



*Liderazgo e innovación organizacional en gobiernos autónomos descentralizados.*

*Una oportunidad para la gestión pública eficiente*

*Organizational leadership and innovation in decentralized autonomous governments. An opportunity for efficient public management*

*Liderança organizacional e inovação em governos autônomos descentralizados. Uma oportunidade para uma gestão pública eficiente*

María Cecilia Zambrano-Zambrano <sup>I</sup>  
[mzambrano1687@pucesm.edu.ec](mailto:mzambrano1687@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-3720-2901>

Hilarión José Vegas-Meléndez <sup>II</sup>  
[hvegas@pucesm.edu.ec](mailto:hvegas@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

**Correspondencia:** [mzambrano1687@pucesm.edu.ec](mailto:mzambrano1687@pucesm.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de investigación

\***Recibido:** 21 de mayo de 2020 \***Aceptado:** 26 de junio de 2020 \* **Publicado:** 22 de julio de 2020

- I. Estudiante de Maestría en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.
- II. Magíster en Ciencia Política y Administración Pública, Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Licenciado en Administración Comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.

## Resumen

La investigación tiene como objetivo principal develar la importancia que tienen el liderazgo transformador y la innovación dentro del sector público en su proceso de configuración de estructuras que den espacio a una gestión pública eficiente, todo ello basada en la innovación; el estudio se da entre los actores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, específicamente los del municipio del Cantón Chone, provincia de Manabí (Ecuador). La investigación se fundamenta en el estudio de las ciencias sociales, de carácter inductivo y perspectiva cualitativa, de nivel descriptivo y de campo. Se da un acercamiento a través de la observación directa y la instrumentación de la entrevista en profundidad, ambos como instrumentos de recolección de información; como estrategia de análisis se utilizan postulados de la denominada teoría fundamentada a fin de poder facilitar el proceso hermenéutico que conlleva la comprensión e interpretación del discurso por parte de los actores de influyentes. La investigación concluye en la necesidad de mostrar, por parte de los GADs, la incorporación de procesos transformadores que garanticen la viabilidad de la innovación organizacional, a su vez la importancia de la profesionalización de la función pública al nivel descentralizado con objeto de liderar cambios, y la ventaja de construir espacios de conocimiento para su posterior transferencia.

**Palabras claves:** Liderazgo; innovación; gestión; descentralización; teoría fundamentada.

## Abstract

The main objective of the research is to reveal the importance of transformative leadership and innovation within the public sector in its process of configuring structures that give way to efficient public management, all based on innovation; the study is carried out among the actors of the Decentralized Autonomous Governments, specifically those from the municipality of Cantón Chone, province of Manabí (Ecuador). The research is based on the study of the social sciences, inductive and qualitative perspective, descriptive and field level. An approach is given through direct observation and the instrumentation of the in-depth interview, both as instruments of information collection; As a strategy of analysis, postulates of the so-called grounded theory are used in order to facilitate the hermeneutic process that involves the understanding and interpretation of the discourse by the influential actors. The research concludes on the need to show, by the GADs, the incorporation of transformative processes that guarantee the viability of

organizational innovation, in turn the importance of the professionalization of the public function at the decentralized level in order to lead changes, and the advantage of building knowledge spaces for their subsequent transfer.

**Keywords:** Leadership; innovation; management; decentralization; grounded theory.

## Resumo

O principal objetivo da pesquisa é revelar a importância da liderança transformadora e da inovação no setor público em seu processo de configuração de estruturas que permitam uma gestão pública eficiente, todas baseadas na inovação; o estudo é realizado entre os atores dos governos autônomos descentralizados, especificamente os do município de Cantón Chone, província de Manabí (Equador). A pesquisa baseia-se no estudo das ciências sociais, perspectiva indutiva e qualitativa, descritiva e de campo. Uma abordagem é dada através da observação direta e da instrumentação da entrevista em profundidade, ambos como instrumentos de coleta de informações; Como estratégia de análise, são utilizados postulados da chamada teoria fundamentada no solo, a fim de facilitar o processo hermenêutico que envolve a compreensão e interpretação do discurso pelos atores influentes. A pesquisa conclui sobre a necessidade de mostrar, pelos GADs, a incorporação de processos transformadores que garantam a viabilidade da inovação organizacional, por sua vez, a importância da profissionalização da função pública no nível descentralizado, a fim de conduzir mudanças, e a vantagem de criar espaços de conhecimento para sua subsequente transferência.

**Palavras-Chave:** Liderança; inovação; gestão; descentralização; teoria fundamentada.

## Introducción

El liderazgo es un instrumento que permite que las organizaciones-públicas o privadas- se muestren con mayor fortaleza a entornos altamente dinámicos y cambiantes en diversos escenarios en las que no solo se incluyen lo político, social y económico, sino que además afrontar las brechas tecnológicas y comerciales cada vez más acentuadas; esto conlleva a que el liderazgo deba tomar posturas transformadoras que le permitan establecer nuevas formas organizacionales, en las que la innovación juega un papel preponderante en la construcción estructural en cualquier tipo de organización.

Un elemento importante que acompaña al liderazgo en su proceso de transformación, es la innovación. La innovación es un instrumento generador de cambios dentro de cualquier espacio organizacional. Sin embargo, es necesario resaltar que la innovación depende del grado de conocimiento que tenga la organización de sí misma, dado que, si no existe una acumulación suficiente de conocimiento sobre sus acciones humanas y productivas, no se puede generar un nuevo conocimiento, lo cual impide que se dé un proceso interactivo de intercambio tanto dentro de la organización como fuera de ella con otras organizaciones similares.

Perspectivas disciplinares como la sociología y la psicología siempre han estado presentes en los procesos de investigación organizacional y más aún relacionadas con el estudio del liderazgo y la innovación, entendiéndose estos dos últimos como factores estratégicos, y por demás determinantes, en el logro de cambios sustanciales en las organizaciones. Desde la configuración del sector público, sector en la que se desarrolla la presente investigación, es necesario considerar que el liderazgo en buena parte ha estado supeditado a posturas de carácter político; sin embargo, se establece un giro de 360 grados en la que el liderazgo que se escruta en estas líneas se basa en el comportamiento creativo e influyente de quienes tienen la oportunidad de gerenciar un espacio opuesto a la administración empresarial. Además, se incorpora la innovación como parte del proceso que requiere el liderazgo para hacer las transformaciones necesarias y así lograr los objetivos dentro de la organización pública.

Ahora bien, tal como se sugirió en el párrafo anterior el objetivo principal de esta investigación se basa en develar la importancia que tienen el liderazgo transformador y la innovación -apoyada en el nuevo conocimiento- dentro del sector público en su proceso de configuración de estructuras que den espacio a una gestión pública eficiente.

### **Liderazgo. Una revisión epistemológica**

Antes de entrar con el liderazgo y sus vínculos con la transformación en las organizaciones, y más aun con el tema de la innovación, se considera necesario, además de prudente, reflexionar brevemente sobre su enlace filosófico con la epistemología, dado que ello permitirá un acercamiento al conocimiento científico sobre el propio liderazgo.

Desde el contexto empresarial, organizacional y social se encuentran coincidencias relacionadas con el tema del liderazgo, por ejemplo, tenemos: poder, persuasión, autoridad, influencia,

inspiración, dominio, entre otros; sin embargo, tal como señalan algunos referentes que se mencionan a continuación, el liderazgo puede llegar a significar la base necesaria para el logro de la eficacia y la innovación de las organizaciones.

Para Katz (1985) el liderazgo “es imprescindible para enfrentar cuatro situaciones siempre presentes en las organizaciones: 1.- La imperfección del diseño organizacional, 2.- Cambio en las condiciones ambientales, 3.- La dinámica interna en la organización, y 4.- La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones” (p.339). A parte de esta necesidad de liderazgo para la organización, también destaca Katz (1985) “la naturaleza de acción del liderazgo: 1.- Introducción de cambios estructurales, o de sus políticas; 2.- Interpolación de estructura, mediante la integración de la estructura formal existente, y 3.- Uso de la estructura formalmente proporcionada”.

Encontrar una definición sobre el liderazgo que se acerque al sentido epistemológico, es algo un tanto quimérico. Existen un sin fin de definiciones, sin embargo, la presente investigación apunta a las propuestas dadas por Bass (1990) quien presenta once categorías que permiten dar sustento a buena parte de este trabajo. De manera sucinta se observan parte de las categorías propuestas y las definiciones recogidas por el mismo Bass (1990):

- 1.- Núcleo de los procesos grupales: “En virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmosfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades de grupo” (Krech y Crutchfield (1948), en esta categoría también se podría agregar a Schein (1988) quien ve al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo.
- 2.- Líder con una personalidad impactante: basado en el carisma de la persona, acá Mill “gracias a su genialidad..., poseen la ‘libertad para indicar el camino’ al resto de la humanidad”.
- 3.- Arte de inducir a la sumisión: El líder moldea a sus seguidores a su semejanza; Allport (1974) señala que el “liderazgo...es el control social personal”; se puede añadir a la teoría de X de McGregor en su modo coercitivo de lograr la sumisión, incluso públicamente.
- 4.- Como relación de poder: French y Raven, conciben el liderazgo como una correspondencia diferencial de poder entre los miembros del grupo.
- 5.- Modo particular de persuasión: Copelan (1942) asume que el liderazgo “es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción”.
- 6.- Expresión de determinadas conductas: Hempill (1942a) señala al liderazgo “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”.
- 7.- Instrumento de consecución de metas: Bellow (1959) considera que el liderazgo como el “proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máximo economía y el mismo tiempo y trabajo”; Cattal (1948) considera que cualquiera del grupo puede llegar a ser líder, con el solo hecho de asumir una “sintalidad grupal” (personalidad grupal).
- 8.- Como proceso de influencia: Brown (1988) señala que “lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos”.
- 9.-

Efecto de interacción grupal: En esta categoría Bogardus (1929) destaca al manifestar que el liderazgo es “como un proceso social, es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con gran optimismo”. 10.- Diferenciación de roles: Sherif y Sherif (1956) indican que el liderazgo “es un rol dentro del esquema de las relaciones y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros. 11.- Liderazgo y Dirección: Aunque está claro que dirigir no implica liderar, Kochan, Smidt y Cotis (1975) resaltan que “directivos y ejecutivos deben ser líderes a la vez”. (Bass, 1990, p. 335)

Luego de revisar esta categorización dada por Bass (1990) podría entenderse desde la presente postura investigativa que un líder es aquel que, configurando una correspondencia de poder con los miembros de una agrupación u organización, es capaz de transfigurar la estructura organizativa, actuando con un mayor dominio sobre el grupo de la que éste puede ejercer sobre él.

### **Liderazgo transformador. Una búsqueda de la innovación**

Para entender mejor los elementos que componen al liderazgo transformador es necesario revisar al menos el modelo que lo sustenta. Cabe destacar que existe alrededor de unos treinta modelos sobre el liderazgo, sin embargo, para efectos de este trabajo investigativo se van a considerar los que Bass (1990) asume como los que han generado mayores logros en las organizaciones. Uno es el Modelo de Conducta del Liderazgo (el cual no es objeto de estudio en este trabajo), enmarcado en el paradigma conductista, y el otro es la Teoría del Liderazgo Transformador, cuya principal fuente proviene de la teoría motivacional; en esta última se enmarca el accionar referencial de esta investigación.

Según Bass (1996), referenciado en Bass (2000) “la teoría del liderazgo transformacional conduce al intercambio y genera entre los miembros un cambio de necesidades, creencias e incluso valores” (p.10). Para Crawford (1996) “un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior” (p.21); por su parte (Burns, 1978) sostiene “que la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor” (p.425)

Interpretando a Bass (1999), el liderazgo transformador se identifica a partir de las necesidades lo cual lo hace idóneo para incorporar la innovación dentro de la organización. La intención de este tipo de liderazgo es procurar la creatividad y el ingenio entre los miembros de la organización, estableciendo relaciones emocionales entre sí, transmitiendo la importancia de mantener una

visión y misión compartida, con un sentido de pertenencia por lo que se tiene como propósito y dirección; para Bass (1990) este liderazgo se convierte “en el motor y trasmisor de la cultura de la innovación y de la difusión del conocimiento que logran influir en el desempeño organizacional” (p.44). García-Morales (2008) por su parte afirman que “el liderazgo transformacional, al ser contrastado con otros tipos de liderazgo como el <tradicional> da cuenta de que estimula la innovación generando grandes ventajas en el desempeño organizacional” (p.190)

Entre las características principales que destacan en un líder transformado están según Bass (2000) es que “transmite carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual” (p.29), estos elementos configuran los componentes claves en este arquetipo de liderazgo. Sin embargo, previamente Hackman (2013) habían establecido seis características distintivas en este tipo de liderazgo: 1.- Creativo. Nuevas ideas ante el futuro. 2.- Interactivo. Abierto y capaz de escuchar sin tomar partido. 3.- Visionario. Ve más allá de la actualidad e impregna una nueva visión. 4.- Empowering. Empodera a los demás con responsabilidad, les da poder. 5.- Apasionado. Sentido de pertenencia a la razón de ser organizacional. 6.- Ético. Brinda un patrón de comportamiento, hace siempre lo correcto.

Todos estos elementos, la categorización de Bass (1990) y las características distintivas de Hackman (2013) han permitido entender aún más la importancia que tiene el liderazgo transformacional en la construcción de espacios para la innovación dentro de las organizaciones, indudablemente son componentes que permiten el desarrollo y el crecimiento cónsono entre el individuo y la organización en sí misma. Sin embargo, antes de llegar a ese proceso de innovación se deben generar situaciones previas que garanticen el aprendizaje y el conocimiento dentro de la organización. Por ello, se hace referencia a lo expresado por Delgado, Navas & Martín de Castro, (2008) en la que es “necesario acumular un alto grado de conocimiento que posteriormente se convierta en nuevo conocimiento y que tenga como resultado todo tipo de innovaciones; de tal forma que la organización se vaya adaptando adecuadamente a cualquier situación que se le presente” (p. 204), lógicamente preparada para la innovación; la cual es definida por Pavón e Hidalgo (1997) como “el proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos” (p. 93)

Ahora bien, habrá que preguntarse si el miembro o individuo que se encuentra dentro de la organización -seguidor del líder transformador- está preparado o alineado para un proceso de aprendizaje y la generación de un nuevo conocimiento. Es necesario reflexionar sobre ello. Más allá de las motivaciones que el líder transformador impulse para generar los cambios requeridos se hace imprescindible repensar a la organización en los términos de la acción humana, evitando con ello, encontrarse con situaciones individuales o colectivas adversas que podrían contener la construcción del conocimiento y, por ende, la innovación. Este escenario conllevaría a la necesaria incorporación de un proceso axiológico para la identificación de valores internos y externos que faciliten el camino hacia la cimentación de la innovación.

Definición importante en relación al término innovación es la que brinda el OCDE (2006), en su denominado Manual de Oslo (2006), al referirse a ella como la “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar o las relaciones exteriores” (p,12); esta investigación hará hincapié en unos de los tipos de innovación que hace el mismo Manual de Oslo (2006), cuando se refiere a una de ellos: “introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (p.12), permitiendo argumentar a este trabajo investigativo sobre la oportunidad que existe de generar un valor axiológico organizacional al permitirse organizar la labor diaria y los procedimientos de gestión, implantando nuevas prácticas para optimizar el aprendizaje, distribución y transferencia del conocimiento. Es muy significativo que la acción humana y el líder transformador deban trabajar en conjunto para que la innovación sea producto de un proceso reflexivo organizacional. Sin embargo, los escenarios dentro de las distintas organizaciones siempre son muy diversos según sus intereses, composición del mercado y del sector al cual representan. La presente investigación aborda al sector público como intención primaria en cuanto a su comportamiento rígido y poco flexible a los cambios o transformaciones de carácter gerencial, y más aún con un tema como el liderazgo que siempre ha sido asociado a lo político-social (ya mencionado al inicio de este trabajo) en el contexto de la misma gestión pública (administración o sector público).

### **Gestión pública eficiente. Una oportunidad desde el liderazgo y la innovación**

Para nadie es un secreto que la gestión pública, también en ocasiones denominada administración pública, sector público, o rara vez, gerencia pública, siempre ha sido considerada como parte de

una organización que no refleja avances en procesos de transformación, y que bien pudieran brindar mejores resultados en beneficio de a quienes sirven.

Esfuerzos han existido y permitido, desde el orbe académico y empresarial, para que la gestión pública pueda tener herramientas organizativas y gerenciales que le permitan mostrar un espacio más transparente de sus actos, así como para la rendición de cuentas de los logros propuestos. La propuesta de la denominada nueva gestión pública surgida a mediados de los años ochenta surtió efecto en muchas latitudes en especial en Latinoamérica en la que documentos orientadores del Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo-CLAD (1998) proponían líneas de acción—revisadas, aprobadas y suscritas en diversos escenarios por los 25 países latinoamericanos miembros, entre ellos el estado ecuatoriano- que ha sido puesta a disposición como conducto para que estas administraciones públicas sanearan sus actos administrativos y se condujeran por los caminos de la eficacia y la eficiencia. La propuesta del CLAD (1998) se encuentra enmarcada en la denominada Reforma Gerencial: “El modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión” (p.2); con ello se busca, entre otras variables importantes, una gestión transparente y responsable ante la ciudadanía. Por otro lado, la descentralización y desconcentración del acto de gestión administrativa, lo cual permite un acercamiento real entre la estructura pública y la ciudadanía (usuario, cliente), permitiéndose así un proceso innovador que garantizaba un servicio más personalizado, con mucho valor agregado a la gestión y por ende más fácil de medir la satisfacción del ciudadano en relación al servicio público prestado. Además, establecer una mayor autonomía de gestión por parte de entes descentralizados y de sus administradores, pero a su vez deben ser perfeccionadas con nuevas formas de control, incluyendo el ciudadano.

Ahora bien, en el contexto que nos compete, como lo son los Gobiernos Autónomos Descentralizados-GADs, esta estructura fue asumida por el Estado Ecuatoriano a partir de la nueva constitución del 2008, mostrando su estructura, conformación, atribuciones y limitaciones en su Título V (Organización Territorial del Estado, artículos 238-241). La Constitución Nacional de la República del Ecuador (2008) determina como están constituidos los GADs en su art 238: “Constituyen gobiernos autónomos descentralizados, las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos

regionales”(p.12), y su acción ejecutiva en el artículo 240: “Todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales” (p,12) . En ambos artículos (238 y 240) se muestran dos acciones: 1.- acercamiento al ciudadano (descentralización/desconcentración) y 2.- autonomía en la acción ejecutiva (decisiones territoriales soberanas); ambas están conectadas con la propuesta de la nueva gestión pública para América Latina propuesta por el CLAD en 1998. Tal como lo expresara Combellas (1997) al referirse al significado de la descentralización en el contexto social, en la que la misma está efectivamente relacionada al logro de “una mayor eficacia de los cometidos estatales, como en la democratización de la sociedad, gracias al impulso de la participación comunitaria en los asuntos públicos, al acercar más los ámbitos de poder al acceso directo de los ciudadanos” (p.6). En términos de un mayor acercamiento al objetivo principal de la investigación se establece una línea de acción con el GAD Municipal del Cantón Chone, provincia de Manabí.

En este escenario se busca conocer e interpretar como los postulados de la nueva gestión pública se entrelazan con las estructuras descentralizadas (GADs) para brindar una gestión más eficiente al ciudadano, en la que se establece una democratización del servicio público, cuya cercanía con el ciudadano es parte de sus objetivos; además de comprender el liderazgo transformador y su relación con la innovación en este tipo de organización.

### **Acercamiento metodológico**

La investigación se da bajo una revisión analítica sobre las teorías implícitas del liderazgo e innovación a través de sus principales exponentes, procurando determinar posturas culturales o científicas significativas; por otro lado, se delimitan las concepciones cotidianas sobre ambos ejes temáticos. Se utiliza la perspectiva del método cualitativo, lo cual es idóneo para la revisión documental e histórica, permitiendo diferenciar los enunciados en función de la semejanza y coherencia teórica en relación directa a lo manifestado por los entrevistados en sus opiniones las cuales son expresadas en una entrevista en profundidad, la misma es considerada un instrumento adicional para el posterior análisis, exploración, y rastreo de la información más relevante para la investigación, en las que luego serán transformadas en datos. Se puede entender que la entrevista en profundidad:

Busca obtener las concepciones personales de los entrevistados sobre la situación objeto de la investigación en medio de un esfuerzo de inmersión y reinversión con intimidad y

familiaridad para sinceramente reconstruir a través de la discursividad el punto de vista (perspectiva) del informante en el cual se ubica la investigación y su contexto (Vegas, 2016, p. 79)

Cabe destacar que la entrevista en profundidad es un instrumento de recolección de información directamente relacionada con el método de análisis cualitativo denominada teoría fundamentada en la que se establece, según Strauss (2002) como “ideal para el análisis cualitativo del texto que se genera a raíz de lo expresado por los informantes de la investigación” (p. 22); en este sentido se consideran parte de sus metódicas llegar a una conclusión.

Por su parte, la ordenación conceptual representa un paso importante al buscar vías para la comprensión, interpretación y aplicación, en términos de hermenéutica en la que para Gadamer (1998) “cuya arquitectura metódica permite la derivación de las propiedades o características del fenómeno interpretable a través de la tarea central de dar soporte desde el plano empírico o problema real, a las implicaciones de lo problematizado” (p. 29); y su propósito, según Dilthey (1973) “es asegurar la validez general de la interpretación en contra de las intromisiones de los caprichos románticos y la subjetividad escéptica, y brindar justificación teórica de esa validez, sobre la cual toda certeza del conocimiento histórico está fundado” (p. 19)

La investigación tuvo la oportunidad de acercarse y entrevistar a uno de los responsables de liderar procesos de innovación en uno de los principales cantones de la provincia de Manabí, como lo es el cantón Chone, como lo es su Vice Alcalde: Luis Gerardo Muela Rodríguez; así como también la oportunidad de intercambiar impresiones (mediante entrevista) con expertos catedráticos investigadores de la temática desarrollada: María Belén Riquelme (Universidad de Guanajuato-México) y Alejandro Oropeza López (UNAM-México). El tema del liderazgo en el contexto de la gestión pública descentralizada genera ciertas posturas interesantes de observar, Para Muela (2020) el liderazgo “representan la pauta dentro de una institución como los GADs., puesto que al ser a mediano plazo el tiempo por el que son electos los administradores, deben influir en el comportamiento, adquisición de valores y motivaciones”; para Riquelme (2020), la gestión pública descentralizada “requiere de un liderazgo transformacional, que tenga visión de futuro, que asuma los riesgos de los proyectos con capacidad de resiliencia; es decir, de adaptación al cambio”, por su parte Oropeza (2020) resalta que un buen liderazgo “se acompaña de la innovación y ésta, se vincula generalmente a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Las TIC son esenciales para el desarrollo del e-gobierno o gobierno

electrónico, que son sinónimo de modernización e innovación”. Tal como se observan en estas tres distantes visiones sobre el liderazgo en los gobiernos descentralizados se permite valorar al liderazgo transformador como la pauta ideal para la consolidación de estas unidades de poder.

La innovación dentro de los gobiernos descentralizados representa para Muela (2020) una situación que “ha mejorado la eficiencia de los servicios que prestan todas las instituciones, más aún la pública, cuya actividad proveedora de servicios es mayoritaria en su accionar con la colectividad”; en este sentido Riquelme (2020) considera que “la innovación conlleva por automático a ser más eficiente, requiere de otros factores, por ejemplo, educar al usuario, al ciudadano que está acostumbrado al sistema paternalista..., La corrupción se mimetiza en algún momento, dentro del proceso de innovación”; Oropeza (2020) manifiesta que “si bien la innovación puede darse desde la generación de la política pública al procurarse la captura de las necesidades o aspiraciones de la población que se atiende, de hecho, se constituye como el elemento que promueve la participación de la sociedad en los asuntos públicos...”.

Otro de los elementos revisados con la autoridad política y los catedráticos fue el de la generación de nuevos conocimientos para la viabilidad de la innovación en la estructura de los gobiernos descentralizados, lo cual permita a su vez, ser más eficiente en su proceso de gestión pública cercana a la ciudadanía. El Vice-Alcalde considera hay ciertos inconvenientes para que el conocimiento fluya de una manera adecuada en la organización descentralizada, en este sentido Muela (2020) expresa que el principal problema es “la resistencia de los empleados a aprender nuevos conocimientos para cambiar y mejorar los servicios, y el poco interés por invertir en estos aspectos por parte de los administradores”; por su parte, en cuanto a la principal dificultad de los GADs para generar un conocimiento que conlleve a un eficaz proceso de innovación, Riquelme (2020) identifica dos dimensiones, la primera “compete a la generación de nuevos conocimientos (el aprendizaje) es la dimensión individual. Se le conoce como la Agency, definida ésta como: la capacidad de los individuos de actuar en forma independiente (sin coerción) y de tomar sus propias decisiones”, agregando que la segunda dimensión “...es estructural, es de instituciones. Es a través de este Ente artificial -creado por el Ser Humano- que se norma, se dirige, se controla, se orienta, se sanciona, toda acción humana orientada hacia objetivos precisos, viables, útiles y medibles”; Oropeza (2020) visualiza un elemento sumamente importante como lo es el equipo de trabajo, y sus capacidades al exponer “posiblemente una de las más acuciosas tareas es la composición del personal en un Gobierno Autónomo Descentralizado, ya que puede ser muy

diversa y compleja en cuanto a su formación profesional o desarrollo personal” agregando un punto de vital relevancia “por tanto, debe echar mano de instrumentos de gerencia social que le ayuden al aprendizaje organizacional y a la generación del cambio, considerando condiciones flexibles y experimentales, así como aquellas visiones holísticas y transformadoras de la realidad social”.

El tema de la gestión pública eficiente, donde esta se encuentre mucho más cercana a la ciudadanía en términos de innovación, fue abordado desde la perspectiva del discurso. Para Muela (2020) la vía más expedita para acercar la gestión local a la ciudadanía es “involucrando a la ciudadanía como actores del proceso, un ejemplo es que la comunicación política y de la administración ha sido canalizada desde el territorio, esa relación directa revoluciona viejas estructuras de gestión”, el mismo Muela (2020) agrega que es necesario ir “habilitando nuevos espacios para la ejecución de los procesos por parte de los empleados, o mejorando los ya existentes con divisiones acordes”. Una visión diametralmente opuesta es la de Riquelme (2020) quien deja muy en claro que “las crisis políticas se manifiestan pública y masivamente (hasta en forma violenta) por el hartazgo de los ciudadanos inconformes, molestos por la falta de atención (y corrupción) de su gobierno local”, en la que agregan que estos ciudadanos inconformes con la gestión pública local la perciben “ineficaz e ineficiente dada la rígida concentración de poder central que perjudica (en lo individual y lo social) durante la gestión de cualquiera de los trámites”. Oropeza (2020) asume que los líderes de un Gobierno Autónomo Descentralizado “están obligados a superar las limitaciones que puedan darse en su equipo de trabajo y de los receptores de resultados de su gestión, [...] debe mantener una actitud abierta hacia nuevos conocimientos y compartirlos para inducir al cambio”, el mismo Oropeza (2020) enfatiza que esto “implica la mejora de los servicios públicos y facilitar trámites, en un marco de reducción de costos, lo que además propiciaría un mejor espacio para la comunicación entre el gobierno y la comunidad”.

Estas tres posturas de destacados actores de gestión y de estudios catedráticos e investigativos reflejan la importancia de la temática expresada, en las que se pueden destacar tres vertientes claramente reflejadas y que forman parte del análisis hermenéutico del discurso por parte de la responsable de la investigación, las cuales se brindan como resultados de la investigación: 1.- Una nueva arquitectura organizacional para la gestión pública local, 2.- La innovación impulsada

desde el conocimiento profesional del funcionario líder, y 3.- Construcción de un nuevo discurso para la gerencia pública local desde la perspectiva del líder transformador e innovador.

## **Conclusiones**

La investigación concluye que es necesario la incorporación de procesos transformadores que garanticen la viabilidad de la innovación organizacional, para lo cual no solo es necesario elaborar normas o enarbolar preceptos constitucionales, sino a través de la participación de un liderazgo que impulse las reformas y modernización de los gobiernos autónomos descentralizados, basados en la desburocratización de la estructura funcional, cuyo comportamiento organizacional ante el ciudadano sea amigable, fácil acceso, inclusivo y de carácter apolítico en las decisiones; además, en la que se impulsen escenarios de gobernanza para la disertación, diseño y socialización de políticas públicas inclusivas con alto impacto social.

El conocimiento profesional de líder en la gestión pública local es por demás requerida para evitar las actuales controversias en cuanto el manejo correcto de los recursos públicos, en la que la ausencia de innovación en los procesos del ejercicio operativo de las funciones es cada vez más preocupante por parte de la ciudadanía responsable; la ausencia de un capital humano profesional con una concepción clara sobre los procesos de innovación, no permite mayor capacidad para mostrar mecanismos e instrumentos que garanticen mayores niveles de transparencia en el accionar de la gestión, así como en su capacidad respuesta frente a las exigencias ciudadanas, y más aún en la rendición de cuentas precisa y oportuna; inclusive en el control social por parte de la ciudadanía al no contar con los medios de detección para poder cumplir con su rol de corresponsabilidad de gestión.

Además, se concluye que es necesario la renovación del discurso desde la gerencia pública local en la que se perciba la confianza sobre la gestión desarrollada bajo el impulso del liderazgo transformador, el cual permita contribuir con la generación de conocimiento desde las unidades gerenciales que conforman la estructura de los gobiernos descentralizados, por ello hay que ver cada unidad como una lección de aprendizaje que permita valorar sus resultados en beneficio de la ciudadanía; y este a su vez ayude fortalecer procesos de innovación sustentado en valores y principios organizacionales orientados a la eficacia y eficiencia en la gestión pública local.

El liderazgo transformador dentro de la estructura gubernamental es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos dentro de los gobiernos autónomos descentralizados, ya que sin una guía confiable hacia procesos de innovación que haga frente a las necesidades de los ciudadanos, es muy poco probable que las condiciones mejoren a favor del colectivo. Las reflexiones brindadas desde esta investigación, van orientadas a la toma de conciencia por parte de quienes tienen la responsabilidad de responder -a través de la toma de decisiones- sobre el nuevo constructo gerencial que impone el ser innovadores frente a la problemática social, en la que las instituciones descentralizadas deben abrir espacio para el debate sobre el cómo hacerlo, y de quienes deben participar. La reflexión está dada.

## Referencias

1. Bass, B. &. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report. Thousand Oaks. California: Sage.
2. Bass, B. (1990). Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications . New York: The Free Press.
3. Burns, M. (1978). Transforming Leadership. New York: Routledge.
4. CLAD. (1998). Una nueva gestión pública para América Latina. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Caracas. CLAD.
5. Cobellas R. (1997). Proceso constituyente y reforma del Estado en América Latina. Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
6. Constitución Nacional de la República del Ecuador . (2008). GADs. Quito: Decreto Legislativo 0 Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
7. Crawford, C. (21 de 03 de 1996). Socially Supportive Transformational Leaders: Paradigm and Prescripción for Organizational Stress Management. New York: FHSU. Obtenido de <http://www.fhsu.edu>: <http://www.fhsu.edu/htmlpages/faculty/cocc/lead02.html>
8. Delgado Verde, M., Navas López, J., & Martín de Castro, G. &. (2008). Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles. . Cuadernos de Estudios Empresariales, 203-217.
9. Dilthey, W. (1973). The Rise of Hermeneutics. New York: New Literary History.
10. Gadamer, H. G. (1998). Fundamentos de la Hermenéutica. Mexico: Siglo XX Editores.

11. García-Morales, V. J.-R. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 188-212.
12. Hackman, y. J. (2013). *Leadership. A communication perspective*. Long Grove: Waveland Press, Inc.
13. Katz, D. y. (1985). El liderazgo. En D. Katz, y R.L. Kahn (Eds.), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
14. Muela R., L. G (2020, abril 15). Liderazgo e innovación organizacional en gobiernos autónomos descentralizados. Una oportunidad para la gestión pública eficiente. Entrevista en profundidad (M. Zambrano, entrevistadora). Entrevista vía e-mail.
15. OCDE . (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación*. Manual de Oslo. Oslo: OECD y Eurostat.
16. Oropeza L., A. (2020, mayo 1). Liderazgo e innovación organizacional en gobiernos autónomos descentralizados. Una oportunidad para la gestión pública eficiente. Entrevista en profundidad (M. Zambrano, entrevistadora). Entrevista vía e-mail.
17. Pavón M., J. e Hidalgo N. A (1997). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*. Pirámide Editores.
18. Strauss, C. y. Corby (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá CONTUS-Editorial. Universidad de Antioquia.
19. Riquelme A. María B. (2020, abril 27). Liderazgo e innovación organizacional en gobiernos autónomos descentralizados. Una oportunidad para la gestión pública eficiente. Entrevista en profundidad (M. Zambrano, entrevistadora). Entrevista vía e-mail.
20. Vegas, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 77-89.

## References

1. Bass, B. &. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report. Thousand Oaks. California: Sage.
2. Bass, B. (1990). Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. New York: The Free Press.
3. Burns, M. (1978). Transforming Leadership. New York: Routledge.
4. CLAD. (1998). A new public management for Latin America. Latin American Center for Development Administration. Caracas. CLAD.
5. Cobellas R. (1997). Constituent process and reform of the State in Latin America. Magazine of the Latin American Center for Development Administration.
6. National Constitution of the Republic of Ecuador. (2008). GADs. Quito: Legislative Decree 0 Official Registry 449 of Oct 20, 2008.
7. Crawford, C. (March 3, 1996). Socially Supportive Transformational Leaders: Paradigm and Prescription for Organizational Stress Management. New York: FHSU. Obtained from <http://www.fhsu.edu>: <http://www.fhsu.edu/htnlpages/faculty/cocc/lead02.html>
8. Delgado Verde, M., Navas López, J., & Martín de Castro, G. &. (2008). Proposal for a theoretical model on the process of technological innovation based on intangible assets. . Business Studies Notebooks, 203-217.
9. Dilthey, W. (1973). The Rise of Hermeneutics. New York: New Literary History.
10. Gadamer, H. G. (1998). Foundations of Hermeneutics. Mexico: 20th century Editors.
11. García-Morales, V. J.-R. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. Journal of Organizational Change Management, 188-212.
12. Hackman, and. J. (2013). Leadership. A communication perspective. Long Grove: Waveland Press, Inc.
13. Katz, D. and. (1985). The leadership. In D. Katz, and R.L. Kahn (Eds.), Social Psychology of Organizations. Mexico: Trillas.
14. Muela R., L. G (2020, April 15). Organizational leadership and innovation in decentralized autonomous governments. An opportunity for efficient public management. In-depth interview (M. Zambrano, interviewer). Interview via email.

15. OECD. (2006). Guide for the collection and interpretation of data on innovation. Oslo Manual. Oslo: OECD and Eurostat.
16. Oropeza L., A. (2020, May 1). Organizational leadership and innovation in decentralized autonomous governments. An opportunity for efficient public management. In-depth interview (M. Zambrano, interviewer). Interview via email.
17. Pavón M., J. and Hidalgo N. A (1997). Management and innovation. A strategic approach. Editors Pyramid.
18. Strauss, C. and Corby (2002). Bases of qualitative research. Techniques and procedures to develop grounded theory. Bogotá CONTUS-Editorial. University of Antioquia.
19. Riquelme A. María B. (2020, April 27). Organizational leadership and innovation in decentralized autonomous governments. An opportunity for efficient public management. In-depth interview (M. Zambrano, interviewer). Interview via email.
20. Vegas, H. (2016). The theory based as a methodological tool for the study of local public management. Venezuelan Management Magazine, 77-89.

## Referências

1. Baixo, B. &. (2000) Relatório Técnico do MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Mil Oaks. Califórnia: Sábio.
2. Bass, B. (1990). Manual de Liderança. Teoria, Pesquisa e Aplicações Gerenciais. Nova York: The Free Press.
3. Burns, M. (1978). Transformando Liderança. Nova York: Routledge.
4. CLAD. (1998). Uma nova gestão pública para a América Latina. Centro Latino-Americano de Administração de Desenvolvimento. Caracas. CLAD.
5. Cobellas R. (1997). Processo constituinte e reforma do Estado na América Latina. Revista do Centro Latino-Americano de Administração de Desenvolvimento.
6. Constituição Nacional da República do Equador. (2008). GADs. Quito: Decreto Legislativo 0 Registro Oficial 449, de 20 de outubro de 2008.
7. Crawford, C. (3 de março de 1996). Líderes transformacionais de apoio social: paradigma e prescrição para o gerenciamento do estresse organizacional. Nova York: FHSU. Obtido em <http://www.fhsu.edu>: <http://www.fhsu.edu/htmlpages/faculty/cocc/lead02.html>

8. Delgado Verde, M., Navas López, J., & Martín de Castro, G. &. (2008). Proposta de modelo teórico sobre o processo de inovação tecnológica baseado em ativos intangíveis. . Cadernos de Estudos de Negócios, 203-217.
9. Dilthey, W. (1973). A ascensão da hermenêutica. Nova York: Nova História Literária.
10. Gadamer, H.G. (1998). Fundamentos da Hermenêutica. México: editores do século XX.
11. García-Morales, V. J.-R. (2008). Influência da liderança transformacional na inovação e no desempenho organizacional, dependendo do nível de aprendizado organizacional no setor farmacêutico. Journal of Organizational Change Management, 188-212.
12. Hackman e. J. (2013). Liderança. Uma perspectiva de comunicação. Long Grove: Waveland Press, Inc. Empresas
13. Katz, D. e. (1985). Chefia. Em D. Katz e R.L. Kahn (Eds.), Psicologia Social das Organizações. México: Trillas.
14. Muela R., L.G (2020, 15 de abril). Liderança organizacional e inovação em governos autônomos descentralizados. Uma oportunidade para uma gestão pública eficiente. Entrevista em profundidade (M. Zambrano, entrevistador). Entrevista via e-mail.
15. OCDE. (2006). Guia para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Manual de Oslo. Oslo: OCDE e Eurostat.
16. Oropeza L., A. (2020, 1 de maio). Liderança organizacional e inovação em governos autônomos descentralizados. Uma oportunidade para uma gestão pública eficiente. Entrevista em profundidade (M. Zambrano, entrevistador). Entrevista via e-mail.
17. Pavón M., J. e Hidalgo N. A (1997). Gestão e inovação. Uma abordagem estratégica. Editores Pirâmide.
18. Strauss, C. e. Corby (2002). Bases de pesquisa qualitativa. Técnicas e procedimentos para desenvolver a teoria fundamentada. Bogotá CONTUS-Editorial. Universidade de Antioquia.

19. Riquelme A. Maria B. (2020, 27 de abril). Liderança organizacional e inovação em governos autônomos descentralizados. Uma oportunidade para uma gestão pública eficiente. Entrevista em profundidade (M. Zambrano, entrevistador). Entrevista via e-mail.
20. Vegas, H. (2016). A teoria se baseou como uma ferramenta metodológica para o estudo da gestão pública local. *Revista Venezuelana de Administração*, 77-89.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).