9 No.2 (2025): Journal Scientific MQRInvestigar ISSN: 2588–0659
https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e638

Sustainable leadership of the directors of the rural associations of Cotopaxi

Liderazgo sostenible de los directivos de las asociaciones rurales de Cotopaxi

Autores:

Correa-Vásconez, Mónica Elizabeth
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano
Latacunga - Ecuador
monica.correa0814@utc.edu.ec
https://orcid.org/0009-0004-5229-6349

Guanoluisa-Cuchipe, Angy Nicole
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano
Latacunga - Ecuador
angy.guanoluisa4946@utc.edu.ec
https://orcid.org/0009-0006-4092-6643

Tinajero-Jiménez, Marlon Rubén
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Docente Tutor de la carrera de Gestión del Talento Humano
Latacunga - Ecuador
marlon.tinajero@utc.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-9545-2197

Fechas de recepción: 03-MAY-2025 aceptación: 03-JUN-2025 publicación: 30-JUN-2025
https://orcid.org/0000-0002-8695-5005
http://mqrinvestigar.com/

Resumen

El presente trabajo tuvo por objetivo determinar la forma de aplicación del liderazgo sostenible por parte de los directivos de las asociaciones rurales en la provincia de Cotopaxi, Ecuador. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa, a partir de la aplicación de entrevistas a directores representativos de las asociaciones de los siete cantones de la provincia Cotopaxi. La información recolectada fue analizada en base a seis dimensiones: perspectiva de largo plazo, prioridad de personas, cultura organizacional, innovación, responsabilidad social y ambiental y comportamiento ético. Los resultados mostraron que la mayoría de informantes cuentan con un liderazgo sostenible, sin embargo, las barreras estructurales, culturales y tecnológicas dificultan su implementación. La falta de atención integral, resistencia al cambio y escasa adopción de tecnologías limpias y digitales se destacan en estas limitantes. Se sugiere la creación de una cultura organizacional que contenga sensibilización y educación permanente en liderazgo, el uso de tecnologías sostenibles y mejora de la comunicación. En base a la interpretación realizada, se propusieron estrategias para la mejora del liderazgo sostenible en contextos rurales a través de la formación continua en liderazgo sostenible, implementación de nuevas tecnologías, sensibilización sobre sostenibilidad social y ambiental, fortalecimiento de la cultura organizacional y mejora de la atención integral, cursos de acción requeridos para el crecimiento sostenible y resiliente.

Palabras clave: Asociaciones rurales; directivos rurales; liderazgo sostenible; innovación; sostenibilidad ambiental; sostenibilidad social

Abstract

The present study aimed to determine how sustainable leadership is applied by the leaders of rural associations in the province of Cotopaxi, Ecuador. To achieve this objective, a qualitative methodology was employed, based on the administration of interviews with representative directors from associations across the seven cantons of the Cotopaxi province. The information gathered was analyzed using six key dimensions: long-term perspective, people-oriented priority, organizational culture, innovation, social and environmental responsibility, and ethical behavior. The findings revealed that most of the interviewees exhibit characteristics of sustainable leadership. However, structural, cultural, and technological barriers hinder its effective implementation. Notable limitations include a lack of comprehensive support, resistance to change, and limited adoption of clean and digital technologies. The study recommends the creation of an organizational culture that promotes continuous awareness and education in leadership, the integration of sustainable technologies, and improved communication practices. Based on the analysis, several strategies were proposed to strengthen sustainable leadership in rural contexts. These include ongoing training in sustainable leadership, the implementation of emerging technologies, increased awareness of social and environmental sustainability, the reinforcement of organizational culture, and enhancement of comprehensive support systems—each representing critical courses of action for fostering sustainable and resilient development.

Keywords: Rural associations; rural leaders; sustainable leadership; innovation; environmental sustainability; social sustainability

Introducción

En las asociaciones rurales de la provincia de Cotopaxi, los directivos enfrentan dificultades para equilibrar las dimensiones ambientales, sociales y económicas en sus decisiones, lo que limita la sostenibilidad organizacional y afecta la gestión de recursos naturales y el desarrollo comunitario. Según Elkington (2019), la sostenibilidad requiere un enfoque de "triple resultado" que atienda por igual estas tres dimensiones, pero las asociaciones rurales carecen de las herramientas y conocimientos necesarios para implementar un liderazgo sostenible.

A nivel macro, el liderazgo sostenible presenta desafíos relacionados con la incorporación de principios sostenibles en políticas globales y prácticas organizacionales, especialmente en contextos rurales. El United Nations Development Programme (UNDP, 2021) señala la necesidad de apoyo técnico y financiero para que las organizaciones rurales adopten prácticas sostenibles, mientras que Sachs (2020) destaca la importancia de integrar la realidad local en las políticas globales. No obstante, muchas asociaciones carecen de recursos y formación, lo que genera una brecha entre objetivos internacionales y prácticas locales, evidenciando la urgencia de fortalecer la cooperación internacional y la transferencia de conocimientos adaptados.

En el nivel meso, Latinoamérica enfrenta múltiples retos para el liderazgo sostenible debido a desigualdades económicas, sociales y ambientales que afectan a las organizaciones locales, especialmente a las asociaciones rurales con estructuras tradicionales. La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL 2021) advierte que muchas organizaciones carecen de estrategias claras para integrar objetivos económicos con políticas sociales y ambientales, agravado por limitaciones en capacitación, recursos tecnológicos y redes colaborativas. La centralización del poder dificulta la participación y la innovación, mientras que Verde (2020) señala que la falta de visión compartida entre líderes locales y actores externos frena el éxito de proyectos sostenibles frente a problemas como el cambio climático y la migración rural-urbana.

Finalmente, a nivel micro, las asociaciones rurales en Cotopaxi presentan desigualdades en recursos y oportunidades que limitan la formación técnica de sus líderes y la implementación de estrategias integrales para alcanzar objetivos económicos, sociales y ambientales,

afectando su capacidad para atender las necesidades comunitarias y conservar recursos naturales (Sánchez y Rodríguez, 2019). Fortalecer las competencias de los dirigentes mediante programas de formación orientados al liderazgo sostenible, con énfasis en herramientas prácticas para la gestión responsable y proyectos inclusivos, es esencial para mejorar la eficiencia organizacional y generar un impacto positivo en la calidad de vida comunitaria, promoviendo un desarrollo resiliente y equitativo.

Fundamentación científico técnica

Liderazgo Sostenible

En los últimos años, el liderazgo sostenible ha emergido como un enfoque crítico para abordar los desafíos organizacionales en diferentes sectores y contextos geográficos. Esta perspectiva se aleja del enfoque miope tradicional en métricas financieras a corto plazo y propone equilibrar el beneficio económico con la sostenibilidad ambiental, la equidad social y la creación de valor a largo plazo. Este tipo de pensamiento integrado es útil en situaciones de extrema vulnerabilidad como la América Latina rural, donde las dinámicas sociales, culturales, económicas y ambientales están altamente interconectadas y requieren marcos de gobernanza más inclusivos, éticos y resilientes (Vázquez et al., 2024).

Las asociaciones rurales, por su naturaleza comunitaria, constituyen un escenario ideal para la aplicación del liderazgo sostenible. En su gran mayoría, estas organizaciones se constituyen como un fenómeno social en respuesta a determinadas problemáticas, y por lo tanto, su estructura y funcionamiento social están más alineados a los marcos que sustentan este tipo de liderazgo. Sin embargo, con frecuencia padecen de deficiencias de carácter técnico, institucional o financiero que les impiden consolidar un liderazgo efectivo y de desarrollo. Desde esta perspectiva, se torna urgente trabajar en el diseño de una base teórica y práctica que sustente en estos casos sus liderazgos desde la sostenibilidad, que permita oxigenar su capacidad transformadora.

Concepto y rasgos de sostenibilidad del liderazgo

Un impacto ambiental positivo logrado a costa de un buen resultado económico, puede describir el liderazgo sostenible. No se describe solamente la acción de guiar y cumplir con los objetivos de una organización, se manifiesta aquí una estrategia ética en la toma de

decisiones, donde la visión abarca no solo a las generaciones presentes, sino también a las futuras. En este sentido, el líder sostenible actúa como gestor y ejecutor de cambios que son sistémicos, trascendiendo los procesos básicos de administración de recursos.

Como proponen Avery y Bergsteiner (2020), la literatura más reciente sugiere que los valores éticos, el compromiso de las partes interesadas, la responsabilidad social y la perspectiva a largo plazo caracterizan el paradigma del liderazgo sostenible. Esto contrasta con los modelos convencionales de liderazgo que tienden a ser más transaccionales o autoritarios, donde la obediencia, la eficiencia placativa a corto plazo y el logro de objetivos de productividad mecánica dominan.

Fink (2019), por ejemplo, sintetiza el paradigma en lo que él llama siete principios orientadores: profundidad (conexión significativa con las personas y la misión), duración (proyección de la temporalidad del impacto), amplitud (consideración de múltiples partes interesadas), justicia (equidad y redistribución), diversidad (inclusión de perspectivas plurales), inventiva (capacidad innovadora) y conservación (cuidado de los recursos naturales y culturales). Cada principio ofrece atributos distintos para construir de manera colaborativa organizaciones duraderas, resilientes y ágiles ante el cambio transformacional.

La importancia de los contextos rurales

El liderazgo sostenible en áreas rurales tiene características que lo distinguen de los entornos urbanos o corporativos. Las asociaciones rurales, como formas organizativas de base, están arraigadas en el lugar, dependen de los recursos naturales y son socialmente densas. Estos factores proporcionan ventajas y desafíos específicos. Por ejemplo, hay una fuerte identidad comunitaria, la posibilidad de toma de decisiones participativa y experiencia en gestión colaborativa. Por otro lado, estas asociaciones enfrentan limitaciones estructurales como la falta de capital, bajos niveles de capacitación profesional, acceso desigual a la tecnología y limitado apalancamiento político (Ramos, Martínez y García, 2020).

La implementación del liderazgo sostenible puede actuar como un catalizador para el desarrollo local al mejorar las prácticas organizacionales, aumentar la democracia interna, involucrar activamente a jóvenes y mujeres en roles de toma de decisiones y ser pioneros en nuevos paradigmas de sistemas productivos sostenibles. De esta manera, el liderazgo

sostenible no solo sirve como una herramienta de gestión, sino también como un motor de cambio estructural y cultural.

Dimensiones clave del liderazgo sostenible

Diferentes estudios han identificado dimensiones clave que definen el liderazgo sostenible. Estas dimensiones son interdependientes y están articuladas:

Visión estratégica

Un líder sostenible trabaja con una visión consciente. La planificación va más allá de los escenarios que podrían generar resultados a corto plazo o ceder a demandas inmediatas. Considera cómo las decisiones tomadas hoy resonarán en el futuro tanto dentro de la organización como más allá. Esta perspectiva permite prever riesgos, hacer adaptaciones estructurales proactivas y construir trayectorias sostenibles.

Compromiso ético

La ética como pilar fundamental del marco de un líder sostenible integra prácticas de apertura, responsabilidad, respeto por la dignidad humana, cero tolerancias a cualquier forma de comportamiento deshonesto y equidad. Un líder ético fomenta la confianza que solidifica la cohesión social entre los miembros de la organización y legitima las acciones de la organización frente al mundo exterior (Cohen y Winn, 2021).

Inclusión y equidad

La participación activa y equitativa de todas las personas, independientemente de su género, edad, etnia o estatus socioeconómico, es fundamental. Las asociaciones rurales tienden a replicar sistemas elitistas patriarcales o jerárquicos que son excluyentes para secciones importantes de la sociedad. Un líder sostenible nutre culturas organizacionales donde cada voz es valorada.

Innovación Organizacional y Tecnológica Española

El liderazgo sostenible requiere una inclinación organizacional hacia el cambio, adoptando tecnologías limpias y nuevas prácticas de gestión y comunicación. Esto es crucial en áreas rurales donde las innovaciones pueden aumentar exponencialmente el potencial de crecimiento de productividad de las organizaciones (Leiva et al., 2024).

Responsabilidad Social y Ambiental

Sin una actitud activa para salvaguardar el medio ambiente y mejorar la vida en las comunidades, no puede haber liderazgo sostenible. Esto implica agricultura sostenible, educación ambiental, gestión adecuada de residuos, colaboración con instituciones sociales y proyectos realmente relevantes basados en necesidades territoriales.

Enfoques Teóricos Complementarios de Apoyo

Además, el liderazgo sostenible está informado por otros conceptos como el liderazgo transformacional. Como señalan Bass y Avolio (2006), esto enfatiza la capacidad del líder para galvanizar, motivar y cultivar a los miembros de la organización. Una perspectiva adicional, muy útil, proviene del liderazgo distribuido, que se centra en el vaciamiento de la jerarquía y la toma de decisiones compartida. Esto está en línea con la naturaleza participativa de muchas organizaciones no gubernamentales rurales.

El enfoque de partes interesadas también es central en esta discusión. Desde este punto de vista, una sostenido-organización debe prestar atención a todos los intereses de cada actor particular relacionado dentro de ella: asociados, empleados, la comunidad, proveedores, el medio ambiente e incluso las generaciones venideras (Freeman, 1984). Esta perspectiva obliga al liderazgo a tomar decisiones que maximicen el valor para cada constituyente, no solo para una élite selecta.

Relacionamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El liderazgo sostenible se alinea directamente con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Estos incluyen el fin de la pobreza (ODS 1), educación de calidad (ODS 4), igualdad de género (ODS 5), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), reducir las desigualdades (ODS 10) o acción por el clima (ODS 13), entre otros. Todos ellos requieren pensadores y hacedores sistémicos y en red. Las asociaciones rurales pueden ser, bajo ciertas condiciones, proactivas dentro de este ámbito, si cuentan con liderazgo empoderado que sea consciente de su papel estratégico.

Barreras para el ejercicio del liderazgo sostenible

La implementación del liderazgo sostenible en las áreas rurales aún se ve obstaculizada por barreras contextuales sociales, estructurales e institucionales, incluso cuando se reconocen bien los beneficios. Una de las preocupaciones más importantes de las barreras enfocadas es la falta de capacitación en sostenibilidad y marcos de gestión participativa. Los líderes

comunitarios en la mayoría de las asociaciones rurales aprenden haciendo y carecen de acceso a procesos de capacitación formal, lo que les impide internalizar los principios básicos de sostenibilidad necesarios para liderar de manera sostenible (García-López et al., 2021).

La falta de políticas dirigidas públicamente a fortalecer las asociaciones comunitarias es también otra barrera crítica. Aunque las instituciones estatales comprenden la importancia de este tipo de organizaciones, sus políticas tienden a carecer de provisiones proactivas de apoyo técnico y financiero (Díaz & Romero, 2022). Esto crea una forma de vulnerabilidad institucional y desconexión con otros niveles de desarrollo territorial. En ausencia de marcos legales y políticos que fomenten el liderazgo sostenible, estas asociaciones luchan por definir su estructura y perspectivas futuras.

Una notable ausencia de una cultura de evaluación, innovación y planificación persiste en muchas asociaciones rurales. La planificación a largo plazo y la evaluación sistemática de resultados no se integran en sus prácticas diarias, lo que dificulta un aprendizaje organizativo robusto. Esto se debe, en parte, a la falta de recursos técnicos y humanos, pero también a la inercia hacia el cambio y estructuras organizativas rígidas (Linares & Castillo, 2021).

Las presiones del mercado y la miopía de visión impactan igualmente en la sostenibilidad de la acción. Las asociaciones tienden a priorizar resultados inmediatos o la supervivencia económica, descuidando iniciativas de transformación estructural que podrían generar beneficios más significativos a medio y largo plazo (Rodríguez & Morales, 2023). Esto aplica estrategias adaptativas restringidas a la implementación sostenible multidimensional.

En el contexto social, los estereotipos basados en género, edad o etnicidad reproducen una cierta forma de exclusión que, como práctica, sigue viva entre numerosas asociaciones rurales. Cedeño & Paredes (2021) denotan que, aunque las mujeres, los jóvenes y los miembros de comunidades indígenas participan activamente en actividades sociales y productivas, a menudo son excluidos de los procesos de toma de decisiones. Esta exclusión reduce geométricamente la diversidad en muchas dimensiones, incluidas las perspectivas e ideas que estos grupos podrían ofrecer y, en última instancia, socava la equidad y la legitimidad en el liderazgo.

Estas limitaciones socioculturales y estructurales requieren una acción coordinada y colaborativa. El Estado debe diseñar e implementar políticas inclusivas y duraderas. La

cooperación internacional puede proporcionar financiamiento y prácticas exitosas. La academia tiene la responsabilidad de ofrecer capacitación y conocimiento contextualizado. Y la sociedad civil, organizada, tiene el derecho de exigir la provisión de divulgaciones, inclusividad y rendición de cuentas. Sin tal sinergia, consolidar el liderazgo sostenible como una práctica estructural en las áreas rurales seguirá siendo elusivo (Molina & Torres, 2020).

Perspectiva de futuro: propuestas para el fortalecimiento

Para que las asociaciones rurales evolucionen a un modelo robusto de liderazgo sistémico y sostenible, es vital implementar políticas de desarrollo institucional que se alineen con su contexto territorial y que, al mismo tiempo, incorporen los requerimientos globales del desarrollo sostenible. Con esto en mente, se sugiere el desarrollo de cursos sobre liderazgo sostenible con un componente territorial que contemple no solo los fundamentos del liderazgo ético y participativo, sino también honre la gestión ambiental, inclusión social y sostenibilidad económica (Vásquez & Herrera, 2022).

La propuesta primigenia que se presenta consiste en fomentar el relevo generacional asociándolo al acceso de los jóvenes a los cuerpos directivos de las asociaciones. Esto requiere diseñar mecanismos de mentoreo, becas formativas y participación que valoren el capital juvenil; el delatado asegura la perpetuación de los procesos organizativos. Sin embargo, el aporte es sustancial porque también trae consigo una mirada renovadora (Jiménez & Ordóñez, 2021).

Complementando esto, es necesario fortalecer la participación de las mujeres en todos los niveles organizacionales. Es importante abordar las barreras socioculturales y estructurales que limitan su participación. Las estrategias pueden incluir cuotas participativas, espacios seguros para su educación y liderazgo, y el reconocimiento de sus contribuciones a la economía comunitaria. La equidad de género en la toma de decisiones es un aspecto crítico de la sostenibilidad social (Bravo & Martínez, 2023).

Para un desarrollo adicional, también se sugiere que las asociaciones rurales formen redes regionales para compartir experiencias, mejores prácticas y el desarrollo de proyectos colaborativos. Estas redes pueden mejorar la influencia política de las organizaciones de base, mejorar sus habilidades de defensa y elevar su visibilidad nacional para expresar sus preocupaciones. La creación de redes también ayuda en la transferencia de conocimientos, la

mejora de procesos internos y el diseño colaborativo de soluciones sostenibles (González & Torres, 2020).

Se sugiere el acceso a tecnologías limpias, plataformas digitales y financiamiento verde a través de organismos multilaterales, universidades y programas estatales. También el surglobalismo concede una formación, por lo tanto, las tecnologías sostenibles deben ser adaptables a los contextos rurales. El uso de plataformas digitales puede mejorar la comunicación interna, la transparencia en la gestión y la visibilidad de los logros de las asociaciones (Ruiz et al., 2022).

Estas propuestas responden a la necesidad urgente de transformar cultural, organizacional y territorialmente el enfoque. La construcción de un liderazgo sostenible en las asociaciones rurales requiere un enfoque multisectorial y un amplio grado de participación de la sociedad civil, y a la vez genera bienestar colectivo, equidad social y sostenibilidad ambiental en el largo plazo (Vargas & Medina, 2024).

Metodología

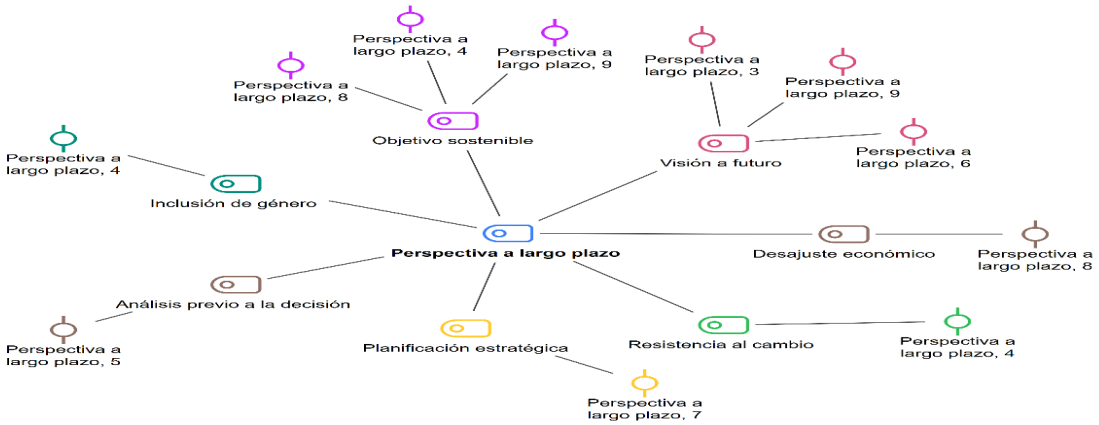
La presente investigación se sustentó en la aplicación de un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. La técnica empleada fue la entrevista, a través de una guía de entrevista que se anexa al presente trabajo, la misma que fue validada por quince expertos entre académicos universitarios y funcionarios públicos. Los entrevistados fueron los directivos de los sietes asociaciones rurales legalmente constituidas de la provincia de Cotopaxi: Asociación de vendedores de la Virgen del Quinche, Asociación productores de panela granulada orgánica, Asociación Flor de Caña, Asoprocanam, Mujeres esperanza, Asociación de emprendedoras, Asociación Sierra Nevada. La entrevista se sustentó en seis dimensiones del liderazgo sostenible: perspectiva de largo plazo, prioridad de personas, cultura organizacional, innovación, responsabilidad social y ambiental y comportamiento ético. La información fue procesada a través del software de análisis cualitativo MAXQDA, lo que permitió obtener las principales unidades de significancia de cada dimensión y cómo es llevado a cabo el liderazgo sostenible en las asociaciones rurales de la provincia de Cotopaxi.

Resultados

Una vez aplicada la entrevista a los distintos directivos de las asociaciones rurales de la provincia de Cotopaxi, se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 1

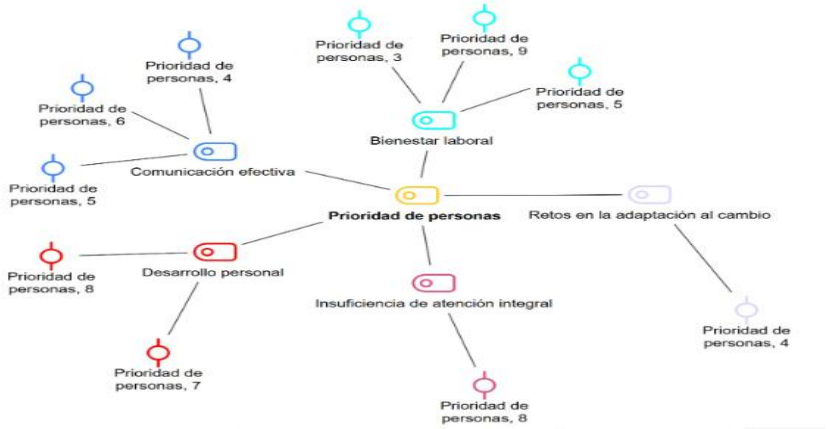
Perspectiva a largo plazo- Unidad de significancia



La gráfica de la dimensión de perspectiva a largo plazo refleja que asegurar decisiones beneficiosas para las futuras generaciones implica adoptar una visión a futuro, objetivo sostenible, inclusión de género, análisis previo a la decisión, planificación estratégica como elementos clave que permiten anticipar desafíos y fortalecer las decisiones. La resistencia al cambio y el desajuste económico son aspectos que deben ser gestionados adecuadamente para mejorar la toma de decisiones con un enfoque a largo plazo.

Figura 2

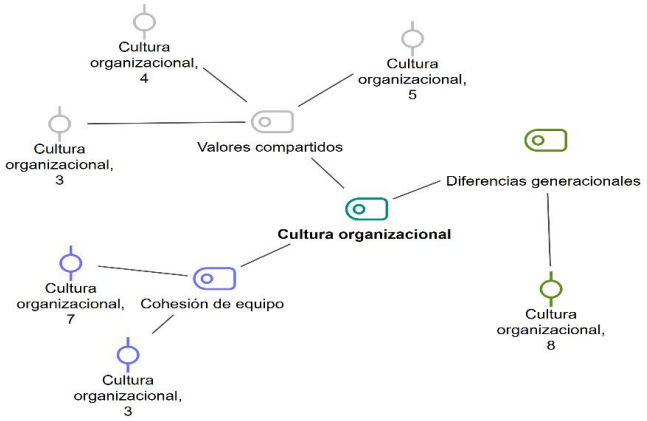
Prioridad de personas – Unidad de significancia



En torno a la prioridad de personas, los entrevistados consideran que el bienestar de los miembros de la asociación es fundamental, destacando aspectos como el bienestar laboral, la comunicación efectiva y el desarrollo personal, Sin embargo, también se evidencian desafíos como la insuficiencia de atención integral y los retos en la adaptación al cambio lo que indica que aún existen barreras que limitan una atención completa a las necesidades de los miembros.

Figura 3

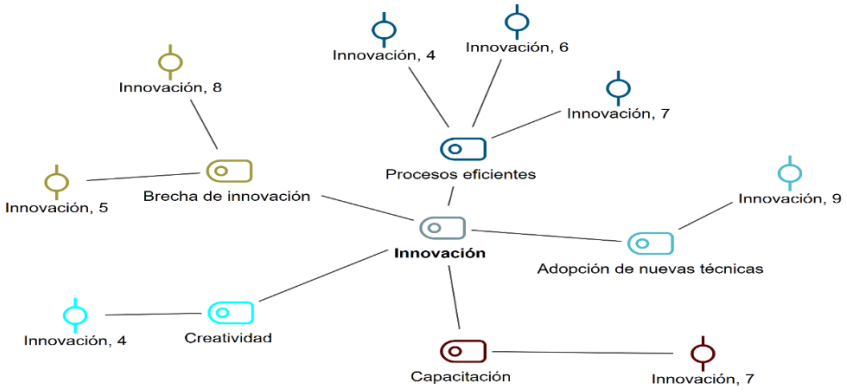
Cultura organizacional- Unidad de significancia



En cuanto a la cultura organizacional, los directivos entrevistados destacan la presencia de valores compartidos y la cohesión de equipo como elementos clave que fortalecen el sentido de pertenencia. No obstante, las diferencias generacionales representan un aspecto negativo que debe ser gestionado adecuadamente por las personas de la asociación.

Figura 4

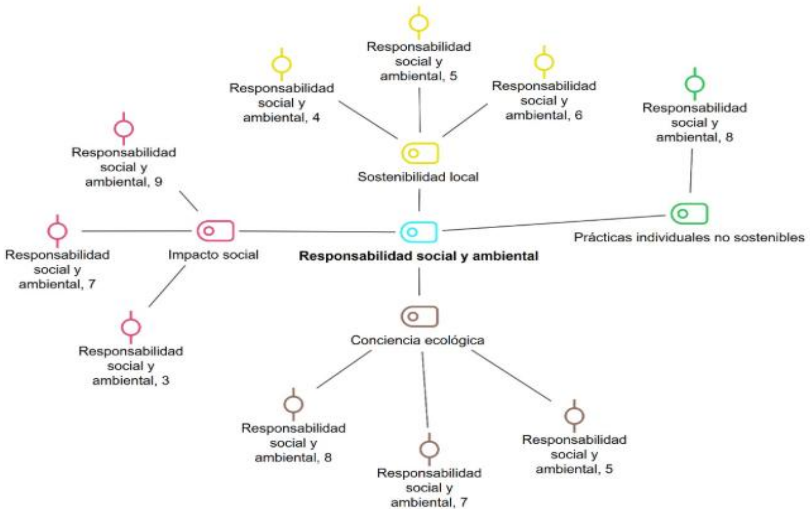
Innovación – Unidad de significancia



Los entrevistados mencionaron que la dimensión de innovación en la asociación se ha reflejado como en la implementación de procesos más eficientes, la adopción de nuevas tecnologías, actividades de capacitación y creatividad. Además, la brecha de innovación refleja la necesidad de seguir mejorando.

Figura 5

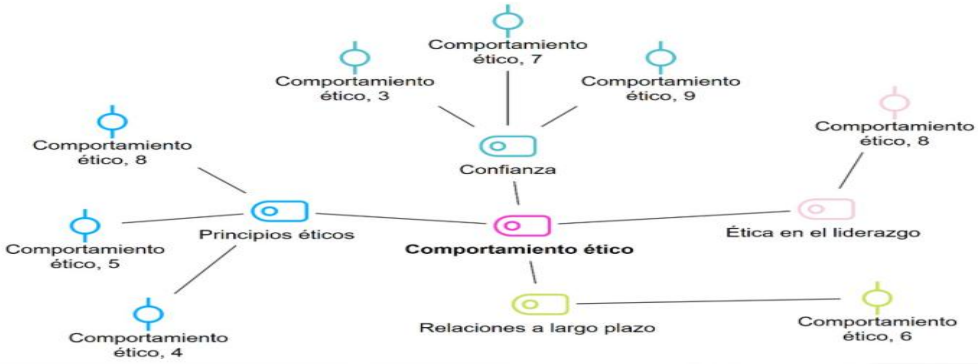
Responsabilidad social y ambiental – Unidad de significancia



En cuanto a la dimensión de la responsabilidad social y ambiental, los entrevistados señalan que la asociación contribuye al cuidado del medio ambiente en su comunidad a través de la sostenibilidad local, impacto social y la conciencia ecológica. Además, se identifican prácticas individuales no sostenibles, lo que evidencia que aún existen comportamientos que deben corregirse para consolidar una cultura solida de responsabilidad social y ambiental.

Figura 6

Comportamiento ético- Unidad de significancia



Los directivos de las asociaciones consideran que actuar con un comportamiento ético es fundamental en todas las decisiones. La interpretación señala que las principales unidades de significancia es la confianza, los principios éticos, las relaciones a largo plazo y la ética en el liderazgo.

Discusión

Tabla 1

Tabla de dimensiones y unidades de significancia

Dimensiones	Unidades de significancia
Perspectiva a largo plazo	Visión a futuro, Objetivo sostenible, Inclusión de género, Análisis previo a la decisión, Planificación estratégica, resistencia al cambio, Desajuste económico
Prioridad de personas	Bienestar laboral, Comunicación efectiva, Desarrollo personal, Insuficiencia de atención integral, retos en la adaptación al cambio
Cultura organizacional	Valores compartidos, cohesión de equipo, diferencias generacionales
Responsabilidad social y ambiental	Sostenibilidad local, impacto social, conciencia ecológica, prácticas individuales no sostenibles
Innovación	Procesos eficientes, brecha de innovación, creatividad, capacitación, adopción de nuevas técnicas
Comportamiento ético	Confianza, principios éticos, relaciones a largo plazo, ética en el liderazgo

La tabla presenta las dimensiones clave del liderazgo sostenible, junto con las unidades de significancia que reflejan los temas recurrentes y aspectos fundamentales en cada categoría analizada.

Los resultados obtenidos en el estudio sobre las prácticas de liderazgo sostenible en las asociaciones rurales de la provincia de Cotopaxi revelan un panorama complejo, en el que se combinan fortalezas y desafíos en cada una de las dimensiones analizadas. En cuanto a la perspectiva a largo plazo, los directivos muestran conciencia sobre la importancia de adoptar una visión futura que incluya objetivos sostenibles, planificación estratégica e inclusión de

género, aspectos que se alinean con las recomendaciones teóricas sobre liderazgo sostenible que enfatizan la necesidad de una gestión con visión integral y anticipatoria (López y Jaramillo, 2024; Hernández, 2024). Sin embargo, la resistencia al cambio y las dificultades económicas evidenciadas indican que aún existen barreras significativas para consolidar esta visión en la práctica cotidiana, lo que coincide con estudios previos que destacan la complejidad de implementar transformaciones estratégicas en contextos rurales (Sánchez y Rodríguez, 2019).

En relación con la prioridad de personas, los directivos reconocen la importancia del bienestar laboral, la comunicación efectiva y el desarrollo personal, factores fundamentales para el fortalecimiento del capital humano y la cohesión organizacional (Avery y Bergsteiner, 2020). No obstante, la insuficiente atención integral y los retos para adaptarse a cambios muestran que las asociaciones rurales enfrentan limitaciones en recursos y capacidades para atender completamente las necesidades de sus miembros, reflejando así un área clave para la intervención mediante capacitación y acompañamiento técnico (Doppelt, 2020).

Respecto a la cultura organizacional, se identifican valores compartidos y cohesión como elementos positivos que contribuyen a un sentido de pertenencia sólido, lo cual es esencial para la sostenibilidad de las organizaciones (Sharma et al., 2021). Sin embargo, las diferencias generacionales constituyen un factor que puede afectar la unidad y la transmisión del conocimiento, coincidiendo con investigaciones que señalan la necesidad de gestionar adecuadamente la diversidad etaria para mantener la armonía y continuidad organizacional (Vásconez et al., 2024).

La dimensión de innovación muestra avances en la adopción de nuevas tecnologías, procesos eficientes y actividades de capacitación, reflejando un interés por mejorar y adaptarse a nuevas condiciones. A pesar de ello, la brecha de innovación detectada indica que estas prácticas aún no son uniformes ni suficientes para enfrentar los retos que plantea la sostenibilidad a largo plazo, conforme a lo planteado por Pérez et al. (2022) y Doppelt (2020) sobre la importancia de una cultura innovadora para el liderazgo sostenible.

En cuanto a la responsabilidad social y ambiental, los directivos evidencian compromiso con la sostenibilidad local y el impacto social positivo, aspectos esenciales en el contexto rural donde la relación con el entorno natural es directa (Li et al., 2019). Sin embargo, la

persistencia de prácticas individuales no sostenibles sugiere que la construcción de una cultura sólida en esta dimensión requiere esfuerzos continuos en sensibilización y formación, en línea con lo que señalan estudios sobre la dificultad de modificar comportamientos arraigados (Castiblanco et al., 2021).

El comportamiento ético es valorado como pilar fundamental, con énfasis en la confianza, principios éticos y relaciones a largo plazo. Este hallazgo se corresponde con la literatura que subraya la ética como base para la legitimidad y sostenibilidad del liderazgo en organizaciones comunitarias (Avery y Bergsteiner, 2020; Li, Zhang y Wang, 2019). El énfasis en relaciones duraderas resalta la importancia de un liderazgo que trascienda la gestión inmediata y promueva la continuidad organizacional.

Estos resultados reflejan que, aunque los directivos de las asociaciones rurales de Cotopaxi poseen una comprensión teórica y práctica relevante sobre el liderazgo sostenible, existen limitaciones estructurales y culturales que dificultan su implementación plena. Por tanto, es fundamental diseñar intervenciones orientadas a fortalecer capacidades, facilitar el cambio cultural y mejorar los recursos técnicos y económicos, lo cual permitirá superar las barreras detectadas y potenciar el desarrollo sostenible de estas organizaciones.

Propuesta Estratégica

Fortalecer el liderazgo sostenible en la gobernanza de las asociaciones rurales de Cotopaxi es el objetivo de la propuesta estratégica, la cual integra capacitación de directivos, innovación tecnológica, atención integral a los miembros y fortalecimiento de la cultura organizacional. Se articula una visión de largo alcance como construcción estratégica, enfatizando la ética, la inclusión y la sostenibilidad ambiental, garantizando que las acciones organizacionales generen valor sustancial y duradero a la comunidad. Además, este enfoque permite incorporar la resiliencia como capacidad para gestionar y colaborar, equilibrio en el desarrollo sustentable y equitativo en entornos rurales, lo cual se hace dentro de un marco estructural flexible que responda a los recursos y necesidades locales.

Los cursos describe iniciativas estratégicas para implementar eficazmente la propuesta e incluye lo siguiente: a) análisis de brechas documentado para el conocimiento previo de marcos de gestión sostenible y sus requisitos de informes, b) diseño de módulos de e-learning personalizados para protocolos de gestión sostenible adoptados por la institución según lo

documentado en el análisis de brechas, c) evaluación continua basada en hitos para métricas identificadas en b, d) validación de la evaluación para c y e) certificado agregado de finalización. Todos los componentes han sido diseñados para marcos de tiempo y recursos respectivos adaptados al contexto rural para maximizar el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones.

Propuesta

Tabla 2

Propuesta estratégica y cursos de acción

Propuesta estratégica	Descripción detallada	Responsable	Tiempo de ejecución	Inversión
Formación continua en liderazgo sostenible	Diseñar e implementar un programa integral de capacitación dirigido a los directivos de las asociaciones rurales, enfocado en desarrollar competencias en visión estratégica a largo plazo, gestión del cambio, ética, inclusión social y sostenibilidad ambiental. El programa incluirá talleres presenciales y virtuales, materiales didácticos, y acompañamiento para la aplicación práctica de los conocimientos.	Coordinadores de capacitación	6 meses	$1630
Implementación de nuevas tecnologías	Facilitar la adopción de tecnologías limpias y digitales, tales como sistemas de gestión ambiental, herramientas de comunicación virtual y técnicas agrícolas sostenibles. Este curso de acción incluye la capacitación técnica, adquisición de equipos básicos y asesoría para la integración efectiva en las actividades diarias de las asociaciones.	Directivos y técnicos	12 meses	$1800
Sensibilización sobre sostenibilidad social y ambiental	Realizar campañas educativas y talleres comunitarios para promover la conciencia ambiental, el impacto social positivo y la responsabilidad colectiva. Estas actividades abordarán temas como reciclaje, uso racional de recursos, equidad de género y respeto a la diversidad cultural, buscando modificar comportamientos individuales y colectivos hacia prácticas sostenibles.	Departamento de comunicación	3 meses	$1420
Fortalecimiento de la cultura organizacional	Desarrollar acciones para fomentar la participación activa y la colaboración dentro de las asociaciones, promoviendo valores como la confianza, el respeto mutuo y la cohesión intergeneracional. Incluirá actividades de integración, resolución de conflictos y creación de espacios para diálogo y toma de decisiones inclusivas.	Líderes de grupos	7 meses	$1300
Mejora de la atención integral	Implementar políticas y prácticas que aseguren un enfoque integral hacia los miembros de las asociaciones, incluyendo el bienestar laboral, apoyo al desarrollo personal y comunicación efectiva. Esto contempla la creación de protocolos de atención, seguimiento a necesidades y programas de apoyo psicológico y social.	Directivos y recursos humanos	6 meses	$1430
			Total	$7520

Conclusiones

Los gerentes de las asociaciones rurales de Cotopaxi tienen limitaciones muy marcadas en la integración de dimensiones ambientales, sociales y económicas en su gestión, lo que impacta la sostenibilidad organizacional y la efectiva implementación de liderazgo sostenible en contextos rurales.

Se identifica que, a pesar del sólido marco teórico sobre liderazgo sostenible, hay una falta de recursos adecuados, capacitación apropiada y herramientas prácticas disponibles para los líderes comunitarios que les permitan gestionar de manera inclusiva, ética y holística. Esta realidad dificulta mucho la adopción de prácticas que aborden los desafíos contemporáneos y permitan un desarrollo comunitario proactivo.

Las dimensiones examinadas perspectiva a largo plazo, enfoque en las personas, cultura organizacional, innovación, responsabilidad social y ambiental, y ética - significan fortalezas esenciales en la comprensión y apreciación del liderazgo sostenible, pero también muestran la existencia de barreras estructurales como la falta de atención a enfoques holísticos, brechas en innovación, prácticas insostenibles y resistencia al cambio que deben ser abordadas para mejorar el rendimiento organizacional.

La propuesta enmarcada estratégicamente, que combina capacitación sostenida, innovación tecnológica, concienciación comunitaria, fortalecimiento cultural y atención integral, facilita en gran medida la transferencia práctica del trabajo de liderazgo adaptado a la sostenibilidad necesario para las asociaciones rurales de Cotopaxi, superando las limitaciones identificadas.

La implementación de los cursos de acción propuestos, destinados a desarrollar competencias específicas, fomentar la innovación, promover valores éticos y mejorar la cohesión interna, es crítica para fortalecer la capacidad organizacional y permitir un crecimiento sostenible, equitativo y resiliente en las comunidades rurales, mientras se ayuda a cerrar la brecha entre la formulación de políticas globales y la práctica local responsable.

Referencias bibliográficas

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2020). Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches. *Journal of Business Ethics*, *98*(4), 1-13.

Avila, F., Gonzales, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? La Contratación Pública En América Latina, 73–83.

Beltran, L., Espinosa, J., & Mandujano, S. (2018). Uso del software MAXQDA en el análisis de datos cualitativos multimodales en Psicología Clínica. ResearchGate, January 2021, 5527–5536.

Babbie, E. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2020). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. Journal of Cleaner Production.

Canta, J., & Quesada, L. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. In Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación (Vol. 5).

Cohen, B., & Winn, M. I. (2021). The competitive advantage of sustainability. *Business & Society Review*, *124*(3), 221-241.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). Informe regional sobre sostenibilidad y desarrollo rural. Naciones Unidas.

Comercio, S. G. de A. a la C. del P., & Comercio, S. G. de A. a la C. del P. (2022). Líneas de ayudas al sector del comercio en el marco del Plan de Recuperación

Cordova-Galvez, M., Vilcanqui-Chambi, V., Flores-Suarez, M., & Beteta-Salas, M. (2024). Percepciones de directivos de instituciones educativas rurales sobre el enfoque territorial y liderazgo pedagógico. *Revista Innova Educación*.

Castiblanco, S., Moreno, S. E. C., Duque, J. A. P., & Duque, J. P. (2021). Empoderamiento femenino y asociaciones productivas comunitarias: Una revisión sistemática de literatura. *Acta Colombiana de Psicologia*.

Doppelt, B. (2020). *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government, and civil society*. Greenleaf Publishing.

ECLAC. (2021). Sustainable development and the environment in Latin America. United Nations Publications.

Elkington, J. (2019). The triple bottom line: Does it all add up? Routledge.

Fink, D. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio (Towards sustainable, deeper, longer and broader leadership). *Revista Eletrônica de Educação*, *13*(1), 182–195.

Fondo Verde. (2020). Gestión sostenible en asociaciones rurales de América Latina. Fondo Verde Internacional.

Gómez, M. J. (2023). Sistema de calidad para casas rurales. *Revista de Estudios Turísticos*.

Gómez, M., & Mejía, J. (2019). *Liderazgo sostenible*.

Hernández, Y. T. C. (2024). Promoción de las vocaciones científicas articuladas con los objetivos de desarrollo sostenible en educación media. *Línea imaginaria*.

Leiva-Guerrero, M. V., Meneses, M. B., Mansilla, J. S., & Acevedo, C. M. (2024). Liderazgo y gestión del tiempo escolar. *Cuadernos de Investigación Educativa*.

Lezama, M. C. M. P. B. (2019). *Las competencias de liderazgo en los mandos medios de la comisión federal de electricidad: análisis de sus principales componentes*.

Licandro, O., Ortigueira-Sánchez, L. C., & Barrueta Pinto, M. C. (2024). Commitment to the sustainable development goals, economic performance, and human resources. *Revista Venezolana de Gerencia*, *29*(108), 1483–1503.

Lopezosa, C., & Codina, L. (2022). MAXQDA para el análisis cualitativo de entrevistas: una guía para investigadores. 1–26.

Luna, W. U. C., & García, C. E. C. (2023). Relación entre la gestión escolar y el liderazgo directivo con el perfil de egreso en los estudiantes de la red educativa Santa Cruz. *Revista de Climatología*.

Li, X., Zhang, L., & Wang, Y. (2019). Ethical leadership and sustainable development in organizations. *Sustainability*, *11*(21), 6095.

Maak, T., & Pless, N. M. (2019). Responsible Leadership in a Global World. Springer.

McLeod, J. (2021). *An introduction to counselling* (6th ed.). Open University Press.

Mora, L. (2023). Cómo validar una entrevista de preguntas abiertas: una propuesta para investigación filosófica empírica. *Revista Saberes Educativos*, *11*, 1–25.

Mineduc, Mineduc, Educación, M. de, Educación, M. de, General, D. de E., & General, D. de E. (2019). *Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes: Herramientas para equipos directivos. Herramienta 4: Recursos para el seguimiento y monitoreo a nuestros procesos de innovación pedagógica.*

Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.

Ospina, S., & Saz-Carranza, A. (2021). Leadership for Change and Innovation. Journal of Public Administration Research and Theory.

Pérez-Cornejo, C., Martínez-González, R., & Siles-González, J. (2022). Sustainable leadership in rural areas: A path to improve environmental and social performance. *Sustainability*, *14*(10), 5762.

Quishpe-Mosquera, K., & Cevallos-Benavides, D. (2025). Liderazgo: análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas. *Cátedra*.

Ramos, J. M., Martínez, L., & García, S. (2020). Liderazgo sostenible en las asociaciones rurales: Retos y oportunidades. *Revista de Desarrollo Rural*, *58*(3), 45-67.

Ruiz, V. F. N., Miniguano, A. D. E., & Paredes, T. D. J. (2024). Fortalecimiento del liderazgo femenino en la parroquia rural de unamuncho. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*.

Sharma, G., Kothari, S., & Kumar, S. (2021). Corporate sustainability: A strategic approach to business success. *Journal of Business Strategy*, *42*(2), 34-45.

Sachs, J. D. (2020). The age of sustainable development. Columbia University Press.

Sampieri, H., Collado, R., & Lucio, L. (2019). Diseños no experimentales. Metodología Para La Investigación En Ciencia Política, 4, 1–21.

Sánchez, M., & Rodríguez, F. (2019). Gestión sostenible en comunidades rurales: Retos y oportunidades. Editorial UTEC.

Suárez-Pineda, M., & Bacca-Buitrago, L. M. (2024). Asociatividad, liderazgo y visión organizacional. Una mirada desde la perspectiva de los asociados en organizaciones de recicladores. *Saber Ciencia y Libertad*.

Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(10), 1–36.

United Nations Development Programme (UNDP). (2021). Human development report 2021: Sustainability and equity. UNDP Publications.

Vásconez, M. E. C., Cuchipe, A. N. G., Sandoval, J. P. S., & Jiménez, M. T. (2024). El liderazgo organizacional en las asociaciones rurales del Cantón Latacunga. *RECIMUNDO*

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

Anexos

Matriz de Validación de Guía de entrevista

	Guía de Entrevista	Calificación															
		Claridad					Coherencia					Relevancia					
		Muy Baja	Baja	Mediana	Alta	Muy Alta	Muy Baja	Baja	Mediana	Alta	Muy Alta	Muy Baja	Baja	Mediana	Alta	Muy Alta	
	Perspectiva a largo plazo																
1	¿Cómo se asegura de que las decisiones de hoy beneficien a las generaciones futuras?																
	Prioridad de personas																
2	¿Qué tan importante es para usted el bienestar de los miembros de la asociación?																
	Cultura organizacional																
3	¿Qué valores cree que son los más importantes para guiar las actividades de la asociación?																
	Innovación																
4	¿Qué ideas nuevas ha implementado recientemente en la asociación?																
	Responsabilidad social y ambiental																
5	¿Qué acciones realiza la asociación para cuidar el medio ambiente en su comunidad?																
	Comportamiento ético																
6	¿Qué tan importante es para usted actuar con honestidad en todas las decisiones?																