



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

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

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTOR:**

Reátegui Reátegui, Jorge (ORCID: 0000-0002-6463-5174)

**ASESORA:**

Dra. Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar (ORCID: 0000-0003-0851-4375)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2021

## Dedicatoria

A mis padres Elmes Reátegui Merino y Lila Reátegui Grández, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente, ellos forjaron en mí los valores que tengo. A mi hermano Ricardo Reátegui Reátegui, quien es parte de todas mis metas con su fortaleza. A mi abuelita Rosa Grández Riva, quien siempre me acompaña y a mi hijo Leonardo Reátegui Reátegui, quien es mi más grande motivación.

Jorge

## Agradecimiento

A mi docente, Dra. Gabriela del Pilar Palomino Alvarado, a mis colegas del Doctorado, al alcalde de la Municipalidad Provincial de San Martín Arq. Tedy del Águila Gronerth y al presidente de la Asociación de Municipalidades del Perú Abg. Álvaro Paz de la Barra Freigeiro por el apoyo constante y articulado para poder realizar la investigación y propuesta de esta tesis. Reitero siempre el agradecimiento a Dios por permitirnos desarrollar este trabajo y compartirlo con más personas.

El autor

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo y Diseño de investigación .....	11
3.2. Variables y operacionalización.....	12
3.3. Población y muestra .....	12
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Métodos de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos.....	19
IV. RESULTADOS .....	20
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES.....	29
VII. RECOMENDACIONES.....	31
VIII. PROPUESTA.....	32
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS.....	41

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Nivel de liderazgo transformacional de las autoridades.....	20
<b>Tabla 2.</b> Características de la gestión municipal .....	22

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Nudos críticos que dificultan.....	23
---	----

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito, proponer un modelo innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020. La investigación fue aplicada, el diseño descriptivo - propositivo, la muestra estuvo conformada por 02 funcionarios con cargo de jefaturas, 11 gerentes y 66 colaboradores; la técnica de recolección de datos fue la encuesta. Se concluyó que, 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.

**Palabras clave:** Modelo de gestión innovador, liderazgo transformacional, gestión municipal.

## **Abstract**

The purpose of this research was to propose an innovative model to develop transformational leadership in the municipal management of the province of San Martín, 2020. The type of research was applied, the descriptive-purposeful design, the sample consisted of 02 officials with Headquarters, 11 managers and 66 collaborators; the data collection technique was the survey. It was concluded that the proposal of the innovative management model was raised to develop transformational leadership in the provincial municipality of San Martín, 2020, for the management of change in the different areas involved that are involved in the development of leadership actions such as also management, such as the Mayor's Office, Administration Management, Municipal Management, Talent Management, who through the coaching tool will be able to generate the transformational leadership that is required.

**Keywords:** Innovative management model, transformational leadership, municipal management.

## I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones se encuentran cada vez más presionadas por las distintas necesidades que tienen que abordar, motivo por el cual internacionalmente se destaca como una herramienta de toda autoridad y gestor público el uso del liderazgo, sin embargo al no ser aplicado, podemos encontrar a gobiernos que no cumplen con las exigencias de los ciudadanos, puesto que es un proceso del área de gestión de talento humano, por lo cual se tiene que considerar dentro de los planes de capacitación y desarrollo humano, sin embargo las entidades públicas no cuentan con estas herramientas (Victoria, 2014, p. 74). Esto se refleja en ALC que se ha venido experimentando que el ciudadano está evolucionando en cuanto al uso de los servicios públicos, según su estilo de vida y el acceso a nuevos medios y a la educación así como los medios de comunicación y canales de compra por los cuales se han digitalizado con mayor facilidades y acceso a la tecnología, las entidades públicas con limitaciones en cuanto a los procesos de gestión.

En las medidas realizadas en el 2017 según el Latinobarómetro, indica que la confianza y el respeto por las autoridades se ha perdido en un 75%, sin embargo en el 2010 esta condición se veía reflejada en el 55% de la población, lo cual repercute en la confianza hacia las instituciones que imparten la justicia, así como los servicios públicos que se ven desfasados y deteriorados, por la percepción del ciudadano, generando pérdidas en las recaudaciones de los tributos, el endeudamiento del estado para el cumplimiento de las obligaciones con la gestión administrativa y el desarrollo de nuevos proyectos (OCDE/CAF/CEPAL, 2018, p.15).

Las instituciones públicas siguen su funcionamiento a través de planes estratégicos que rigen desde el gobierno central, quien asigna los recursos económicos y materiales que permitan el desarrollo del país, asimismo cada región cuenta con sus planes regionales, estos a su vez se enlazan con los gobiernos locales que pueden ser provinciales o distritales, por ello las instituciones tienen un ordenamiento estructurado y robusto que permite el cumplimiento de los objetivos, sin embargo las limitaciones en cuanto al liderazgo tanto de las autoridades así como de los funcionarios genera sobra en ciudadanos

y también pérdidas en el cumplimiento y ejecución de los gastos planificados (Chiavenato, 2007, p. 441).

Con este enfoque de constantes cambios y en la búsqueda de mejoras en las municipalidades de la ciudad de Lima, se realizó una serie de actividades relacionadas a la capacitación de personal, sin embargo son realizadas de manera esporádica y no especializadas de manera general y abordan temas no relacionados a solucionar las problemáticas sino a generar las competencias de liderazgo que requieren tanto las autoridades así como los funcionarios y trabajadores del estado, los trabajadores se rigen al cumplimiento de los objetivos y a la sustentación documentaria de los mismos sin embargo estos resultados no se ven reflejados en la reducción de las brechas de las necesidades básicas de la población como es el caso de la infraestructura, seguridad, salud, educación, y demás sectores prioritarios, generando insatisfacción en el ciudadano (Porrás, 2016, p. 27).

La Municipalidad Provincial de San Martín, como gobierno local tiene dentro de sus problemáticas demoras en los procesos, poco avance en obras, trámites administrativos burocráticos, bajo nivel de gasto municipal, nivel bajo de compromiso, cultura organizacional dividida. Lo cual genera malestar en la ciudadanía, debido a que la municipalidad y sus trabajadores no están cumpliendo eficientemente las tareas. Planteamos un modelo basado en liderazgo transformacional como técnica que tiene como objeto incrementar el rendimiento laboral.

Por consiguiente, se planteó el problema general, ¿En qué medida la estrategia innovadora desarrollará el liderazgo transformacional en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020? y como problemas específicos, ¿Cuál es el nivel de liderazgo actual predominante en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?, ¿Cuáles son las características de gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020?, ¿Cuáles son los nudos críticos que impiden un eficiente liderazgo transformacional en las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, 2020?, ¿Qué características tendrá el modelo de gestión innovadora para desarrollar el liderazgo transformacional en

la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?, ¿Cuál es la valoración del modelo de gestión innovador a través de juicio de expertos?

La presente investigación tiene como justificación, que es muy conveniente para la ciudadanía, a fin de poder atender sus necesidades contando con un gobierno local eficiente, mejorando la calidad de servicio, con una cultura organizacional fortalecida. Sociablemente es relevante porque tiene un alcance para toda la población de los 14 distritos, que comprende el ámbito de acción de la provincia de San Martín, interactuando con una población según el Censo del 2017 del INEII de 813.381 habitantes, cuya implicancia práctica será un mejor funcionamiento de la gestión municipal y de sus trabajadores, basado en la delegación eficiente de funciones. Con los resultados que se obtenga se podrá focalizar los esfuerzos a la cabeza de una organización de gobierno local, debido a que todos los trabajadores municipales están alineados al liderazgo y manejo del alcalde. Con un alcalde con un nivel óptimo de liderazgo transformacional podemos mejorar el funcionamiento de esta institución, la utilidad metodológica es que se generará un modelo de innovador que permitirá medir el liderazgo de la autoridad municipal y cuál es el efecto directo en la gestión, el aporte teórico que brindará este trabajo científico como una guía de uso para encontrar un modelo innovador de eficiencia y eficacia del aparato municipal.

Así mismo se planteó el objetivo general, proponer un modelo innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020. Como objetivos específicos, i) Identificar el nivel de liderazgo transformacional de las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, 2020; ii) Identificar las características de gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020. iii) Determinar los puntos críticos que impiden un eficiente liderazgo transformacional en las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, 2020; iv) Diseñar el modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020; iv) Validar el modelo de gestión innovador a través de juicio de expertos. Finalmente se planteó la hipótesis general: el modelo de gestión innovador desarrollará el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

En el contexto internacional tenemos a Al Suwaidi & Rahman, (2019) *Organizational Culture, Leadership and Performance in Dubai Municipality*, (Artículo Científico), Universidad de Swansea, Reino Unido, aplicada, no experimental, se aplicó como técnica la entrevista, a través de encuestas a 340 trabajadores del municipales. Concluye que, 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.

Asimismo, Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., Páez, D. (2016), *Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences*. (Artículo científico). Madrid, España. Diseño experimental, técnica encuestas, muestra conformada por 47 funcionarios, Multifactor Leadership Questionnaire, quienes concluyen indicando que el líder es quien genera el cambio a través del liderazgo transformacional, los funcionarios generan motivación en los subordinados a través de estrategias que coayuden al cumplimiento de las metas, a través de la participación de la planificación y elaboración de los documentos estratégicos de la institución, concluyo que, el liderazgo transformacional brinda las herramientas que empoderan a una autoridad o funcionario para el logro de los objetivos y metas institucionales, enfocados a generar la satisfacción de los trabajadores a través de cubrir sus necesidades.

De la misma forma Cabrera, Andersen et al., (2018), *Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation*, (artículo científico), Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, es una Investigación cualitativa y cuantitativa, el tipo de estudio descriptivo, cuya muestra fueron 48 entrevistas en profundidad con 16 líderes de cuidado infantil y 32 de sus empleados. Concluye que, cuando los líderes aclaran, comparten y mantienen una visión organizacional, sus empleados están más motivados para hacer el bien a la sociedad y a los demás, y esta motivación tiende a ser menos paternalista y un poco más orientada a la sociedad. Esto implica que es relevante preguntar si el liderazgo transformacional aumenta el PSM.

En el mismo contexto, Tafvelin, S., Nielsen, K., Schwarz, U. von T., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. (artículo científico), Universidad de Umea, Suecia, aplicada, método descriptivo, no experimental, se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, como muestra 127. Concluye 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. Nuestros hallazgos 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.

Como indica Díaz, C. (2018), *Leadership: Considerations on its Conceptualization, Evolution and Challenges Facing The New Organizational Reality*, (artículo científico), Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, estudio descriptivo, revisión sistemática de literatura, cuya muestra fueron 50 textos especializados, artículos científicos y trabajos de investigación sobre el tema liderazgo. Concluye los líderes tienen la capacidad de potenciar, generar competencias en los trabajadores a través del coaching, rompiendo los paradigmas en el desempeño de las actividades cotidianas brindando soluciones de manera práctica y directa para la resolución de las problemáticas que aqueja una institución del estado.

De forma similar Rosero, A. (2019), *Administrative Management Models for the Municipal Autonomous Decentralized Government of the Canton Otavalo Imbabura Province*, (artículo científico), Universidad de Guayaquil, Ecuador. Investigación cualitativa y cuantitativa, el tipo de estudio descriptivo, se aplicó la entrevista y la encuesta en una muestra de 160 empleados, llegando a la siguiente conclusión: Se precisó los elementos que conforman el modelo de gestión administrativa acorde a los requerimientos y necesidades de los sectores productivos del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo.

Además, tenemos a Mysirlaki, S. (2020), *Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs*, (artículo científico), Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizacional, Estados Unidos, aplicada, tipo descriptiva, la muestra fue de 500 jugadores. Concluye indicando que existe una relación predictiva significativa entre la inteligencia emocional percibida del líder y los subfactores de efectividad del equipo virtual, mediados por el comportamiento de liderazgo transformacional.

Asimismo, Rodríguez, E. (2017). *The Relationship between Leadership Styles and the Performance of Intermediate Management Teams: An Exploratory Study from Chile*, (Artículo Científico), Universidad de Tarapaca, Chile, investigación exploratoria, utilizando como herramienta un cuestionario, test, tuvo de muestra a 38 trabajadores; llegó a concluir que, que los estilos de liderazgo se ven definidos por la personalidad de los funcionarios y autoridades de una institución sin embargo el liderazgo transformacional es que que aporta significativamente en mejorar el desempeño de los trabajadores.

Para hablar de los estilos de liderazgos podemos mencionar a Marquez, O. (2015). *Impacts of leadership on the quality of municipal public services case study of a portuguese town hall, Portugal*. Investigación experimental, cualitativa y cuantitativa, la muestra 20 colaboradores, llegó a la conclusión, que el liderazgo transformacional tiene mayor capacidad de generar cambios de mejora en el desempeño de los colaboradores, transmitiendo motivación y logrando que los trabajadores tengan un alto rendimiento en el desempeño.

Por lo tanto, se presenta como nueva estrategia innovadora de gestión a la metodología de coaching y en el Perú tenemos a Muñoz, M. Díaz O. (2016), *Coaching and Organizational Transformation An Opportunity for Businesses and Coaches*, (artículo científico), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, la metodología se centra en el análisis comparado, la muestra es de 103 personas y se empleó la encuesta. Llegó a concluir, la transformación en los entornos empresariales, se basa en el liderazgo de sus autoridades y directivos si estos aplican el liderazgo transformador, logran generar los cambios en la institución.

Así también, Bravo, G. (2017), *El Gerente Coach en las Organizaciones* (artículo científico), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, investigación

experimental, cuyo instrumento fueron encuestas, con una muestra de 60 gerentes de empresas privadas, donde concluye que el Gerente debe tener conocimiento de coaching que le permita impactar a través de su liderazgo en sus colaboradores, de esta manera potenciar sus capacidades físicas, mentales y emocionales, sin que tener como punto inicial la edad o antigüedad en la organización, pues se centra más en la actitud y la voluntad.

En las teorías relacionadas al tema, las teorías y modelos de Liderazgo fueron agrupados en tres; en primer lugar las teorías personales y situacionales, que hablan del gran hombre, de los rasgos que tienen, personalidad, en segundo lugar las teorías y modelos de la Interacción y el aprendizaje social, donde el líder cumple un rol, de la consecución de logros basado en liderazgo, del cambio, el enfoque hacia la meta; en tercer lugar las teorías y modelos de procesos interactivos, estos modelos van relacionados al intercambio de conductas y basado en la comunicación, en cuarto lugar tenemos a la teoría perceptual y cognitiva, que va relacionado al manejo de la información y el proceso de la misma, respaldado en los atributos del líder y con un enfoque racional – deductivo y en quinto lugar tenemos a la teoría de la explicación híbrida, conocida como Liderazgo Transformacional, según (Bass, 1990, p.17), el liderazgo se encuentra descrito a través de distintos enfoques, así como en el producto la calidad es el valor diferencial que le brinda la capacidad de diferenciarse, en el caso de los directivos o autoridades de una empresa o institución el liderazgo es lo que genera ese valor diferencial, tanto las teorías como los modelos, permiten resolver los problemas de investigación científico, social y político, permitiendo a través del desarrollo del liderazgo el control del desarrollo, según (Bass, 1990, p.37)

En los 10 últimos años hablar del liderazgo se volvió un cliché de las capacitaciones, generando el desarrollo de nuevas tendencias y la aplicación de nuevas teorías con la formación de equipos de liderazgo y organizaciones de líderes, generando escuelas cada vez más especializadas para el desarrollo de un liderazgo cada vez más especializado y empoderado (Castaño 2013, p. 23 - 40).

Relacionamos el liderazgo como estrategia fundamental para la gestión, tomando primero la definición y conceptualización del mismo, a través de renombrados

investigadores como (Drucker, 2013, p. 158) en su libro *La práctica de la gerencia*, escribió que el liderazgo no puede ser revazado por ningún tipo de teoría o práctica, puesto que ser líder contiene habilidades específicas y dirigidas a generar cambios en todo el campo de la gestión, también existen mitos o realidades en la definición de liderazgo, por ejemplo para (Nanus, 2013, p. 2), indica que los líderes provienen de un aspecto inato e inherente a quien posee estas habilidades, que solo faltaba definir si eran estos puntos mitos o realidades. Para (Cohen, 1990, p. 9) el líder tiene la capacidad de influir en los demás con el fin de hacerlos cumplir las metas y objetivos de una organización, Asimismo, Bennis, (2013, p.14) lo define de una manera práctica, como la capacidad de trasladar una visión en realidad.

El liderazgo transformador genera cambios en todos los aspectos de gestión de una organización, se basa en las habilidades blandas de quienes dirigen, cuentan con una visión clara de la institución (Oltra, et al., 2005, p. 250).

Por otro lado, sobre los estilos y comportamientos del líder, (Kotter, 1985, p.151) considera que el carisma y la empatía son necesarios pero lo más crucial en el liderazgo es la dirección en la cual se orienta la organización, por lo tanto lo intangible es un valor sustancial para la generación de cambios puesto que una organización puede tener condiciones de infraestructura y equipos sofisticados, pero es el factor humano lo que dará el valor diferencial para las mejoras de las condiciones en el entorno donde se desarrolla (Ganga y Navarrete, 2013, p. 54), otro de los puntos del estudio es el estilo de liderazgo que es importante que desarrolle el liderazgo (Senge, 2014, p. 47), son los líderes los que impactan en el desarrollo del capital humano (Jain & Jappesen, 2012, 52). Un buen líder en las prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento tiene actitud de cambio frente a las adversidades que puede atravesar una organización y es quien logra alinear el destino de la misma (Storey & Barnett, 2000, p.65).

Se estableció la existencia tres tipos de liderazgo; el primero, 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).

Del mismo modo, identificamos que es el Liderazgo Transformacional es lo que se necesita desarrollar como estrategia innovadora y se define el liderazgo tiene que ver con las cualidades de quien dirige y sobre todo se genera en los momentos de dificultad, para afrontar con capacidad situaciones adversas e inesperadas (Andrade, 2008, p.45). siendo estas conductas medibles por el logro de los objetivos institucionales (Pérez & Azzolini, 2013, p. 25). En relación a esto, el tipo de liderazgo que tiene mayor impacto en el desempeño del trabajador es el transformacional (Mendoza, 2012, p.54). Asimismo, 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, p. 60).

Las dimensiones del Liderazgo Transformacional se dividen en cuatro, primero es la influencia idealizada, donde se analiza los indicadores de Atribuida y comportamiento, la segunda es motivación inspiracional, donde los indicadores es análisis es la individualidad, trabajo en equipo, entusiasmo y optimismo, tercero estimulación emocional cuyos indicadores son promoción al cambio, pensamiento divergente y desarrollo de estrategias innovadoras, la última y cuarta dimensión es la consideración individual, en el cual los indicadores son el nivel de comunicación, empatía , según (Bass, 1985, p.35).

El modelo de innovación permite generar cambios desde la estructura organizativa, para el desarrollo de servicios cada vez mas competitivos y acorde con las tendencias globales del consumo de los ciudadanos (Solleiro & Castañón, 2004).

Las tendencias hacia la modernización de los modelos de gestión, necesitan propuestas innovadoras, una de ellas es generar una estrategia teniendo como metodología al coaching, que ha surgido el desarrollo de competencia, tanto personales y como equipo para el logro de condiciones superiores (Whitmore, 2012, p.105).

Además, el uso de la metodología de coaching como estrategia innovadora para la gestión se basa en la eficacia de la disciplina, con un efecto positivo para la mejora del liderazgo y el compromiso en las empresas, transformando el entorno

de la empresa al emerger como un paradigma facilitador del cambio personal y transformacional. (Muñoz y Díaz, 2014, p.62). De la misma forma el coaching está vinculado directamente al mundo organizacional, con un enfoque directo al desarrollo de competencias, que permiten un mayor desempeño profesional (Ménard, 2013, p. 23). Además, se debe mencionar los puntos a trabajar con coaching, en la organización son: primero la motivación del personal, segundo delegación, tercero resolución de problemas, cuarto cuestiones de interrelación, quinto creación de equipos, sexto evaluaciones y valoraciones, octavo planificación y revisión, noveno desarrollo del personal, diez trabajos en equipos. (Whitmore, 2011, p.26).

Cabe mencionar que en el contexto de las organizaciones necesitan trabajar con la metodología de coaching y profesionales que entrenen a sus líderes, con el interés de mejorar las condiciones de la organización motivando el personal, mejorando los procedimientos, asimilando el desarrollo de controles de calidad (Dolan, 2016, p. 492).

### III.METODOLOGÍA

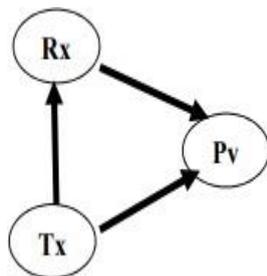
#### 3.1. Tipo y Diseño de investigación

##### Tipo de Investigación

La investigación fue aplicada (CONCYTEC, 2017, p.2), 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 Hernández, R. Collado, F. Baptista, L. (2014 p. 580). 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

### 3.2. 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 (Burns, 1978)

**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

### 3.3. 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.

<b>Resumen de la Muestra</b>	
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.

### 3.4. Técnicas de recolección de datos

#### Técnica

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

*Fuente: Elaboración propia.*

#### Instrumentos

El cuestionario aplicado a los trabajadores, de la municipalidad, consta de 18 ítems, según modelo scala 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
Gestión Municipal	Heredia Baca, Gladis Maribel	4.7	Doctor	Gestión Empresarial
	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:** *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.

### 3.5. 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.

### **3.6. 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.

### **3.7. 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 siguientes 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.

#### IV. RESULTADOS

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

**Tabla 1**

*Nivel de liderazgo transformacional de las autoridades*

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%

**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 de 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.**

**Tabla 2**

*Características de la gestión municipal*

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%
Dirección	Autoridad y responsabilidad	0	0%	1	3%	24	62%	11	28%	3	8%
	Capacidad de mando	1	2%	2	6%	17	43%	13	32%	7	17%
	Comunicación	5	12%	6	14%	29	74%	0	0%	0	0%
Control	Coordinación	4	10%	5	13%	28	72%	2	5%	0	0%
	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%

**Fuente:** encuestas a las autoridades y funcionarios

Interpretación:

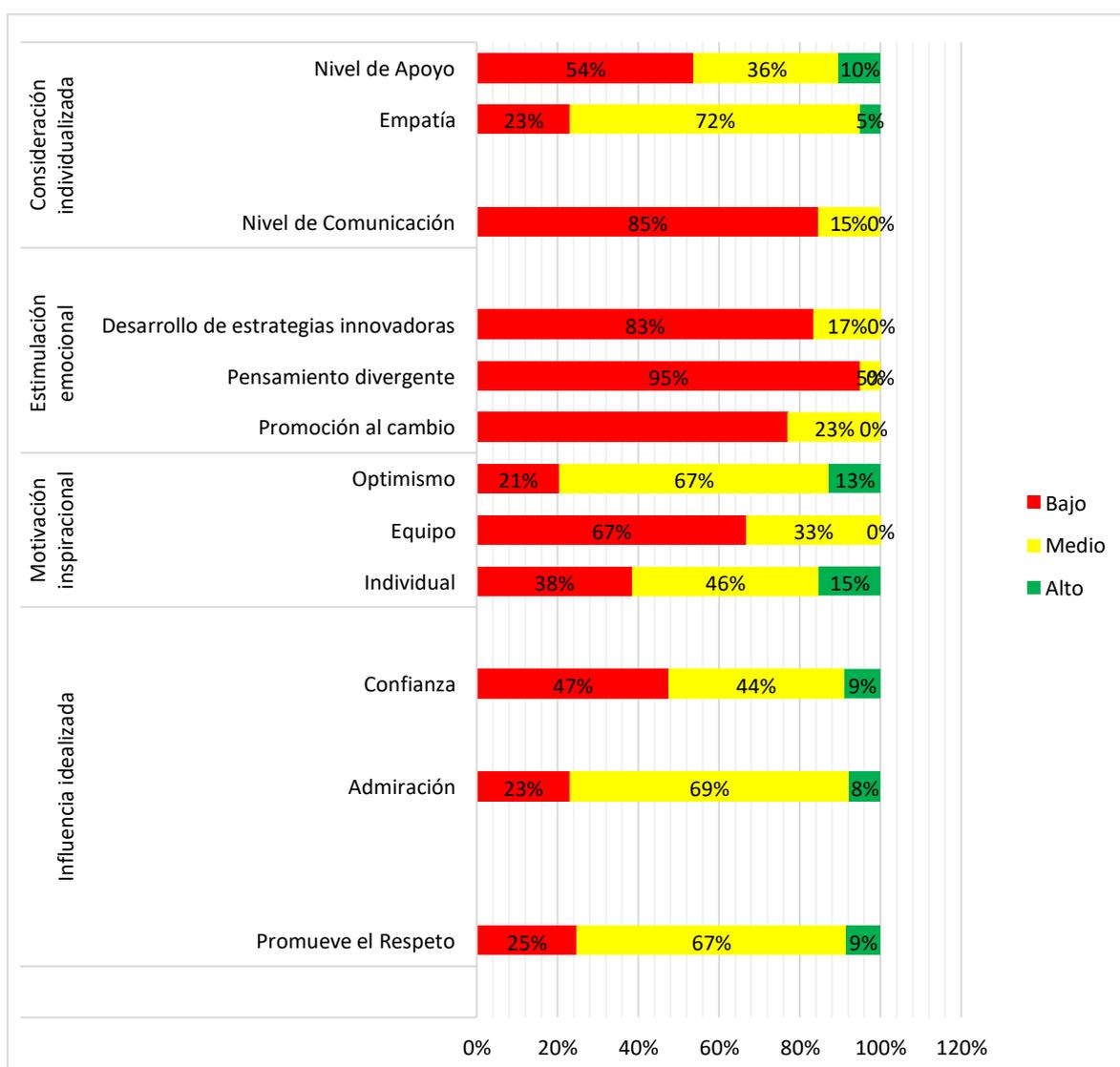
Respecto a la dimensión de planificación, en los indicadores de determinación de metas, diagnóstico situacional, definición de acciones y estrategias y análisis FODA, da como resultado el 54%, el 58%, el 63% y el 62% respectivamente como resultado “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

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
E4	8	8	8	9	8	7	8	8	9
E5	8	8	8	9	8	7	8	8	9
Promedio: 8.3		(Coherencia y solidez de los contenidos de la propuesta)							
Porcentaje: 92%									

### 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 cinco 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.

## V. 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.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1. 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.
- 6.2. 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.
- 6.3. 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.
- 6.4. 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.

- 6.5. 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.

## VII. RECOMENDACIONES

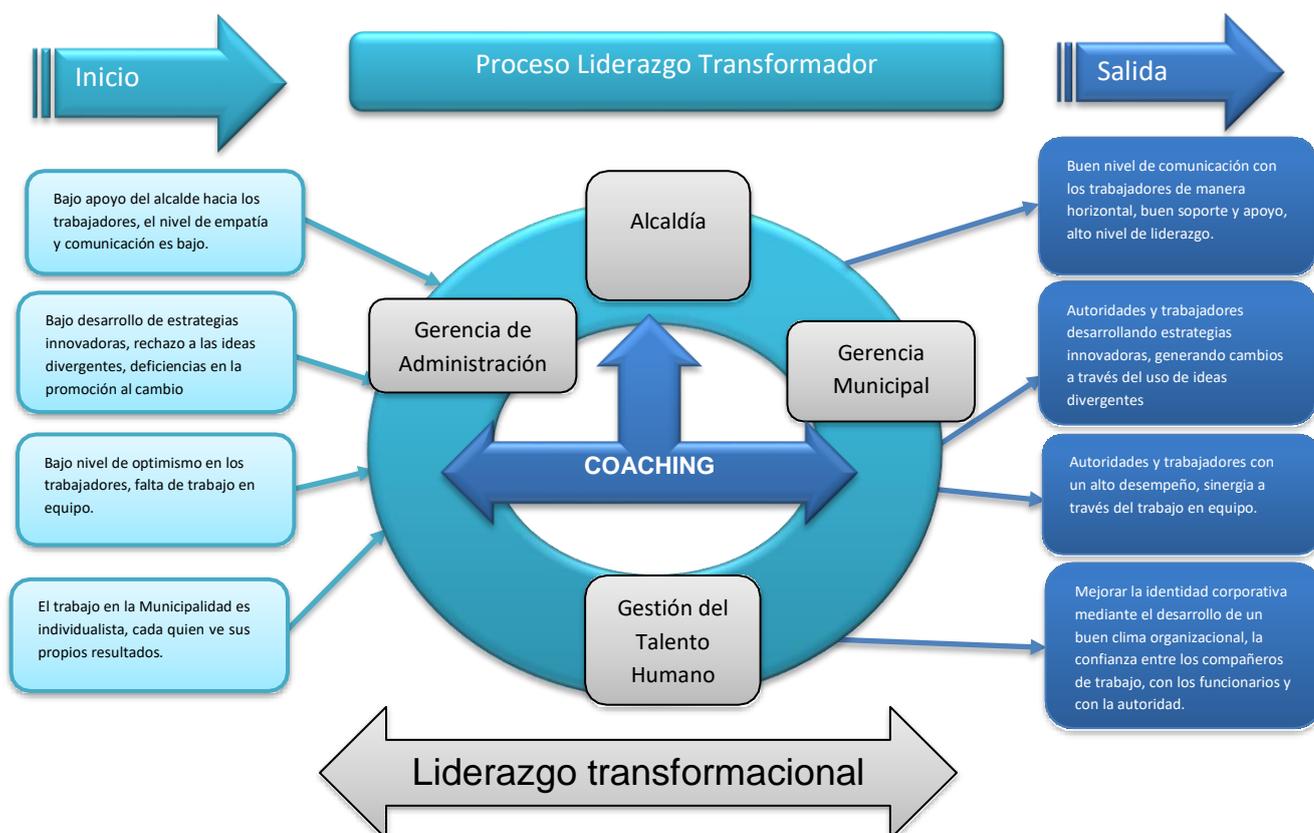
- 7.1. Se recomienda al Alcalde, regidores y directivos la implementación propuesta del modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020, que optimizara el logro de resultados en la gestión municipal, para que el proceso sea sustentable y sostenible en un corto y mediano plazo.
- 7.2. 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.
- 7.3. 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.
- 7.4. 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.
- 7.5. Al Alcalde, regidores, funcionarios, establecer presupuesto para cumplir con el cronograma de tiempo planeado para obtener los resultados deseados en la gestión.

## VIII. 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
1. Alcaldía	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>
	1.4. Gestión de coaching	1.4.1. Propuesta de coaching	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Desarrollar propuesta coaching</b></li> <li>2. <b>Presentar propuesta coaching</b></li> <li>3. <b>Aprobar propuesta coaching</b></li> </ol>
2. Gerencia de administración	2.1. 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. <b>Medición del desempeño laboral</b></li> <li>3. <b>Informe de desempeño de trabajadores.</b></li> </ol>
3. Gerencia Municipal	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

## 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 ciudadano	Nro. de ciudadanos encuestados Nro. de	Encuestadores (2)	febrero, mayo, junio, julio, agosto y	

			s que reciben el servicio.	ciudadanos atendidos		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 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>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Bravo, G. (2017). *El Gerente Coach en las Organizaciones*. 3, 67–72. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19746/19812>
- Büchner, J. (2005). Aportaciones a un debate: la apropiación privada de la innovación social. *Mientras Tanto* (Barcelona), 96: 117-122.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava).
- Kaplan, M. (1989). El desafío de la mutación tecnológica. *Omnia*, 5(15): 5-8.
- Porras, G. (2016). *Influencia del Coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016*. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.
- Tafvelin, S., Nielsen, K., Schwarz, U. von T., & 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>
- Victoria, J. (2014). *El impacto del clima organizacional en los resultados | Opinión | Portafolio*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>
- López, P., Díaz, Z., Segredo, A., Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de salud Pública*

- 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>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Bravo, G. (2017). *El Gerente Coach en las Organizaciones*. 3, 67–72. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19746/19812>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava).
- Pliscoff V. & Araya, J. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: reflexiones a partir de la situación chilena. *Revista Chilena de Administración Pública* (Santiago de Chile), 19: 173-198.
- Porras, G. (2016). *Influencia del Coaching en el desempeño efectivo de la gestión del personal administrativo de la Universidad Metropolitana en el año 2016*. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.
- Solleiro, J. L. & Castañón, R. (2004). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. En *Globalización, ciencia y tecnología* (vol. II, pp. 165-197). Lima: Corporación Escenarios / Organización de Estados Iberoamericanos para la Ciencia, la Educación y la Cultura (OEI). [www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/85.Competitividad\\_y\\_sistemas\\_de\\_innovaci\\_n\\_los\\_retos\\_para\\_la\\_inserci\\_n\\_de\\_M\\_xico\\_en\\_el\\_contexto\\_global.pdf](http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/85.Competitividad_y_sistemas_de_innovaci_n_los_retos_para_la_inserci_n_de_M_xico_en_el_contexto_global.pdf)
- Victoria, J. (2014). *El impacto del clima organizacional en los resultados | Opinión | Portafolio*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

## **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	
			Estimulación emocional	Promoción del cambio. Pensamiento divergente Desarrollo de estrategias innovadoras	
			Consideración individualizada	Nivel de comunicación Empatía Nivel de apoyo	
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	Se evaluó de acuerdo a sus dimensiones e indicadores a través del uso de una encuesta.	Planificación	Determinación de metas	Ordinal
				Diagnóstico situacional	
				Análisis FODA	

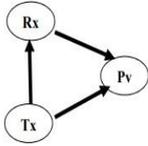
	establecidas por el Poder Ejecutivo			Definición de acciones y estrategias	
			Organización	División de trabajo	
				Jerarquía	
				Autoridad y responsabilidad	
				Centralización	
			Dirección	Capacidad de mando	
				Comunicación	
				Coordinación	
			Control	Verificar resultados	
				Corrección de errores.	

## Matriz de Consistencia

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

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿En qué medida la estrategia innovadora desarrollará el liderazgo transformacional en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de liderazgo actual predominante en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuáles son las características de gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuáles son los nudos críticos que impiden un eficiente liderazgo transformacional en las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, 2020?</p> <p>¿Qué características tendrá el modelo de gestión innovadora para desarrollar el liderazgo transformacional en la gestión de la municipalidad de San Martín, 2020?</p> <p>¿Cuál es la valoración del modelo de gestión innovador a través de juicio de expertos?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Proponer un modelo innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar el nivel de liderazgo transformacional de las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.</p> <p>Identificar las características de gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020.</p> <p>Determinar los nudos críticos que impiden un eficiente liderazgo transformacional en las autoridades y funcionarios en la municipalidad provincial de San Martín, 2020</p> <p>Diseñar el modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la municipalidad provincial de San Martín, 2020.</p> <p>Validar el modelo de gestión innovador a través de juicio de expertos.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Hi: El modelo innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, es pertinente, 2020.</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>La técnica empleada en el estudio fue la encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>El instrumento empleado fue el cuestionario</p>
<p><b>Diseño de investigación</b></p>	<p><b>Población y muestra</b></p>	<p><b>Variables y dimensiones</b></p>	

Descriptiva - Propositiva, Hernández, Collado, Baptista, (2014 p. 580). Logrando plantear un modelo de gestión innovador para desarrollar el liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020.



Donde:

Tx = Teorías de las variables

Esquema: Rx = Diagnóstico de la realidad

Pv = Propuesta validada

**Población**

Población 01: 02 funcionarios

Población 02: 11 gerentes

Población 03: 655 trabajadores

**Muestra**

Muestra 01: 02 funcionarios

Muestra 02: 11 gerentes

Muestra 03: 66 colaboradores

Variables	Dimensiones
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada
	Motivación inspiracional
	Estimulación emocional
	Consideración individualizada
	Influencia idealizada
Gestión Municipal	Planificación
	Organización
	Dirección
	Control

## Anexo 5. 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 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)

#### I.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 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 respuesta.

### 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)

### II. 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 ?				

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

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

<b>24</b>	¿El Alcalde no tiene la capacidad de coordinar y delegar a otra persona para que lo pueda realizar?					
<b>25</b>	¿El Alcalde siempre se da el tiempo de verificar los resultados que se obtienen de las decisiones tomadas?					
<b>26</b>	¿El Alcalde prefiere solo tomar decisiones y no le importa ver los resultados?					
<b>27</b>	¿El Alcalde siempre se preocupa en poder corregir errores que se hayan cometido para no volver a repetirlos?					
<b>28</b>	¿El pide que los trabajadores encuentren explicaciones lógicas y soluciones cuando se cometen errores?					

### Distribución de la muestra

Áreas	Cargos	N° de trabajadores
Autoridad	Alcalde	1
Órgano de Dirección	Gerente Municipal	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> </ul>	14

	<ul style="list-style-type: none"> <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>	
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>

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

## Anexo 6. Confiabilidad de los instrumentos

*Figura 2 Nivel de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach*

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

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

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

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	N° 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	N° 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 a producir resultados consistentes y coherentes.

## Carta de autorizacion institucion



**mpsm**  
TARAPOTO

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE SAN MARTÍN

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Tarapoto, 07 de enero de 2021

CARTA N° 004 - 2021-A/MPSM

Señor:

**MBA. JORGE REÁTEGUI REATEGUI**

Presente.-

Asunto : ACEPTACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SU TESIS.

De mi mayor consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que se concede el permiso correspondiente para el desarrollo de su tesis titulado "MODELO INNOVADOR PARA DESARROLLAR LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN, 2020"

Asimismo, brindar todas las facilidades para el desarrollo de su tesis en nuestra Institución, de esta manera lograr sus objetivos y compartir los conocimientos adquiridos.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN  
TARAPOTO  
Arq. TEDI DEL ROSAL BRONERTH  
Alcalde

Cc  
Archivo



Jr. Gregorio Delgado N° 260 - Tarapoto

913 012139 (042) 52335

www.mpsm.gob.pe mpsm@mps.m.gob.pe

# Validación de Instrumentos



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel  
Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
Especialidad : Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad  
Instrumento de evaluación : Cuestionario de Liderazgo Transformacional – funcionarios gerentes y trabajadores  
Autor (s) del Instrumento (s) : MBA. Reátegui Reátegui, Jorge

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Liderazgo Transformacional</b>					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Liderazgo Transformacional</b>					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Liderazgo Transformacional</b>				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

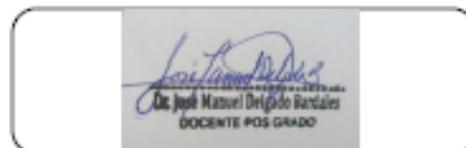
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación \_\_\_\_\_

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 31 de julio de 2020



Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Sánchez Dávila Keller  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Liderazgo Transformacional (Autoridades)  
 Autor (s) del Instrumento (s) : MBA. Jorge Reategui Reategui

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Liderazgo Transformacional				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Liderazgo Transformacional				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Liderazgo Transformacional					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					45	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento coherente y apto para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.5

Tarapoto, 02 de agosto de 2020



Dr. Keller Sánchez Dávila  
DOCENTE POS GRADO

Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Heredia Baca, Gladis Maribel
Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo
Especialidad : Doctorado en Gestión Empresarial
Instrumento de evaluación : Cuestionario: Liderazgo Transformacional
Autor (s) del Instrumento (s) : MBA. Jorge Reáteguil Reáteguil

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

Table with 6 columns: CRITERIOS, INDICADORES, 1, 2, 3, 4, 5. Rows include CLARIDAD, OBJETIVIDAD, ACTUALIDAD, ORGANIZACIÓN, SUFICIENCIA, INTENCIONALIDAD, CONSISTENCIA, COHERENCIA, METODOLOGÍA, PERTINENCIA, and PUNTAJE TOTAL (47).

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

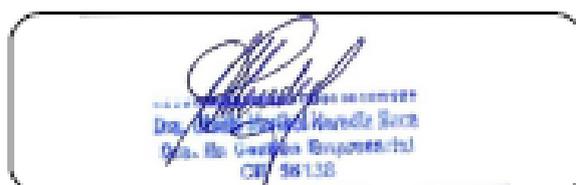
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.7

Tarapoto, 31 de julio de 2020



Sello personal y firma



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Gestión municipal  
 Autor (s) del Instrumento (s) : MBA. Jorge Reátegui Reátegui

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión municipal					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión municipal				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión municipal					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				<b>46</b>		

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.6

Tarapoto, 31 de julio de 2020

Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Sánchez Dávila Keller  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Gestión Municipal  
 Autor (s) del Instrumento (s) : MBA. Jorge Reátegui Reátegui

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión Municipal				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión Municipal				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión Municipal				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Instrumento coherente y apto para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.5

Tarapoto, 02 de agosto de 2020

  
 -----  
 Dr. Keller Sánchez Dávila  
 DOCENTE POS GRADO

Sello personal y firma



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Heredia Baca, Gladis Maribel  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en Gestión Empresarial  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Gestión municipal  
 Autor (s) del Instrumento (s) : MBA. Jorge Reategui Reategui

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión municipal					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión municipal				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión municipal					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					45	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

## IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.6

Tarapoto, 31 de julio de 2020

  
 Dra. Gladis Maribel Heredia Baca  
 Dra. en Gestión Empresarial  
 CV 58152

# Validación del modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020

## Validación del modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020

Autor: Mba. Jorge Reátegui Reátegui

### CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

---

Estimado experto(a): **Dr. Roger Burgos Bardales**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					X
2	Importancia de los componentes					X
3	Fundamentación de cada componente				X	
4	Argumentos de la organización				X	
5	Relevancia del componente teórico				X	
6	Coherencia entre los componentes				X	
7	Importancia de la normatividad					X
8	Importancia de los contenidos				X	

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1	.....	.....
2	.....	.....
3	.....	.....
4	.....	.....

---





## Validación del Modelo

Autor: Mba. Jorge Reátegui Reátegui

### CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DEL:

### “Validación del modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020”

Estimado experto(a): Dr CPCC JUAN CARLOS CAVERO ROJAS

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “**modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020**”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					X
2	Importancia de los componentes				X	
3	Fundamentación de cada componente				X	
4	Argumentos de la organización				X	
5	Relevancia del componente teórico					X
6	Coherencia entre los componentes				X	
7	Importancia de la normatividad					X
8	Importancia de los contenidos				X	

TOTAL 35

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1	NINGUNA	NINGUNA
2	NINGUNA	NINGUNA



Total: 76

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1	NINGUNA				
2	NINGUNA				
3	NINGUNA				
4	NINGUNA				
5	NINGUNA				
6	NINGUNA				
7	NINGUNA				
8	NINGUNA				
9	NINGUNA				

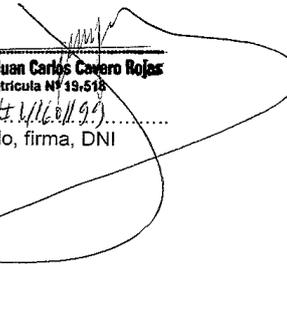
Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

LA PROPUESTA ES ADECUADA PARA SU APLICABILIDAD

Fecha: 09/11/2020

  
DR. EPCC. Juan Carlos Cervero Rojas  
Matricula N° 19-518  
09/11/2020  
Sello, firma, DNI

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

Autor: Mba. Jorge Reátegui Reátegui

**CUESTIONARIO**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:**

Estimado experto: **Dr. Keller Sánchez Dávila**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					X
2	Importancia de los componentes					X
3	Fundamentación de cada componente					X
4	Argumentos de la organización					X
5	Relevancia del componente teórico				X	
6	Coherencia entre los componentes					X
7	Importancia de la normatividad				X	
8	Importancia de los contenidos					X

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		



	cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.																				
9	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.																				X

Total: 73

4. Marque cuál de los siguientes items antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1		X			
2		X			
3		X			
4		X			
5		X			
6		X			
7		X			
8		X			
9		X			

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Modelo aplicable y coherente al contexto.

Fecha: 17/12/2020

  
 Dr. Keller Sánchez Dávila  
 DOCENTE POS GRADO

.....  
 Sello, firma  
 DNI:41997504

## Validación del modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020

Autor: Mba. Jorge Reátegui Reátegui

### CUESTIONARIO

#### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

Estimado experto(a): **Dr. José Manuel Delgado Bardales**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta Investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				X	
2	Importancia de los componentes					X
3	Fundamentación de cada componente				X	
4	Argumentos de la organización					X
5	Relevancia del componente teórico				X	
6	Coherencia entre los componentes					X
7	Importancia de la normatividad					X
8	Importancia de los contenidos					X
	Total					37

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		Establecer las definiciones técnicamente acorde al modelo establecido
2		





	actividades y las particularidades de su formación científica.																	
8	Valorar la contribución que realiza el modelo innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.																	X
9	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.																	X

Total: 75

5. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Nº	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2				X	
3			X		
4				X	
5			X		
6				X	
7					
8				X	
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica. Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

6. Opinión de Aplicabilidad:

Modelo adecuado para su implementación

---



---



---

Fecha: 27/1/2021



Sello, firma, DNI 01126836

Validación del Modelo Innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020

MBA Jorge Reategui Reategui  
CUESTIONARIO

---

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DEL:  
MODELO INNOVADOR PARA DESARROLLAR LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE SAN MARTÍN, 2020

---

Estimado experto: Dr. Víctor Manuel Vallejos Monja

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta Modelo Innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la "Modelo Innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020".

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				X	
2	Importancia de los componentes				X	
3	Fundamentación de cada componente				X	
4	Argumentos de la organización					X
5	Relevancia del componente teórico				X	
6	Coherencia entre los componentes				X	
7	Importancia de la normatividad			X		
8	Importancia de los contenidos					X

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____



8	Valorar la contribución que realiza el "Modelo Innovador para desarrollar liderazgo transformacional en la gestión municipal de la provincia de San Martín, 2020" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	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.									X

Total: 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1	_____	X			
2	_____	X			
3	_____	X			
4	_____	X			
5	_____	X			
6	_____	X			
7	_____	X			
8	_____	X			
9	_____	X			

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

---

Propuesta coherente y apto para su aplicación

---

Fecha: 17/12/2020



---

Victor Manuel Vallejos Monja  
Dr. Gestión Pública y Gobernabilidad  
DNI: 42183659