es la separación de los mismos en la fuente; esto implica que los ciudadanos y las empresas clasifiquen los residuos en categorías específicas, como reciclables, orgánicos y no reciclables; para facilitar este proceso, se distribuyen contenedores de diferentes colores y se proporcionan guías sobre qué materiales van en cada uno. La educación continua es crucial aquí, ya que una correcta separación aumenta las posibilidades de reciclaje y compostaje.
- Recolección y transporte: Con los residuos ya separados, se organiza un sistema eficiente de recolección y transporte; este sistema se adapta a las características de cada comunidad, teniendo en cuenta factores como la densidad poblacional y la ubicación de los puntos de recolección. Los camiones recolectores son equipados para manejar los diferentes tipos de residuos, asegurando que se transporten de manera segura y eficiente hacia las instalaciones de tratamiento y disposición final.
- Tratamiento de residuos: Al llegar a las instalaciones de tratamiento, los residuos son sometidos a diferentes procesos según su categoría; los materiales reciclables son clasificados y procesados para ser transformados en nuevos productos. Los residuos orgánicos se envían a plantas de compostaje, donde se convierten en abono natural; para los residuos no reciclables, se evalúan opciones de tratamiento como la incineración con recuperación de energía o el vertido en rellenos sanitarios diseñados para minimizar el impacto ambiental.
- Disposición final: Aquí, se decide el destino de los residuos que no pueden ser reciclados o tratados de manera efectiva; los vertederos deben estar diseñados y gestionados de forma que minimicen los efectos negativos sobre el medio ambiente, como la contaminación del suelo y el agua. Las plantas de incineración deben operar bajo estrictas normas de emisión para evitar la liberación de contaminantes al aire; la gestión adecuada en esta etapa asegura que se respeten las normativas ambientales y se proteja la salud pública.
- Monitoreo y evaluación: Implica la recolección de datos sobre la cantidad de residuos generados, la tasa de reciclaje y la eficacia de los programas implementados; la retroalimentación de la comunidad es fundamental en este proceso, ya que permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, la transparencia en la gestión ayuda a construir confianza y a involucrar a la población en el proceso de toma de decisiones.

Rojas (2018) precisa que la normatividad mundial sobre la gestión de residuos sólidos ha evolucionado significativamente a lo largo de los años, impulsada por la creciente preocupación por el medio ambiente y la salud pública. Este marco normativo se basa en principios que buscan promover prácticas sostenibles y responsables en la gestión de residuos, abordando así los desafíos globales relacionados con la generación y el tratamiento de desechos. A continuación, se presenta una narrativa que describe esta normatividad en un contexto global.

- La agenda 21 y los objetivos de desarrollo sostenible: El camino hacia una gestión integral de residuos sólidos comenzó con la Agenda 21, adoptada en

la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1992; este documento, que establece un plan de acción para el desarrollo sostenible, reconoce la gestión adecuada de los residuos como un componente esencial para proteger el medio ambiente y promover el bienestar humano. En particular, destaca la necesidad de implementar estrategias que reduzcan la generación de residuos, promuevan la reutilización y el reciclaje, y aseguren la disposición segura de desechos.

- Años después, en 2015, se introdujeron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen metas específicas relacionadas con la gestión de residuos. El ODS 11, por ejemplo, aboga por la reducción de los desechos generados en las ciudades, mientras que el ODS 12 se centra en garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, incluyendo la gestión eficiente de los recursos y la reducción de los desechos; estos objetivos reflejan un compromiso global para abordar la problemática de los residuos en el marco del desarrollo sostenible.
- Convenios internacionales: Además de los ODS, existen varios convenios internacionales que establecen normas para la gestión de residuos sólidos; uno de los más significativos es el Convenio de Basilea, adoptado en 1989, que regula el movimiento transfronterizo de desechos peligrosos y su eliminación, que busca proteger la salud humana y el medio ambiente de los efectos adversos de los residuos peligrosos, promoviendo la minimización de su generación y asegurando que su manejo se realice de manera segura y adecuada. Otro importante marco internacional es el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (2001), que se enfoca en la eliminación y reducción de ciertos contaminantes que tienen efectos nocivos en la salud y el medio ambiente, que promueve la gestión de residuos que contengan estos contaminantes, estableciendo pautas claras para su tratamiento y disposición.
- Normativas regionales y nacionales: A nivel regional, la Unión Europea ha desarrollado una serie de directivas que regulan la gestión de residuos sólidos, como la Directiva de Residuos (2008/98/CE), que establece un marco para la gestión sostenible de residuos en los estados miembros; esta directiva promueve la jerarquía de residuos, que prioriza la prevención, la preparación para la reutilización, el reciclaje y otras formas de recuperación, antes de considerar la eliminación; además, establece objetivos específicos de reciclaje y reducción de residuos, impulsando a los países a adoptar políticas más efectivas.
- A nivel nacional, cada país implementa su propia legislación en materia de gestión de residuos, adaptando las normativas internacionales a su contexto local; estas leyes suelen abarcar aspectos como la recolección, el transporte, el tratamiento y la disposición de residuos, y pueden incluir incentivos para la reducción y el reciclaje. La implementación efectiva de estas leyes requiere colaboración entre gobiernos, empresas y la sociedad civil.

Sobre el constructo de la gestión de residuo sólidos, se ha considerado a Montalvo (2022) quien analiza el nivel de gestión ambiental en un distrito, se tiene:

- a) Conocimientos: Implica una serie de conocimientos especializados (técnicos, ambientales, sociales, económicos, planificación, innovación, otros) que son fundamentales para su planificación, implementación y evaluación efectiva.
- b) Prácticas: Son diversas y están diseñadas para abordar la generación, recolección, tratamiento y disposición de los desechos de manera eficiente y sostenible.
- c) Actitudes: Son los enfoques, creencias y comportamientos que las personas, comunidades y organizaciones adoptan en relación con la generación, manejo y disposición de residuos; pueden influir significativamente en la efectividad de las estrategias de gestión de residuos.

3.3 Proceso metodológico para lograr los datos de campo

La investigación fue de tipo aplicado, de nivel explicativo dado que la causa – efecto fue analizada entre las variables, el diseño investigativo fue no experimental puesto que las variables no fueron manipuladas y el fenómeno fue observado al natural (Hernández *et al.*, 2014), a través del corte transversal se recabaron los datos de campo.

En la siguiente tabla, se detallan las dimensiones e indicadores utilizados:

Tabla 22
Variables operacionalizadas

Variable	Dimensión	Indicador
Conciencia ambiental.	- Crecimiento afectivo.	- Conservación, vínculo personal, sensibilidad emocional.
	- Iniciativas ecológicas.	- Acciones, proyectos, movimientos.
	- Normas ambientales.	- Directrices, reglas.
	- Equilibrio natural	- Sostenibilidad, reduce impactos negativos.
Gestión de residuos sólidos.	- Conocimientos.	- Disposición de residuos sólidos, saneamiento ambiental, ciclo de vida de residuos sólidos.
	- Prácticas.	- Participación en la elaboración del plan, reciclaje.
	- Actitudes.	- Motivación, afectividad, cuidado del medio ambiente.

Nota. Elaboración propia

Considerando al Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, la población de habitantes residentes en un distrito de Tacna al 2020, fue de 32834. Para determinar la muestra, se considera los supuestos siguientes: Confianza al 95% ($Z = 1,96$), error del 5% (e), probabilidad del 50% (P) y población de 32834 (N).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{32834 * 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)}{(32834 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * (1 - 0,50)} = 380$$

Lo cual implica que se encuestaron a 380 personas, que fueron seleccionadas al azar; siendo los criterios de inclusión: Residencia en el distrito de por lo menos 1 año, mayor de 18 años, se utilizó el muestreo aleatorio estratificado.

En lo que respecta a la técnica de investigación, se precisa que fue la encuesta; también se detalla que el instrumento fue el cuestionario, que de manera específica fueron: Cuestionario sobre el nivel de conciencia ambiental que caracteriza al poblador del distrito (16 preguntas), y cuestionario sobre la gestión de residuos sólidos (15 preguntas). Se validaron mediante el juicio de tres expertos, cuyas calificaciones en promedio valoraron como adecuados los constructos, se obtuvo la confiabilidad mediante una Prueba Piloto de 40 ciudadanos, cuyas respuestas lograron obtener valores del alpha de Cronbach de 0,841 (Conciencia ambiental) y 0,863 (Gestión de residuos sólidos). Las preguntas de los instrumentos tuvieron cinco opciones de respuesta (Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre), y para su análisis se aplicó la escala de Likert

Sobre el Baremo, se presenta el detalle siguiente, donde los intervalos son de amplitudes similares, se tiene:

Tabla 23

Baremo de “Conciencia ambiental”

	Inadecuado	Regular	Adecuado
V1 = Conciencia ambiental	16 – 37	38 – 59	60 – 80
D1 = Crecimiento afectivo	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D2 = Iniciativas ecológicas	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D3 = Normas ambientales	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D4 = Equilibrio natural	4 – 9	10 – 15	16 – 20

Nota. Cuestionario “Conciencia ambiental”

Tabla 24

Baremo de “Gestión de residuos sólidos”

	Inadecuado	Regular	Adecuado
V2 = Gestión de residuos sólidos	15 – 35	36 – 55	56 – 75
D1 = Conocimientos	5 – 11	12 – 18	19 – 25
D2 = Prácticas	5 – 11	12 – 18	19 – 25
D3 = Actitudes	5 – 11	12 – 18	19 – 25

Nota. Cuestionario “Gestión de residuos sólidos”

3.4 Análisis de los resultados de campo

Con respecto a las preguntas que conforman la dimensión “Conocimiento afectivo”, se tiene que lo más destacado por el poblador es que le emociona ver paisajes naturales y disfruto protegerlos; siendo el aspecto a reforzar el que se sienta culpable cuando no toma medidas para contribuir en reducir el impacto ambiental de las acciones humanas.

Tabla 25

Resultados de la dimensión “Conocimiento afectivo” (por pregunta)

Pregunta	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siente preocupación por los efectos de la contaminación en las futuras generaciones.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	51	13,4%
	A veces	184	48,4%
	Casi siempre	145	38,2%
	Siempre	0	0,0%
Le emociona ver paisajes naturales y disfruto protegerlos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	61	16,1%
	Casi siempre	163	42,9%
	Siempre	156	41,1%
Considera que cuidar el medio ambiente es una responsabilidad personal y social.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	223	58,7%
	Casi siempre	148	38,9%
	Siempre	9	2,4%
Se siente culpable cuando no tomo medidas para reducir mi impacto ambiental.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	74	19,5%
	A veces	149	39,2%
	Casi siempre	157	41,3%
	Siempre	0	0,0%

Nota. Cuestionario “Conciencia ambiental”

Con respecto a las preguntas que conforman la dimensión “Iniciativas ecológicas”, se tiene que los aspectos a reforzar son: Promover hábitos de consumo sostenible entre sus amigos o familiares y el caracterizarse por reducir el uso de plásticos y otros materiales desechables en su vida diaria.

Tabla 26

Resultados de la dimensión “Iniciativas ecológicas” (por pregunta)

Pregunta	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Participa de forma activa en campañas de reciclaje o reforestación.	Nunca	34	8,9%
	Casi nunca	197	51,8%
	A veces	149	39,2%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
Se caracteriza por reducir el uso	Nunca	67	17,6%

de plásticos y otros materiales desechables en mi vida diaria.	Casi nunca	171	45,0%
	A veces	130	34,2%
	Casi siempre	12	3,2%
	Siempre	0	0,0%
Promueve hábitos de consumo sostenible entre mis amigos o familiares.	Nunca	170	44,7%
	Casi nunca	210	55,3%
	A veces	0	0,0%
	Casi siempre	0	0,0%
Busca constantemente formas de reducir mi consumo de energía y agua en casa.	Siempre	0	0,0%
	Nunca	76	20,0%
	Casi nunca	132	34,7%
	A veces	144	37,9%
	Casi siempre	28	7,4%
	Siempre	0	0,0%

Nota. Cuestionario “Conciencia ambiental”

Con respecto a las preguntas que conforman la dimensión “Normas ambientales”, se tiene que lo más destacado por el poblador es que considera importante que las empresas y gobiernos sean monitoreados para cumplir con las leyes ambientales; siendo el aspecto a reforzar el apoyar a la implementación de sanciones a quienes dañan el medio ambiente.

Tabla 27

Resultados de la dimensión “Normas ambientales” (por pregunta)

Pregunta	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Conoce las leyes o normas locales relacionadas con la protección ambiental.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	23	6,1%
	A veces	184	48,4%
	Casi siempre	127	33,4%
	Siempre	46	12,1%
Está dispuesto a cumplir con regulaciones ambientales incluso si implica cambios en mis hábitos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	37	9,7%
	A veces	124	32,6%
	Casi siempre	180	47,4%
	Siempre	39	10,3%
Apoya la implementación de sanciones a quienes dañan el medio ambiente.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	38	10,0%
	A veces	174	45,8%
	Casi siempre	162	42,6%
	Siempre	6	1,6%
Considera importante que las empresas y gobiernos sean monitoreados para cumplir con las leyes ambientales.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	27	7,1%
	A veces	111	29,2%
	Casi siempre	221	58,2%
	Siempre	21	5,5%

Nota. Cuestionario “Conciencia ambiental”

Con respecto a las preguntas que conforman la dimensión “Equilibrio natural”, se tiene que lo más destacado por el poblador es que cree que todas las formas de vida tienen un papel esencial en el equilibrio del ecosistema; siendo el aspecto a reforzar el que se preocupe en reflexionar sobre que la pérdida de biodiversidad ponga en riesgo la estabilidad del planeta.

Tabla 28

Resultados de la dimensión “Equilibrio natural” (por pregunta)

Pregunta	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cree que todas las formas de vida tienen un papel esencial en el equilibrio del ecosistema.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	21	5,5%
	Casi siempre	238	62,6%
	Siempre	121	31,8%
Está de acuerdo con que la actividad humana debe adaptarse para respetar los ciclos naturales del medio ambiente.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	18	4,7%
	A veces	208	54,7%
	Casi siempre	134	35,3%
	Siempre	20	5,3%
Considera que el desarrollo económico debe estar en armonía con la conservación del entorno natural.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	23	6,1%
	A veces	142	37,4%
	Casi siempre	197	51,8%
	Siempre	18	4,7%
Se preocupa que la pérdida de biodiversidad ponga en riesgo la estabilidad del planeta.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	43	11,3%
	A veces	182	47,9%
	Casi siempre	137	36,1%
	Siempre	18	4,7%

Nota. Cuestionario “Conciencia ambiental”

En lo que respecta a la “Conciencia ambiental”, el 95,0% de los pobladores del distrito consideran de nivel regular su conciencia ambiental, el 2,6% de nivel inadecuado y el 2,4% de nivel adecuado.

Tabla 29

Resultados de la variable “Conciencia ambiental”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	10	2,6%
Regular	361	95,0%
Adecuado	9	2,4%
Total	380	100,0%

Nota. Cuestionario “Conciencia ambiental”

A continuación se presenta el resumen del comportamiento de las dimensiones de “Conciencia ambiental”, donde lo más resaltado fue el “Equilibrio natural” y lo focalizado a mejorar son las “Iniciativas ecológicas”.

Tabla 30

Resultados de “Conciencia ambiental” (por dimensión)

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento afectivo	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	252	66,3%
	Adecuado	128	33,7%
Iniciativas ecológicas	Inadecuado	250	65,8%
	Regular	130	34,2%
	Adecuado	0	0,0%
Normas ambientales	Inadecuado	15	3,9%
	Regular	262	68,9%
	Adecuado	103	27,1%
Equilibrio natural	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	280	73,7%
	Adecuado	100	26,3%

Nota. Cuestionario “Conciencia ambiental”

Con respecto a la gestión de residuos sólidos, se presentan las preguntas que conforman la dimensión “Conocimientos”, se tiene que lo más destacado por el poblador es que conoce los conceptos básicos sobre la clasificación de residuos sólidos en orgánicos e inorgánicos; siendo el aspecto a reforzar el estar más informado sobre la normativa vigente en la localidad relacionada con la gestión de residuos sólidos.

Tabla 31

Resultados de la dimensión “Conocimientos” (por pregunta)

Pregunta	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Conoce los conceptos básicos sobre la clasificación de residuos sólidos en orgánicos e inorgánicos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	34	8,9%
	A veces	157	41,3%
	Casi siempre	183	48,2%
	Siempre	6	1,6%
Está informado sobre la normativa vigente en la localidad relacionada con la gestión de residuos sólidos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	157	41,3%
	A veces	223	58,7%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%
Sabe cuáles son las consecuencias ambientales de una inadecuada disposición de residuos sólidos.	Nunca	6	1,6%
	Casi nunca	128	33,7%
	A veces	192	50,5%
	Casi siempre	54	14,2%
	Siempre	0	0,0%
Entiende el proceso de reciclaje y cómo beneficia al medio	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	189	49,7%

ambiente.	A veces	127	33,4%
	Casi siempre	64	16,8%
	Siempre	0	0,0%
Conoce los puntos de recolección selectiva o reciclaje disponibles en mi comunidad.	Nunca	21	5,5%
	Casi nunca	140	36,8%
	A veces	168	44,2%
	Casi siempre	51	13,4%
	Siempre	0	0,0%

Nota. Cuestionario “Gestión de residuos sólidos”

Con respecto a las preguntas que conforman la dimensión “Prácticas”, se tiene que lo más destacado por el poblador es que participa de forma activa en programas de reciclaje o actividades comunitarias relacionadas con la gestión de residuos; siendo el aspecto a reforzar el clasificar los residuos sólidos en el hogar o lugar de trabajo de acuerdo con su tipo (orgánicos, reciclables, no reciclables).

Tabla 32

Resultados de la dimensión “Prácticas” (por pregunta)

Pregunta	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Clasifica los residuos sólidos en su hogar o lugar de trabajo de acuerdo con su tipo (orgánicos, reciclables, no reciclables).	Nunca	36	9,5%
	Casi nunca	193	50,8%
	A veces	135	35,5%
	Casi siempre	16	4,2%
	Siempre	0	0,0%
Reduce la generación de residuos al evitar el uso de productos desechables o de un solo uso.	Nunca	38	10,0%
	Casi nunca	127	33,4%
	A veces	193	50,8%
	Casi siempre	22	5,8%
	Siempre	0	0,0%
Reutiliza materiales siempre que sea posible antes de desecharlos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	54	14,2%
	A veces	175	46,1%
	Casi siempre	151	39,7%
	Siempre	0	0,0%
Deposita sus residuos en los contenedores correctos cuando estoy en espacios públicos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	84	22,1%
	A veces	144	37,9%
	Casi siempre	127	33,4%
	Siempre	25	6,6%
Participa de forma activa en programas de reciclaje o actividades comunitarias relacionadas con la gestión de residuos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	109	28,7%
	Casi siempre	178	46,8%
	Siempre	93	24,5%

Nota. Cuestionario “Gestión de residuos sólidos”

Con respecto a las preguntas que conforman la dimensión “Actitudes”, se tiene que lo más destacado por el poblador es que considera que la gestión de residuos sólidos es una responsabilidad compartida entre ciudadanos, empresas y el gobierno; siendo el aspecto a reforzar el impulsar que se considere importante que todos adopten hábitos responsables en la gestión de residuos sólidos.

Tabla 33

Resultados de la dimensión “Actitudes” (por pregunta)

Pregunta	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Considera importante que todos adopten hábitos responsables en la gestión de residuos sólidos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	43	11,3%
	A veces	175	46,1%
	Casi siempre	156	41,1%
	Siempre	6	1,6%
Está dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para generar menos residuos sólidos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	30	7,9%
	A veces	176	46,3%
	Casi siempre	129	33,9%
	Siempre	45	11,8%
Se siente comprometido en educar a otros sobre la importancia de la gestión adecuada de residuos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	34	8,9%
	A veces	157	41,3%
	Casi siempre	183	48,2%
	Siempre	6	1,6%
Cree que la gestión de residuos sólidos es una responsabilidad compartida entre ciudadanos, empresas y el gobierno.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	1,6%
	A veces	128	33,7%
	Casi siempre	192	50,5%
	Siempre	54	14,2%
Está dispuesto a pagar más por productos que sean amigables con el medio ambiente o que fomenten la economía circular.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	21	5,5%
	A veces	140	36,8%
	Casi siempre	168	44,2%
	Siempre	51	13,4%

Nota. Cuestionario “Gestión de residuos sólidos”

En lo que respecta a la “Gestión de residuos sólidos”, los pobladores del distrito consideran de regular su nivel de gestionar los residuos sólidos, el 4,5% de nivel adecuado y el 1,8% de nivel inadecuado.

Tabla 34

Resultados de la variable “Gestión de residuos sólidos”

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	7	1,8%
Regular	356	93,7%
Adecuado	17	4,5%
Total	380	100,0%

Nota. Cuestionario “Gestión de residuos sólidos”

A cotinuación se presenta el resumen del comportamiento de las dimensiones de la “Gestión de residuos sólidos”, donde lo más resaltado fueron las “Actitudes” y lo focalizado a mejorar son los “Conocimientos”.

Tabla 35

Resultados de la variable “Gestión de residuos sólidos” (por dimensión)

Dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Conocimientos	Inadecuado	84	22,1%
	Regular	296	77,9%
	Adecuado	0	0,0%
Prácticas	Inadecuado	65	17,1%
	Regular	315	82,9%
	Adecuado	0	0,0%
Actitudes	Inadecuado	0	0,0%
	Regular	275	72,4%
	Adecuado	105	27,6%

Nota. Cuestionario “Gestión de residuos sólidos”

En la Tabla 36 se obtuvo un valor de chi-cuadrado = 25,263 ($p = 0,000$), ello implica que como “p” es menor al 5% de significancia, existe influencia significativa de la conciencia ambiental en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; además, ello se complementa con el R^2 de Nagelkerke que fue 0,153, que implica que en un 15,3% las variaciones en la gestión de residuos sólidos son generados por la conciencia ambiental.

Tabla 36

Análisis de la influencia con una regresión logística ordinal

Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	37,303			
Final	12,040	25,263	2	0,000

Pseudo R^2

Cox y Snell	0,064
Nagelkerke	0,153
McFadden	0,121

Nota. Dos cuestionarios

En la Tabla 37 se obtuvo un valor de chi-cuadrado = 17,478 ($p = 0,000$), ello implica que como “p” es menor al 5% de significancia, existe influencia significativa del crecimiento afectivo en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; además, ello se complementa con el R^2 de Nagelkerke que fue 0,107, que implica que en un 10,7% las variaciones en la gestión de residuos sólidos son generados por el crecimiento afectivo.

Tabla 37*Crecimiento afectivo en la gestión de residuos sólidos**Ajuste del modelo*

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	30,208			
Final	12,730	17,478	2	0,000

Pseudo R²

Cox y Snell 0,045

Nagelkerke 0,107

McFadden 0,084

Nota. Dos cuestionarios

En la Tabla 38 se obtuvo un valor de chi-cuadrado = 83,901 ($p = 0,000$), ello implica que como “p” es menor al 5% de significancia, existe influencia significativa de las iniciativas ecológicas en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; además, ello se complementa con el R^2 de Nagelkerke que fue 0,470, que implica que en un 47,0% las variaciones en la gestión de residuos sólidos son generados por las iniciativas ecológicas.

Tabla 38*Iniciativas ecológicas en la gestión de residuos sólidos**Ajuste del modelo*

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	93,597			
Final	9,697	83,901	2	0,000

Pseudo R²

Cox y Snell 0,198

Nagelkerke 0,470

McFadden 0,403

Nota. Dos cuestionarios

En la Tabla 39 se obtuvo un valor de chi-cuadrado = 13,522 ($p = 0,001$), ello implica que como “p” es menor al 5% de significancia, existe influencia significativa de las normas ambientales en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; además, ello se complementa con el R^2 de Nagelkerke que fue 0,083, que implica que en un 8,3% las variaciones en la gestión de residuos sólidos son generados por las normas ambientales.

Tabla 39

Normas ambientales en la gestión de residuos sólidos
Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	27,980			
Final	14,458	13,522	2	0,001

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,035
Nagelkerke	0,083
McFadden	0,065

Nota. Dos cuestionarios

En la Tabla 40 se se obtuvo un valor de chi-cuadrado = 20,687 ($p = 0,000$), ello implica que como “p” es menor al 5% de significancia, existe influencia significativa del equilibrio natural en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; además, ello se complementa con el R^2 de Nagelkerke que fue 0,126, que implica que en un 12,6% las variaciones en la gestión de residuos sólidos son generados por el equilibrio natural.

Tabla 40

Equilibrio natural en la gestión de residuos sólidos
Ajuste del modelo

Modelo	Log. de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	32,831			
Final	12,144	20,687	2	0,000

<i>Pseudo R²</i>	
Cox y Snell	0,053
Nagelkerke	0,126
McFadden	0,099

Nota. Dos cuestionarios

3.5 Conclusiones

- Existe influencia significativa de la conciencia ambiental en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; dado un chi-cuadrado = 25,263 ($p = 0,000$); además el 95,0% de los pobladores considera de nivel regular su conciencia ambiental, siendo la dimensión más resaltada el “Equilibrio natural”; y el 93,7% considera de regular su nivel de gestionar los residuos sólidos, donde la dimensión más resaltada fueron las “Actitudes”.
- Existe influencia significativa del crecimiento afectivo en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; lo más destacado por el poblador es que le emociona ver paisajes naturales y disfruto protegerlos, siendo el

aspecto a reforzar el que se sienta culpable cuando no toma medidas para contribuir en reducir el impacto ambiental de las acciones humanas.

- Existe influencia significativa de las iniciativas ecológicas en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; donde los aspectos a reforzar son el promover hábitos de consumo sostenible entre sus amigos o familiares y el caracterizarse por reducir el uso de plásticos y otros materiales desechables en su vida diaria.
- Existe influencia significativa de las normas ambientales en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; donde lo más destacado por el poblador es que considera importante que las empresas y gobiernos sean monitoreados para cumplir con las leyes ambientales, siendo el aspecto a reforzar el apoyar a la implementación de sanciones a quienes dañan el medio ambiente.
- Existe influencia significativa del equilibrio natural en la gestión de residuos sólidos en un distrito de Tacna; donde lo más destacado por el poblador es que cree que todas las formas de vida tienen un papel esencial en el equilibrio del ecosistema, siendo el aspecto a reforzar el que se preocupe en reflexionar sobre que la pérdida de biodiversidad ponga en riesgo la estabilidad del planeta.

3.6 Consideraciones en base al contexto actual

Finalmente, se detallan algunas consideraciones para evidenciar argumentos sustentados desde la gestión ambiental y las políticas públicas locales, de que una mejora en la conciencia ambiental ciudadana contribuye a una mejor gestión de los residuos sólidos:

- a) En el contexto actual de la gestión ambiental local, la conciencia ambiental de la ciudadanía se erige como un factor determinante para la efectividad de los sistemas de gestión de residuos sólidos; diversos enfoques de gobernanza ambiental sostienen que la sostenibilidad de los servicios de limpieza pública no depende únicamente de la capacidad operativa municipal, sino del comportamiento y compromiso de los ciudadanos. En el distrito analizado, donde el 95,0% de la población percibe su conciencia ambiental en un nivel regular, se evidencia que existe una base favorable, pero aún perfectible, para que el fortalecimiento de esta conciencia se traduzca en prácticas más responsables en la generación, separación y disposición de residuos.
- b) Los resultados sobre el conocimiento afectivo muestran que existe una conexión emocional significativa con la naturaleza, dado que una alta proporción de pobladores manifiesta emoción al observar paisajes naturales y disposición a protegerlos; esta dimensión afectiva es clave, pues la literatura ambiental señala que las actitudes emocionales positivas hacia el entorno natural favorecen comportamientos proambientales, como la reducción y correcta disposición de residuos. Sin embargo, el hecho de que muchos ciudadanos aún no experimenten suficiente responsabilidad personal frente a su impacto ambiental sugiere que fortalecer este componente afectivo podría mejorar su compromiso con prácticas más sostenibles en la gestión de residuos.

- c) Las iniciativas ecológicas constituyen la dimensión con mayor potencial de impacto sobre la gestión de residuos sólidos, lo cual se corrobora con el elevado R^2 de Nagelkerke (47,0%); esto evidencia que cuando los ciudadanos adoptan hábitos más activos —como reducir plásticos, promover el consumo sostenible y participar en actividades ambientales— se genera una mejora sustancial en la gestión de los residuos a nivel distrital. Los resultados muestran que esta dimensión es la más débil, lo que implica que fortalecerla mediante educación ambiental y campañas comunitarias tendría efectos directos y significativos en la reducción y manejo adecuado de residuos.
- d) La dimensión de normas ambientales revela que los ciudadanos valoran el monitoreo del cumplimiento de las leyes ambientales por parte de empresas y gobiernos, lo que sugiere una conciencia normativa favorable.; no obstante, la menor disposición a apoyar sanciones ambientales indica la necesidad de fortalecer una cultura de corresponsabilidad y cumplimiento. Desde la perspectiva de la gestión pública, una ciudadanía más consciente de las normas ambientales tiende a colaborar mejor con los sistemas municipales de gestión de residuos, respetando horarios, puntos de recolección y procesos de clasificación.
- e) El equilibrio natural como dimensión de la conciencia ambiental destaca por el alto reconocimiento del papel de todas las formas de vida en el ecosistema.; este resultado es relevante, ya que la comprensión sistémica del medio ambiente favorece comportamientos más responsables en la gestión de residuos, al entenderse que la contaminación y la disposición inadecuada afectan la biodiversidad y la estabilidad ecológica. Fortalecer la reflexión sobre la pérdida de biodiversidad podría incrementar la disposición de los ciudadanos a modificar sus hábitos de consumo y manejo de residuos.
- f) En relación con la gestión de residuos sólidos, los resultados muestran que, aunque la mayoría de la población presenta actitudes favorables —reconociendo la responsabilidad compartida entre ciudadanos, empresas y gobierno— aún existen debilidades en conocimientos y prácticas; esto confirma que una mejora en la conciencia ambiental, especialmente en sus dimensiones de iniciativas ecológicas y normas ambientales, contribuiría a fortalecer la clasificación en la fuente, el reciclaje y el uso responsable de materiales, optimizando así el sistema de gestión de residuos del distrito.
- g) En conjunto, los análisis estadísticos confirman que la conciencia ambiental influye significativamente en la gestión de residuos sólidos ($\chi^2 = 25,263$; $p = 0,000$), evidenciando que su fortalecimiento es una estrategia clave para mejorar la sostenibilidad ambiental local. Las dimensiones de conocimiento afectivo, iniciativas ecológicas, normas ambientales y equilibrio natural muestran distintos niveles de incidencia, pero todas contribuyen al comportamiento ciudadano en torno a los residuos. Por ello, políticas municipales orientadas a elevar la conciencia ambiental —mediante educación, participación y comunicación ambiental— permitirán no solo mejorar la gestión de residuos, sino también avanzar hacia un modelo de desarrollo local más sostenible y responsable.

Capítulo IV

Conclusiones generales y modelo integrador de gestión pública sostenible

Síntesis elaborada por el equipo de autores de la obra.

4.1 Síntesis integradora de los hallazgos

Puestos uno junto al otro, los tres estudios de este libro cuentan una historia sobre la gestión pública subnacional en el Perú. El primer capítulo encuentra que una planificación estratégica mejor formulada, implementada y evaluada va de la mano con una recaudación tributaria municipal más alta. El segundo muestra que sin habilidades personales, sociales y de dirección sólidas en los funcionarios regionales, es difícil que los recursos públicos se usen bien. El tercero confirma que la conciencia ambiental de la ciudadanía influye de forma significativa en cómo se gestionan los residuos sólidos a nivel distrital. Leídos juntos, estos hallazgos apuntan a algo simple: la capacidad de un gobierno subnacional para generar valor público depende de que sus instrumentos de planificación, las competencias de quienes los dirigen y su compromiso ambiental funcionen de manera coordinada, no por separado.

Estos hallazgos también dialogan con experiencias internacionales que han demostrado que la mejora del desempeño de los gobiernos subnacionales depende de la integración entre planificación, liderazgo y sostenibilidad: en los países miembros de la OCDE, la evidencia muestra que los gobiernos locales con mayores niveles de desempeño combinan sistemas de planificación estratégica orientados a resultados, procesos de toma de decisiones sustentados en evidencia, desarrollo permanente de capacidades directivas y mecanismos de participación ciudadana que fortalecen la confianza institucional y la provisión de servicios públicos (OECD, 2024); del mismo modo, el PNUD ha señalado que el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible requiere fortalecer la gobernanza local mediante instituciones capaces de planificar, liderar y gestionar el desarrollo ambiental de manera integrada (UNDP, 2022). Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos en los tres estudios no constituyen hallazgos aislados propios del contexto peruano, sino que son consistentes con las tendencias internacionales que reconocen que la sostenibilidad de la gestión pública depende de la articulación entre capacidades institucionales, liderazgo efectivo y compromiso ciudadano con el desarrollo sostenible.

4.2 Aporte científico y originalidad de la obra

La mayoría de estudios sobre gestión pública peruana aborda la planificación estratégica, las habilidades directivas o la gestión ambiental como temas separados. Lo que aporta este libro es analizar los tres, con datos de campo, dentro de un mismo marco de gobernanza subnacional, y con un tratamiento metodológico exigente en cada caso: instrumentos validados, análisis de confiabilidad y estadística acorde con el tipo de datos. Ese tratamiento conjunto deja ver patrones que pasarían inadvertidos si se leyera cada investigación por separado, como el hecho de que los tres estudios encuentran niveles apenas regulares de desempeño institucional, y la misma necesidad de fortalecer capacidades técnicas y de liderazgo en los gobiernos locales y regionales.

La interpretación integrada de los resultados también permite situar los hallazgos de la obra en un diálogo con las principales corrientes contemporáneas de la gestión pública. Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, los resultados respaldan la importancia de la planificación orientada a resultados, la eficiencia institucional y la evaluación del desempeño como mecanismos para mejorar la generación de valor público. No obstante, los hallazgos evidencian que estos enfoques, por sí solos, resultan insuficientes cuando no se acompañan de capacidades directivas, liderazgo organizacional y participación ciudadana. En este sentido, la investigación converge con los postulados de la Gobernanza Pública y la Gobernanza Colaborativa, que destacan la necesidad de articular gobiernos, ciudadanía y demás actores sociales para enfrentar problemas públicos complejos, especialmente aquellos relacionados con el desarrollo territorial y la sostenibilidad ambiental.

De manera complementaria, el modelo integrador propuesto encuentra sustento en los planteamientos del liderazgo adaptativo, al reconocer que los desafíos actuales de los gobiernos subnacionales trascienden la aplicación de procedimientos administrativos y demandan competencias para gestionar el cambio, movilizar a los actores institucionales y generar aprendizaje organizacional continuo. Asimismo, el enfoque de sostenibilidad institucional, alineado con la Agenda 2030 y los principios de buena gobernanza promovidos por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), permite comprender que la sostenibilidad no depende únicamente de la protección ambiental, sino también de la capacidad de las instituciones públicas para mantener procesos de planificación, liderazgo, transparencia e innovación que respondan de manera permanente a las demandas de la ciudadanía. Desde esta perspectiva, la presente obra no solo integra tres líneas temáticas tradicionalmente abordadas de forma independiente, sino que propone una visión sistémica que dialoga con los enfoques internacionales más recientes sobre gobernanza y desarrollo sostenible.

4.3 Modelo integrador de gestión pública sostenible para gobiernos locales y regionales

A partir de esta síntesis, se propone un modelo con tres piezas que se retroalimentan. La planificación institucional cubre la formulación, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión orientados a resultados. El liderazgo y las habilidades directivas agrupan las competencias personales, sociales y de dirección necesarias para que esos instrumentos realmente se ejecuten. La sostenibilidad ambiental suma la conciencia ciudadana y la gestión de residuos sólidos como parte concreta del compromiso de un gobierno con su territorio. Las tres piezas se apoyan en la gobernanza pública orientada al valor público y alineada con la Agenda 2030, que funciona como vara de medida común para el desempeño institucional. La lógica del modelo es que mejorar cualquiera de las tres piezas tiende a mejorar las otras dos: una planificación mejor formulada facilita el trabajo de quien dirige, un liderazgo más sólido hace más viable ejecutar políticas ambientales, y una ciudadanía más consciente termina exigiendo gobiernos mejor planificados y dirigidos.

4.4 Reflexión prospectiva: desafíos futuros de la gestión pública sostenible en el Perú

De cara a los próximos años, los gobiernos locales y regionales del Perú comparten al menos tres desafíos que atraviesan los tres capítulos de este libro. En planificación, sigue pendiente acortar la distancia entre lo que se planea y lo que se ejecuta, en un momento de mayor exigencia de transparencia fiscal y participación ciudadana. En liderazgo, el recambio generacional de los cuadros directivos obliga a fortalecer la selección meritocrática y la capacitación continua, en línea con las brechas de gestión del talento que ya se mencionaron para la región. En lo ambiental, la transición hacia la economía circular discutida en el capítulo anterior exige pasar de la sensibilización ciudadana a inversiones concretas en recolección, valorización y reciclaje. Atender estos tres frentes de manera conjunta, y no como agendas sueltas, es la tarea que este libro deja planteada para la investigación y la práctica de la gestión pública subnacional en el Perú.

Referencias bibliográficas

- Alarcón-Henríquez, N., Ganga-Contreras, F. y Pedraja-Rejas, L. (2018). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de Los Lagos, Chile; *revista Inverciencia*; 43(12), 823-829; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742507>
- Alfaro, J. (2011). *Tributación municipal*. Lima: Entrelíneas Editores.
- Alvarado, S., Quero, Y. y Bolívar, M. (2019). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio Miranda. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*; 35, 56-79; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7171524>
- Arévalo, Y. M., Valenzuela, R. del P. & García, L. J. C. (2022). Reutilización de residuos sólidos urbanos: una oportunidad pedagógica para fortalecer la conciencia ambiental. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 2022-2037. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2351>
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H. & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital municipal Los Olivos. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282. <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/RFMH/article/view/3715>
- Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M. y Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la administración pública; *artículo de la Revista Digital Investigación & Negocios*, 14(24), 149 – 156; <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v14n24/2521-2737-riyn-14-24-149.pdf>
- Ascón, J., García, M. y Lajara, A. (2020). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*; 38(3); http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005
- Ascón, J., García, M. y Pedraza, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*; 5(2); <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61>
- Ávalos Cuela, R. (2018). *Planeamiento estratégico y calidad de gestión escolar de las instituciones educativas públicas de educación básica regular de la provincia de Tacna, 2017*; [tesis de doctorado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]; <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3566>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 186-2016-SERVIR-PE; <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res186-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Barahona, R. J., Martínez, A. & Haro, A. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. *Prometeo Conocimiento Científico*, 3(2), 1-12. <https://prometeojournal.com.ar/index.php/prometeo/article/view/22>
- Bedoya-Dorado, C., Murillos-Vargas, G. y González-Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>

- Cabrera, M., Sánchez-Chero, M., Cachay, L. y Rosas-Prado, C. (2021). Cultura tributaria y su relación con la evasión fiscal en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 204-218.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/36503>
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento y Gestión*, 44, 13-43
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10528>
- Carrillo, S. (2019). *Desarrollo de habilidades gerenciales en posiciones de alta dirección en el sector público para lograr resultados medibles y de alto impacto*; [Tesis de pregrado, Universidad Militar de Nueva Granada];
<https://repository.umng.edu.co/items/f8d2adeb-4f4d-4d90-9d34-49b49e5fd455>
- Cejas, M. y Faz, E. (2017). Toma de decisiones y su incidencia en los sistemas contables – Ecuador. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*; 39(13), 66-79; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7167690>
- CEPLAN. (2024). Directiva general de planeamiento estratégico. Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, directiva n° 001-2024-CEPLAN/PCD; <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6380197/5373394-directiva-001-2024-ceplan-pcd-modificada-directiva-general-de-planeamiento-estrategico-del-sinaplan-pdf.pdf?v=1727391011>
- Cerrillo, J. (2010). Medición de la conciencia ambiental: Una revisión crítica de la obra de Riley E. Dunlap. *Athena Digital*; 17, 33-52;
<https://ddd.uab.cat/pub/athdig/15788946n17/15788946n17p33.pdf>
- Chávez-Díaz, J. M., Bonilla, A., Monterroso, N. I., y Romero-Carazas, R. (2023). Gestión para la recaudación de impuestos municipales: diagnóstico y propuesta. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1052-1067.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.9>
- COMEXPERÚ. (2020). *Recaudación municipal en Tacna, Tumbes y Loreto alcanzó apenas un 51%, 54% y 54% de su meta de recaudación, respectivamente*; noviembre, Semanario 1052;
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/recaudacion-municipal-en-tacna-tumbes-y-loreto-alcanzo-apenas-un-51-54-y-54-de-su-meta-de-recaudacion-respectivamente>
- Contreras, J. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Revista Enfoques*; 16(18), 13-39;
http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/472/pdf_73
- Coronado, J. A. (2022). Brecha de ingresos regionales en Perú durante el período 2007 – 2019. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(3), 251-271.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8526455>
- Coronel, Á y Quintana, B. (2022). *La planificación estratégica y su incidencia en la competitividad empresarial, en las empresas agrícolas exportadoras, del departamento de Junín, año 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión].
http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/3031/1/T026_70837436_T.pdf
- Crespo, J. (2018). Altos funcionarios del estado y funcionamiento multinivel del estado español, en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*; 5(2), 153-169; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6734343>

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson, 3 edición, Centrum.
- De Oliveira, B., Emmendoerfer, M. L., Mediotte, E. J. & De Almeida, N. (2025). Planificación estratégica y slow movement: reflexiones desde un pequeño municipio brasileiro bajo la perspectiva sociológica de Norbert Elias. *Territorios*, (52), 1–24. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/territorios/article/view/10325>
- Donnelly, J., Gibson, J., e Ivancevich, J. (2005). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Editorial McGraw-Hill. España.
- Falero, E. (2020). *Gestión ambiental y conciencia ambiental en el distrito de Ancón, 2020*, [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]; https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59198/Falero_AE_R-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, R. (2022). *Gestión de residuos sólidos municipales y el impacto ambiental en el asentamiento humano de Túpac Amaru de Ate 2020* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79220>
- Fonseca, R. (2019). El desarrollo sostenible humano local: La evolución de la inclusión del territorio en las teorías del desarrollo. *Economía y Desarrollo*, 162(2), e3; <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425560735003>
- GFP Subnacional (2024). *Municipalidades logran récord histórico de recaudación predial 2023 con el apoyo del Programa GFP Subnacional*. Fortaleciendo la gestión de las finanzas públicas; https://www.gfpsubnacional.pe/2024/01/08/municipalidades-cumplen-con-meta-recaudatoria-predial-del-programa-de-incentivos-2023-del-mef-con-el-apoyo-del-programa-gfp-subnacional/?utm_source=chatgpt.com
- González, R., Martínez, A. & Ramírez, S. (2019). Estrategias para una gestión sostenible de residuos sólidos. *Revista de ingeniería y tecnología*, 12(2), 45-60.
- Gutiérrez-Macías, A. y Córdova-Ruiz, Z. (2020). Las habilidades gerenciales y su influencia en la planeación en una pequeña empresa. Caso: Terminox; Vinculatégica, Universidad Autónoma de Nueva León, 705-717; http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_1/55%20GUTIERREZ_CORDOVA.pdf
- Hernández, E. (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*. 36(4), 1-15; http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192020000400018
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Educación. 6° edición.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07; *Saber Servir (Perú)*, 3, 140-147; <https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/view/26>
- Lino, M. (2021). *Gestión de residuos sólidos y conciencia ambiental en pobladores del distrito de Supe, 2020* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65628>
- Loján-Alvarado, J., Pinos-Vélez, E. y Sarmiento-Espinoza, W. (2022). Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud;

- artículo de la revista *Polo del Conocimiento*, 7(5), 899-912; <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002>
- López, A. (2009). *Guía de tributación local*. España: Editorial El Derecho y el Quantor. 3ra Edición.
- Luján (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV Scientia*; 10(1), 24-36; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116590>
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Matos, C. & Chauca, W. A. (2023). La planificación, el presupuesto y la gestión pública en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 3046-3062. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7154>
- Miranda L. (2019). Gestión de residuos sólidos domésticos y construcción en el Perú. *Ciudades para la vida*, 1, 1-6; <https://www.ciudad.org.pe/wp-content/uploads/2021/04/Articulo-87-Residuos-s%C3%B3lidos.pdf>
- Molina, M. (2020). La idoneidad del funcionario público en la era de las TIC y big data. *Revista Ars Iuris Salmanticensis*; 8(2), 107-176; <https://revistas.usal.es/index.php/ais/article/view/25692>
- Montalvo, J. (2022). *Contaminación ambiental y gestión de residuos sólidos en una municipalidad distrital, Cusco, 2021* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95153>
- Morales-Casetti, M.; Bustos-Gutiérrez, M. y Cerda-Bustos, J. (2019). Efectos de la nueva gestión pública en el desempeño: análisis de los hospitales públicos chilenos. *Revista Salud Pública*; 21(3), 292-298; <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/77323>
- Moreira, D. (2020). *Analizar el sistema de gestión de residuos sólidos urbanos del gobierno autónomo descentralizado municipal de Babahoyo* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43753?locale-attribute=es>
- Moreyra, O. (2018). *Plan estratégico y recaudación tributaria en la municipalidad de Magdalena del Mar – 2018*; [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21197>
- Pasmiño, W.; Parrales, M.; Muñoz, L. y Merchan, A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. 3(3), 682-705; <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/633/830>
- Pedrozo, Z., Fernández, P. y Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2), 125-133. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6992744>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*; <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pérez, J. A. & López, M. (2021). *Gestión de residuos sólidos: desafíos y estrategias en el contexto urbano*. Editorial Universitaria.
- Pinedo, D. (2024). *Conciencia ambiental y reciclado de residuos sólidos de los trabajadores municipales del distrito de Yarinacocha, Ucayali 2023* [Tesis de

- maestría; Universidad César Vallejo];
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/137842>
- Pinedo, J., Anaya, A., y Martínez, L. (2023). Factores que inciden en el recaudo de impuestos en municipios colombianos. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(4), 168-184. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9235112.pdf>
- Pomasoncco, A. (2022). *Conciencia ambiental y manejo de residuos sólidos en una institución educativa del distrito de Canayre, 2021* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo];
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/104305>
- Quispe, D. (2021). *Residuos sólidos orgánicos urbanos y contaminación ambiental de la gestión municipal en pobladores del distrito de San Juan Bautista, 2021* [Tesis de maestría; Universidad César Vallejo];
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72096>
- Ramos, G. (2022). *La conciencia ambiental como factor fundamental para el desarrollo sostenible del planeta* [Tesis de doctorado; Universidad César Vallejo]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86923>
- Rojas, P. (2018). *La gestión de residuos sólidos y el cuidado del medio ambiente en las familias del distrito de Comas - 2017* [Tesis de doctorado; Universidad César Vallejo]; <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22605>
- Romero, T. (2020). *La cultura tributaria como instrumento para optimizar la recaudación fiscal en las medianas empresas industriales de la ciudad de Tacna, año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann];
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJB_d02dd108be97bdd1083c354b2d01cb3c/Details
- Sánchez, A., Martínez, R., & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6146952>
- Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Editorial Pearson. México. VI Edición.
- Suárez-Amaya, W., Díaz-Barrios, J. y Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259-286. DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5768>
- Torres-Flórez, D., Bravo, D. y Guevara-Clavijo, N. (2021); Perfil de los administradores de propiedad horizontal en conjuntos residenciales: sus características sociodemográficas, compensaciones y competencias; *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*; 17(33), 1-15;
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/3519>
- Urrutia, J. y Santana, S. (2016). *La planificación estratégica y la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de Tungurahua*; [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]; <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/22999>
- Valencia, D. (2020). El fomento a una cultura de integridad en la administración pública colombiana. *Revista Jurídica Piélagus*, 19(1), 84-104;
<https://journalusco.edu.co/index.php/pielagus/article/view/2408>
- Villegas, H. (2001). *Curso de finanzas, derecho financiero y tributario*. Ediciones Depalma; 7° edición; <http://www.ejuridicosalta.com.ar/files/libro9.pdf>

Weiguang, W. (2016). *Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público: Resumen de la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas entre China y América Latina y el Caribe*. Publications. Banco Interamericano de Desarrollo.