

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

## EN LA GESTIÓN MUNICIPAL



PhD. REGNER NICOLÁS CASTILLO SALAZAR

PhD. JORGE REÁTEGUI REÁTEGUI

**Atena**  
Editora  
Año 2022

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

## EN LA GESTIÓN MUNICIPAL



PhD. REGNER NICOLÁS CASTILLO SALAZAR

PhD. JORGE REÁTEGUI REÁTEGUI

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Liderazgo transformacional innovando en la gestión municipal

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Autores:** Jorge Reátegui  
 Regner N. Castillo Salazar

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
R288	<p>Reátegui, Jorge Reátegui            Liderazgo transformacional innovando en la gestión municipal / Jorge Reátegui, Regner N. Castillo Salazar. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.</p> <p>Formato: PDF            Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader            Modo de acesso: World Wide Web            Inclui bibliografia            ISBN 978-65-258-0584-9            DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.849221811">https://doi.org/10.22533/at.ed.849221811</a></p> <p>1. Gestión municipal. I. Reátegui, Jorge. II. Salazar, Regner N. Castillo. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 320.8</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
 Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declara que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO PRIMERO</b> .....	<b>2</b>
Una mirada hacia la gestión municipal y el liderazgo transformador.....	2
Alcances del modelo innovador para la gestión municipal.....	2
Principios del liderazgo transformador.....	3
<b>CAPÍTULO SEGUNDO</b> .....	<b>6</b>
Concepciones para el desarrollo del liderazgo transformacional.....	6
Estrategias del liderazgo transformador.....	6
Condiciones para un liderazgo transformador.....	7
<b>CAPÍTULO TERCERO</b> .....	<b>10</b>
Condiciones relevantes para la gestión municipal.....	10
Alcances de la gestión municipal.....	10
Dimensiones de la gestión municipal.....	11
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>14</b>
Tipo y Diseño de investigación.....	14
Variables y operacionalización.....	14
Población y muestra.....	15
Técnicas de recolección de datos.....	18
Técnica.....	18
Instrumentos.....	18
Validez.....	18
Procedimientos.....	20
Fase Diagnóstica.....	20
Fase Propositiva.....	20
Métodos de análisis de datos.....	20
Aspectos éticos.....	21
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>22</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>29</b>



<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>31</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>32</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>33</b>
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA O MODELO .....	33
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>42</b>
Matriz de operacionalización de variable .....	42
Instrumento de recolección de datos.....	43
Confiabilidad de los instrumentos.....	53
<b>SOBRE LOS AUTORES</b> .....	<b>61</b>

# INTRODUCCIÓN

Las condiciones del entorno vienen afectando el cumplimiento y logro de desempeño de los líderes, sin embargo la gestión municipal, juega un rol preponderante en la evolución de los gobiernos de nivel local, permitiendo que las instituciones puedan utilizar los escasos recursos en favor de quienes más lo requieren, el liderazgo transformador viene siendo estudiado e implementado a nivel internacional, por grandes organizaciones permitiendo mejorar las condiciones del entorno y el desempeño laboral, sin embargo en el existe aún mucha resistencia al cambio en los estamentos gubernamentales, siendo ello un impedimento para cerrar brechas entre las instituciones públicas y los ciudadanos (Victoria, 2014). El nuevo ciudadano está en constantes cambios y la manera de acceder a los servicios se ve plasmado en la evolución del uso de los servicios, la globalización, los cambios climáticos, el nuevo acceso a la educación, la pandemia, están gestando nuevas oportunidades y también condiciones para innovar en la gestión municipal.

Se hizo una medición sobre la situación de confianza realizada por el Latinobarómetro, encontraron que más del 75% de los encuestados indican que se ha perdido la confianza, en las instituciones que dictan justicia; así como los servicios públicos están obsoletos y degradados por la concienciación, pérdida de ingresos fiscales, endeudamiento con el Estado por el cumplimiento de obligaciones de gestión administrativa y por desarrollo de servicios públicos nuevo proyecto (OCDE & CAF, 2018)

Las instituciones públicas continúan sus actividades por medio de planes estratégicos dirigidos por el gobierno central, destinando recursos materiales y económicos para posibilitar el desarrollo del país, así mismo, se cuentan con planes regionales, los cuales están vinculados a los gobiernos locales. Ya sea a nivel provincial o distrital, por esta razón las organizaciones cuentan con un sistema fuerte y estructurado que posibilita el logro de los objetivos, pero las restricciones relacionadas con el liderazgo tanto del gobierno como de las autoridades genera zozobra entre la gente y también pérdidas en la ejecución y cumplimiento de los gastos planificados (Chiavenato, 2019)

Con esta orientación para cambios continuos y buscar mejoras en las ciudades de Lima, sin embargo, se han realizado una serie de actividades vinculadas con la capacitación de los empleados y a menudo, no se ocupan de los problemas de resolución de no vínculos. Para crear habilidades de liderazgo que requieren autoridades y trabajadores de propiedad estatal, los trabajadores están dominados por los objetivos de su documento y el apoyo, sin embargo, estos resultados no son posibles reflexionar para reducir la brecha en las necesidades básicas de la población; es el asunto de la educación, la seguridad, la salud, la infraestructura y otras áreas prioritarias, creando insatisfacción en la ciudadanía (Pertúz, 2018)

# CAPÍTULO PRIMERO

## UNA MIRADA HACIA LA GESTIÓN MUNICIPAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

### Alcances del modelo innovador para la gestión municipal

En el contexto internacional tenemos a Al Suwaidi & Rahman, (2019) mencionando que el liderazgo es una herramienta clave para el cambio de las organizaciones, debido a que con ello se puede mejorar la cultura organizacional y aumentar el rendimiento profesional de los trabajadores en la ciudad de Dubai. Asimismo, Hermosilla, et.al. (2016), señalan que un líder es alguien que crea cambios por medio del liderazgo transformacional; los funcionarios crean la motivación de los subordinados con estrategias que contribuyen a el logro de los objetivos, por medio de la participación en el planeamiento y elaboración de la documentación estratégica de la organización, concluyo que el liderazgo transformacional otorga instrumentos que posibilitan que un funcionario o autoridad alcancen las metas y objetivos institucionales, con foco en la satisfacción del trabajador a través de la satisfacción de necesidades.

Al igual que Rojas et al.,( 2020), mencionan que cuando los líderes esclarecen, mantienen y comparten la visión organizacional, sus trabajadores se encuentran más motivados para actuar de forma positiva respecto a la organización, a la sociedad y a los demás; esta dinámica se inclina a ser un poco menos familiar y un poco más social. Esto implica que cuestionar si el liderazgo transformacional incrementa la PSM es relevante.

En un contexto similar, Tafvelin et al., (2019) concluyen que los estudios multinivel muestran en dos momentos que Life y peer support apoyan este vínculo, de tal manera que cuando los líderes presentan niveles altos de positividad o soporte a sus compañeros, se fortalece una relación negativa entre los comportamientos de liderazgo transformacional y la fatiga de la fuerza del personal. Los resultados muestran que los recursos contextuales y personales pueden ayudar a los líderes a participar mejor en roles de liderazgo transformadores, lo cual es relevante para cuidar a los trabajadores del abuso.

Como señala Díaz (2018), menciona que los líderes tienen la capacidad de empoderar, crear habilidades a los trabajadores a través del coaching, romper patrones de desempleo en las actividades diarias, ofrecer soluciones proactivas y directas a los problemas que se le plantean a un estado. Organización. De igual forma, Rosero, A. (2019), quien concluyó, señaló las partes que forman el modelo de gestión administrativa de acuerdo con los necesidades y requerimientos de los sectores productivos de la jerarquía del gobierno autónomo del estado de Otavalo.

Además, está Mysirlaki & Paraskeva, (2020) que menciona que existe una relación

predictiva significativa entre los subfactores de efectividad del grupo virtual y la inteligencia emocional del líder cognitivo, medida por la conducta del liderazgo transformacional. De igual forma, Rodríguez, (2017), ha llegado a la conclusión que el estilo de liderazgo está determinado por las personalidades de los directivos y los dirigentes de una organización, pero, el liderazgo transformacional es el que contribuye en gran medida a mejorar el rendimiento de los empleados.

En el contexto peruano, Foesther, (2019) 80,3% de los trabajadores califican al liderazgo transformacional como positivo y un 82% califican a la gestión municipal como buena, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,954 estableció la correlación entre las dos variables. Conclusiones: el liderazgo transformacional se vincula directa y significativamente con la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huaraz, este liderazgo motiva a los empleados para mejorar su desempeño laboral y sus capacidades, resultado del comportamiento y el trato de sus líderes, los cuales se preocupan por su bienestar, y por desarrollar sus habilidades. Palabras clave: Gestión municipal, liderazgo transformacional.

Asimismo, Rojas et al., (2021), logrando una correlación de 0.740, mostrando una directa relación entre las variables. En conclusión, se establece el vínculo entre las medidas de dirección, planificación, ejecución y control de la gestión financiera en la Municipalidad Provincial de Satipo con el liderazgo transformacional, obteniéndose valores de RHO de Spearman que permitieron demostrar que existe una directa correlación entre todas las variables.

Del mismo modo, Zambrano & Meléndez, (2020), queriendo exponer, por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, la incorporación de procesos de cambio que faculten la viabilidad de la innovación organizacional; asimismo, la relevancia de la profesionalización del cargo público a nivel descentralizado con el objetivo de liderar transformaciones, y la ventaja de forjar espacios de conocimiento para su subsiguiente transferencia.

## **Principios del liderazgo transformador**

Como señala Díaz et al., (2019), menciona que los líderes tienen la capacidad de empoderar, crear habilidades a los trabajadores a través del coaching, romper patrones de desempleo en las actividades diarias, ofrecer soluciones proactivas y directas a los problemas que se le plantean a un estado. Organización. De igual forma, (Rosero Flores, 2019), quien concluyó, señaló los componentes que constituyen el modelo de gestión administrativa de acuerdo con las necesidades y los requerimientos de los sectores productivos de la jerarquía del gobierno autónomo del estado de Otavalo.

Además, tenemos a Flórez Vanegas, (2019) que menciona que existe una relación

predictiva significativa entre los subfactores de efectividad del grupo virtual y la inteligencia emocional del líder cognitivo, mediada por el comportamiento del liderazgo transformacional. De igual forma Carpio León, (2020) ha llegado a la conclusión que el estilo de liderazgo está determinado por las personalidades de los directivos de una organización, sin embargo, el liderazgo transformacional es que contribuye considerablemente a mejorar el rendimiento de los empleados.

El modelo fue clasificado en tres de la teoría de los ejecutivos. Primero, las personas y las teorías de estado están logrando la teoría de la teoría y el aprendizaje social que desempeña un papel, y la teoría de la teoría personal y de la situación juega un papel debido a los logros basados en el liderazgo. Cambiar, enfócate en el objetivo. Tercera, teoría y modelo de proceso interactivo, estos modelos se basan en el intercambio y la comunicación de las acciones, ya que tienen percepciones y teoría cognitiva asociada a la información en los atributos del lector. Enfoque razonablemente deductivo y el 5º lugar, tenemos la teoría de las declaraciones híbridas conocidas como liderazgo de la unidad, según Simari, (2021) menciona que el liderazgo se describe por diferentes enfoques y es un valor diferencial en la calidad del producto. Esto le brinda la oportunidad de distinguir entre la compañía o el administrador de la medición institucional o la clasificación de la institución para resolver los problemas científicos, sociales y modelo para permitir el desarrollo del desarrollo.

Durante los últimos 10 años, el liderazgo en la capacitación del cliché promueve la aplicación de la nueva teoría con un equipo y la formación de organizaciones caros de escuela y más eficientes para la administración de enero, y desarrollar nuevas teorías según Romero Vásquez, (2017) presentamos clientes potenciales como estrategia básica para la gestión.

Se denomina liderazgo a la estrategia básica de la gestión al escribir primero definiciones y conceptualizaciones de reconocidos indagadores como Drucker, (2010) en su libro *The Practice of Management*. El liderazgo implica habilidades específicas y se revisa por la teoría o la práctica, ya que tiene como objetivo marcar la diferencia en todas las áreas de gestión. Por ejemplo, la definición de liderazgo también tiene mitos y realidad (Nanus, 2013, p.2), señalando que los líderes proceden de un aspecto inherente e inherente a aquellos con estas capacidades, estos puntos. Señala que solo la definición de si es un mito o una realidad permanece. En el caso de (Draghi Ramat, 2019), el líder tiene la habilidad de influir en los demás y lograr los objetivos y metas de la organización. De igual forma, Chininin Nario,(2021) la define como la capacidad de convertir una visión en realidad desde un punto de vista práctico.

El liderazgo del transformador crea cambios en todos los rasgos de la gestión de la organización. Por otro lado, mantiene el estilo y el comportamiento del carisma y la

simpatía Carrillo-Rosero et al., (2019) pero el más importante de los líderes es la dirección en la que se ordenan las organizaciones. Debido a que las organizaciones pueden tener condiciones para infraestructura y dispositivos sofisticados, existe un valor esencial para la producción de cambios, pero los valores diferenciales para la mejora de las condiciones en el entorno desarrollaron un estilo de liderazgo que es otro punto del ser humano dado y se han desarrollado otros puntos de investigación para tener liderazgo (Zhang et al., 2022) Un buen líder en prácticas de gestión del conocimiento puede lograr orientar su destino ante las adversidades que pueda enfrentar una organización (Usman, 2020). Se ha establecido la presencia de tres formas de liderazgo. El primer liderazgo transformador se basa en el compromiso de las personas desarrollado por los líderes y trabaja con los seguidores para motivarlos. Los líderes transformadores optimizan e innovan activamente los desarrollos individuales, grupales y organizacionales (Stazyk & Davis, 2020).

## CAPÍTULO SEGUNDO

### CONCEPCIONES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

#### Estrategias del liderazgo transformador

Es necesario que los profesores y directivos reciban cursos especiales acerca del el clima organizacional y liderazgo transformacional de modo que se garantice un servicio educativo de calidad. Por ello, se sugiere generar espacios de intercambio de experiencias entre profesores y directivos de manera que se pueda mejorar las habilidades de conocimiento, innovación, creatividad, autonomía; que como todo docente actual debe tener. Impulsar las jornadas pedagógicas y dentro de ellas tocar estos puntos sería una conveniente propuesta de trabajo. (Cajo, 2021)

Según Galindo Ramírez, (2019) menciona que en la actualidad, la educación chilena enfrenta los desafíos de una sociedad en crisis, sobre todo porque comienzan a surgir nuevos modelos sociales y se enfrentan a los agravios y frustraciones de las personas, que se miraban entre sí, sin anticipar una mejora en los salarios. Es en este mundo cambiante plagado de desafíos sociales, pero también plagado de desigualdades que las instituciones educativas deben responder a las necesidades de la sociedad para encontrar formas de materializar nuevas oportunidades de desarrollo en el campo, el empleo y la economía. Los jóvenes necesitan ver que en el futuro podrán funcionar profesionalmente y ver la oportunidad de elevar su calidad de vida, es importante que la escuela se convierta en su núcleo Esperanza de lograr Reunir a la comunidad local, y especialmente las expectativas de las familias y los jóvenes, la gestión de una escuela en el complejo panorama actual requiere el dominio de las habilidades de gestión.

Asimismo, se debate sobre la relevancia del cambio para la evolución de las organizaciones y la evolución y cómo necesita ser afrontado por los líderes de un modo distinto al tradicional, considerando el contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones. Se propone el requerimiento de trascender de un liderazgo transaccional de contextos estables con más probabilidad de predicción, a un liderazgo transformacional en el que la incertidumbre y la inestabilidad son comunes. La finalidad de esta investigación es describir el cambio organizacional desde las dos visiones. Esto es, la clásica en la que se describe a la organización como una maquinaria y se supone la estabilidad del contexto y la inclinación actual en la que se tiene en cuenta a la organización como un sistema que por medio de la auto-organización se adapta a los requerimientos de contextos cada vez más desequilibrados. Se plantea que ésta perspectiva puede resultar más apropiada dadas las complicadas condiciones en las que funcionan las actuales organizaciones.(Galindo

Ramírez, 2019).

La tensión del trabajo del profesor y su huella en la efectividad escolar es un asunto de mucha relevancia en lo social y científico. Investigar el estrés laboral del magisterio es de vital importancia en el ambiente de educación pues permite diseñar medidas preventivas y de afrontamiento. El entorno de un mundo tecnológicamente globalizado y de la posmodernidad, afecta en este nivel educativo tanto en su función como en su misión social, los profesionales de educación básica no únicamente tienen la responsabilidad la instrucción del adolescente o niño, sino incluso cubrir los vacíos de aprendizaje que la familia no puede rellenar anexado a los requerimientos de eficacia y a la influencia de las circunstancias de trabajo en la cultura organizacional escolar.

Se muestra en el presente estudio, la existencia de una vinculación negativa entre el estrés laboral docente percibido y el estilo de liderazgo transformacional. Asimismo, se evidencia como hallazgo la negativa relación entre la efectividad escolar percibida y el estrés laboral. Se prueba que menor será la percepción de efectividad escolar, a mayor estrés, por lo que, el resultado acredita la necesidad de intervención para desarrollar la efectividad de las escuelas estudiadas y reducir el estrés laboral. El liderazgo transformacional establece un modulador de la eficacia escolar y el estrés laboral, por lo que se exhibe que directivos con la capacidad de influenciar como ejemplos en sus colaboradores, con apropiado uso del carisma y tolerancia psicológica, así como con una actitud personalizada y más humana hacia sus colaboradores asegurarán escuelas que resulten menos dañadas por la tensión del trabajo, más efectivas en su misión organizacional, social y, como resultante, más saludables.(Echerri et al., 2019).

### **Condiciones para un liderazgo transformador**

Se estudian las condiciones de la gestión del capital humano que fomentan la evolución de habilidades dinámicas de un conjunto de dirigentes de compañías. Se esbozó una investigación cuantitativa, por medio de la aplicación de una encuesta comprendida de catorce apartados medidos en una escala tipo Likert, destinada a setenta líderes que se encuentran en empresas de diversos rubros económicos en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Los resultados demuestran que el intercambio de conocimiento y la forma de dirección de liderazgo que fomente la evolución y la transformación tienen una huella positiva en el desarrollo de habilidades dinámicas de los líderes, para adecuarse a las condiciones fluctuantes del ambiente.

De acuerdo a los hallazgos identificados y a la revisión de la literatura, se concluye que para la mejora de habilidades dinámicas se necesita de la gestión del capital humano para estar a la altura de las circunstancias del contexto. De tal modo que se saque provecho



y se puedan reconocer las oportunidades del medio, a partir del establecimiento de vínculos efectivos con externos. En este sentido, la motivación y habilidad de los empleados tiene un rol primordial para el desarrollo de capacidades dinámicas, debido a que éstas necesitan en gran medida de la formación de grupos de trabajo y de una forma de dirección transformacional. Por lo tanto, este proceso implica la cooperación entre el medio y las personas, agilizando la habilidad de relacionarse. Asimismo, la investigación corroboró las condiciones facilitadoras de la gestión del capital humano que facilitan su generación son el intercambio de conocimiento entre los trabajadores y una manera de liderazgo que fomente el cambio y la transformación. (Barrios-Hernández et al., 2020).

Se requiere que el proceso de innovación pase por revisión, respecto a las inquietudes de la sociedad. Por tal motivo es importante resaltar que la innovación social se considera una alternativa de cambio que eleva la calidad de vida de las personas, fomentando nuevas maneras de organización social. A su vez, esto va a posibilitar delinear las rutas para el nacimiento de los actores sociales, tratando de solventar la desigualdad social y la pobreza extrema como prioridad para que puedan mejorar las situaciones problemáticas que dañen a la actual sociedad. Es claro que el proceso de innovación y su sitio en el desarrollo debe ser reexaminado y alineado con las preocupaciones sociales. Cabe resaltar que la innovación en el rubro social es una de esas alternativas, determinada como un proceso de cambio que no solo mejora las condiciones de vida, sino que también induce nuevas formas de organización social. Esto facilita el camino para la aparición de actores sociales: por ejemplo, agricultores familiares; y tratar la batalla contra la desigualdad y la pobreza como una prioridad principal, en vez de cuestión compensatoria o remanente. (Galindo Ramírez, 2019).

Ante los nuevos retos que se avecinan en esta época del conocimiento, el liderazgo educativo se percibe como un tema clave para la mejora educativa. Este constructo se muestra como una meta y simultáneamente como una forma para que ocurran otros aspectos. Mejorar la educación actual en las escuelas no debe ser obligación exclusiva de los líderes educativos; también debe recaer sobre los hombros del docente, éste último también debe comprometerse con el cambio. La relación entre el compromiso de los docentes con el cambio y el liderazgo educativo transformacional puede influir potencialmente en el compromiso de los estudiantes con las escuelas y, por lo tanto, puede generar mejores resultados de comportamiento y académico. Este artículo revisa los efectos de las prácticas de liderazgo transformacional en el contexto organizacional, el compromiso de los docentes con el compromiso y el cambio de los estudiantes con la escuela. Para este estudio se llevó a cabo una encuesta en un colegio privado de Cochabamba, Bolivia. La encuesta es una adaptación y combinación de dos estudios previos, uno realizado en Canadá y

el segundo en Hong Kong. Los datos se utilizaron para analizar los efectos relativos de las prácticas de liderazgo transformacional en variables seleccionadas. Se utilizaron las siguientes variables mediadoras: cultura escolar, estructura escolar, estrategias de cambio y clima escolar. Los resultados marcan que los efectos del liderazgo transformacional son relevantes, aunque débiles, en el compromiso de los estudiantes con la escuela y el compromiso de los docentes con el cambio. (Zegarra Saldaña, 2019).

# CAPÍTULO TERCERO

## CONDICIONES RELEVANTES PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL

### Alcances de la gestión municipal

En esta disyuntiva, el problema se centra en que los municipios no poseen las requeridas condiciones ni la preparación necesarias para poder competir adecuadamente. Esta situación tiene relación con la mejora de la oferta de servicios que otorgan los gobiernos locales. Por otro lado, la gestión es el resultado de muchos procesos en el grado de satisfacción del usuario y los empleados de una institución, quienes tienen que considerar que el usuario es la razón de ser de la organización. (Cruz & Octavio, 2016)

El presente estudio pretende establecer la existencia de una relación entre la cultura tributaria, operacionalizada en este caso como la morosidad en los pagos de arbitrios municipales y la calidad de gestión de los servicios públicos municipales en el distrito de Lince, durante el periodo comprendido entre 2011 y 2014. Para desarrollar la investigación, se ha utilizado el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de alcance descriptivo y correlacional, diseño no experimental de corte transversal, y fue dirigida a la población de ciudadanos inscritos en el registro de contribuyentes de la Municipalidad distrital de Lince, con una muestra probabilística de 298 sujetos de estudio. Las técnicas utilizadas han sido la encuesta y la recopilación documental, una vez que se obtuvieron los resultados se procedió a tabularlos, los datos han sido procesados con el software estadístico de Microsoft Excel. Del procesamiento de datos recopilados y el análisis de los resultados se verificó empíricamente el incremento de la morosidad en el pago de arbitrios, el bajo nivel de información sobre los tributos municipales y la deficiente calidad de gestión tributaria de la administración municipal de Lince percibida en la prestación de servicios municipales de limpieza pública, de ornato y de seguridad ciudadana. (Ruiz Vásquez, 2017)

Se debe reconocer que actualmente, gran parte de las municipalidades que posee nuestro país poseen una administración tributaria deficiente en sus diversas funciones, tales como recaudación, fiscalización, determinación y liquidación de deuda. El mismo que fue creado con la finalidad de que realicen las funciones mencionadas, así como individualizar la obligación tributaria del sujeto pasivo. En conclusión, hablar acerca del sistema tributario municipal, nos estamos refiriendo de una complejidad más caótica y reservada, y para su aplicación rápida y fácil, se requiere de un cambio en su totalidad desde principios, leyes y estructura tributaria.

Asimismo, se puede decir que la administración tributaria municipal tiene limitaciones, y que demanda de una implementación de un buen sistema automatizado que

regule y controle los procedimientos de cobranza, esto originaria que sea más fácil la labor y se corrijan las deficiencias que persisten aun en la gestión tributaria municipal, el cual tendría una solución escalonada y aplicable a corto plazo. Esta implementación, también le permitiría a la administración tributaria cumplir con las reglas de modernización del estado, es decir, que puedan cumplir con las metas planteadas por el MEF. También hará posible que la entidad tenga información confiable y oportuna para la correcta toma de decisiones, buena administración y el control de los valores tributarios, lo cual produciría un incremento en la recaudación tributaria. (Farro Seclen, 2020)

El desarrollo del presente estudio se apoya en la visión sistémica de la organización municipal y en los principios del modelo de transformación, con algunas pequeñas influencias del modelo de flujo y el de valor, para analizar la producción de los servicios municipales hacia la comunidad y los requerimientos fundamentales de ésta. La integración de estos elementos centrales, utilizando técnicas y herramientas específicas, permite formular un modelo de medición de desempeño para una organización municipal. La validación del modelo se logra a través de la participación de tres organizaciones municipales en el proceso de identificación y jerarquización colectiva de las variables más importantes del modelo, mediante la negociación de juicios pareados para la determinación de pesos e impactos. Este estudio está dividido en dos partes; la primera, desarrolla los elementos fundamentales que están detrás de la medición de desempeño, comprendidos entre los capítulos uno a cinco; y la segunda presenta la experiencia de aplicación a una municipalidad específica, comprendidos entre los capítulos seis a nueve. El primer capítulo sitúa al lector en el nuevo marco institucional, las tareas pendientes del modelo económico, los retos del gobierno municipal como agente central en la promoción del desarrollo y del crecimiento sostenido y las nuevas demandas del ciudadano-cliente. Se observa el impacto al interior de la organización municipal de las nuevas demandas que genera esta realidad. Finalmente se revisan las experiencias en la gestión municipal internacional, con el fin de observar el estado de sus avances y la nueva cultura de gestión. (Arriagada, 2002).

## **Dimensiones de la gestión municipal**

La calidad del servicio público posee una calificación de nivel medio a la hora de evaluar sus ocho dimensiones; entre las cuales: la tardanza de los trámites administrativos, el insuficiente suministro de agua potable y alcantarillado, y la falta de supervisión del alumbrado público. Todo esto termina generando que la población demuestre su insatisfacción con los servicios que otorga la institución. (Briceño Vega, 2016)

El instrumento para medir la gestión municipal es una herramienta para recoger y ponderar, ordenadamente, la data importante sobre la gestión municipal. En este

estudio se emplearon dos dimensiones, gobernabilidad democrática y proyectos; y servicios municipales, para cuantificar la evaluación de la gestión municipal. Para Parasuraman et al., (1985) estas características miden las calificaciones de la calidad del servicio y hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de aquel. En esta investigación, la calidad del servicio se consideró por medio de tres dimensiones: capacidad de respuesta, elementos tangibles y empatía. (Rodríguez, 2008)

Sobre las TIC's en la administración municipal, se puede decir que, el correcto uso de las tecnologías de la información y comunicación originan transiciones significativas para una mejor gestión en la entidad. Sin embargo, no quiere decir que haya una ausencia de voluntad política para que la gestión de instrumentos electrónicos trascienda. Asimismo, la huella de las TIC's así como su evolución continua ha hecho que los gobiernos locales la implementen más allá de su funcionalidad, como se ha comentado anteriormente ya que el Estado se encuentra en un proceso de descentralización y que específicamente, produce el traslado de varias áreas al marco de los gobiernos locales, donde la mayor parte se encuentra sin el apoyo material, de recursos humanos y también tecnológicos. La problemática que se observa, tiene origen en los profundos cambios que atraviesa el Estado en general, y que produce que los gobiernos locales se modifiquen en términos de identidad, territoriales y de gobernabilidad. Se presenta una serie de posibles líneas de investigación a seguir: la comunicación en la gestión de la recaudación municipal, centralismo y regionalización de los tributos municipales, ¿impuestos municipales para el desarrollo local?, desarrollo social vs recaudación fiscal municipal, corrupción y morosidad en los municipios de Perú, presupuesto municipal desfinanciados, ¿qué hacer?, etc (Farro Seclen, 2020).

El presente estudio tiene como objetivo identificar la relación entre el manejo de los residuos sólidos domiciliarios (RSD) y no domiciliarios (RSND) (variable X) y la gestión municipal de Huancavelica (GMH, variable Y), en 2016. La población y muestra son de 12 249 y 140 pobladores, respectivamente. Se utilizó un muestreo aleatorio simple y datos recolectados con cuestionarios, utilizando el contraste de Kolmogorov-Smirnov para pruebas de hipótesis, donde el grado de correlación entre X y Y es de 0,589, lo que indica una dependencia medianamente parcial entre ambas variables. Entre la dimensión recolección y recuperación de los RSD y RSND con la gestión municipal de la ciudad de Huancavelica existe un grado de correlación de 0,570, lo que indica una relación significativa, directa y mediana. Con respecto a la dimensión tratamiento de los RSD y RSND con la GMH, existe una correlación de 0,590, lo que indica una relación estadísticamente significativa, directa y moderada. En cuanto a la dimensión disposición final de los RSD y RSND con la GMH, hay una correlación de 0,610, lo que indica una dependencia moderadamente parcial. Se

concluye que el manejo de los residuos sólidos tiene relación estadísticamente significativa, directa y moderada con la GMH.(Espinoza-Quispe et al., 2020)

La gestión municipal entendida como la acción del gobierno y su capacidad para manejar los recursos disponibles, en especial el conocimiento, es una importante condición para emprender el desarrollo local. Existen obstáculos en la gestión municipal de Florencia revelados en la actividad de gobierno, gestión administrativa, empleo de la fuerza profesional calificada, gestión de la innovación y el estado de las redes, que frenan el uso del conocimiento en función del desarrollo local. La identificación de los obstáculos de la gestión municipal de Florencia que frenan el uso del conocimiento en función del desarrollo local, permite a los decisores locales realizar acciones para revertir esa situación y avanzar de forma exitosa.(Molina Sanso et al., 2016)

# METODOLOGÍA

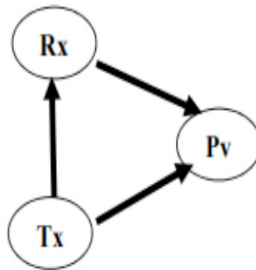
## TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### Tipo de Investigación

La investigación fue aplicada que según Concytec, (2018) estuvo enfocada a determinar los aspectos que brindan soluciones a situaciones problemáticas reales, soluciones a problemas existentes, permitiendo analizar las dimensiones e indicadores de las variable de estudio, el Liderazgo Transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.

### Diseño de Investigación

Propositiva, se apoyó en las teorías para proponer y generar conocimiento, a partir de la investigación de una problemática existente. Se logró obtener el reconocimiento y también la aceptación de nuevos aportes científicos, por el desarrollo de ideas innovadoras enfocadas en generar cambios de mejora para dar soluciones según Hernandez et al., (2014) logrando proponer una estrategia innovadora para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020



Donde:

Tx = Teorías del liderazgo transformacional

Rx = Diagnóstico de la realidad

Pv = Propuesta validada

## VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

### V1: Liderazgo Transformacional

**Definición conceptual:** El liderazgo transformacional se sustenta en el compromiso que se genera en las personas, lo cual es desarrollado por el líder, trabajando con los

seguidores para elevar sus niveles de motivación, los líderes transformacionales, son proactivos, optimizan e innovan el desarrollo individual, grupal y organizacional, según (Díaz et al., 2019)

**Dimensiones:** Influencia idealizada, Motivación inspiracional, Estimulación emocional, Consideración individualizada

**Indicadores:** Promueve el Respeto, Admiración, Confianza, Individual, Equipo, Entusiasmo, Optimismo, Promoción del cambio, Pensamiento divergente, Desarrollo de estrategias innovadoras, Nivel de comunicación, Empatía.

### **Nivel de apoyo**

**Escala de medición:** Ordinal

### **V2: Gestión Municipal**

**Definición conceptual:** Conjunto de acciones por las cuales y mediante las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

**Dimensiones:** Planificación, Organización, Dirección y Control

**Indicadores:** Determinación de metas, Diagnóstico situacional, Análisis FODA, Definición de acciones y estrategias, División de trabajo, Jerarquía, Autoridad y responsabilidad, Centralización, Capacidad de mando, Comunicación, Coordinación, Verificar resultados, Corrección de errores.

**Escala de medición:** Ordinal

## **Población y muestra**

- Población
- **Población 01:** La población estuvo conformada por un alcalde y un gerente principal de la Municipalidad Provincial de San Martín, periodo 2020, siendo 2 funcionarios.
- **Población 02:** La población estuvo conformada por un total de once gerentes de línea de la Municipalidad Provincial de San Martín, periodo 2020, siendo 11 trabajadores.
- **Población 03:** La población estuvo conformada por un total de 655 trabajadores de la Municipalidad de San Martín, periodo 2020.



Resumen de Población	
Población 01	02 funcionarios
Población 02	11 gerentes
Población 03	655 trabajadores

Fuente: Elaboración propia

### Muestra

- **Muestra 01:** Estuvo conformada por el 100% por el alcalde provincial y el gerente municipal, donde el tipo de muestreo fue no probabilístico, a criterio del investigador, ya que los periodos de tiempo especificado se tomaron a criterio de comparación.
- **Muestra 02:** Estuvo conformada por el 100%, es decir, por once gerentes de línea, donde el tipo de muestreo fue no probabilístico, a criterio del investigador, ya que los periodos de tiempo especificado se tomaron a criterio de comparación.
- **Muestra 03:** Para el cálculo de tamaño de muestra el universo fue finito, se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple. Estuvo conformada por 236 trabajadores obtenido de acuerdo a la muestra de población finita.

$$n = \frac{N Z^2 * P * Q}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = Población finita de contribuyentes	9,500
Z = Nivel de Confianza al 95%	1.96
p = Variabilidad positiva	0.95
q = Variabilidad negativa	0.05
E = Margen de error al 5%	0.05

Fuente: Elaboración propia

Calculando

$$n = \frac{655 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (655 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = 65.76$$

$$n = 66$$

Aplicando la fórmula, da como resultado 66 personas, que formaron la muestra 03 y que se aplicaron en la Municipalidad de San Martín.

Resumen de la Muestra	
Muestra 01	02 funcionarios
Muestra 02	11 gerentes
Muestra 03	66 colaboradores

Fuente: Elaboración propia

**Criterios de inclusión:** Dentro de los criterios de inclusión se han considerado:

- Todas las autoridades, que pertenezcan al Municipalidad Provincial de San Martín.
- Todos los colaboradores del Municipalidad Provincial de San Martín.
- Todos los pobladores que pertenezcan al Municipalidad Provincial de San Martín.

**Criterios de exclusión:** En el criterio de exclusión no fueron considerados:

- Todas las autoridades, que se encuentren en condiciones de salud afectada, aunque pertenezcan a la Municipalidad Provincial de San Martín.
- Todos los trabajadores que se encuentren en condiciones de salud afectada, aunque pertenezcan a la Municipalidad Provincial de San Martín
- Los ciudadanos que se encuentren en condiciones de salud afectada, aunque pertenezcan a la Provincial de San Martín.

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### Técnica

Muestra	Técnica	Instrumento
Muestra 01	Entrevista	Guía de entrevista
Muestra 02	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista Cuestionario
Muestra 03	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

### Instrumentos

El cuestionario aplicado a los trabajadores, de la municipalidad, consta de 18 ítems, según modelo escala Likert, con 5 alternativas de respuesta: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo. Asimismo, cuenta con 3 dimensiones, la primera sobre los aspectos relativos al Influencia idealizada con 7 ítems, la segunda sobre aspectos de la motivación inspiracional con 3 ítems, la tercera sobre aspectos de Estimulación emocional, con 4 ítems y la última sobre aspectos referidos a la consideración individualizada con 4 ítems.

El cuestionario aplicado a los gerentes de la municipalidad, consta de 18 ítems, según modelo escala Likert, con 5 alternativas de respuesta: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo. Asimismo, cuenta con 3 dimensiones, la primera sobre los aspectos relativos al Influencia idealizada con 7 ítems, la segunda sobre aspectos de la motivación inspiracional con 3 ítems, la tercera sobre aspectos de Estimulación emocional, con 4 ítems y la última sobre aspectos referidos a la consideración individualizada con 4 ítems.

Cuestionario para los funcionarios de la municipalidad: consta de 18 ítems, según modelo escala Likert, con 5 alternativas de respuesta: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo. Asimismo, cuenta con 3 dimensiones, la primera sobre los aspectos relativos al Influencia idealizada con 7 ítems, la segunda sobre aspectos de la motivación inspiracional con 3 ítems, la tercera sobre aspectos de Estimulación emocional, con 4 ítems y la última sobre aspectos referidos a la consideración individualizada con 4 ítems.

### Validez

Los instrumentos, que fueron las encuestas con enunciados, gozan de validez, por la verificación de 3 profesionales expertos, quienes corrigieron y adecuaron los enunciados

además de brindar la valoración de acuerdo al objeto de estudio. El resultado mostró un valor promedio de 4.6 que es igual al 92% de acuerdo a los jueces, lo cual muestra, que ambos son válidos, además de reunir las especificaciones en cuanto a la metodología para su aplicación.

Variable	Nombres del experto	Puntuación obtenida	Grado académico	Especialidad
Liderazgo Transformacional	Delgado Bardales, José Manuel	4.7	Doctor	Gestión Universitaria
	Sánchez Dávila, Keller	4.5	Doctor	Gestión Pública y Gobernabilidad
	Heredia Baca, Gladis Maribel	4.7	Doctor	Gestión Empresarial
Gestión Municipal	Delgado Bardales, José Manuel	4.6	Doctor	Gestión Universitaria
	Sánchez Dávila, Keller	4.5	Doctor	Gestión Pública y Gobernabilidad
	Heredia Baca, Gladis Maribel	4.6	Doctor	Gestión Empresarial

Fuente: elaboración propia

Fuente: Informes de opinión sobre instrumentos de investigación científica

### Confiabilidad

Cada enunciado en forma afirmativa, el valor más alto está a la izquierda (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.

El valor del Alfa de Cronbach de la variable Liderazgo Transformacional es de: 0.81, superior a 0,75, lo que indica que el instrumento es confiable para la realización de la recolección de datos.

El valor del Alfa de Cronbach de la variable Gestión municipal es de: 0.85 superior a 0,75, lo que indica que el instrumento es confiable para la realización de la recolección de datos.

Cuando más cerca se encuentre el valor del alfa a 5, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

## PROCEDIMIENTOS

### Fase Diagnóstica

- Una vez validado los instrumentos por juicio de expertos, se procedió a su aplicación.
- Se solicitó autorización a los directivos de la Municipalidad provincial de San Martín para la aplicación del instrumento.
- Se identificó a los sujetos de investigación para la aplicación de los instrumentos (muestra 1 y 2)
- Se procedió a la selección de la muestra utilizando la técnica de muestreo por conveniencia a la muestra 3.
- La aplicación del instrumento tuvo un tiempo de duración de 50 minutos.
- Una vez recolectado los datos se procedió a ingresar los mismos en la base de datos del software SPSS Vs 25, para el análisis respectivo.
- Los resultados se presentan en tablas o figuras.

### Fase Propositiva

- Obtenido los resultados de la fase diagnóstica, se identificó las razones o nudos críticos que impiden desarrollar en adecuado liderazgo transformador.
- Se revisó la evolución histórica de los modelos de gestión implementados hasta la actualidad, para identificar las debilidades o insuficiencias que impidieron cumplir la meta establecida.
- Se revisó las teorías que fundamentan la construcción del modelo de gestión a proponer.
- Se diseñó la estrategia innovadora para desarrollar liderazgo transformacional para mejorar gestión de la municipalidad de San Martín, de acuerdo a la estructura de la Universidad.
- Se procedió a la validación por juicio de expertos.
- Se socializó y sustentó el modelo propuesto.

## MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Preparación de datos: Se empleó una preparación computarizada, ya que contamos con preguntas cerradas en el cuestionario, todo ello empleando el software estadístico SPSS 25. se hizo uso de la estadística descriptiva, como frecuencia, porcentaje, media aritmética, desviación estándar y varianza.

## **ASPECTOS ÉTICOS**

La presente investigación se ha realizado dentro de los parámetros de la ética en la investigación, para generar una investigación que permita ser la base de posteriores investigaciones, por lo que se utilizó las normas APA, con la finalidad de asegurar el verdadero referenciado de los antecedentes, además del uso de un referenciado bibliográfico para evitar la omisión de los autores que aportaron al desarrollo de la presente investigación. se cumplió con los principios éticos de investigación, se aplicó el consentimiento informado.

## RESULTADOS

Identificar el nivel de liderazgo transformacional de las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.

DIMENSIÓN	INDICADORES	TED		AEDA		NDASNDA		ADA		TDA	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Influencia idealizada	Promueve el Respeto	4	10%	6	15%	26	67%	3	9%	0	0%
	Admiración	3	8%	6	15%	27	69%	3	6%	1	1%
	Confianza	8	21%	11	27%	17	44%	4	9%	0	0%
Motivación inspiracional	Individual	0	0%	15	38%	18	46%	6	15%	0	0%
	Equipo	5	13%	21	54%	13	33%	0	0%	0	0%
	Optimismo	3	8%	5	13%	26	67%	5	13%	0	0%
Estimulación emocional	Promoción al cambio	9	23%	21	54%	9	23%	0	0%	0	0%
	Pensamiento divergente	7	18%	30	77%	2	5%	0	0%	0	0%
	Desarrollo de estrategias innovadoras	4	9%	29	74%	7	17%	0	0%	0	0%
Consideración individualizada	Nivel de Comunicación	9	22%	25	63%	6	15%	0	0%	0	0%
	Empatía	6	15%	3	8%	28	72%	2	5%	0	0%
	Nivel de Apoyo	11	28%	10	26%	14	36%	4	10%	0	0%

Tabla 1: Nivel de liderazgo transformacional de las autoridades

Fuente: encuestas a las autoridades y funcionarios

### Interpretación:

Respecto a la dimensión de Influencia Idealizada, de los cuadros generados, observamos que tanto el 67 % del indicador promueve el respeto, el 69% del indicador de admiración y el 44% del indicador confianza que genera la gestión, mencionan estar “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”.

En cuanto a la dimensión de Motivación Inspiracional, el 46%, mencionan estar “Ni en acuerdo, ni en desacuerdo” del indicador de trabajar de forma Individual, el 54%, indica estar “En desacuerdo” en que se motiva al trabajo en equipo, el 67% menciona estar “Ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, sobre el optimismo.

Así también en la dimensión Estimulación Emocional, el 54%, el 77% y el 74% respectivamente de los indicadores de Promoción al Cambio, Pensamiento Divergente y

Desarrollo de Estrategias Innovadoras opinan estar “En desacuerdo”.

Finalmente, la dimensión Consideración Individualizada, en el indicador novel de comunicación el 63%, se encuentra en “En desacuerdo”, en los indicadores de Empatía y en nivel de Apoyo los resultados fueron del 72% y 36% respectivamente opinando que están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

### Identificar las características de la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020.

DIMENSIÓN	INDICADORES	TED		AEDA		NDASNDA		ADA		TDA	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Planificación	Determinación de metas	7	17%	4	10%	21	54%	8	19%	0	0%
	Diagnóstico situacional	13	32%	3	8%	23	58%	1	3%	0	0%
	Análisis FODA	11	28%	2	4%	24	62%	3	6%	0	0%
	Definición de acciones y estrategias	0	0%	2	4%	25	63%	9	23%	8	21%
Organización	División de trabajo	0	0%	1	3%	31	79%	7	19%	0	0%
	Autoridad y responsabilidad	0	0%	1	3%	24	62%	11	28%	3	8%
Dirección	Capacidad de mando	1	2%	2	6%	17	43%	13	32%	7	17%
	Comunicación	5	12%	6	14%	29	74%	0	0%	0	0%
	Coordinación	4	10%	5	13%	28	72%	2	5%	0	0%
Control	Verificar resultados	3	7%	6	16%	20	50%	3	9%	4	9%
	Corrección de errores.	1	3%	10	26%	21	54%	5	13%	2	5%

Tabla 2: Características de la gestión municipal

Fuente: encuestas a las autoridades y funcionarios

#### Interpretación:

Respecto a la dimensión de planificación, en los indicadores de determinación de metas, diagnóstico situacional, definición de acciones y estrategias y análisis FODA, da



como resultado el 54%, el 58%, el 63% y el 62% respectivamente como resultado “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

En cuanto a la dimensión organización, en los indicadores de división de trabajo y autoridad y responsabilidad, opinan el 79% y el 62 % estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Así también en la dimensión dirección, los indicadores de capacidad de mando, comunicación y coordinación, con resultados del 43%, el 74% y el 72%, respectivamente opinan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Finalmente, la dimensión control, en sus indicadores de verificar resultados y Corrección de errores, los trabajadores opinan que el 50% y el 54% respectivamente “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

### Determinar los nudos críticos que impiden un eficiente liderazgo transformacional en las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín

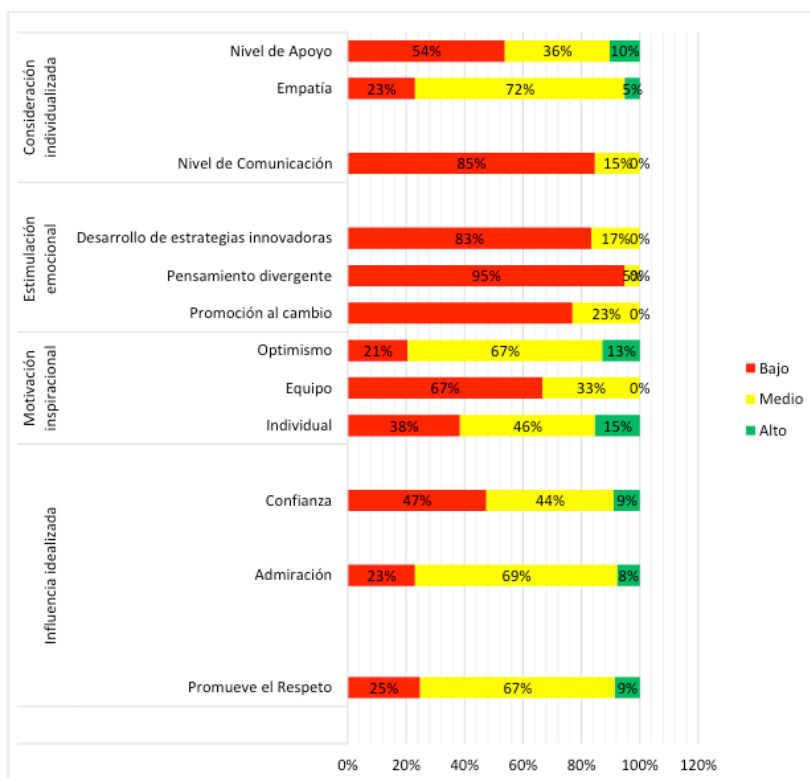


Figura 1. Nudos críticos que dificultan

Fuente: Encuesta realizado al trabajador

### **Interpretación:**

Los nudos críticos que dificultan obtener una mejor gestión municipal, en la dimensión **consideración individualizada**, cuenta con índices mayores en nudos críticos el 54% indica que no existe apoyo por parte de la autoridad hacia los trabajadores, el 72% indica que, en la empatía está en un punto medio y el 74% indica existe un bajo nivel de comunicación para con los trabajadores de la municipalidad.

En la dimensión **estimulación emocional**, se encuentra con mayores nudos críticos, el 83% menciona que el desarrollo de estrategias innovadoras es un nudo crítico, el 95% indica que existe el rechazo al pensamiento divergente, el 77% que hay que trabajar la promoción al cambio.

De la misma manera en la dimensión de **motivación inspiracional** en la identificación de los nudos críticos, el 67% encuentra que el optimismo de los trabajadores se encuentra en un punto intermedio, el 67% indica la falta de trabajo en equipo dentro de la gestión, el 46% hace referencia que se encuentra en un punto medio, en lo que se refiere que el trabajo es individualista en la gestión municipal.

Finalmente, en la dimensión **influencia idealizada** también se encontró con mayor incidencia nudos críticos, el 47% considera que se tiene que mejorar el nivel de confianza entre y con los trabajadores, el 69% considera admiración hacia la autoridad es intermedia por parte de los trabajadores, el 67% indica que la promoción del respeto en la municipalidad es intermedia.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos: Diseñar el modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.

**Modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020**



En consecuencia, del cuarto objetivo específico, Validar el modelo de gestión innovador a través de juicio de expertos.

## Validación del Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020

Valoración de algunos aspectos del modelo:

Aspectos valorados del Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020

Experto	Valorar si la concepción teórica del "Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020" refleja los principios teóricos que la sustentan	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del "Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020"	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020" como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.
E1	9	9	9	9	8	8	8	8	8
E2	8	9	8	9	8	9	8	9	8
E3	8	8	8	9	8	7	8	8	9
<p>Promedio: 8.3 Porcentaje: 92%</p> <p style="text-align: center;">(Coherencia y solidez de los contenidos de la propuesta)</p>									

### Interpretación:

La Validación del Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020, realizado a través de tres profesionales expertos con el grado de Doctor en gestión Pública y Gobernabilidad, fue calificado con 8.3 de promedio, lo cual equivale al 92% de aprobación, por lo cual se acepta la hipótesis de la investigación, el Modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo

transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.

Finalmente se planteó la hipótesis general, el modelo de gestión innovador desarrollará el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.

## DISCUSIÓN

En cuanto a la evaluación del impacto del Liderazgo Transformacional en la gestión municipal, donde los trabajadores como los servidores municipales indican disconformidad sobre algunos puntos del manejo por parte de la autoridad edil; sin embargo, en la situación de los funcionarios el resultado indica que el liderazgo es muy bueno. Según, (Al Suwaidi & Rahman, 2019), el liderazgo es el principal instrumento para la transformación de las organizaciones, ya que permite mejorar la cultura organizacional e incrementar el desempeño laboral de los trabajadores del municipio de Dubái. Cuestiones que podemos entender que le falta realizar a los gobiernos locales con la finalidad de mejorar su gestión. Asimismo, Tafvelin, S., Nielsen, K., Schwarz, U. von T., & Stenling, A. (2019), concluyen que, los análisis multinivel en dos puntos de tiempo revelaron que tanto el vigor como el apoyo entre pares, mejoran esta relación, de modo que cuando los líderes experimentan altos niveles de vigor o apoyo entre pares, la relación negativa entre los comportamientos de liderazgo transformacional y el agotamiento de los empleados se fortaleció. Los hallazgos en la presente investigación sugieren que los recursos personales y contextuales pueden ayudar a los líderes a comprometerse mejor en el liderazgo transformacional, lo cual es importante para proteger a los empleados del agotamiento. Por la situación encontrada y los métodos aplicados, los resultados son distintos.

Los nudos críticos que dificultan obtener una mejor gestión municipal, en la dimensión *Consideración Individualizada*, cuenta con índices mayores en nudos críticos el 54% indica que no existe apoyo por parte de la autoridad hacia los trabajadores, el 72% indica que, en la empatía está en un punto medio y el 74% indica existe un bajo nivel de comunicación para con los trabajadores de la municipalidad. En la dimensión *Estimulación Emocional*, se encuentra con mayores nudos críticos, el 83% menciona que el Desarrollo de estrategias Innovadoras es un nudo crítico, el 95% indica que en cuanto al nudo crítico: poder mejorar el pensamiento divergente, el 77% que hay que trabajar la promoción al cambio. De la misma manera en la dimensión de Motivación Inspiracional en la identificación de los nudos críticos, el 67% encuentra que el optimismo de los trabajadores se encuentra en un punto intermedio, el 67% indica la falta de trabajo en equipo dentro de la gestión, el 46% hace referencia que se encuentra en un punto medio lo referente a que el trabajo es individualista en la gestión municipal. Finalmente, en la dimensión *Influencia Idealizada* también se encontró con mayor incidencia nudos críticos, el 47% considera que se tiene que mejorar el nivel de confianza entre y con los trabajadores, el 69% considera que admiración hacia la autoridad es intermedia por parte de los trabajadores, el 67% indica que la promoción del respeto en la municipalidad es intermedia. Según Rodríguez, (2017), el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el

desempeño de los equipos de dirección intermedia. La evidencia, con carácter aproximativo de esta investigación, revela una variación de punto porcentual en este estilo de liderazgo transformacional. El método aplicado nos permitió evidenciar los nudos críticos que sirvió para realizar un planeamiento del modelo de liderazgo transformacional para institución, así como el antecedente.

## CONCLUSIONES

- Se planteó la propuesta del modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020, para la gestión de cambio en las distintas áreas involucradas en el desarrollo de las acciones de liderazgo y de gestión, como es la Alcaldía, Gerencia de Administración, Gerencia Municipal, Gestión del Talento, quienes a través de la herramienta coaching podrán generar el liderazgo transformacional que se requiere.
- Las características de gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020, con respecto a la dimensión de planificación, en los indicadores: determinación de metas, diagnóstico situacional, definición de acciones, estrategias y análisis FODA, es intermedio. En la dimensión organización, en los indicadores: división de trabajo, autoridad y responsabilidad, del mismo modo. Igualmente, en la dimensión dirección, indicadores: capacidad de mando, comunicación y coordinación. Finalmente la dimensión control, en sus indicadores: verificar resultados y corrección de errores, los trabajadores se encuentra en la misma condición.
- Los nudos críticos que impiden un eficiente liderazgo transformacional en las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, es el bajo apoyo del alcalde hacia los trabajadores. El nivel de empatía y comunicación también es bajo; del mismo modo es bajo el desarrollo de estrategias innovadoras, el rechazo a las ideas divergentes, deficiencias en la promoción al cambio. También existe bajo nivel de optimismo en los trabajadores, falta de trabajo en equipo, finalmente, el trabajo en la Municipalidad es individualista, cada quien ve sus propios resultados.
- El Diseño del modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020 es adecuado, se tomó en cuenta los nudos críticos, las áreas responsables para la ejecución.
- Se logró validar el modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020, a través del juicio de tres expertos, especialistas con grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, quienes dieron conformidad a la propuesta con el 92% de aprobación de nueve ítems evaluados, lo que otorga validez a la misma y se cumple con la hipótesis de la investigación en cuanto a la pertinencia de la propuesta.



## RECOMENDACIONES

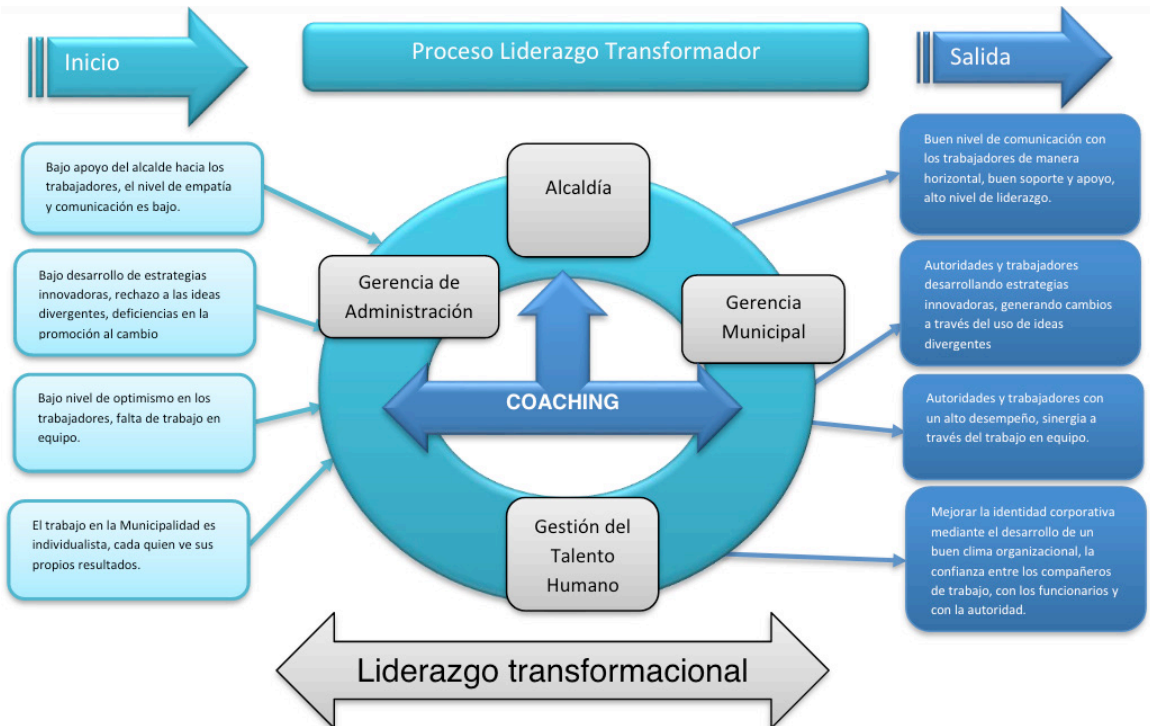
- Se recomienda al Alcalde, regidores y directivos la implementación propuesta del modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020, que optimizara el logro de resultados en la gestión municipal, para que el proceso sea sustentable y sostenible en un corto y mediano plazo.
- Se recomienda al Alcalde, regidores, funcionarios y trabajadores, establecer un plan de acciones enfocados al desarrollo de competencias gerenciales para mejorar las condiciones de la gestión municipal; a fin de que se vea reflejado en la opinión de la ciudadanía de Tarapoto.
- Al Alcalde, regidores, funcionarios y trabajadores superar las brechas, para el desarrollo de estrategias innovadoras, uso de las ideas divergentes, generar la promoción al cambio. Fortalecer el optimismo en los trabajadores, mejorar el trabajo en equipo, reducir el trabajo individualista, cada quien ve sus propios resultados.
- Al Alcalde, regidores, funcionarios, realizar gestiones que permitan la implementación de mejoras en la organización con el uso del modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.
- Al Alcalde, regidores, funcionarios, establecer presupuesto para cumplir con el cronograma de tiempo planeado para obtener los resultados deseados en la gestión.

# PROPUESTA

## ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA O MODELO

### 1. Representación gráfica

Modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020



Fuente: Elaboración propia

### 2. Introducción

La presente propuesta tiene como propósito, mejorar la gestión a través de un Liderazgo Transformacional, permitiendo que en la organización exista un clima laboral organizado, con objetivos comunes, trabajo en equipo, respeto entre cada uno de sus miembros y una gran motivación hacia el logro de objetivos. Dentro de nuestro análisis en un universo de actores, tenemos a las autoridades, los funcionarios y los trabajadores municipales, a quienes durante la investigación, se les considera protagonistas, debido a la cantidad de información relevante y una muestra mayor para definir los cuellos de botella y puntos de mejora. Todos estos aspectos evaluados e identificados serán resueltos a través de la Propuesta de modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en

la gestión municipal de la provincia de San Martín.

Este modelo propuesto tiene como finalidad mejorar los ratios de gestión Municipal, a través del trabajo que se desarrollará, al liderazgo que se viene manejando en la actualidad, cuya metodología de apoyo será el Coaching, el cual permite el desarrollo, personal y profesional en el ámbito que deseamos desarrollar, con el firme objetivo de lograr cambios basados en el Liderazgo Transformacional, que den como resultado una mejora en la gestión municipal.

Del mismo modo se presenta la fundamentación filosófica, epistemológica, sociológica, axiológica, los cuales direccionan la propuesta hacia un desarrollo más integrador, que permita el constante mejoramiento. Por otro lado, también se consigna, la caracterización de la propuesta, a través de la matriz de procesos que describe a todas las áreas de gestión por procesos que estarán involucradas, resaltando los cambios y mejoras en el aporte del procedimiento; además, cuenta con una Matriz de actividades y evaluación para la implementación de la propuesta, donde se describen las actividades, el tiempo y los resultados que se esperan obtener a través de la misma.

La presente propuesta también cuenta con la viabilidad, la misma que presenta la factibilidad a través de las acciones presentadas; asimismo, la vigencia que es el periodo que tomará realizar la implementación. Finalmente, los retos de cambio que tiene la institución para adaptarse a nuevas metodologías de trabajo del Liderazgo Transformacional, basado en Coaching como herramienta de apoyo.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Generar cambios con liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín.

#### **Objetivos específicos**

Impulsar el desarrollo de estrategias innovadoras y divergentes en la gestión.

Mejorar el desempeño con la generación de equipos de alto rendimiento.

Generar acciones sinérgicas para reforzar la identidad corporativa de la institución.

### **4. Teorías**

El liderazgo transformacional se sustenta en el compromiso que se genera en las personas; desarrollado por el líder, trabajando con los seguidores para elevar sus niveles de motivación, los líderes transformacionales son proactivos, optimizan e innovan el desarrollo

individual, grupal y organizacional. Según Burns, 1978 el modelo consiste en un proceso a través del cual “los líderes y los seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”.

## 5. Fundamentación

**a. Filosófica.** Se propone mejorar la gestión municipal poniendo como eje principal tener un liderazgo transformacional, buscando generar cambios desde el interior de la institución a través de las autoridades, funcionarios y trabajadores, para generar mejores resultados.

**b. Epistemológica.** La propuesta tiene contemplada las necesidades evaluadas a través de los instrumentos como son las brechas y nudos críticos que son impedimentos para realizar un cambio y mejora en la gestión a través del Liderazgo Transformacional.

**c. Sociológica.** En este aspecto el impacto que tiene la propuesta es incidir en la calidad de vida de los trabajadores de manera positiva, por lo tanto, debe ser sostenible y cerrar brechas en la medida del desarrollo social.

**d. Axiológica.** La propuesta genera oportunidades para que la institución ponga en práctica los valores y mejore el comportamiento organizacional dentro de la municipalidad y generando transformación en el clima laboral a través del liderazgo Transformacional a través de la autoridad.

## 6. Matriz de procesos

macro proceso o proceso nivel 0	Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Actividades
<b>1. Alcaldía</b>	1.1. Gestión del Presupuesto Municipal	1.1.1. Proponer el uso de Presupuesto Municipal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar presupuesto</li> <li>2. Presentar presupuesto</li> <li>3. Aprobar</li> <li>4. Ejecutar</li> <li>5. Presentar informe de gasto.</li> </ol>
	1.2. Gestión de la comunicación interna y externa	1.2.1. Desarrollar propuesta de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar propuesta</li> <li>2. Presentar propuesta</li> <li>3. Aprobar propuesta</li> <li>4. Ejecutar propuesta</li> <li>5. Análisis de ejecución</li> </ol>
	1.3. Autorizar contratos licencias	1.3.1. Propuesta de contrataciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propone</li> <li>2. Nombrar,</li> <li>3. contratar,</li> <li>4. Cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera</li> </ol>
	<b>1.4. Gestión de coaching</b>	<b>1.4.1. Propuesta de coaching</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar propuesta coaching</li> <li>2. Presentar propuesta coaching</li> <li>3. Aprobar propuesta coaching</li> </ol>
<b>2. Gerencia de administración</b>	1.1. Gestión del Talento Humano	2.1.1. Fortalecimiento de Capacidades mediante el coaching	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Charlas coaching</li> <li>2. Talleres coaching</li> <li>3. Cursos coaching</li> <li>4. Elección del personal</li> </ol>
		2.1.2. Cumplimiento de meta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de actividades</li> <li>2. Medición del desempeño laboral</li> <li>3. Informe de desempeño de trabajadores.</li> </ol>
<b>3. Gerencia Municipal</b>	3.1. Gestión de procesos que ejecuten las demás Gerencias.	3.1.1. Cumplimiento de los planes institucionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar la <b>formulación</b> de los instrumentos de Gestión Institucional, como: ROF, CAP, MOF, TUPA, etc., en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.</li> <li>2. Ejecutar el seguimiento y cumplimiento de los Acuerdos y Ordenanzas del Concejo Municipal, cuando corresponda.</li> </ol>
	3.2. Gestión de coaching	3.2.1. Ejecución de coaching	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar propuesta coaching</li> <li>2. Análisis de ejecución</li> <li>3. Informe de coaching</li> </ol>

Matriz de actividades y evaluación para la implementación de la propuesta

Insumos (entrada)	Proceso	Dueño del proceso	Actividades	Indicadores	Recursos	Cronograma ejecución	Producto / servicio (salida)
<b>Bajo apoyo del alcalde hacia los trabajadores, el nivel de empatía y comunicación es bajo.</b>	Gestión de coaching	Alcalde	Desarrollar propuesta coaching .	Nro. Acciones de coaching;.	Asesores (2)	enero, y febrero	Buen nivel de comunicación con los trabajadores de manera horizontal, buen soporte y apoyo, alto nivel de liderazgo.
			Presentar propuesta coaching.	Nro. propuesta	Asesores (2)	febrero a marzo	
			Aprobar propuesta coaching	Nro. propuesta	Asesores (2)	marzo	
<b>Bajo desarrollo de estrategias innovadoras, rechazo a las ideas divergentes, deficiencias en la promoción al cambio</b>	Fortalecimiento de Capacidades mediante el coaching	Jefe de Gestión del Talento Humano	Evaluación de capacitaciones.	Nro. de participantes Nro. de convocados. Nro. de aprobados.	Capacitadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y diciembre	Autoridades y trabajadores desarrollando estrategias innovadoras, generando cambios a través del uso de ideas divergentes
			Medición del desempeño laboral.	Nro. de Trabajadores que cumplen sus labores Nro. de Trabajadores que no cumplen sus labores	Evaluadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y diciembre	
			Evaluación mediante encuesta a ciudadanos que reciben el servicio.	Nro. de ciudadanos encuestados Nro. de ciudadanos atendidos	Encuestadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y diciembre	
			Informe de desempeño de trabajadores.	Informe de capacitaciones, medición de desempeño, resumen de evaluación de ciudadanos	Trabajadores (2)	julio, y diciembre	

<b>Bajo nivel de optimismo en los trabajadores, falta de trabajo en equipo, trabajo individualista</b>	Formalización de comercios	Director de la Oficina de rentas	Identificación de comercios informales	Nro. De comercios informales identificados	Fiscalizadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y diciembre	Autoridades y trabajadores con un alto desempeño, sinergia a través del trabajo en equipo.
<b>El trabajo en la Municipalidad es individualista, cada quien ve sus propios resultados.</b>	Gestión de coaching	<b>Gerencia Municipal</b>	Ejecutar propuesta coaching.	Nro. de servicios coaching;	Asesores (2)	marzo	Mejorar la identidad corporativa mediante el desarrollo de un buen clima organizacional, la confianza entre los compañeros de trabajo, con los funcionarios y con la autoridad.
			Análisis de ejecución	Nro. de capacitaciones, talleres	Asesores (2)	abril	
			Informe de coaching	Nro. de capacitaciones, talleres	Asesores (2)	julio, diciembre	

### 7. Viabilidad

La presente propuesta tiene la finalidad de generar, cambios con liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, puesto que mejorando los procesos internos de comunicación de liderazgo entre la autoridad y los trabajadores mediante el uso de la herramienta coaching, se podrá mejorar las condiciones laborales, se tiene que realizar cambios que sean acordes a las necesidades de los trabajadores, generando acciones sinérgicas para reforzar la identidad corporativa de la institución.

## REFERENCIAS

- Al, S. A. A., & Rahman, M. H. (2019). Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality. En *Future Governments* (Vol. 7, pp. 205-220). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2048-757620190000007011>
- Al Suwaidi, A. A., & Rahman, M. H. (2019). *Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality* (pp. 205-220). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s2048-757620190000007011>
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: Una propuesta metodológica*. CEPAL.
- Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Briceño Vega, Y. (2016). Gestión municipal y calidad del servicio público en la municipalidad distrital de Chugay, año 2016. *Universidad Nacional de Trujillo*. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8527>
- Cajo, L. E. C. (2021). El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima. *IGOBERNANZA*, 4(14), 205-220.
- Carpio León, M. de J. (2020). *Gestión municipal y su relación en la satisfacción de la ciudadanía del Cantón Baba, provincia de Los Ríos-Ecuador, 2019*.
- Carrillo-Rosero, D. A., Núñez, Á. V. P., Paredes-Núñez, I. I., & Núñez-López, C. del R. (2019). Reflexiones teóricas sobre el liderazgo en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(4), 105-124. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.126>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* [Text]. Biblioteca Hernán Malo González de la Universidad del Azuay; Biblioteca Hernán Malo González. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/85616>
- Chininin Nario, E. Y. (2021). *Estimación de la influencia del liderazgo transformacional y competencias emocionales sobre la autopercepción del desempeño grupal en muestra de directores de educación básica especial del Perú durante el 2018*.
- Concytec. (2018). *Concytec publica la Guía práctica para la formulación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo*. <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/2395-concytec-publica-la-guia-practica-para-la-formulacion-y-ejecucion-de-proyectos-de-investigacion-y-desarrollo>
- Cruz, T., & Octavio, M. (2016). EL CAPITAL INTELECTUAL FACTOR ELEMENTAL PARA LA CALIDAD DE SERVICIOS Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO. *Comuni@cción*, 7(1), 5-15.



Díaz, Y. C., Andrade, J. M., Ramírez, E., Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>

Draghi Ramat, C. A. (2019). *Liderazgo docente para favorecer la motivación al logro del estudiante de la Maestría en Docencia Universitaria en una universidad privada de Lima-2019*.

Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins.

Echerri Garcés, D., Santoyo Telles, F., Rangel Romero, M. Á., & Saldaña Orozco, C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 845-867.

Espinoza-Quispe, C.-E., Marrero-Saucedo, F.-M., & Hinojosa-Benavides, R.-A. (2020). Manejo de residuos sólidos en la gestión municipal de Huancavelica, Perú. *Letras Verdes, Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 28, 163-177.

Farro Seclen, G. E. (2020). *La gestión tributaria municipal: Alcances y limitaciones*.

Flórez Vanegas, A. (2019). *El liderazgo transformacional como impulsor de la innovación y gestión del conocimiento en las pymes*.

Foesther, H. K. Á. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *REVISTA GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA*, 6(2), 58-73. <https://doi.org/10.24265/igpp.2019.v6n2.05>

Galindo Ramírez, C. G. (2019). *Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en los colaboradores de la empresa Log SAC del distrito de Miraflores, Lima-2019*.

Hernandez, R., Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana.

Molina Sanso, F. R., Cruz González, I., Álvarez Torres, M. T., Méndez Jurjo, N., & Castro Pérez, Y. (2016). Obstáculos producto de gestión municipal que frenan el uso del conocimiento en el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 10(2), 108-120.

Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551-566. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>

OCDE & CAF. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. OECD. <https://doi.org/10.1787/leo-2018-es>

Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400.

Rodríguez, M. (2008). *Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal: Sesiones de un buen gobierno para el desarrollo local*. FUNDE.

Rojas, C., Calderon, P., Moscoso, K., & Nieva, M. (2021). *El liderazgo transformacional y la gestión financiera en una municipalidad provincial*. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2237>

Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., Quiñonez Fuentes, J. Z., Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28, 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

Romero Vásquez, C. F. (2017). *Gestión Municipal y la Participación Ciudadana en la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2015*.

Rosero Flores, A. E. (2019). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN OTAVALO PROVINCIA IMBABURA*. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1871>

Ruiz Vásquez, J. (2017). *La cultura tributaria y la gestión municipal*.

Simari, E. O. (2021). Liderazgo Transformacional. Revisión de la literatura. *Revista Científica UCMB*, 1(1), 78-84.

Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2020). Transformational leaders: Bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement. *Public Management Review*, 22(3), 364-385. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588357>

Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156-172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>

Usman, M. (2020). Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.1.8.2020>

Zambrano, M. C. Z., & Meléndez, H. V. (2020). Liderazgo e innovación organizacional en gobiernos autónomos descentralizados. Una oportunidad para la gestión pública eficiente. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(7), 799-818.

Zegarra Saldaña, N. (2019). Estudio piloto: Importancia del liderazgo transformacional del director en el compromiso del profesorado y de los estudiantes en un centro educativo. *Investigación & Desarrollo*, 19(2), 149-166.

Zhang, H., Yang, L., Walker, R., & Wang, Y. (2022). How to influence the professional discretion of street-level bureaucrats: Transformational leadership, organizational learning, and professionalization strategies in the delivery of social assistance. *Public Management Review*, 24(2), 208-232. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1805919>

# ANEXOS

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo Transformacional	El liderazgo transformacional se sustenta en el compromiso que se genera en las personas, lo cual es desarrollado por el líder, trabajando con los seguidores para elevar sus niveles de motivación, los líderes transformacionales, son proactivos, optimizan e innovan el desarrollo individual, grupal y organizacional, según (Burns, 1978)	Se midió a través de las características: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación emocional y consideración individualizada que tienen las autoridades y funcionarios ediles. Se aplicará una encuesta como técnica de recolección de datos, siendo aplicada la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin	Influencia idealizada	Promueve el Respeto Admiración Confianza	Ordinal
			Motivación inspiracional	Individual Equipo Entusiasmo Optimismo	Ordinal
			Estimulación emocional	Promoción del cambio. Pensamiento divergente Desarrollo de estrategias innovadoras	Ordinal
			Consideración individualizada	Nivel de comunicación Empatía Nivel de apoyo	Ordinal

Gestión Municipal	Conjunto de acciones por las cuales y mediante las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo	Se evaluó de acuerdo a sus dimensiones e indicadores a través del uso de una encuesta.	Planificación	Determinación de metas	Ordinal
				Diagnóstico situacional	Ordinal
				Análisis FODA	Ordinal
				Definición de acciones y estrategias	Ordinal
			Organización	División de trabajo	Ordinal
				Jerarquía	Ordinal
				Autoridad y responsabilidad	Ordinal
				Centralización	Ordinal
			Dirección	Capacidad de mando	Ordinal
				Comunicación	Ordinal
				Coordinación	Ordinal
			Control	Verificar resultados	Ordinal
Corrección de errores.	Ordinal				

## INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### Encuesta de evaluación del liderazgo transformacional en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020

Estimado funcionario, reciba un cordial saludo, en vista de estar realizando una Tesis Doctoral titulada: “Modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020”, solicito información sobre la variable Gestión Municipal en la institución. Dichos datos que se consignen en el cuestionario serán de uso netamente académico y de total confidencialidad; se reserva el derecho de resolución; por lo que se le solicita seguir las indicación para el adecuado desarrollo.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

### I. Datos generales

a. Género

- Femenino (...)

- Masculino (...)

b. Ocupación

c Tiempo de Servicio:

d. Edad:.....

II. **Información:** El cuestionario permitirá evaluar de acuerdo a los valores:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
TED	(EA)	(NDANEA)	(DA)	(TDA)

### I. Instrucciones:

Influencia idealizada			1	2	3	4	5
Promueve el Respeto	1	¿Se promueve el respeto en el desarrollo de las labores a través de la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?					
	2	¿Considera que la gestión edil tiene la aceptación de la provincia de San Martín, 2020?					
	3	¿La gestión edil genera confianza a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?					
Admiración	4	¿La gestión edil goza de buen prestigio en la provincia de San Martín, 2020?					
	5	¿La gestión edil tiene carisma y genera admiración en la provincia de San Martín, 2020?					
Confianza	6	¿La gestión edil genera confianza a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020 ?					
	7	¿La gestión edil tiene facilidad para generar nuevos seguidores a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?					
Motivación inspiracional			1	2	3	4	5
Individual	8	¿La gestión edil tiene promueve el trabajo individual a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?					
Equipo	9	¿El trabajo en equipo es parte de la gestión edil en la provincia de San Martín, 2020?					

Optimismo	10	¿El optimismo y motivación se promueve a través de la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?					
Estimulación emocional							
Promoción de cambio	11	¿Existe el cumplimiento de las propuestas hechas por la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?					
Pensamiento divergente	12	¿La gestión edil promueve el pensamiento divergente en la provincia de San Martín, 2020?					
Desarrollo de estrategias innovadoras	13	¿La gestión edil desarrolla estrategias innovadoras en la provincia de San Martín, 2020?					
	14	¿La gestión edil brinda soluciones a problemas a través de acciones innovadoras en la provincia de San Martín, 2020?					
Consideración individualizada			1	2	3	4	5
Nivel de Comunicación	15	¿La comunicación es horizontal en la gestión edil permitiendo que sea fluida en la provincia de San Martín, 2020?					
	16	¿La gestión edil utiliza medios de comunicación directa para la resolución de problemas en la provincia de San Martín, 2020?					
Empatía	17	¿La gestión edil tiene empatía con su entorno en la provincia de San Martín, 2020?					
Nivel de Apoyo	18	¿La gestión edil brinda apoyo y soporte a los distritos que los requieren la provincia de San Martín, 2020?					

Fuente: Rafferty y Griffin (2019)

¡Muchas gracias por su colaboración!

## Encuesta de evaluación del liderazgo transformacional en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020

Estimado gerente, reciba un cordial saludo, en vista de estar realizando una Tesis Doctoral titulada: “Modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020”, solicito información sobre la variable Gestión Municipal en la institución. Dichos datos que se consignen en el cuestionario serán de uso netamente académico y de total confidencialidad; se reserva el derecho de resolución; por lo que se le solicita seguir las indicación para el adecuado desarrollo.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

### I. Datos generales

a. Género

- Femenino (...)

- Masculino (...)

b. Ocupación

c. Tiempo de Servicio:

d. Edad:.....

II. **Información:** El cuestionario permitirá evaluar de acuerdo a los valores:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
TED	(EA)	(NDANEA)	(DA)	(TDA)

### III. Instrucciones:

Influencia idealizada		1	2	3	4	5
Promueve el Respeto	1	¿Se promueve el respeto en el desarrollo de las labores a través de la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?				
	2	¿Considera que la gestión edil tiene la aceptación de la provincia de San Martín, 2020?				
	3	¿La gestión edil genera confianza a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?				
Admiración	4	¿La gestión edil goza de buen prestigio en la provincia de San Martín, 2020?				
	5	¿La gestión edil tiene carisma y genera admiración en la provincia de San Martín, 2020?				

Confianza	6	¿La gestión edil genera confianza a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020 ?					
	7	¿La gestión edil tiene facilidad para generar nuevos seguidores a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?					
Motivación inspiracional			1	2	3	4	5
Individual	8	¿La gestión edil tiene promueve el trabajo individual a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?					
Equipo	9	¿El trabajo en equipo es parte de la gestión edil en la provincia de San Martín, 2020?					
Optimismo	10	¿El optimismo y motivación se promueve a través de la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?					
Estimulación emocional							
Promoción de cambio	11	¿Existe el cumplimiento de las propuestas hechas por la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?					
Pensamiento divergente	12	¿La gestión edil promueve el pensamiento divergente en la provincia de San Martín, 2020?					
Desarrollo de estrategias innovadoras	13	¿La gestión edil desarrolla estrategias innovadoras en la provincia de San Martín, 2020?					
	14	¿La gestión edil brinda soluciones a problemas a través de acciones innovadoras en la provincia de San Martín, 2020?					
Consideración individualizada			1	2	3	4	5
Nivel de Comunicación	15	¿La comunicación es horizontal en la gestión edil permitiendo que sea fluida en la provincia de San Martín, 2020?					
	16	¿La gestión edil utiliza medios de comunicación directa para la resolución de problemas en la provincia de San Martín, 2020?					
Empatía	17	¿La gestión edil tiene empatía con su entorno en la provincia de San Martín, 2020?					
Nivel de Apoyo	18	¿La gestión edil brinda apoyo y soporte a los distritos que los requieren la provincia de San Martín, 2020?					

Fuente: Rafferty y Griffin (2019)

¡Muchas gracias por su colaboración!



## Encuesta de evaluación del liderazgo transformacional

Estimado Trabajador, reciba un cordial saludo, en vista de estar realizando una Tesis Doctoral titulada: “Modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020”, solicito información sobre la variable Gestión Municipal en la institución. Dichos datos que se consignan en el cuestionario serán de uso netamente académico y de total confidencialidad; se reserva el derecho de resolución; por lo que se le solicita seguir las indicación para el adecuado desarrollo.

Marcar con (x) de acuerdo a su repuesta.

### I. Datos generales

a. Género

- Femenino (...)

- Masculino (...)

b. Ocupación

c. Tiempo de Servicio:

d. Edad:.....

II. **Información:** El cuestionario permitirá evaluar de acuerdo a los valores:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
TED	(EA)	(NDANEA)	(DA)	(TDA)

### III. Instrucciones:

Influencia idealizada		1	2	3	4	5
Promueve el Respeto	1	¿Se promueve el respeto en el desarrollo de las labores a través de la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?				
	2	¿Considera que la gestión edil tiene la aceptación de la provincia de San Martín, 2020?				
	3	¿La gestión edil genera confianza a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?				
Admiración	4	¿La gestión edil goza de buen prestigio en la provincia de San Martín, 2020?				
	5	¿La gestión edil tiene carisma y genera admiración en la provincia de San Martín, 2020?				

Confianza	6	¿La gestión edil genera confianza a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020 ?					
	7	¿La gestión edil tiene facilidad para generar nuevos seguidores a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?					
Motivación inspiracional			1	2	3	4	5
Individual	8	¿La gestión edil tiene promueve el trabajo individual a través de su liderazgo en la provincia de San Martín, 2020?					
Equipo	9	¿El trabajo en equipo es parte de la gestión edil en la provincia de San Martín, 2020?					
Optimismo	10	¿El optimismo y motivación se promueve a través de la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?					
Estimulación emocional							
Promoción de cambio	11	¿Existe el cumplimiento de las propuestas hechas por la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?					
Pensamiento divergente	12	¿La gestión edil promueve el pensamiento divergente en la provincia de San Martín, 2020?					
Desarrollo de estrategias innovadoras	13	¿La gestión edil desarrolla estrategias innovadoras en la provincia de San Martín, 2020?					
	14	¿La gestión edil brinda soluciones a problemas a través de acciones innovadoras en la provincia de San Martín, 2020?					
Consideración individualizada			1	2	3	4	5
Nivel de Comunicación	15	¿La comunicación es horizontal en la gestión edil permitiendo que sea fluida en la provincia de San Martín, 2020?					
	16	¿La gestión edil utiliza medios de comunicación directa para la resolución de problemas en la provincia de San Martín, 2020?					
Empatía	17	¿La gestión edil tiene empatía con su entorno en la provincia de San Martín, 2020?					
Nivel de Apoyo	18	¿La gestión edil brinda apoyo y soporte a los distritos que los requieren la provincia de San Martín, 2020?					

Fuente: Rafferty y Griffin (2019)

¡Muchas gracias por su colaboración!

## Encuesta de gestión municipal en la provincia de San Martín

Estimado regidor, gerente o trabajador, reciba un cordial saludo, en vista de estar realizando una Tesis Doctoral titulada: “Modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020”, solicito información sobre la variable Gestión Municipal en la institución. Dichos datos que se consignen en el cuestionario serán de uso netamente académico y de total confidencialidad; se reserva el derecho de resolución; por lo que se le solicita seguir las indicación para el adecuado desarrollo.

El cuestionario es totalmente anónimo y consta de 46 ítems que usted tiene que llenar completamente, no hay respuestas buenas ni malas; solo es necesario que marque con un X en el recuadro de la alternativa que más se aproxime a su punto de opinión, de acuerdo a la siguiente escala de medición:

1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre

### DATOS GENERALES

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( ) Edad:.....

**Grado Académico:** Bachiller ( ) Licenciado ( ) Magister ( ) Doctor ( ) Otros ( )

**Condición laboral:** Contratado ( ) Nombrado ( )

Determinación de metas					
1	¿El Alcalde determina metas y objetivos en la municipalidad?				
2	¿El Alcalde comunica las metas, actividades y decisiones con los trabajadores?				
Diagnóstico situacional					
3	¿El Alcalde antes de tomar decisiones realiza un diagnóstico situacional?				
4	¿El Alcalde consulta con sus subordinados para realizar un diagnóstico situacional?				
Análisis FODA					
5	¿El Alcalde al inicio y/o durante su gestión realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)				
6	¿El Alcalde conoce sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas?				
Definición de acciones y estrategias					
7	¿El Alcalde proporciona las estrategias y acciones necesarias para la realización de alguna tarea o actividad?				

8	¿El Alcalde busca mejorar las capacidades de sus trabajadores en cuanto a estrategias y acciones?					
<b>Evaluación de Resultados</b>						
9	Al terminar una actividad, ¿El Alcalde evalúa los resultados?					
10	¿El Alcalde siempre otorga algún tipo de premio o recompensa cuando se cumple con los resultados esperados?					
<b>División de Trabajo</b>						
11	¿El Alcalde realiza la división del trabajo a través de equipos y comisiones?					
12	¿El Alcalde expresa sus altas expectativas a los equipos y comisiones de trabajo?					
13	¿El Alcalde siempre indica que la organización tiene que respetar los rangos jerárquicos?					
14	¿El trato del Alcalde es igualitario para con todas las personas?					
<b>Autoridad y Responsabilidad</b>						
15	¿El Alcalde tiene capacidad de mando?					
16	¿El Alcalde siempre brinda órdenes a través de otro personal?					
<b>Comunicación</b>						
17	¿Estimula a sus trabajadores a expresar sus puntos de vista?					
18	¿Solamente el Alcalde es el que puede tomar las decisiones?					
<b>Capacidad de mando</b>						
19	¿El Alcalde tiene capacidad de mando?					
20	¿El Alcalde siempre brinda órdenes a través de otro personal?					
21	¿El Alcalde mantiene una comunicación agradable y afectuosa con sus trabajadores?					
22	¿El Alcalde propicia la Comunicación entre todos sus trabajadores?					
<b>Coordinación</b>						
23	¿El Alcalde coordina con sus subordinados sobre las acciones que se van realizar?					
24	¿El Alcalde no tiene la capacidad de coordinar y delegar a otra persona para que lo pueda realizar?					
25	¿El Alcalde siempre se da el tiempo de verificar los resultados que se obtienen de las decisiones tomadas?					
26	¿El Alcalde prefiere solo tomar decisiones y no le importa ver los resultados?					
27	¿El Alcalde siempre se preocupa en poder corregir errores que se hayan cometido para no volver a repetirlos?					
28	¿El pide que los trabajadores encuentren explicaciones lógicas y soluciones cuando se cometen errores?					

## Distribución de la muestra

Áreas	Cargos	N° de trabajadores
<b>Autoridad</b>	<b>Alcalde</b>	1
<b>Órgano de Dirección</b>	<b>Gerente Municipal</b>	1
Órgano de Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Administración</li> <li>• Gerente de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>• Gerente de Desarrollo Social</li> <li>• Gerente de Desarrollo Económico</li> <li>• Gerencia de Seguridad Ciudadana</li> <li>• Gerencia de La URS</li> <li>• Procurador</li> </ul>	5
Órganos de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria General</li> <li>• Jefe de Logística</li> <li>• Jefe de Contabilidad y Tesorería</li> <li>• Jefe de Recursos Humanos</li> <li>• Jefe de Patrimonio</li> </ul>	5
Órganos de Línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del SAT</li> <li>• Gerente de Infraestructura</li> <li>• Gerencia de Beneficencia Pública</li> <li>• Jefe Recaudación y fiscalización tributaria.</li> <li>• Jefe de la División de Registro y Cobranza Tributaria.</li> <li>• Jefe de administración SAT</li> <li>• Jefe de Formulación de Estudios</li> <li>• Jefe de la División de Ejecución de Obras</li> <li>• Jefe de maquinarias.</li> <li>• Gerencia de medio ambiente.</li> <li>• Sub gerencia de parques y jardines</li> <li>• Sub gerencia de la mujer</li> <li>• Sub gerencia de programas sociales.</li> <li>• Sub gerencia de deporte y cultura</li> <li>• Jefe de recursos humanos</li> </ul>	14
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de la Municipalidad Provincial de San Martín

## CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Rango	Nivel
0.9 - 1.0	Excelente
0.8 - 0.9	Muy bueno
0.7 - 0.8	Aceptable
0.6 - 0.7	Cuestionable
0.5 - 0.6	Pobre
0.0 - 0.5	No aceptable

Figura 2 Nivel de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia en función del análisis de los resultados del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

Se realizó la encuesta piloto para ambas variables.

Donde la confiabilidad del instrumento fue calculada con el sistema estadístico SPSS, utilizando el estadístico Alfa de Cronbach, con los siguientes resultados para la variable:

Liderazgo Transformacional

Estadística de fiabilidad para la variable Liderazgo Transformacional

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.81	18

El alfa de Cronbach es 0.81; podemos decir que, el instrumento para el Liderazgo Transformacional es confiable y que va a producir resultados consistentes y coherentes.

Los resultados de confiabilidad para el instrumento de la variable gestión Municipal fueron los siguientes:

Estadística de fiabilidad para Gestión Municipal

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.85	28

El alfa de Cronbach es 0.85; podemos decir que el instrumento para Gestión Innovadora es confiable y que va producir resultados consistentes y coherentes.















MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE SAN MARTÍN



MUNIC

mposm  
TARAPOTO



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE SAN MARTÍN

mposm



## SOBRE LOS AUTORES







**JORGE REATEGUI REATEGUI** - Ingeniero Industrial de profesión de la UNFV, con Maestría en Administración Estratégica de Empresas de CENTRUM Católica, Doctorante en Gestión Pública de la UCV, Maestrante en Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Salamanca. Presidente de la Triple Hélice de Innovación Región San Martín, Secretario de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín, Subdirector Nacional de la Asociación de >Municipalidades del Perú, CEO de Amazonia Innova, Coordinador Técnico del Proyecto Dinamización de Ecosistema de Innovación y Emprendimiento. Fundador de Emprendedores Consulting y Catedrático de la Universidad Peruana Unión. <https://orcid.org/0000-0002-6463-5174> , [amazoniainnova@gmail.com](mailto:amazoniainnova@gmail.com)



**REGNER NICOLÁS CASTILLO SALAZAR** - Doctor de Gestión Pública y Gobernabilidad UCV, Maestrante de la Universidad de Salamanca – España del Máster en Innovación y Emprendimiento de Nuevas Tecnologías, Becario de la OEA en Proyectos Digitales para el Gobierno Abierto, Maestro en Gestión Pública del UCV, Licenciado en Administración de la UNAS, Jefe de Investigación Formativa y Docente de la UCV Moyobamba, Docente de la Universidad UCSS, con más 7 años de experiencia en Docencia Universitaria en la UPeU, UCV, UNSM-T, docente de la UNTUMBES, Gerente de Consultoría Empresarial Castillo S.A.C. <https://orcid.org/0000-0001-8956-2402-rcastillos@ucv.edu.pe>





# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

## EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

## EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)