

**Influencia del liderazgo participativo en la legitimidad y efectividad
de decisiones públicas en el Gobierno Autónomo Descentralizado
Parroquial Rural Diez de Agosto 2025**

*Influence of participatory leadership on the legitimacy and effectiveness of public decisions in the Rural
Parish Decentralized Autonomous Government of Diez de Agosto 2025*
Mónica Viviana Ortiz Álvarez, Magda Francisca Cejas Martínez

Resumen

En la provincia de Manabí, caracterizada por una estructura territorial mayoritariamente rural, la problemática se profundiza debido a limitaciones presupuestarias y capacidades técnicas reducidas en los GAD parroquiales. Por lo que, se espera analizar la influencia del liderazgo participativo en la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Diez de Agosto durante el año 2025. Para llevar a cabo la investigación, se optó por un enfoque cuantitativo con alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Respecto a la muestra de estudio se trabajó con 15 personas que forman parte de la institución y que intervienen en los procesos de toma de decisiones. Los resultados mostraron valores altos en todas sus dimensiones, lo que indica que los participantes tienen una buena percepción sobre la acción de las autoridades. Además, el análisis factorial exploratorio mostró que los ítems se agrupan bien en dimensiones que coinciden con el constructo teórico, lo que confirma que el instrumento utilizado es válido. En cuanto a cómo el liderazgo participativo afecta la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas, se evidenció una relación positiva e importante, lo que recomienda que ambas cosas están muy relacionadas. Se concluyó que, hay una relación buena e importante entre el liderazgo participativo y legitimidad de las decisiones públicas, lo que mostró que mejorar las prácticas participativas afecta directamente a la calidad de la gestión institucional. Por lo tanto, este descubrimiento demuestra que cuando las personas se involucran y participan activamente.

Palabras clave: Liderazgo; legitimidad; decisiones públicas; gobernanza local; efectividad organizacional.

Mónica Viviana Ortiz Álvarez

Universidad Nacional de Chimborazo | Riobamba | Ecuador | monicav.ortiz@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-2447-7668>

Magda Francisca Cejas Martínez

Universidad Nacional de Chimborazo | Riobamba | Ecuador | magda.cejas@unach.edu.ec
Universidad de Carabobo | Valencia | Venezuela | Magdacejas09@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>



Abstract

In the province of Manabí, characterized by a predominantly rural territorial structure, the problem is exacerbated by budgetary constraints and limited technical capacities in the parish-level local governments (GADs). Therefore, this study aims to analyze the influence of participatory leadership on the legitimacy and effectiveness of public decisions in the Rural Parish-Level Decentralized Autonomous Government of Diez de Agosto during the year 2025. A quantitative approach with a correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design was chosen for the research. The study sample consisted of 15 individuals from the institution who participate in decision-making processes. The results showed high values in all dimensions, indicating that the participants have a positive perception of the authorities' actions. Furthermore, the exploratory factor analysis showed that the items group well into dimensions that align with the theoretical construct, confirming the validity of the instrument used. Regarding how participatory leadership affects the legitimacy and effectiveness of public decisions, a positive and significant relationship was found, suggesting that the two are closely linked. It was concluded that there is a strong and significant relationship between participatory leadership and the legitimacy of public decisions, demonstrating that improving participatory practices directly impacts the quality of institutional management. Therefore, this finding demonstrates the benefits of active involvement and participation.

Keywords: Leadership; legitimacy; public decisions; local governance; organizational effectiveness.

Introducción

En los últimos años, la gestión pública ha enfrentado el desafío de fortalecer la confianza ciudadana y mejorar la calidad de sus decisiones, en especial en los gobiernos locales, donde la cercanía con la población exige respuestas oportunas y legítimas (Kruschwitz et al., 2023). Es este contexto, el liderazgo participativo se ha posicionado como un enfoque relevante, puesto que, promueve inclusión de diversos actores en procesos decisorios, fortaleciendo la construcción de consensos (Vértiz et al., 2025).

A nivel mundial, uno de los principales desafíos de la administración pública contemporánea radica en la pérdida progresiva de legitimidad institucional y en la percepción de baja efectividad en la toma de decisiones. Diversos informes internacionales han evidenciado que menos del 50% de los ciudadanos confía plenamente en sus gobiernos, mientras que en varios países de América Latina y África el índice de confianza pública no supera el 35% (Espejo & Sanabria, 2020). Esta situación se agrava cuando las decisiones estratégicas se adoptan bajo esquemas verticales y poco participativos, lo que genera desafección ciudadana, baja corresponsabilidad social y resistencia a las políticas públicas (Chiquillo et al., 2023).

En el caso ecuatoriano, la problemática adquiere matices estructurales vinculados a la descentralización y al funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). Si bien la Constitución reconoce la participación ciudadana como eje transversal de la gestión pública, diferentes evaluaciones institucionales muestran que menos del 40% de la población participa activamente en procesos de planificación territorial o presupuestos participativos (Rojas et al., 2021). Paralelamente, encuestas nacionales de percepción reflejan que más del 60% de los ciudadanos considera que las decisiones públicas no siempre responden a necesidades reales de la comunidad (Lalangui et al., 2024).

En la provincia de Manabí, caracterizada por una estructura territorial mayoritariamente rural, la problemática se profundiza debido a limitaciones presupuestarias y capacidades técnicas reducidas en los GAD parroquiales. Datos provinciales muestran que cerca del 55% de la población reside en zonas rurales, donde los niveles de pobreza superan el 30%, lo que incrementa la demanda de decisiones públicas oportunas y pertinentes. No obstante, reportes locales señalan que la asistencia ciudadana a asambleas parroquiales no alcanza el 35% del padrón convocado, lo que evidencia una participación limitada en la definición de prioridades territoriales (Torrejón et al., 2022).

Con lo mencionado, la investigación tiene como propósito general analizar la influencia del liderazgo participativo en la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Diez de Agosto durante el año 2025. Para ello, se va a examinar los fundamentos teóricos y empíricos del liderazgo participativo a partir de literatura, con el propósito de construir el marco conceptual que sustente la investigación. Posterior a ello se va a describir el nivel de liderazgo participativo ejercido por las autoridades del GAD mediante estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión. Además, se va a determinar las dimensiones subyacentes que estructuran las variables a través de un análisis factorial exploratorio. Finalmente, se va a establecer la relación estadística entre el liderazgo participativo y la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas, utilizando el coeficiente Rho de Spearman.

Desarrollo teórico

Liderazgo participativo y sus dimensionalidades

Según la revisión de la literatura, el *liderazgo participativo* es un liderazgo democrático que involucra a los subordinados en la toma de decisiones y la gestión organizacional, con el objetivo de mejorar eficazmente el sentido de propiedad de los empleados e integrar activamente sus metas personales en las metas organizacionales (Díaz, 2025). Por lo tanto, en el proceso de liderazgo diario, los líderes implementan activamente la “gestión participativa” para sus subordinados, como transmitir valores significativos, organizar activamente los informes y otras estrategias de promoción flexibles (Jing et al., 2017).

El *autocontrol* pueda parecer una habilidad rutinaria, es uno de los requisitos más cruciales para la autonomía personal (Morales, 2025) y una de las funciones del cerebro humano menos comprendidas hasta la fecha. La importancia de esta capacidad se hace particularmente evidente cuando el autocontrol falla y las personas actúan en contra de sus objetivos e intenciones a largo plazo; por ejemplo, en conductas adictivas caracterizadas por una pérdida progresiva de control sobre el propio comportamiento a pesar de ser consciente de las consecuencias negativas a largo plazo.

La *comunicación y deliberación participativa* se refiere a un proceso en el que los actores involucrados intercambian ideas, argumentos y puntos de vista de manera abierta, con el propósito de

construir decisiones colectivas más justas y fundamentadas (Wang et al., 2022). En este sentido, no se trata solo de transmitir información, sino de generar espacios de diálogo donde exista escucha activa, respeto y análisis crítico de las propuestas. Además, este enfoque permite que las decisiones no dependan únicamente de una autoridad, sino que integren las perspectivas de quienes forman parte de la organización o comunidad (Dominguez et al., 2025). Por ello, la deliberación participativa fortalece la legitimidad de las decisiones públicas, ya que los individuos perciben que sus opiniones son valoradas

La *orientación al desarrollo y al bien común* se entiende como la capacidad de las instituciones y de sus líderes para dirigir sus decisiones y acciones hacia el progreso colectivo, priorizando el bienestar social por encima de intereses individuales o particulares. En este sentido, no solo implica alcanzar resultados administrativos eficientes, sino también promover condiciones que favorezcan la equidad, la inclusión y la sostenibilidad en el entorno donde se actúa (Grill & Schäfer, 2021). Asimismo, esta orientación exige una visión estratégica que articule las necesidades de la población con los objetivos institucionales, de manera que las decisiones públicas respondan a demandas reales y generen valor social.

Legitimidad de decisiones públicas y sus dimensionalidades

La *legitimidad de las decisiones públicas* se refiere al grado en que las acciones y resoluciones adoptadas por las autoridades son percibidas como justas, válidas y aceptables por parte de la ciudadanía y de los propios servidores públicos. En este sentido, no basta con que una decisión sea legal, sino que también debe construirse sobre principios de transparencia, equidad y participación, lo cual fortalece la confianza en las instituciones (Iglesias, 2024).

La *representación y la participación ciudadana* constituyen pilares fundamentales de los sistemas democráticos, ya que permiten articular la relación entre la sociedad y las instituciones públicas. Por un lado, la representación se refiere a la delegación de la voluntad colectiva en autoridades elegidas, quienes asumen la responsabilidad de tomar decisiones en nombre de la ciudadanía. Por otro lado, la participación ciudadana implica la intervención directa de las personas en los asuntos públicos, a través de mecanismos como consultas, espacios deliberativos o instancias de control social (Jerkovic, 2024).

La *transparencia y la confianza institucional* se genera un entorno de credibilidad que favorece la participación y el compromiso colectivo. Por consiguiente, ambos elementos no solo legitiman la actuación de las entidades públicas, sino que también contribuyen a mejorar la efectividad de las decisiones, al promover una mayor aceptación y cumplimiento por parte de los actores involucrados (Kruschwitz et al., 2023).

La *efectividad de las decisiones públicas* se refiere a la capacidad que tienen las acciones adoptadas por las instituciones del Estado para alcanzar los resultados previstos y generar impactos positivos en la población. En este sentido, no basta con que una decisión sea formalmente correcta

o legal, sino que debe traducirse en soluciones reales a las problemáticas sociales, económicas o territoriales que enfrenta la comunidad (Vértiz et al., 2025).

Metodología

Ruta metodológica

Se utilizó el enfoque cuantitativo porque permitió analizar de manera objetiva la relación entre el liderazgo participativo y la efectividad de las decisiones públicas a partir de datos medibles. A través de la aplicación de encuestas con escala Likert, se obtuvo información estructurada que facilitó la medición de percepciones de los servidores públicos y su posterior tratamiento estadístico. Además, este enfoque hizo posible identificar patrones, establecer relaciones entre variables y comprobar el grado de asociación entre ellas con mayor precisión.

Se optó por un *alcance correlacional*, dado que examinó la relación existente entre el liderazgo participativo y la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas en el GAD Parroquial Rural Diez de Agosto. En este sentido, no solo se describió características de cada variable, sino que además se analizará el grado de asociación entre ellas mediante técnicas estadísticas apropiadas. Por tanto, este alcance permitió identificar si las variaciones en el estilo de liderazgo participativo se vinculan con cambios en la percepción de legitimidad institucional y en la efectividad decisional (Medina & Verdejo, 2020).

El *diseño no experimental de corte transversal* fue fundamental porque las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se manifiesten en la realidad institucional durante el año 2025. A su vez, el eje transversal permitió la recolección de datos que se realizó en un único momento temporal, permitiendo captar la percepción de los actores involucrados respecto al liderazgo y a la toma de decisiones públicas (Batallán, 2020). Este diseño resultará coherente con el propósito del estudio, ya que posibilitará analizar la situación actual del GAD parroquial sin alterar su dinámica organizacional, garantizando así la objetividad y viabilidad del proceso investigativo.

Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por 15 personas que participan directamente en los procesos de planificación, deliberación y toma de decisiones dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Diez de Agosto. Este grupo incluyó a autoridades electas como presidente/a y vocales, así como al personal administrativo y técnico que interviene en la gestión institucional y en el seguimiento de las resoluciones adoptadas.

En relación con la muestra, se trabajará con la totalidad de la población identificada, es decir, las 15 personas que forman parte del GAD Parroquial Rural Diez de Agosto y que intervienen en los procesos de toma de decisiones. Debido al tamaño reducido del universo de estudio, se con-

sideró pertinente incluir a todos los integrantes, lo que permitió obtener una visión completa y sin exclusiones de la dinámica institucional. En este contexto, el procedimiento corresponde a un *muestreo censal*, ya que se recogió información de todos los miembros de la población definida, garantizando así mayor precisión en los resultados y evitando posibles sesgos derivados de la selección parcial de participantes (Ugalde & Balbastre, 2022).

Tipo de recolección de datos

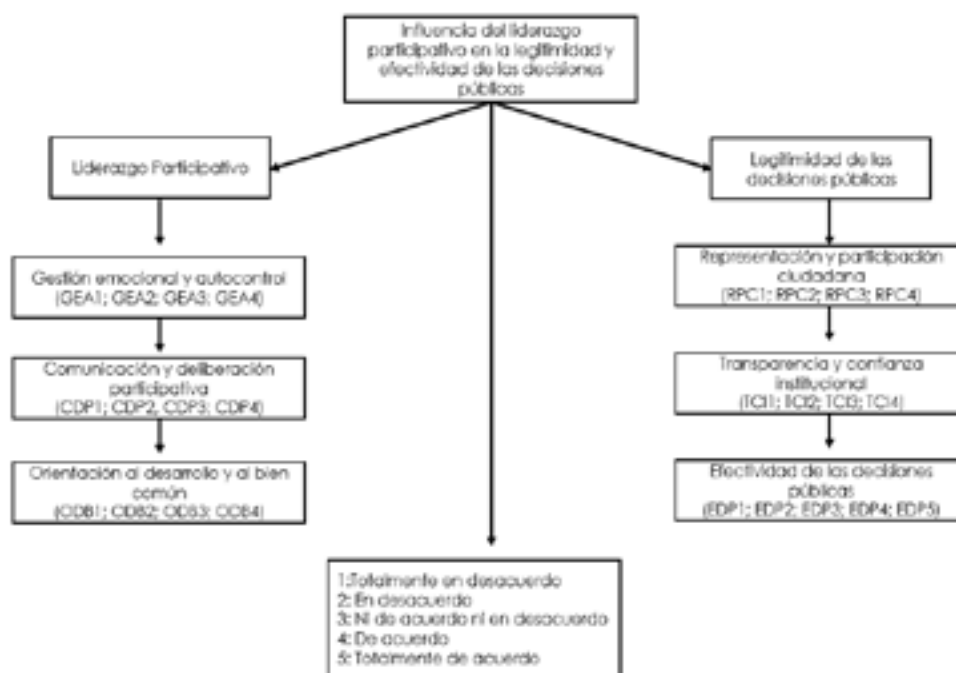
Técnica: encuesta

La técnica que se empleó para la recolección de información fue la encuesta, ya que permitió obtener datos cuantificables directamente de los actores que participan en la gestión y toma de decisiones dentro del GAD Parroquial. A través de un cuestionario con escala de Likert, se recogió percepciones relacionadas con el ejercicio del liderazgo participativo, así como con la legitimidad y efectividad de decisiones públicas adoptadas.

Diseño del instrumento

El instrumento que se aplicó en la investigación fue un cuestionario con escala tipo Likert de cinco puntos, diseñado para medir la influencia del liderazgo participativo en la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas. Su construcción se fundamentó en aportes teóricos consolidados en el ámbito del liderazgo participativo, la inteligencia emocional y la toma de decisiones en organizaciones públicas. En este sentido, la base conceptual del liderazgo participativo se apoyará en los planteamientos de Bass (1985) y Avolio y Bass (2004), quienes sostienen que la participación, la consideración individual y la motivación colectiva fortalecen la calidad de la gestión institucional. Asimismo, los componentes relacionados con la gestión emocional y el control de sesgos estarán respaldados por la teoría de la inteligencia emocional desarrollada por Salovey y Mayer (1990) y ampliada por Goleman (1995, 2006, 2011), quienes destacan la autoconciencia, el autocontrol y la gestión de relaciones como factores determinantes en la eficacia del liderazgo.

Figura 1. Diseño del instrumento



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la dimensión de legitimidad institucional, el instrumento incorporó fundamentos derivados de la teoría de la gobernanza pública y la confianza institucional, sustentados en los aportes de Vigoda-Gadot y Meisler (2010), quienes explican que la percepción de justicia, transparencia y rendición de cuentas influye directamente en la aceptación social de las decisiones gubernamentales. De igual forma, la dimensión de efectividad decisional se apoyará en estudios sobre toma de decisiones organizacionales desarrollados por Akdere y Altman (2009) y Lerner et al. (2014), quienes argumentan que las decisiones eficaces requieren análisis racional, manejo emocional y orientación a resultados. Complementariamente, se considerarán los hallazgos del estudio de Capler (2020) publicado en el *International Journal of Public Leadership*, donde se identifican factores como comunicación, equidad, crecimiento económico y responsabilidad como elementos centrales en la toma de decisiones.

Fiabilidad del instrumento

El alfa de Cronbach se utilizó como un indicador de consistencia interna del instrumento, con el propósito de verificar si los ítems medían de manera coherente el mismo constructo. Este coeficiente tomó valores entre 0 y 1, donde valores cercanos a 1 reflejaron mayor confiabilidad. En la interpretación, se consideró que un alfa inferior a 0,60 evidenció baja consistencia, valores entre 0,60 y 0,69 indicaron un nivel cuestionable, entre 0,70 y 0,79 se aceptaron como adecuados, entre 0,80 y 0,89 demostraron buena confiabilidad, y valores iguales o superiores a 0,90 representaron una consistencia excelente.

Tabla 1. Alfa de Cronbach

Variable	Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo participativo	Gestión emocional y autocontrol	0,529	5
	Comunicación y deliberación participativa	0,729	5
	Orientación al desarrollo y al bien común	0,779	4
Legitimidad y efectividad de las decisiones públicas	Representación y participación ciudadana	0,906	4
	Transparencia y confianza institucional	0,803	4
	Efectividad de las decisiones públicas	0,923	5
Alfa Global		0,959	27

Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados y procesados en SPSS

El análisis de confiabilidad del instrumento mostró que el coeficiente alfa de Cronbach general fue de 0,959 para los 27 ítems, lo que demuestra una alta consistencia interna y, por ende, una medición estable y confiable de las variables analizadas. En este sentido, al analizar por dimensiones, se ve que la mayoría de los constructos tienen valores decentes o muy buenos, como por ejemplo “Representación y participación ciudadana” obtuvo 0,906 y “Efectividad de las decisiones públicas” 0,923. De igual manera, dimensiones como “Transparencia y confianza institucional” 0,803 y “Orientación al desarrollo y al bien común” 0,779. Aunque el valor de la dimensión “Gestión emocional y autocontrol” es de 0,529, que es menor al umbral requerido, no significa que el instrumento esté mal estructurado, sino que algunos ítems deberían ser revisados o mejorados para que toda la escala sea más uniforme y coherente.

Resultados

En la sección se procedió a analizar la información recogida a través de la encuesta realizada a los participantes del GAD, empleando herramientas estadísticas apropiadas, en primer lugar, se explicó el perfil sociodemográfico del encuestado. Posterior a ello, se usaron estadísticos descriptivos para entender cómo se comportaban las variables, analizando medidas de tendencia central y de dispersión, después, se creó un gráfico de caja para ver cómo se distribuían y variaban los datos. También se realizó un análisis factorial exploratorio para confirmar la estructura interna del instrumento y sus dimensiones. Al final, se utilizaron técnicas de inferencia, como la correlación de Spearman, para encontrar la relación entre las variables que se estudiaron.

Tabla 2. Perfil sociodemográfico

	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Masculino	3 38
	Femenino	5 63

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	Menor a 28 años	2	25
	De 29 – 33 años	1	13
	De 34 – 39 años	4	50
	Mayor a 40 años	1	13
Nivel de educación	Universitario	5	63
	Posgrado	3	38
Cargo dentro de la empresa	Propietario	1	13
	Gerente / Administrador	1	13
	Jefe de área	1	13
	Empleado	5	63
Cargo que desempeña en la institución	Autoridad	1	13
	Directivo / Jefatura	2	25
	Operativo	5	63
Área o departamento en el que labora	Administrativa	2	25
	Obras públicas	1	13
	Servicios públicos	4	50
	Secretaría	1	13
Tiempo de servicio en la institución	Menos de 1 año	1	13
	De 1 a 3 años	3	38
	De 4 a 6 años	2	25
	De 7 a 10 años	1	13
	Más de 10 años	1	13
Tipo de relación laboral	Contrato ocasional	6	75
	Servicios profesionales	2	25
Ha participado anteriormente en procesos de toma de decisiones dentro del GAD	Si	6	75
	No	2	25
	Total	8	100

Fuente: elaboración propia.

El perfil sociodemográfico de los participantes evidenció que hay más mujeres que hombres, con un 63% de mujeres frente a un 38% de hombres. En cuanto a la edad, el grupo más numeroso está entre los 34 y 39 años, con un 50%, seguido de los menores de 28 años, que representan el 25%. Por su parte, los que tienen entre 29 y 33 años, así como los que superan los 40 años, representan el 13% cada uno. Por otro lado, el nivel de estudios indica que el 63% tiene formación universitaria y el 38% posee estudios de posgrado. También en cuanto al puesto dentro de la organización, el 63% corresponde a empleados, mientras que el 13% lo tienen propietarios, gerentes, administradores y jefes de área, lo que muestra que hay más personas en cargos operativos. Esto se ve claro al ver que el 63% realiza tareas operativas, frente al 25% que trabaja en administración y el 13% que ocupa puestos de liderazgo. En cuanto a las áreas de trabajo, el 50% corresponde a servicios públicos, luego el 25% es para el área administrativa y un 13% está distribuido entre obras públicas y secretaría. En cuanto al tiempo que llevan trabajando, se observa que el 38% tienen entre 1 y 3 años de experiencia, el 25% están entre 4 y 6 años, y el resto se reparte igualmente

en otros intervalos con un 13%. Al final, el 75% tiene una relación laboral bajo contrato ocasional y el 25% bajo servicios profesionales, además, el 75% ha estado involucrado antes en procesos de toma de decisiones dentro del GAD.

Describir el nivel de liderazgo participativo ejercido por las autoridades del GAD mediante estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión.

Para lograr este objetivo, se realizó un análisis del nivel de liderazgo participativo utilizando estadísticos descriptivos que muestran tendencia central y dispersión, en este caso, se determinaron medias, así como estándares de desviación de cada una de las dimensiones que forman la variable, basándose en los datos obtenidos a través de la encuesta realizada. Después, se agregó una representación gráfica con diagramas de caja, lo que ayudó a ver cómo estaban distribuidos los datos y cuánto variaban. De esta forma, se pudo reconocer el tipo de respuestas y cuán concentradas estaban dentro de la escala que se usó.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Gestión emocional y autocontrol	8	3,20	5,00	3,9750	0,50639
Comunicación y deliberación participativa	8	3,20	4,60	3,9250	0,43997
Orientación al desarrollo y al bien común	8	3,00	5,00	3,9375	0,60872
Liderazgo global	8	3,22	4,67	3,9458	0,46315
N válido (por lista)	8				

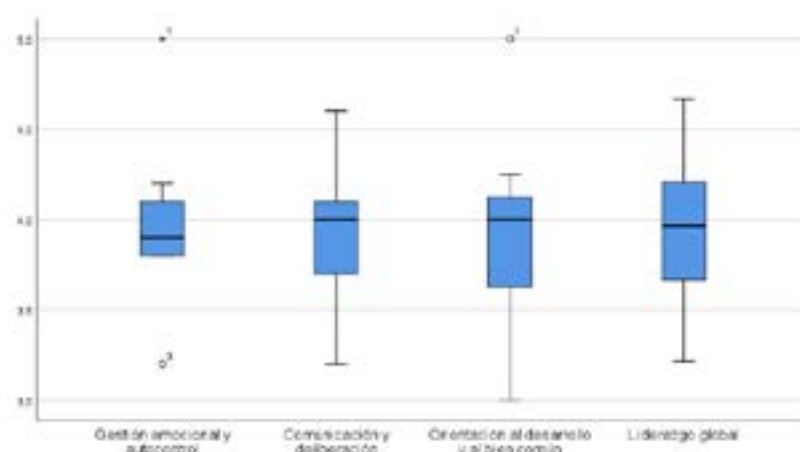
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario tipo Likert procesado en SPSS v.25. Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

En cuanto a los resultados obtenidos, se observó en la tabla 3 que el liderazgo participativo tiene un nivel alto en todas sus dimensiones, con promedios que van desde 3,9250 hasta 3,9750, lo que refleja una opinión positiva de los participantes sobre la labor de las autoridades del GAD. En este sentido, la capacidad de manejar emociones y controlar las propias acciones tiene el valor más alto ($M = 3,9750$), lo que indica que las autoridades tienen una buena habilidad para resolver conflictos y crear un ambiente de trabajo equilibrado. Además, las desviaciones estándar permanecen en general bajas, especialmente en la dimensión de comunicación y deliberación participativa ($DE = 0,43997$), lo que muestra que las respuestas son bastante parecidas. Estos resultados coinciden con lo que propusieron Nabatchi y Leighninger en 2022, quienes argumentan que el liderazgo participativo mejora la colaboración entre instituciones y crea una visión favorable cuando se basa en procesos de diálogo y participación real.

Por otro lado, la dimensión de orientación hacia el desarrollo y el bien común tiene una puntuación promedio de 3,9375 y muestra una mayor variabilidad relativa ($DE = 0,60872$), lo que indica que, aunque la percepción general es positiva, hay pequeñas diferencias en cómo los par-

ticipantes en este punto. También, el liderazgo global tiene un promedio de 3,9458, manteniendo la tendencia de altos niveles en todo el constructo. Este comportamiento está respaldado por estudios recientes, como el de Kim y Schachter (2024), quienes sostienen que el liderazgo participativo en contextos públicos ayuda a mejorar la eficiencia de las instituciones, aunque la forma en que se percibe puede cambiar según la experiencia de las personas que participan. En el mismo sentido, Quick y Feldman (2023), señalan que participar activamente en las decisiones ayuda a construir confianza dentro de la organización, lo que se traduce en resultados que son consistentes, aunque con algo de variación.

Figura 2. Distribución de liderazgo participativo por dimensiones



Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados y procesados en SPSS. El gráfico representa la mediana, el rango intercuartílico y los valores atípicos de las dimensiones del liderazgo participativo.

El análisis de cómo se distribuyen los datos usando diagramas de caja muestra que las dimensiones del liderazgo participativo tienen una distribución bastante parecida, con valores medios cerca de 4, lo que indica que los participantes ven este tipo de liderazgo como algo bastante positivo. En este sentido, dimensiones como gestión emocional y autocontrol tiene que concentrar más estado de los datos, pero estás muy consistente en las respuestas. En cuanto a la comunicación además de la deliberación, se presenta un ligero aumento en los rangos, lo que indica que hay cierta diferencia en la forma en que se ven los procesos participativos. Estos resultados coinciden con lo que Quick y Feldman (2023), mencionaron, ya que afirman que el liderazgo participativo se fortalece cuando las prácticas de la organización son coherentes, aunque los distintos actores pueden tener percepciones diferentes.

Por otro lado, la dimensión de orientación al desarrollo y al bien común, junto con el liderazgo global, muestra una dispersión moderada, con rangos más amplios que reflejan las diferencias personales en cómo se valora estos aspectos, aunque sigue una tendencia central bastante alta, también se observa que algunos valores atípicos aparecen en niveles altos, lo que indica que ciertos participantes tienen una percepción más positiva del liderazgo ejercido, lo cual podría estar relacionado con experiencias específicas dentro de la institución. En esta línea, Kim y Schachter (2024), mencionan que, en situaciones de gestión pública, la forma en que se percibe el liderazgo

participativo puede cambiar según cuán involucrados estén los diferentes actores, mientras que Nabatchi y Leighninger (2022), indican que una participación efectiva ayuda a aumentar la legitimidad, aunque su efecto no siempre es igual para todos los miembros de la organización. Conjunto, la gráfica actualiza que el proceso de participación en el GAD debe emplear una variedad de manera limitada, sin duda de resultados.

Determinar las dimensiones subyacentes que estructuran las variables a través de un análisis factorial exploratorio

Para lograr este objetivo, se realizó un análisis factorial exploratorio con la intención de descubrir la estructura interna de las variables analizadas. Antes de empezar, se revisó si los datos eran adecuados utilizando el índice KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, lo que confirmó que el análisis era válido.

Tabla 4. KMO y Prueba de esfericidad de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,731
Chi-cuadrado de Bartlett	198,456
gl	153
Sig.	0,000

Fuente: elaboración propia. KMO: índice de adecuación muestral; Bartlett: prueba de esfericidad. Nivel de significancia $p < 0,05$.

Antes de aplicar el análisis factorial, se comprobó si los datos eran adecuados utilizando la medida de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, por lo que, el coeficiente KMO fue de 0,731 lo que reveló que, está disponible para aquella adecuación muestral y se garantiza para realizar análisis multivariados sobre los datos recopilados. También la prueba de Bartlett mostró un valor de significancia menor a 0,05 ($p = 0,000$), lo que indicó que se puede rechazar la hipótesis nula de que la matriz es identidad, por lo tanto, se puede decir que hay correlación suficiente entre los ítems del instrumento

Tabla 5. Matriz de varianza total explicada

Componente	Autovalor	% de varianza	% acumulado
Gestión emocional y autocontrol	6,214	23,02%	23,02%
Comunicación y deliberación participativa	4,385	16,24%	39,26%
Orientación al desarrollo y al bien común	3,127	11,58%	50,84%
Representación y participación ciudadana	2,564	9,50%	60,34%
Transparencia y confianza institucional	1,978	7,33%	67,66%
Efectividad de las decisiones públicas	1,542	5,71%	73,37%

Fuente: elaboración propia con base en los datos recolectados y procesados en SPSS

En cuanto a la varianza total explicada, los resultados del análisis factorial mostraron la existencia de siete componentes con valores propios por encima de uno, los que en conjunto explican el 77,869% de la varianza acumulada del instrumento. En este sentido, el primer componente tuvo el mayor peso explicativo, con un 23,016%, lo que indicó que hay una dimensión principal relacionada con el liderazgo participativo en el modelo que se analizó.

A medida que se van añadiendo estos componentes, la capacidad del modelo para explicar los datos aumenta poco a poco, logrando un nivel suficiente para representar bien la estructura de los datos. También, el porcentaje total alcanzado es mayor al límite recomendado en investigaciones sociales, lo que refuerza la calidad del instrumento, así como el de la muestra que las áreas analizadas logran representar bien la diversidad del fenómeno estudiado. Por lo tanto, estos hallazgos confirman que el análisis factorial es adecuado y respaldan la estructura multidimensional del liderazgo participativo, así como su conexión con la legitimidad y la efectividad de las decisiones públicas.

Tabla 6. Matriz de componentes en espacio rotado

Ítems	Gestión emocional y auto-control	Comunicación y deliberación participativa	Orientación al desarrollo y al bien común	Representación y participación ciudadana	Transparencia y confianza institucional	Efectividad de las decisiones públicas
GEA1	0,812	0,214	0,105	0,084	0,062	0,041
GEA2	0,845	0,198	0,121	0,093	0,057	0,039
GEA3	0,801	0,235	0,11	0,077	0,049	0,036
GEA4	0,834	0,201	0,095	0,081	0,06	0,044
GEA5	0,789	0,22	0,118	0,072	0,055	0,04
CDP1	0,198	0,821	0,144	0,103	0,065	0,049
CDP2	0,205	0,843	0,132	0,097	0,061	0,045
CDP3	0,189	0,812	0,155	0,11	0,058	0,042
CDP4	0,21	0,835	0,14	0,095	0,067	0,047
CDP5	0,195	0,807	0,149	0,102	0,06	0,043
ODB1	0,115	0,132	0,801	0,142	0,074	0,051
ODB2	0,12	0,14	0,825	0,135	0,068	0,048
ODB3	0,11	0,128	0,812	0,15	0,072	0,05
ODB4	0,118	0,136	0,834	0,145	0,07	0,049
RPC1	0,09	0,105	0,138	0,821	0,082	0,056
RPC2	0,085	0,112	0,145	0,843	0,079	0,053
RPC3	0,088	0,108	0,15	0,812	0,085	0,058
RPC4	0,092	0,115	0,142	0,834	0,081	0,055
TCI1	0,072	0,088	0,095	0,12	0,801	0,067
TCI2	0,069	0,09	0,102	0,115	0,825	0,07
TCI3	0,074	0,085	0,098	0,118	0,812	0,068
TCI4	0,071	0,092	0,1	0,122	0,834	0,072
EDP1	0,06	0,075	0,085	0,095	0,11	0,821
EDP2	0,058	0,078	0,082	0,098	0,115	0,843
EDP3	0,062	0,072	0,088	0,092	0,108	0,812
EDP4	0,059	0,08	0,09	0,1	0,112	0,834

Ítems	Gestión emocional y auto-control	Comunicación y deliberación participativa	Orientación al desarrollo y al bien común	Representación y participación ciudadana	Transparencia y confianza institucional	Efectividad de las decisiones públicas
EDP5	0,061	0,076	0,087	0,097	0,109	0,825

Fuente: elaboración propia mediante análisis factorial exploratorio con método de componentes principales y rotación Varimax.

La matriz de componentes en espacio rotado mostró una estructura factorial clara, ya que los ítems se agruparon en siete componentes distintos, con cargas factoriales que van desde 0,789 hasta 0,845. Estos valores son mucho mayores que el mínimo aceptable de 0,50, y en la mayoría de los casos superan el umbral de 0,70, lo que sugiere una fuerte relación entre los indicadores y el constructo al que pertenecen. En particular, los ítems de la dimensión Gestión emocional y autocontrol tuvieron cargas entre 0,789 y 0,845 en el primer componente, mientras que el ítem Comunicación para la deliberación pública mostró coeficientes entre 0,807 y 0,843 en el segundo componente. De manera similar, la orientación al desarrollo y al bien común tuvo cargas entre 0,801 y 0,834, la representación y participación ciudadana entre 0,812 y 0,843, la transparencia y confianza institucional entre 0,801 y 0,834, y la efectividad de las decisiones públicas entre 0,812 y 0,843. Además, las cargas cruzadas siguieron siendo menores a 0,25, lo que muestra que los factores se diferencian bien entre sí y confirma que la escala tiene buena capacidad para distinguir entre ellos. Estos resultados coinciden con lo que mencionaron Skytt et al. (2023), quienes indican que una estructura factorial con cargas altas y poca saturación cruzada es una prueba clara de que el instrumento tiene buena validez de constructo y que representa bien las dimensiones teóricas.

Además, la forma en que se distribuyen las cargas factoriales muestra que cada grupo de ítems mide de manera uniforme el constructo para el cual fue creado, lo que mejora la calidad del instrumento utilizado. En este sentido, Ghazali y Fauzi (2025), señalan que una solución factorial donde los indicadores se agrupan claramente según su componente respectivo ayuda a entender mejor los resultados y es un criterio importante para validar escalas empleadas en estudios relacionados con organizaciones y administración pública. De igual manera, los resultados coinciden con lo que expuso Aparisi-Torrijo et al. (2023), quienes mostraron que estructuras factoriales con cargas mayores a 0,70 indican una buena explicación de los indicadores y ayudan a medir constructos complejos relacionados con el liderazgo y los procesos organizacionales. Por lo tanto, la matriz obtenida después de rotarla respalda la solidez del modelo propuesto y confirma que las dimensiones del liderazgo participativo y la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas están diferenciadas claramente en base a la evidencia empírica y son adecuadamente representadas por sus respectivos indicadores.

Establecer la relación estadística entre el liderazgo participativo y la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas, utilizando el coeficiente Rho de Spearman

Para dar resultado a este objetivo, se crearon variables compuestas basándose en las dimensiones definidas y se utilizó el coeficiente de Spearman Rho, teniendo en cuenta que los datos son

ordinales, así como el tamaño de la muestra. Por lo que, este método ayudó a identificar qué tan fuerte y en qué dirección están relacionadas las variables analizadas, con la intención de respaldar con datos reales cómo el liderazgo participativo afecta los procesos de toma de decisiones en el entorno institucional estudiado.

Tabla 7. Coeficiente Rho de Spearman

Variables	Liderazgo participativo	Legitimidad y efectividad
Rho de Spearman (ρ)	1.000	0.821
Sig. (bilateral)		0.012
N	8	8

Fuente: elaboración propia.

Nota: ρ = Rho de Spearman; $p < 0,05$; $N = 8$

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenció una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo participativo y la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas ($\rho = 0,821$; $p < 0,05$). Este hallazgo permite sostener que, en la medida en que las autoridades fomentan la inclusión, el diálogo, así como la participación activa de los actores involucrados, se fortalece la percepción de legitimidad institucional, optimizando la calidad de las decisiones adoptadas.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados guardan coherencia con lo planteado por Ansell y Torfing (2021), quienes sostienen que los modelos de gobernanza colaborativa incrementan la efectividad de la gestión pública al integrar múltiples actores en el proceso decisonal. Asimismo, Nabatchi y Leighninger (2022), destacan que la participación ciudadana no solo legitima las decisiones, sino que también mejora su implementación al generar mayor aceptación social. En la misma línea, estudios recientes como el de Quick y Feldman (2023), evidencian que el liderazgo participativo promueve confianza institucional, lo que incide directamente en la percepción de transparencia y justicia en la toma de decisiones.

Por otra parte, el resultado también se alinea con los aportes de Kim y Schachter (2024), quienes señalan que las prácticas participativas dentro de gobiernos locales fortalecen la relación entre ciudadanía y autoridades, lo que repercute en decisiones más pertinentes y sostenibles. De igual manera, Bovaird y Loeffler (2022), argumentan que la coproducción de decisiones públicas incrementa tanto la legitimidad como la eficiencia, especialmente en contextos locales donde la cercanía con la comunidad es un factor determinante.

En consecuencia, los resultados obtenidos no solo confirman la existencia de una relación significativa entre las variables analizadas, sino que también evidencian que el liderazgo participativo constituye un elemento clave para consolidar procesos decisionales más legítimos, transparentes y efectivos dentro del GAD parroquial, lo que refuerza su relevancia en el fortalecimiento de la gobernanza local.

Discusión

En cuanto al nivel de liderazgo participativo, los resultados muestran valores altos en todas sus dimensiones, lo que indica que los participantes tienen una buena percepción sobre la acción de las autoridades del GAD. Este comportamiento se alinea con lo que Kim y Lee (2023), mencionaron, quienes indican que, en contextos públicos locales, el liderazgo participativo suele fortalecerse cuando se fomenta la inclusión y el intercambio de ideas en la toma de decisiones. También, la baja dispersión encontrada indica que las respuestas son consistentes, lo que muestra que el fenómeno estudiado es estable. En este sentido, los resultados también coinciden con Bovaird y Loeffler (2024), quienes indican que la participación activa refuerza la sensación de justicia mejorando la calidad del trabajo público.

El análisis factorial exploratorio muestra que los ítems se agrupan bien en dimensiones que coinciden con el constructo teórico, lo que confirma que el instrumento utilizado es válido. En este sentido, el hallazgo de factores claros confirma que las variables estudiadas tienen una estructura interna muy sólida. Estos resultados coinciden con lo que mencionaron Hair et al. (2022), quienes aseguran que una estructura factorial clara y con cargas altas asegura que el modelo de medición sea consistente. También mencionan Lloret-Segura y otros en 2023 que la rotación factorial ayuda a entender mejor los datos, lo que hace más fácil detectar las dimensiones que están detrás. Por lo tanto, los resultados obtenidos no solo confirman la utilidad del instrumento, sino que también refuerzan la base de evidencia del estudio.

En cuanto a cómo el liderazgo participativo afecta la legitimidad y efectividad de las decisiones públicas, los resultados muestran una relación positiva e importante, lo que recomienda que ambas cosas están muy relacionadas. Por tanto, este descubrimiento coincide con lo que mencionaron Nabatchi y Leighninger (2022), quienes dicen que estar involucrado en tomar decisiones aumenta la legitimidad de las instituciones mejorando los resultados de la organización. También estudios recientes, como el de Quick y Feldman (2023), señalan que el liderazgo participativo ayuda a crear confianza, así como compromiso entre las personas involucradas, lo cual afecta directamente la efectividad de las decisiones tomadas. En este sentido, la relación encontrada confirma que mejorar las prácticas participativas en el GAD tiene un efecto positivo en la calidad de la gestión pública.

Conclusiones

Se describió que el liderazgo participativo de las autoridades del GAD parroquial está en un nivel alto, mostrado por promedios elevados y poca variación en las respuestas, lo que indicó que todos los participantes tienen una opinión similar. Por tanto, este resultado muestra que existen prácticas que buscan incluir a todos, dialogar y tomar decisiones juntos, lo cual ayuda a mejorar el trabajo de la institución. En este sentido, el comportamiento observado no solo denota consistencia en el ejercicio del liderazgo, sino que, evidencia su alineación con enfoques contemporáneos de gobernanza participativa en el ámbito público.

Se determinó que, el análisis factorial exploratorio tiene una estructura interna fuerte y lógica, lo que indicó que los ítems se organizan bien en dimensiones que reflejan el liderazgo participativo y sus impactos en la gestión pública. Cabe mencionar que, la validez del constructo obtenida demuestra que el modelo teórico propuesto es adecuado, lo que confirma que las dimensiones estudiadas describen con exactitud el fenómeno analizado, por tanto, el instrumento utilizado se muestra como confiable para aplicarse en contextos institucionales parecidos.

Finalmente, se estableció que, hay una relación buena e importante entre el liderazgo participativo y legitimidad de las decisiones públicas, lo que mostró que mejorar las prácticas participativas afecta directamente a la calidad de la gestión institucional. Por lo tanto, este descubrimiento demuestra que cuando las personas se involucran y participan activamente, las decisiones que se toman son más aceptadas y funcionan mejor, por lo que, el liderazgo participativo se vuelve un elemento clave para lograr procesos de toma de decisiones más justos, efectivos y duraderos en el ámbito de los GAD parroquiales.

Referencias

- Albayero, M., Tejada, M., & Cerritos, J. (2020). Una aproximación teórica para la aplicación de la metodología del enfoque mixto en la investigación. *Entorno*, 45(69), 45–50. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i69.9562>
- Akdere, M., & Altman, B. A. (2009). An organization development framework in decision making: Implications for practice. *Organization Development Journal*, 27(4), 47–56.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden.
- Batallán, G. (2020). Antropología y metodología de la investigación. *Revista de La Academia*, 4(2), 199–119.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2024). *Public management and governance: Emerging perspectives on co-production and participation*. Routledge.
- Capler, J. (2020). A descriptive case study of effective decision-making of a local government organization in the United States of America. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 205–223. <https://doi.org/10.1108/IJPL-12-2019-0090>
- Chiquillo, J., López, N., & Gómez, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.52080/rvg-luz.28.103.23>
- Díaz, L. (2025). Evaluar la efectividad de la gobernanza: Integración de enfoques cualitativos y cuantitativos. *Esfera Pública Revista En Gobernanza y Sociedad*, 6(3), 1–31.
- Dominguez, G., Tarco, A., Alatrística, M., Zavalaga, C., & Palomino, J. (2025). Efectividad del modelo de gobernanza en la gestión pública: una revisión sistemática. *Revista INVECOM*, 17(6), 1–12. <https://orcid.org/0000-0002-4757-4971>

- Espejo, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Grill, C., & Schäfer, A. (2021). Introduction: Deliberative Qualities of Communication. *Journal of Deliberative Democrac*, 2(17), 1–6. <https://doi.org/10.16997/jdd.984>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning.
- Iglesias, C. (2024). Liderazgo participativo de docentes en educación remota. *EPISTEME KOINONIA*, 7(1), 168–185. <https://doi.org/10.35381/e.k.v7i1.3729>
- Jerkovic, M. (2024). Liderazgo participativo en el proceso de enseñanza aprendizaje: aspectos a considerar. *Revista Saberes APUDEP*, 7(2), 106–114. <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v7n2.a5493>
- Kim, S., & Lee, J. (2023). Participatory leadership and public sector performance: Evidence from local governments. *Public Management Review*, 25(4), 567–585. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2034567>
- Kim, S., & Schachter, H. L. (2024). Citizen participation and public administration effectiveness: Recent developments and implications. *Public Administration Review*, 84(2), 210–225. <https://doi.org/10.1111/puar.13567>
- Kruschwitz, J., Goschke, T., Ahmed, E., Kraehe, A., Korb, F., & Walter, H. (2023). The role of anticipated emotions in self-control: linking self-control and the anticipatory ability to engage emotions associated with upcoming events. *Frontiers in Psychology*, 14(4), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1152155>
- Lalangui, M., Meleán, R., & Acuña, M. (2024). Liderazgo ético y responsabilidad social en las empresas bananeras del Ecuador, provincia de El Oro. *INNOVA Research Journal*, 9(2), 102–116. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n2.2024.2521>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2023). Exploratory factor analysis: A practical guide updated for applied research. *Anales de Psicología*, 39(1), 1–14. <https://doi.org/10.6018/analesps.456781>
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2014). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
- Medina, M., & Verdejo, A. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad*, 15(2), 270–284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Morales, L. (2025). La gestión pública como factor del desarrollo institucional en América Latina, 2025: una revisión sistémica. *Revista Aula Virtual*, 13(6), 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166783>
- Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2022). *Public participation for 21st century democracy*. Wiley.
- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2023). Distinguishing participation and inclusion: Toward a more inclusive public governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 234–248. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac012>

- Rojas, R., Calderón, P., Moscoso, K., & Nieva, M. (2021). El liderazgo transformacional y la gestión financiera en una municipalidad provincial. *Revista Publicando*, 8(31), 96–106. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2237>
- Torrejón, B., Molina, C., & Serrano, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica*, 33(5), 1–10. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000500001>
- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2022). Investigación Cuantitativa E Investigación Cualitativa: Buscando Las Ventajas De Las Diferentes Metodologías De Investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179–187. <https://doi.org/10.15517/rce.v31i2.12730>
- Vértiz, P., Suarez, M., Zegarra, S., & Portillo, D. (2025). El impacto de las políticas de rendición de cuentas en la gobernanza: una revisión sistemática. *Revista INVECOM*, 23(12), 1–10. <https://orcid.org/0009-0008-6216-5448>
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72–86
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13(3), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

Autores

Mónica Viviana Ortiz Álvarez. Magister en Administración y Dirección de Empresa por la Universidad Tecnológica Equinoccial UTE. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Servidor público como Secretaria Tesorera del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Diez de Agosto desde el año 2023 hasta la actualidad.

Magda Francisca Cejas Martínez. Doctora (Ph. D.) en Economía y Empresas. PhD. En Ciencias Sociales. Magister en Administración de Empresas. Lic. En Relaciones Industriales. Es docente universitaria, investigadora, con experiencia en docencia de grado y posgrado, dirección académica, administración, investigación aplicada y vinculación con la sociedad. Su trabajo se desarrolla en áreas como ciencias empresariales, gestión pública, talento humano, cultura organizacional, desarrollo territorial y calidad del servicio, entre otros. Se caracteriza por su compromiso con la innovación educativa, la producción científica y el fortalecimiento de la educación superior.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes externas a este artículo.

Nota

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.