

Educación Y LIDERAZGO

FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN CULTURAL Y SOCIAL

Esteban Rodríguez Torres, Verónica Patricia Valdiris Ávila,
Carlos Alberto Severiche Sierra, Julia Teresa Medina Arnedo y
Daniel Roman Acosta



Educación y liderazgo: formación de líderes para la gestión cultural y social

Autores

Esteban Rodríguez Torres

Verónica Patricia Valdiris Ávila

Carlos Alberto Severiche Sierra

Julia Teresa Medina Arnedo

Daniel Roman Acosta

Editorial PLAGCIS
Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S.



Directivas Institucionales

Presidenta

Alba Lucia Corredor G

Rectora

Cecilia Correa de Molina

Vicerrector Académico

Alfredo Flores Gutiérrez

Vicerrector de Investigación, Extensión y Proyección Social

Juan Carlos Robledo

Director de Investigación

Javier Agredo De Fex

Director de Calidad

Fernando Ruiz Ohlsen

Coordinador académico

Marlon Berrio Monsalvo

**Director Ejecutivo**

Mg. Daniel Román Acosta

<https://orcid.org/0000-0002-4300-9174>

Editora en Jefe

PhD. En Educación Gilma Álamo Sánchez. Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S. Chile. <https://orcid.org/0000-0002-8342-6597>

Coordinadora Editorial

PhD. Lourdes Meza Ruiz. Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S. Argentina. <https://orcid.org/0000-0002-3333-7051>

Asistente de Edición

Plga. Mayra Cujilán, Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S. Esmeraldas, Ecuador. <https://orcid.org/0009-0006-8074-5011>

Diagramadora

Lic. Diana Rivero

Practicante

Br. Josue Medina Mencia. Universidad Simón Bolívar. Venezuela

Corrector de Estilo

Santiago Ballesteros Gallo. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. <https://orcid.org/0000-0001-7033-1284>

Traductores

Syed Harun Jamallullail. Universiti Teknologi Petronas. Malasia. <https://orcid.org/0000-0003-1947-2422>

Comité Editorial

PhD. en Gerencia Norma. Caira-Tovar. Universidad del Zulia. Venezuela.
<https://orcid.org/0000-0002-7629-8216>.

PhD. Alejandra Carolina Hidalgo de Camba. Universidad Unidos. Panamá.
<https://orcid.org/0000-0002-7049-2982>.

PhD. Renata Moncini-Marrufo. Universidad Alonso Ojeda. Venezuela.
<https://orcid.org/0000-0003-4975-9272>.

Dra. Lilian del Carmen López. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Honduras. <https://orcid.org/0000-0002-3645-4659>

Dr. Dustin Tahisin Gómez Rodríguez, Ph.D. Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana, Colombia. <https://orcid.org/0000-0001-5359-2300>

Dr. Carlos Jorge Landaeta Mendoza. Universidad Privada San Francisco de Asís. Bolivia. <https://orcid.org/0000-0003-0297-7029>

Ed.D (c). Steeven Moreira, Universidad Nacional de Educación UNAE, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0001-6696-4185>

Comité Científico

PhD. Haylen Perines Véliz. Universidad Internacional de Valencia. España.
<https://orcid.org/0000-0002-7020-1014>

Dr. Raúl Alberto Rengifo Lozano. Ph.D. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://orcid.org/0000-0002-6545-6442>

PhD. Yajaira Rodríguez Noriega. Sociedad Papiro C.A. Venezuela.
<https://orcid.org/0000-0001-5441-7838>

Dra. Evelyn Ereú. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
<https://orcid.org/0000-0001-9455-7501>

Dr. Voltar Varas Violante. Centro Interdisciplinario de Talento Humano. México.
<https://orcid.org/0000-0002-6442-6735>.

Esp. Elena Graterol. Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social. Venezuela. <https://orcid.org/0000-0002-0110-3672>

EDUCACIÓN Y LIDERAZGO: Formación de líderes para la gestión cultural y social / Esteban Rodríguez Torres, Verónica Patricia Valdiris Ávila, Carlos Alberto Severiche Sierra, Julia Teresa Medina Arnedo, Daniel Roman Acosta: Corporación de Educación Superior del Litoral – LITORAL, 2025 & Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S – PLAGCIS, 2025.

ISBN: 978-628-96829-0-8

102 páginas.

1. Liderazgo 2. Patrimonio cultural 3. Estrategia educativa 4. Gestión sociocultural.

Libros de investigación No. 01

EDUCACIÓN Y LIDERAZGO: Formación de líderes para la gestión cultural y social

Autores

Copyright © 2025 Esteban Rodríguez Torres, Verónica Patricia Valdiris Ávila, Carlos Alberto Severiche Sierra, Julia Teresa Medina Arnedo, Daniel Roman Acosta

Coordinador

Esteban Rodríguez Torres

Corrección de Estilo

Mauricio Junior Santamaria Ruiz

Diseño y Diagramación

Daniel Roman Acosta

Portada © Canva

ISBN digital: 978-628-96829-0-8

Primera Edición 2025

Corporación de Educación Superior del Litoral – LITORAL

Calle 79 No. 42f – 110, Barranquilla – Colombia

Plataforma de Acción, Gestión e investigación Social S.A.S. (PLAGCIS)

Calle 13B 12-74, Sincelejo - Colombia

© Corporación de Educación Superior del Litoral – LITORAL, © Plataforma de Acción, Gestión e investigación Social S.A.S – PLAGCIS. Todos los capítulos publicados en EDUCACIÓN Y LIDERAZGO: Formación de líderes para la gestión cultural y social, fueron seleccionados de acuerdo con los criterios de calidad editorial establecidos en la Institución. El libro está protegido por el Registro de propiedad intelectual.

La Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S. se adhiere a la filosofía de acceso abierto, permitiendo la consulta, descarga, reproducción y enlace libre de sus contenidos bajo la licencia Creative Commons CC BY 4.0 (Atribución 4.0 Internacional).

Más información: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Esta publicación es el resultado de investigación bajo el auspicio de la Corporación de Educación Superior del Litoral – LITORAL en alianza con la Plataforma de Acción, Gestión e investigación Social S.A.S – PLAGCIS.

Cita sugerida (APA 7ma): Rodríguez Torres, E. (2025). *Educación y Liderazgo: Formación de Líderes para la Gestión Cultural y Social*. Editorial PLAGCIS. <https://doi.org/10.69821/PLAGCIS.1>

Evaluación de contenido: El presente trabajo ha sido sometido a un riguroso proceso de revisión mediante el sistema de arbitraje de doble ciego. La publicación cuenta con el aval del Comité Científico de la editorial PLAGCIS y del Sello Editorial Litoral, tras haber superado los protocolos editoriales estandarizados que aseguran el cumplimiento de las normas académicas establecidas para publicaciones de carácter científico.

<https://plagcis.org/book/index.php/editorial/>



Contenido

Contenido	8
Agradecimientos	11
Prólogo	12
Presentación	15
Resumen	18
Abstract	19
Introducción	21
El liderazgo como motor de transformación en la gestión cultural	21
El propósito de este libro.....	22
Estructura del libro	24
Una invitación a la acción.....	25
CAPÍTULO 1	27
Liderazgo distribuido y su aplicación en la educación sociocultural.....	28
1.1 Repensando el liderazgo: no hay una figura única	28
1.2 El liderazgo distribuido: una visión colectiva del cambio.....	33
1.3 Relevancia del liderazgo distribuido en la educación y la gestión sociocultural	35
1.4 Estrategias para implementar el liderazgo distribuido en la educación y la gestión sociocultural.....	37
1.5 Reflexionando lo anterior.....	38
CAPÍTULO 2	39
Formando líderes estudiantiles para la gestión del patrimonio cultural	40
2.1 La necesidad de líderes estudiantiles comprometidos con la cultura y el patrimonio	40
2.2 Liderazgo estudiantil en la gestión del patrimonio: un desafío y una oportunidad .	47
2.3 Estrategias educativas para la formación de líderes en la gestión del patrimonio cultural.....	48
2.4 Reflexiones finales: hacia una nueva generación de líderes culturales.....	51
CAPÍTULO 3	52
Mecanismos de estructura de una estrategia educativa para la formación de líderes.....	53

3.1 La necesidad de una estrategia educativa para el liderazgo en la gestión cultural...	53
3.2 Elementos clave de una estrategia educativa para la formación de líderes en gestión cultural.....	56
3.3 Implementación de la estrategia: del aula a la acción	64
3.4 Reflexiones finales: hacia un modelo sostenible de formación de líderes.....	65
3.3 Implementación de la estrategia: del aula a la acción	66
3.4 Reflexiones finales: hacia un modelo sostenible de formación de líderes.....	67
CAPÍTULO 4	69
Impacto y evaluación del liderazgo en la gestión sociocultural.....	70
4.1 Midiendo el impacto del liderazgo estudiantil en la gestión cultural.....	70
4.2 Indicadores para evaluar el impacto del liderazgo distribuido en la gestión sociocultural.....	71
4.3 Casos de éxito y experiencias significativas en la formación de líderes socioculturales	73
4.4 Desafíos y oportunidades para el futuro del liderazgo estudiantil en la gestión cultural y social	75
4.5 Reflexiones finales: el liderazgo que deja huella	81
Conclusión	83
Principales reflexiones y aprendizajes	84
El futuro del liderazgo en la gestión sociocultural	85
Referencias	87
Sobre los autores	99
Derechos de autor	101

EDUCACIÓN Y LIDERAZGO: FORMACIÓN DE LÍDERES PARA LA GESTIÓN CULTURAL Y SOCIAL

Esteban Rodríguez Torres

Verónica Patricia Valdiris Ávila

Carlos Alberto Severiche Sierra

Julia Teresa Medina Arnedo

Daniel Roman Acosta



Sello editorial: Edición Litoral



Agradecimientos

La elaboración de este libro ha sido un viaje colectivo, nutrido por muchas mentes y corazones comprometidos con la educación y la transformación social. Queremos expresar nuestra más profunda gratitud a todos quienes hicieron posible que estas páginas cobraran vida.

A la Corporación de Educación Superior del Litoral – LITORAL y a la Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S. (PLAGCIS), por creer en este proyecto y brindarnos el respaldo institucional para llevarlo adelante. Su compromiso con la formación de líderes culturales es un faro que ilumina el camino.

A los estudiantes que nos inspiraron con sus historias de liderazgo, sus preguntas desafiantes y su entusiasmo por transformar realidades. Ustedes son la razón de ser de este trabajo y la prueba viviente de que el liderazgo distribuido no es una utopía, sino una posibilidad concreta.

A nuestras familias, por su paciencia infinita durante las largas jornadas de escritura, por sus palabras de aliento cuando el cansancio aparecía, y por comprender la importancia de este proyecto en nuestras vidas.

Y finalmente, a ti, lector, que tienes este libro en tus manos. Gracias por creer que la formación de líderes culturales es un camino necesario para construir sociedades más justas, participativas y conscientes de su patrimonio. Este libro es ahora tuyo; esperamos que encuentres en él no solo conocimiento, sino también inspiración para tu propio camino de liderazgo.

Prólogo

Vivimos tiempos de profundas transformaciones. Mientras las estructuras tradicionales de poder se reconfiguran, emergen con fuerza nuevas comprensiones sobre liderazgos: diametralmente distintas a las comprensiones existentes, fundamentadas en dogmas como “privilegios de unos pocos iluminados”, “personas desprovistas de decisiones equivocadas o errores” por el contrario, estas nuevas comprensiones reconocen capacidades distribuidas, que florecen en lugares singulares, en comunidades comprometidas con su capital cultural, social, académico, entre otros.

Este libro electrónico no tiene la pretensión de ser un manual o un recetario de instrucciones y mucho menos un compendio de teorías abstractas que no encuentran morada en ninguna realidad, por el contrario, es una invitación a repensar la educación en clave de escenarios permanentes de aprendizajes que promueven liderazgos culturales, capaces de preservar el patrimonio, dinamizar la vida comunitaria y construir vínculos entre tradición e innovación.

Se podría afirmar que esta obra es la materialización de una visión que trasciende el interés de un proyecto académico. Quienes lo crean tienen en sus miradas la convicción de quienes han experimentado en carne propia la posibilidad de vivenciar los impactos del liderazgo distribuido, de quienes han visto cómo jóvenes estudiantes, cuando se les brinda confianza y herramientas adecuadas, pueden convertirse en agentes de cambios culturales en sus comunidades.

A lo largo de estas páginas, encontrarás redes de conversaciones entre prácticas y teorías, entre reflexión y acción sin subalternizaciones consecuentes de sus lugares de observaciones. Quienes protagonizan las escrituras de los capítulos, encuentran en sus experiencias concretas, desafíos reales y estrategias probadas en diversos

contextos educativos y culturales los mejores vehículos para articular las teorías y los modelos que en una simbiosis simultánea e interdependiente producen nuevos aprendizajes. Su enfoque, distante de lo prescriptivo, reconoce las complejidades de caminos y caminantes en la formación de liderazgos y su compromiso con su patrimonio cultural.

Es posible que lo más valioso de esta obra sea su capacidad para desafiar nuestras concepciones establecidas. Nos invita a cuestionar la idea del líder solitario y carismático, para abrazar un modelo donde el liderazgo circula, se comparte y se multiplica. Nos desafía a ver a los estudiantes como interlocutores válidos, como protagonistas activos en la construcción y preservación de la cultura. Reconocernos como humanos y en esa complejidad, aceptar y abrazar el papel preponderante que tiene el “error” en la construcción del conocimiento y la proyección de nuevos liderazgos, en medio de una sociedad que ha construido el imaginario de liderazgo en la base de las perfecciones divinas, pero inhumanas “solo nos muestran casos de éxito, historias de quienes ganan, premios y distinciones de quienes no parecen humanos...”.

En las circunstancias actuales, donde el legado cultural enfrenta amenazas sin precedentes y las identidades locales luchan por sobrevivir frente a una creciente homogeneización global, la formación en liderazgos culturales ha dejado de ser un privilegio académico para convertirse en una necesidad imperante. Esta obra no solo ofrece un diagnóstico preciso de esta realidad, sino que también propone un camino esperanzador para abordar estos desafíos contemporáneos. Lo anterior, también nos invita a desistir de las comparaciones incoherentes, a abandonar las miradas y aspiraciones de quienes no somos, por una mirada más intimista, que reconozca de dónde venimos, quiénes somos, para donde vamos... Que son preguntas por lo

fundamental, por lo que nos hace distintos, lo que nos permitirá trascender, salir de nosotros mismos para mirarnos en conjunto.

Te invito a leer estas páginas con mente abierta y corazón dispuesto a la transformación. Permítete cuestionar tus propias prácticas educativas, reinventar formas de fomentar el liderazgo en tus estudiantes y, sobre todo, a reconocer en cada joven el potencial de liderazgo cultural, solo está allí, a punto de emerger, es posible que tú seas el afortunado de verlo por primera vez.

Los futuros de nuestros patrimonios culturales además de requerir políticas gubernamentales y grandes instituciones; también dependen fundamentalmente de comunidades educativas capaces de formar en liderazgos que los valoren, los protejan y los revitalicen. Este libro es una contribución invaluable a esa misión esencial.

PhD. Benjamín Barón-Velandia

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Mg. Daniel Román-Acosta. Soc.

Director de la Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social S.A.S

Presentación

Hay momentos en la vida académica en que sentimos la necesidad de ir más allá de las aulas, de trascender los límites de la teoría para adentrarnos en el territorio fértil de la transformación social. Este libro nació precisamente de esa inquietud: ¿cómo podemos formar líderes que no solo comprendan el valor del patrimonio cultural, sino que sean capaces de movilizar a sus comunidades para preservarlo y revitalizarlo?

"Educación y liderazgo: formación de líderes para la gestión cultural y social" es mucho más que un título; es una declaración de principios, una apuesta por un modelo educativo que reconoce en cada estudiante a un potencial agente de cambio cultural. No pretendemos ofrecer fórmulas mágicas ni recetas universales. Lo que compartimos en estas páginas es un camino posible, nutrido por experiencias diversas y reflexiones profundas sobre el papel del liderazgo distribuido en la gestión del patrimonio cultural.

A lo largo de cuatro capítulos, exploramos las dimensiones teóricas y prácticas de este enfoque. Comenzamos analizando el concepto de liderazgo distribuido y su aplicación en contextos educativos y culturales. Luego, profundizamos en la formación específica de líderes estudiantiles para la gestión del patrimonio, reconociendo sus desafíos y oportunidades. El tercer capítulo nos adentra en el diseño e implementación de estrategias educativas concretas, mientras que el cuarto aborda la crucial tarea de evaluar el impacto de estas iniciativas.

Este libro está dirigido a docentes, gestores culturales, estudiantes universitarios y todos aquellos que creen en el poder transformador de la educación. No pretende ser la última palabra sobre el tema, sino más bien el inicio de una conversación necesaria sobre cómo formamos a las nuevas generaciones de líderes culturales.

Te invitamos a leer estas páginas no como un observador distante, sino como un participante activo en esta reflexión. Cuestiona, contrasta con tu experiencia, imagina nuevas posibilidades. Y, sobre todo, atrevete a implementar en tu contexto aquellas ideas que resuenen con tu visión educativa y cultural.

El patrimonio cultural de nuestras comunidades enfrenta desafíos sin precedentes. Su preservación y dinamización no pueden depender exclusivamente de expertos o instituciones; requieren el compromiso activo de ciudadanos formados para valorarlo y gestionarlo. Formar esos líderes es quizás uno de los mayores desafíos y responsabilidades que tenemos como educadores.

Te invitamos a unirte a este viaje. A descubrir cómo el liderazgo distribuido puede transformar no solo la manera en que enseñamos y aprendemos, sino también la forma en que nos relacionamos con nuestra cultura y patrimonio. Porque en cada estudiante hay un líder potencial, y en cada comunidad educativa, la semilla de una revolución cultural.

El equipo editorial

*El liderazgo no se trata de
títulos, posiciones o
diagramas de flujo, sino
de una vida que influye
sobre otra.*

John Maxwell



Resumen

En cada comunidad, universidad y espacio de aprendizaje hay jóvenes con el potencial de convertirse en verdaderos líderes. "Educación y liderazgo: formación de líderes para la gestión cultural y social" es un abordaje hacia la construcción de esos liderazgos, una invitación a descubrir cómo la educación puede formar agentes de cambio comprometidos con la cultura, el patrimonio y el desarrollo social. A lo largo de estas páginas, exploramos el liderazgo distribuido como una herramienta poderosa para transformar la manera en que los estudiantes participan en la sociedad. No se habla de dirigir, sino de inspirar, de movilizar, de generar impacto real en el entorno. Desde estrategias educativas hasta experiencias concretas, este libro ofrece claves prácticas para potenciar el liderazgo estudiantil y aplicarlo en la gestión cultural. Aquí no encontrarás teoría vacía ni discursos lejanos. Encontrarás reflexiones profundas, ejemplos reales y estrategias que pueden aplicarse en cualquier contexto educativo o social. Porque el liderazgo no es solo un título, es una responsabilidad, una oportunidad y una forma de construir un futuro donde la cultura y el conocimiento sean el motor del cambio. Si crees en el poder de la educación para transformar realidades y en la importancia de formar líderes con visión y compromiso, este libro es para ti.

Palabras clave:

Educación, formación, gestión cultural, gestión social, liderazgo, líderes.

Abstract

In every community, university and learning space there are young people with the potential to become true leaders. "Education and leadership: Training leaders for cultural and social management" is an approach to building these leaders, an invitation to discover how education can train agents of change committed to culture, heritage and social development. Throughout these pages, we explore distributed leadership as a powerful tool to transform the way students participate in society. It is not about directing, but about inspiring, mobilizing, and generating real impact in the environment. From educational strategies to concrete experiences, this book offers practical keys to enhance student leadership and apply it in cultural management. Here you will not find empty theory or distant speeches. You will find deep reflections, real examples and strategies that can be applied in any educational or social context. Because leadership is not just a title, it is a responsibility, an opportunity and a way to build a future where culture and knowledge are the driving force of change. If you believe in the power of education to transform realities and in the importance of training leaders with vision and commitment, this book is for you.

Keywords:

Education, training, cultural management, social management, leadership, leaders.

Introducción

El liderazgo como motor de transformación en la gestión cultural

El liderazgo ha sido, a lo largo de la historia, una de las fuerzas más determinantes en la construcción y transformación de las sociedades. Desde los primeros modelos de organización comunitaria hasta los sistemas de gestión contemporáneos, la capacidad de influir, inspirar y movilizar a otros ha sido clave para la evolución del ser humano en sus diferentes contextos. Sin embargo, las ideas o conocimientos relacionadas al concepto de liderazgo han ido evolucionando con el tiempo. Si bien es cierto que, en tiempos pasados predominaban modelos autoritarios y jerárquicos, lo cierto es que, hoy en día, emergen enfoques mucho más dinámicos y participativos, así como colaborativos, los cuales responden en mejor medida a las necesidades del mundo actual.

En este sentido, el liderazgo distribuido se ha posicionado como una de las tipologías más eficaces en temas vinculados a la gestión organizacional, educativa y sociocultural. Dicha tipología esclarece que, el liderazgo no debe ser ejercido únicamente por una sola persona, sino que puede y debe ser compartido entre los distintos miembros de un grupo, institución o comunidad. En otras palabras, esta tipología en lugar de centrarse en una sola persona, permite la participación de múltiples individuos, donde cada uno es capaz de aportar desde sus propias capacidades, ideas, experiencias, así como conocimientos.

En el contexto de la gestión sociocultural, concretamente con lo relacionado a la preservación del patrimonio, dicha tipología no se encuentra ajena a esta transformación. Hay que tener en cuenta que, cuando se estudia los diferentes conceptos de cultura, esta puede ser entendida como el conjunto de expresiones, tradiciones y valores que han ido conformando la identidad de las diversas

sociedades, por lo que requiere de líderes capaces que puedan trabajar en la promoción, logrando así su conservación, divulgación y revitalización, no desde una perspectiva impositiva, sino a través de la colaboración y el empoderamiento comunitario. Así, el liderazgo distribuido se convierte en una herramienta elemental para garantizar que la gestión efectiva del patrimonio cultural logre ser verdaderamente inclusiva, participativa y, por ende, duradera en el tiempo.

Es por ello que, la formación de líderes estudiantiles en el ámbito de la gestión sociocultural, constituye hoy en día, una de las estrategias más prometedoras para lograr el fortalecimiento de la relación entre educación, cultura y sociedad. Cabe destacar que, los estudiantes universitarios no solo representan el futuro inmediato de todos los sectores de la sociedad, sino que tienen el potencial de convertirse en actores clave en el presente, promoviendo iniciativas que impacten de manera directa en su entorno. Sin embargo, para que esto pueda llevarse a cabo, es imperante que cuenten con una formación capaz de lograr una integralidad efectiva, que les brinde herramientas tanto a nivel teórico como práctico para ejercer un liderazgo de manera más consciente.

El propósito de este libro

El objetivo pensado para este libro fue explorar el papel del liderazgo distribuido en la gestión sociocultural, así como llevar a cabo un análisis de y cómo la formación de líderes estudiantiles puede contribuir a la promoción y preservación del patrimonio cultural. Es por ello que, mediante un recorrido teórico y práctico, se abordarán distintas dimensiones del liderazgo en la educación del nivel superior y su estrecho vínculo con cultura, todo ello desde su conceptualización hasta su aplicación en contextos aterrizados a las nuevas realidades.

De esta manera, más allá de una aproximación puramente académica, esta obra pretende brindar herramientas concretas para que tanto docentes, como gestores culturales y estudiantes puedan diseñar estrategias efectivas que contribuyan a la formación y desarrollo del liderazgo. Para ello, serán analizadas experiencias previas, presentadas metodologías innovadoras, y se explorarán casos de éxito en los que el liderazgo distribuido ha demostrado ser una tipología efectiva para lograr la transformación sociocultural.

Los principales objetivos de este libro son:

- Percibir en un espectro mucho más amplio el concepto de liderazgo distribuido y su importancia en la educación sociocultural.
- Explorar estrategias para la formación de líderes estudiantiles en la gestión del patrimonio cultural.
- Analizar metodologías y enfoques educativos que puedan contribuir favorablemente a potenciar el liderazgo en el ámbito universitario.
- Evaluar el impacto del liderazgo estudiantil en la promoción y preservación del patrimonio cultural.
- Proponer estrategias efectivas que apoyen la sostenibilidad y continuidad de las iniciativas de liderazgo en los diversos contextos socioculturales.

A lo largo de esta obra, el lector puede vislumbrar un enfoque integral y multidisciplinario, en el que convergen la educación, la gestión sociocultural y el liderazgo como pilares fundamentales para el desarrollo de sociedades más comprometidas con su identidad cultural.

Estructura del libro

Para abordar los temas de manera ordenada y precisa, el libro se divide en cuatro capítulos, donde cada uno se enfoca en un aspecto fundamental del liderazgo distribuido y su relación con la gestión sociocultural.

- Capítulo 1: Distribución del liderazgo y su aplicación en la educación sociocultural

En este capítulo se lleva a cabo un análisis de los conceptos de liderazgo distribuido y su importancia en el contexto educativo y sociocultural. A su vez, se exploran sus fundamentos teóricos y se presentan ejemplos de cómo puede ser implementado en la formación de líderes estudiantiles.

- Capítulo 2: La formación de líderes estudiantiles para la gestión del patrimonio cultural

En este capítulo se estudia el papel de los estudiantes en la gestión del patrimonio cultural, y se presentan estrategias educativas para fomentar el liderazgo estudiantil en el ámbito universitario. De igual manera, se destacan metodologías innovadoras y son analizados aquellos desafíos y oportunidades que enfrentan los jóvenes en su formación como líderes.

- Capítulo 3: Mecanismos de estructura de una estrategia educativa para la formación de líderes

En este apartado se presentan herramientas concretas para estructurar programas de formación de liderazgo estudiantil en la gestión sociocultural. Igualmente, se abordan estrategias pedagógicas, así como modelos de intervención y dinámicas que favorecen la contribución de los estudiantes en proyectos socioculturales.

- Capítulo 4: Impacto y evaluación del liderazgo en la gestión sociocultural

Finalmente, en este capítulo se examina cómo medir el impacto de los programas de liderazgo estudiantil en la gestión sociocultural. Por lo que, se establecen indicadores de evaluación, se presentan casos de éxito, y se plantean recomendaciones para lograr el fortalecimiento de dichas iniciativas.

Asimismo, el libro concluye con una reflexión sobre la importancia del liderazgo distribuido como motor de cambio en la educación actual y la gestión sociocultural, presentando, a su vez, un apartado de referencias bibliográficas que recoge los estudios y fuentes empleadas.

Una invitación a la acción

Este libro no pretende ser solo un texto teórico o una recopilación de conceptos sobre liderazgo y la gestión sociocultural. Es una invitación innovadora a la acción, un llamado a la reflexión y un punto de partida para transformar la manera en que es entendida actualmente la educación, la cultura y la participación ciudadana en sentido general.

En la tarea difícil de construir sociedades más justas, equitativas y culturalmente ricas, es necesario la formación de líderes capaces de inspirar, movilizar y generar impacto palpable en sus comunidades. En este sentido, dicha formación no puede quedar en el discurso o en la teoría, sino que debe ser un proceso dinámico y aplicado a la realidad cotidiana.

Cabe destacar que, tanto a docentes, como gestores culturales y responsables de la educación sociocultural en contextos universitarios, el presente libro puede ofrecer herramientas para potenciar el liderazgo de sus estudiantes y promover iniciativas sostenibles en la gestión del patrimonio cultural. Por su parte, a los educandos, les

brinda una guía contextualizada para desarrollar habilidades de liderazgo y asumir un rol activo en la transformación de su entorno.

De esta manera, el liderazgo distribuido evidencia que no hay un solo líder, sino múltiples voces que pueden y deben participar en la construcción de un futuro sostenible. Por lo que, este libro es un testimonio de esa visión, y una invitación para que cada lector encuentre su propio camino en el ejercicio del liderazgo en contextos socioculturales.

CAPÍTULO 1

“Un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje”.

– Antonio Bolívar

Universidad de Granada,

España, 2010



Capítulo 1

Liderazgo distribuido y su aplicación en la educación sociocultural

Esteban Rodríguez Torres

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

ert931025@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3571-6899>

Verónica Patricia Valdiris Ávila

Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia

vvaldirisa@unicartagena.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-6163-593X>

1.1 Repensando el liderazgo: no hay una figura única

A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido mostrado como una cualidad exclusiva que poseen ciertas personas y, que, a su vez, tienen habilidades excepcionales para guiar a los demás. Así, desde líderes políticos hasta grandes estrategias militares, la imagen del líder solitario, visionario y carismático ha prevalecido en disímiles esferas de las distintas sociedades. A pesar de esto, en la actualidad, dicha visión está siendo reemplazada por un enfoque más dinámico e inclusivo: el liderazgo distribuido.

Esta tipología plantea que el liderazgo no tiene que ser una función exclusiva ejercida por una sola persona, sino que puede derivar en un proceso compartido en el que distintos individuos pueden influir en su entorno, todo ello desde sus propias

capacidades y conocimientos (Leithwood, 2005). Asimismo, el poder o formas de acción se distribuye entre varios miembros, fomentando así, la colaboración, corresponsabilidad y la toma de decisiones de forma conjunta.

En el ámbito educativo y sociocultural, este cambio de paradigma es prioritario. La educación en los tiempos actuales no puede ser comprendida únicamente como un proceso de transmisión de conocimientos desde una figura autoritaria hacia los estudiantes. Por el contrario, las instituciones académicas, concretamente las de nivel superior, deben ser espacios de construcción colectiva, donde todos tengan la oportunidad de liderar y generar impacto en su hábitat social.

Ahora bien, la concepción tradicional del liderazgo educativo estuvo durante décadas anclada en modelos jerárquicos, los cuales eran heredados de la administración industrial y militar. Es por ello que, el director o rector se situaba en la cúspide de una pirámide organizacional, ejerciendo un control vertical y direccionado sobre docentes, personal administrativo y, por extensión, sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estudios como los de Burns (1978) comenzaron a cuestionar este enfoque transaccional, proponiendo modelos transformacionales que, aunque seguían centrados en figuras individuales, ya eran capaces de reconocer la importancia de motivar e inspirar a los colaboradores.

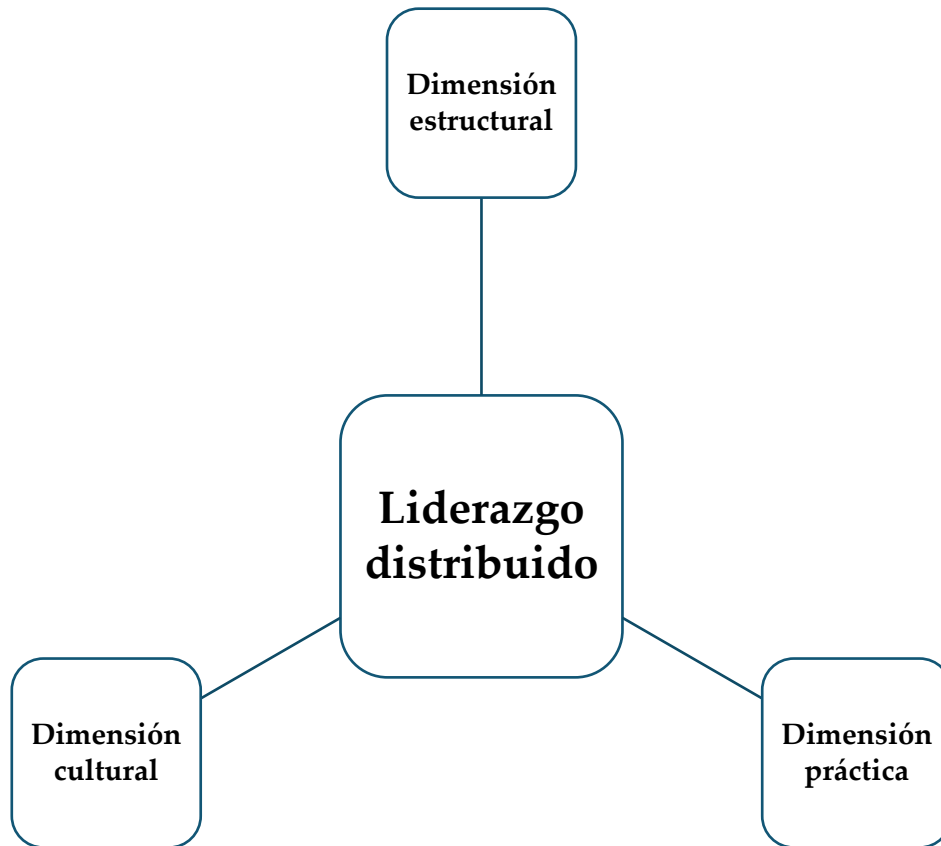
De esta forma, la transición hacia modelos distribuidos no ha sido abrupta sino gradual, impulsada por investigaciones que fueron capaces de evidenciar las limitaciones del liderazgo unipersonal en contextos complejos como los educativos. Spillane (2006) documentó cómo los centros educativos más efectivos ya operaban, a menudo de manera informal, todo ello bajo dinámicas de liderazgo compartido antes de que el concepto se formalizara teóricamente en estudios posteriores.

Atendiendo a lo anterior, el liderazgo distribuido no debe confundirse con una simple delegación de tareas. Tal y como han señalado Harris y DeFlaminis (2016), esta tipología implica una reconceptualización profunda de las relaciones de poder e influencia en las organizaciones educativas (ver figura 1). Este enfoque reconoce múltiples dimensiones:

1. Dimensión estructural: Necesita diseños más organizados y flexibles que permitan la emergencia de liderazgos desde diversos niveles y departamentos.
2. Dimensión cultural: Implica cultivar un conjunto de elementos a nivel institucional donde pueden compartirse responsabilidades y se reconoce que la distribución sea valorada y normalizada.
3. Dimensión práctica: Está manifestada en rutinas y actividades cotidianas donde diferentes actores logran asumir roles de liderazgo según su conocimiento.

Figura 1.

Dimensiones del liderazgo distribuido



Fuente: Los autores.

Las evidencias empíricas han respaldado la efectividad de este enfoque. Un metaanálisis llevado a cabo por Tian et al. (2016) encontró variadas correlaciones significativas entre prácticas de liderazgo distribuido y mejoras en el clima organizacional, la satisfacción profesional docente y, lo más importante, los resultados de aprendizaje de los educandos.

Así, la adopción de esta tipología distribuida puede transformar profundamente las instituciones educativas, debido a que los directivos pasan de ser "controladores" a

"arquitectos organizacionales" quienes, a su vez, diseñan nuevos espacios de participación y desarrollo de capacidades. Como ha argumentado Fullan (2019), su principal función se convierte en la de cultivar el capital profesional colectivo.

Este paradigma resuena con las demandas educativas del siglo XXI. En un mundo de conocimiento exponencial e interconectado, ningún líder individual puede poseer todas las respuestas. Las escuelas e instituciones educativas, sobre todo, las de nivel superior, afrontan desafíos complejos que requieren la inteligencia colectiva de toda la comunidad educativa:

- Estudiantes que participan activamente en la configuración de sus experiencias de aprendizaje
- Docentes que ejercen liderazgo pedagógico desde su área de especialización
- Familias y comunidad que co-construyen la visión educativa
- Personal administrativo y de apoyo que lidera procesos clave para el funcionamiento institucional

De esta forma, el liderazgo distribuido se alinea también con los fundamentos del aprendizaje sociocultural desarrollados por Vygotsky (1978) y sus sucesores, entendiendo que el conocimiento se construye en comunidad, a través de interacciones significativas entre diversos participantes.

La transición hacia este paradigma, enfoque o tipología no está exenta de tensiones. Tal y como ha advertido Gronn (2008), el liderazgo distribuido puede enfrentar resistencias culturales en sistemas tradicionalmente jerárquicos. A su vez, requiere el desarrollo de nuevas competencias tanto de líderes formales como de aquellos emergentes, particularmente habilidades de negociación, gestión de conflictos y metacognición organizacional.

En definitiva, repensar el liderazgo como concepto, suele implicar el abandono de la búsqueda del "líder ideal" para centrarse en la construcción de comunidades educativas donde el liderazgo fluya como una propiedad emergente del sistema (Marichal Guevara et al., 2021). En este contexto, dicho enfoque no diluye responsabilidades, sino que las multiplica, creando redes de influencia e innovación mucho más resilientes y adaptativas frente a los complejos desafíos educativos del mundo actual.

1.2 El liderazgo distribuido: una visión colectiva del cambio

Leithwood (2005) ha definido el liderazgo distribuido como un nuevo modelo que es capaz de promover la descentralización del poder en las organizaciones, permitiendo que múltiples colaboradores participen de una manera más activa en la toma de decisiones, y en la implementación de iniciativas. Por lo que, en contraste con el liderazgo tradicional, donde una figura jerárquica impone su autoridad, en esta tipología el liderazgo es construido colectivamente.

En esta misma línea, Bolívar (2010) ha reforzado esta idea al señalar que el liderazgo distribuido no solo puede ampliar la capacidad organizativa de una institución, sino que también fortalece su identidad y cultura interna. Cuando los miembros de un grupo sienten que su voz es escuchada y que su trabajo tiene un impacto real, por lo general suele aumentar el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos grupales.

En este sentido, el liderazgo distribuido en la educación y la gestión sociocultural poseen el potencial para transformar la manera en que se construyen los proyectos de desarrollo cultural (Rodríguez, 2022; Rodríguez et al., 2022; Roman-Acosta et al., 2023). No se trata únicamente de distribuir tareas, sino de generar espacios de

participación innovadores a la par que reales, donde cada persona tenga la posibilidad de asumir un rol de liderazgo en función de sus habilidades y conocimientos propios.

Cuando se habla de alcanzar objetivos y cumplir metas el liderazgo distribuido es fundamental, influye positivamente en el desempeño de cualquier tipo de actividad en una organización determinada (Rodríguez Torres et al., 2023a), puesto que logra la compenetración de los individuos y que los objetivos propuestos alcancen altos niveles de eficacia.

Se evidencia cómo, generalmente, aquellos autores que han tratado el tema del liderazgo distribuido poseen puntos en común, al expresar que este mantiene las directrices de la dirección en un primer instante, sin embargo, pueden concebirse ideas o concepciones, que, a su vez, pueden evidenciar un sentido enfocado de abajo hacia arriba, de los lados o de cualquier dirección, por lo que este estilo podría beneficiar el funcionamiento de las instituciones universitarias.

En la universidad del siglo XXI, se muestra cómo la función del liderazgo se encuentra basada en aquellos procesos de surgimiento, mantenimiento e institucionalización de una nueva cultura de la calidad (Rodríguez Torres et al., 2023b; Marichal Guevara et al., 2023). El liderazgo distribuido forma parte de este engranaje, puesto que es concebido como pilar estratégico para la formación y capacitación de los nuevos dirigentes estudiantiles.

De ahí que, el liderazgo distribuido suponga un conjunto de prácticas concretas para fijar rumbos y ejercer influencia potencialmente por individuos en todos los ámbitos, más que un conjunto de características y elementos distintivos y atributos de personas en la élite organizacional. Por lo que, el verdadero potencial del liderazgo distribuido emerge cuando las estructuras formales logran la facilitación de una

colaboración auténtica, permitiendo así, que el conocimiento especializado se desarrolle libremente entre departamentos y niveles jerárquicos, generando, por ende, soluciones innovadoras a problemas educativos complejos.

1.3 Relevancia del liderazgo distribuido en la educación y la gestión sociocultural

1.3.1 *La educación como espacio de formación de líderes*

Es importante mencionar que, la educación puede considerarse como el punto de partida para la formación de individuos capaces de liderar cambios significativos en la sociedad. Empero, en diversas ocasiones, las instituciones educativas han replicado modelos de enseñanza autoritarios, donde los estudiantes ocupan un rol pasivo, limitándose a recibir información sin la posibilidad de cuestionarla o transformarla verdaderamente.

Desde la perspectiva del liderazgo distribuido, la educación ha de ser entendida como un proceso de aprendizaje activo, en el que los estudiantes ocupen responsabilidades, participen en la toma de decisiones y desarrollen habilidades de liderazgo desde sus primeros años de formación (Murillo, 2006).

En este sentido, la formación de líderes estudiantiles no puede basarse únicamente en la acumulación de conocimientos teóricos. Es necesario que los jóvenes, sobre todo en el contexto universitario tengan la oportunidad de experimentar el liderazgo en la práctica, participando en proyectos, gestionando iniciativas y enfrentando desafíos actuales, tanto dentro como fuera del aula (Bolívar, 2010; Roman-Acosta y Barón Velandia, 2023; Roman Acosta et al., 2024).

Cuando los estudiantes son formados bajo un modelo de liderazgo distribuido, desarrollan capacidades que van más allá del ámbito académico, tales como:

- Autonomía: Toman decisiones de manera responsable y reflexiva.
- Trabajo en equipo: Aprenden a valorar las opiniones de los demás y a construir en conjunto.
- Compromiso social: Se involucran de manera activa en la resolución de problemas en la comunidad.
- Pensamiento crítico: Tiene la habilidad de cuestionar y mejorar las estructuras existentes.

Este enfoque educativo no solo beneficia a los educandos universitarios, sino que también fortalece la comunidad académica en su conjunto. Cuando el liderazgo es compartido, el aprendizaje se vuelve más significativo, pues logra ser conformado por elementos mucho más dinámicos e inclusivos.

1.3.2 El liderazgo distribuido en la gestión cultural: un modelo para el desarrollo

La gestión cultural es un campo en el que el liderazgo distribuido juega un papel clave. La promoción y preservación del patrimonio, y el fortalecimiento de la identidad cultural no pueden depender de una sola persona o institución. Por el contrario, requieren de un trabajo en equipo de distintos actores, entre los que destacan: artistas, gestores culturales, docentes, estudiantes y miembros de la comunidad.

Según Paladino et al. (2019), cuando el liderazgo en la gestión cultural se concentra en una figura única, los proyectos, generalmente, suelen ser frágiles y dependientes de la permanencia de esa persona en el cargo. Sin embargo, cuando el liderazgo evoluciona y pasa a su tipología distribuida, el conocimiento, las responsabilidades, y la toma de decisiones pasan a ser compartidas, se logra asegurar la sostenibilidad y continuidad de las iniciativas.

De esta manera, dicho enfoque permite que los proyectos culturales sean más inclusivos, debido a que fomentan la participación de distintos sectores de la sociedad. De forma adicional, al descentralizar la toma de decisiones, se promueve la innovación y la creatividad, permitiendo así que las iniciativas culturales respondan favorablemente a las necesidades y expectativas de la comunidad o institución educativa.

1.3.3 Comunidades más fuertes a través del liderazgo compartido

Ahora bien, una de las mayores fortalezas del liderazgo distribuido, es sin duda alguna, la capacidad para generar comunidades más cohesionadas y participativas. Así, cuando las personas sienten que planteamientos son tomados en cuenta y que tienen un rol activo en la toma de decisiones, el sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad se ve gratamente fortalece (Valverde, 2018).

En la gestión sociocultural, esto puede llegar a traducirse en sociedades mucho más organizadas y resilientes, capaces de enfrentar desafíos colectivos actuales de manera efectiva. Conjuntamente, el liderazgo distribuido fomenta el empoderamiento ciudadano, alentando a las personas a que se involucren en la toma de decisiones, y en asumir papeles activos en el desarrollo de instituciones educativas y comunidades.

1.4 Estrategias para implementar el liderazgo distribuido en la educación y la gestión sociocultural

Para que el liderazgo distribuido pueda convertirse en una realidad en el ámbito educativo y sociocultural, es prioritario la implementación de estrategias concretas que permitan su desarrollo. Algunas de ellas incluyen:

- Fomentar la autonomía de los estudiantes: Permitirles tomar decisiones y liderar proyectos dentro de la comunidad académica.
- Crear redes de liderazgo estudiantil: Espacios donde los jóvenes puedan asumir roles de liderazgo de manera colaborativa.
- Capacitar a docentes y gestores culturales: Brindar formación en liderazgo distribuido para que puedan aplicar este enfoque en sus prácticas diarias.
- Implementar metodologías participativas: Favorecer dinámicas de aprendizaje y gestión cultural basadas en la colaboración y la toma de decisiones compartida.

1.5 Reflexionando lo anterior

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que el liderazgo distribuido representa un cambio innovador de paradigma en la manera en que puede entenderse la educación y la gestión sociocultural. En este sentido, más que un modelo de autoridad tradicional, se consolida como una tipología que invita a construir de manera colectiva, a distribuir responsabilidades y a empoderar a cada persona dentro de una comunidad.

En el ámbito educativo, este enfoque permite la formación de educandos autónomos, críticos y comprometidos con su entorno. En la gestión sociocultural, se ve fortalecida la participación ciudadana y asegura que las iniciativas culturales sean sostenibles y representativas de la diversidad de una comunidad (Roman-Acosta, 2023; Román Santana et al., 2023).

En este contexto, apostar por el liderazgo distribuido significa apostar por una sociedad mucho más participativa, donde el conocimiento, la cultura y la toma de decisiones se convierta en un derecho compartido por todos.

CAPÍTULO 2

“Existe verdaderamente una necesidad social de liderazgo educativo, que recaiga en estudiantes de las carreras que posean entre su perfil social el tratamiento al arte, el patrimonio y la cultura en general”.

– Esteban Rodríguez Torres et al.

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez,

Cuba, 2023



Capítulo 2

Formando líderes estudiantiles para la gestión del patrimonio cultural

Esteban Rodríguez Torres

ert931025@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3571-6899>

Julia Teresa Medina Arnedo

Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia

jmedinaa@unicartagena.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-1822-0541>

2.1 La necesidad de líderes estudiantiles comprometidos con la cultura y el patrimonio

El patrimonio cultural es la esencia de la identidad de los pueblos. En él se reflejan las historias, las tradiciones y los valores que han dado forma a las sociedades a lo largo del tiempo. No obstante, su preservación y promoción no pueden depender únicamente de instituciones o expertos en la materia; requieren del compromiso activo de las nuevas generaciones. En este sentido, los estudiantes universitarios juegan un papel clave, debido a que tienen el potencial de convertirse en líderes que motiven, eduquen e inspiren a sus comunidades en torno a la valoración y el cuidado del patrimonio cultural.

Sin embargo, formar líderes no es una tarea automática ni espontánea. Esta tarea requiere un proceso educativo estructurado que estimule el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes orientadas al liderazgo y la gestión cultural. Tal como se ha identificado en estudios previos (García García y Roman-Acosta, 2024; Bolívar, 2010; Murillo, 2006; Paladino et al., 2019), los líderes no nacen, sino que se forman a través de experiencias, aprendizajes y oportunidades de colaboración.

En muchas universidades, el liderazgo estudiantil sigue estando limitado a roles administrativos o de representación política dentro de organizaciones estudiantiles. Si bien estos espacios son importantes, no siempre brindan herramientas para la gestión de proyectos socioculturales o para el trabajo con comunidades. En consecuencia, muchos jóvenes con potencial de liderazgo no encuentran los canales adecuados para desarrollar su vocación transformadora en ámbitos culturales y patrimoniales.

Este capítulo pretende explorar cómo puede llegar a estructurarse un proceso de formación del liderazgo estudiantil que permita a los jóvenes universitarios, no solo aprender y conocer sobre el patrimonio cultural, sino también convertirse en agentes de cambio. Se analiza también, qué competencias deben ser desarrolladas, qué estrategias educativas pueden llegar a aplicarse y cómo la universidad como institución de educación superior puede facilitar dicho proceso de manera efectiva y sostenible.

2.1.1. El contexto contemporáneo: patrimonio en riesgo y oportunidades emergentes

La necesidad de líderes estudiantiles comprometidos con el patrimonio cultural se intensifica ante los retos contemporáneos que enfrenta la preservación y dinamización de la cultura. Canclini (2002) ha identificado tres fenómenos

simultáneos que, por su magnitud, logran la configuración de un escenario complejo: la aceleración de procesos de homogeneización cultural derivados de la globalización; la fragilización de mecanismos tradicionales de transmisión cultural intergeneracional; y por último y no por eso menos importante, la reconfiguración de identidades culturales en contextos cada vez más híbridos y fluidos. Frente a este panorama, Martínez-Rodríguez y Sánchez-Maldonado (2023) argumentan que los jóvenes que cursan la universidad ocupan una posición estratégica como "mediadores culturales", por lo que son capaces de establecer puentes entre tradición e innovación, entre memoria colectiva y nuevas tecnologías, entre conocimiento académico y saberes comunitarios.

El patrimonio cultural, tanto material como inmaterial, enfrenta hoy en día amenazas sin precedentes. El estudio longitudinal llevado a cabo por Quintero-Morón (2022) documenta cómo factores como el cambio climático, los conflictos armados, la especulación inmobiliaria, el turismo masivo no planificado, y los procesos de gentrificación ponen en riesgo expresiones culturales y sitios patrimoniales en diversas regiones. Paradójicamente, estos desafíos coexisten con un renovado interés social por la recuperación de identidades locales y prácticas culturales tradicionales, generando lo que Salinas (2005) denomina "*la paradoja patrimonial contemporánea*": nunca el patrimonio había estado tan amenazado y, simultáneamente, tan valorado por diversos sectores sociales.

En este contexto discordante, el liderazgo estudiantil no representa un mero complemento deseable en los procesos de gestión cultural, sino una necesidad en la base estructural. Como señalan Escobar y Torres (2023), los estudiantes universitarios aportan perspectivas renovadas, competencias digitales nativas, sensibilidad hacia problemáticas emergentes y capacidad para movilizar a sus pares. El estudio comparativo de García García y Roman-Acosta (2024) demuestra que las

iniciativas de preservación patrimonial que incorporan activamente a jóvenes universitarios en roles de liderazgo muestran mayor capacidad de adaptación, sostenibilidad intergeneracional y resonancia comunitaria que aquellas gestionadas exclusivamente por instituciones tradicionales o expertos consolidados.

2.1.2. Dimensiones del liderazgo estudiantil en la gestión cultural

El liderazgo estudiantil en la gestión cultural trasciende la concepción convencional del liderazgo como influencia jerárquica, abarcando dimensiones múltiples e interrelacionadas. De esta forma, basándose en investigaciones empíricas con colectivos estudiantiles en cinco países latinoamericanos, Cuesta Moreno y Moreno Mosquera (2021) identifican cuatro dimensiones fundamentales que configuran este tipo específico de liderazgo:

La dimensión técnico-gestora, la cual implica competencias para la planificación, implementación y evaluación de proyectos culturales. Cabe destacar que a menudo suele incluir conocimientos basados en marcos legales del patrimonio, metodologías de catalogación e inventario, técnicas de interpretación cultural, así como estrategias de financiamiento y sostenibilidad.

Por otra parte, se encuentra la dimensión sociopolítica, esta dimensión comprende habilidades para la negociación entre diferentes actores, la mediación en conflictos patrimoniales, así como la incidencia vinculada a políticas culturales. Autores como Bolívar (2010) han descrito que los líderes estudiantiles de proyectos patrimoniales, generalmente, deben navegar a través de ecosistemas institucionales complejos, negociando, en muchas ocasiones, con autoridades municipales, comunidades locales, entidades educativas y organismos de financiación. Por lo que, esta dimensión requiere una capacidad innovadora para comprender las dinámicas de

poder, construir alianzas estratégicas, así como articular demandas colectivas en torno al patrimonio.

En tercer lugar, se encuentra la dimensión ético-identitaria, esta dimensión se encuentra relacionada con la capacidad para comprender, valorar y comunicar los significados profundos del patrimonio. Autores como Yáñez Canal (2020) han mencionado que los líderes efectivos en este ámbito, son capaces de desarrollar una sensibilidad particular dirigida a las dimensiones simbólicas, rituales y emotivas de las expresiones culturales, permitiéndoles conectar prácticas patrimoniales con procesos propios identitarios actuales. A su vez, esta dimensión suele involucrar una reflexión crítica sobre ciertos dilemas éticos en la gestión cultural: ¿Quién decide qué es valioso para su preservación? ¿Cómo equilibrar autenticidad y adaptación? ¿Cómo evitar la instrumentalización económica o política del patrimonio?

Por último, se encuentra la dimensión pedagógico-comunicativa, dicha dimensión comprende competencias para la sensibilización, educación y movilización de otros actores. En los estudios de Fides Senedt (2024), se subraya cómo el liderazgo estudiantil aplicado a la gestión sociocultural tiene un componente inherentemente educativo, manifestado en la capacidad para lograr diseños y experiencias de aprendizaje significativas, todo ello en torno al patrimonio, así como comunicar de forma efectiva su valor a diversas audiencias. Cabe destacar que, esta dimensión es crucial para garantizar tanto la transmisión como la renovación del compromiso con el patrimonio cultural.

2.1.3. Desafíos formativos: más allá del conocimiento técnico

La formación de líderes estudiantiles y su relación con la gestión cultural enfrenta desafíos específicos que trascienden los modelos educativos convencionales. El análisis longitudinal de programas formativos realizado por Delgado Zárate y

Ordúz Quijano (2024) identifica limitaciones recurrentes en los enfoques tradicionales: predominio de formación teórica desvinculada de contextos reales; separación artificial entre conocimiento técnico y desarrollo de competencias interpersonales; énfasis excesivo en la administración cultural sin suficiente atención a dimensiones sociopolíticas y comunitarias; y escasez de oportunidades para ejercer liderazgo en proyectos auténticos con impacto territorial.

Ante estas limitaciones, diversos autores proponen repensar la formación desde paradigmas más integrales. Rivas-Martínez y Segura (2021) abogan por un enfoque transformativo que conciba el liderazgo no como un conjunto de técnicas a dominar, sino como un proceso de crecimiento personal y colectivo. Así, este enfoque se fundamenta en tres principios pedagógicos: aprendizaje situado en contextos culturales reales; reflexión crítica sobre la propia práctica; y acompañamiento personalizado que combine mentoría experta con espacios de co-construcción entre pares.

Un aspecto crítico identificado por Hernández Abadía et al. (2020) es la necesidad de superar la falsa dicotomía entre competencias "duras" (técnicas, metodológicas, cognitivas) y competencias "blandas" (interpersonales, emocionales, éticas). Su estudio longitudinal con 124 estudiantes involucrados en proyectos patrimoniales demuestra que el liderazgo efectivo emerge precisamente en la intersección de ambas dimensiones. Por ejemplo, la capacidad para diseñar un sistema de documentación digital del patrimonio inmaterial (competencia técnica) se potencia cuando se integra con la habilidad para establecer relaciones de confianza con portadores de tradiciones orales (competencia interpersonal).

2.1.4. Hacia un ecosistema formativo integrado

La complejidad inherente a la formación de líderes estudiantiles en gestión cultural requiere trascender intervenciones aisladas hacia la construcción de ecosistemas formativos coherentes. Retomando los planteamientos de García García y Roman-Acosta (2024), se evidencia como pueden ser concebidos estos ecosistemas como articulaciones dinámicas entre diversos componentes: currículos flexibles que integren formación teórica rigurosa con experiencias prácticas significativas; comunidades de aprendizaje que fomenten la colaboración interdisciplinaria y el intercambio intergeneracional; plataformas de experimentación que permitan a los estudiantes diseñar e implementar proyectos culturales innovadores; y redes de mentoría que conecten a estudiantes con profesionales experimentados y líderes comunitarios.

La investigación comparada de Macías Arias et al. (2018) en universidades latinoamericanas, identifica factores institucionales que favorecen el surgimiento y consolidación de estos ecosistemas: políticas universitarias que reconocen y valoran el compromiso sociocultural; mecanismos flexibles para vincular iniciativas estudiantiles con procesos académicos formales; estructuras de apoyo que proporcionan recursos, asesoramiento y respaldo institucional; y sistemas de evaluación que legitiman el aprendizaje derivado de la participación en proyectos patrimoniales.

Según Mariscal Orozco (2024), un elemento, particularmente relevante, es la construcción de puentes sistemáticos entre universidades e instituciones culturales (museos, centros culturales, sitios patrimoniales). En este sentido, estas alianzas estratégicas logran generar "terceros espacios" formativos donde estudiantes pueden asumir, de manera gradual, responsabilidades de liderazgo en contextos

reales a la par de protegidos, todo ello contando con acompañamiento académico y profesional

2.2 Liderazgo estudiantil en la gestión del patrimonio: un desafío y una oportunidad

Actualmente, hablar de liderazgo estudiantil en la gestión del patrimonio cultural implica diversos elementos, entre ellos el reconocimiento de que dicho liderazgo posee particularidades que lo diferencian de otros tipos de liderazgo. Por ejemplo, mientras que el liderazgo empresarial está mucho más enfocado en la toma de decisiones estratégicas, y el liderazgo político en aquellas relacionadas a la movilización de grupos para alcanzar objetivos específicos, el liderazgo en la gestión del patrimonio cultural requiere de un enfoque comunitario, educativo y socialmente comprometido.

Ahora bien, Leithwood (2005) sostiene que el liderazgo distribuido, el cual por todo lo antes expuesto en los acápites ya descritos, puede ser considerado para crear una de las estrategias más efectivas para la intervención en proyectos culturales, debido a que permite que múltiples actores participen de manera activa, evitando la dependencia de una sola persona, y fomentando el empoderamiento colectivo. De esta forma, el liderazgo estudiantil y su relación con la gestión del patrimonio cultural debe estar orientada hacia la construcción de redes, la generación de conciencia, y la promoción de iniciativas inclusivas y sostenibles.

Es importante mencionar que, algunos de los desafíos más comunes que enfrentan los estudiantes universitarios que desean involucrarse en este tipo de liderazgo incluyen:

- Espacios limitados de participación: Genere lamente, en muchas universidades, las iniciativas vinculadas a la gestión cultural están dirigidas

por docentes, dejando poco margen para la autonomía los propios estudiantes.

- Conocimiento escaso sobre el patrimonio cultural: Aunque muchos de los jóvenes pueden poseer interés en la gestión cultural, en variadas ocasiones no cuentan con la formación necesaria para lograr una comprensión de su valor e importancia.
- Falta de metodologías con enfoques participativos: La enseñanza sobre el patrimonio cultural, a menudo, suele limitarse solo a contenidos teóricos, sin involucrar aquellas experiencias prácticas que motiven la acción.
- Débil articulación con la comunidad: En disímiles ocasiones, los proyectos universitarios relacionados con la gestión cultural no se encuentran conectados con la realidad social de los territorios donde se desarrollan.

No obstante, cada uno de estos desafíos por sí solos puede transformarse en una oportunidad si se logran diseñar estrategias adecuadas que contribuyan a la formación de líderes estudiantiles con vocación por lo sociocultural.

2.3 Estrategias educativas para la formación de líderes en la gestión del patrimonio cultural

Es necesario que para que los educandos universitarios puedan convertirse en líderes capaces de intervenir y promover sobre cuestiones del patrimonio cultural, estos puedan incluir en su formación estrategias pedagógicas activas y participativas. Dichas estrategias podrán permitirles vivenciar el liderazgo, así como desarrollar competencias concretas y experimentar el impacto real de sus acciones, tanto a nivel institucional como en la propia comunidad.

Seguidamente, se presentan varias de las metodologías más efectivas para la formación de líderes estudiantiles aterrizadas a contextos relacionados con la gestión del patrimonio cultural:

2.3.1 Aprendizaje basado en proyectos (ABP)

Hay que tener en cuenta que, el aprendizaje basado en proyectos constituye en la actualidad una estrategia efectiva que permite a los estudiantes enfrentar y desenvolverse ante situaciones del día a día, y de esta forma, resolver problemas concretos mediante el diseño y ejecución de iniciativas grupales. En el caso concreto del liderazgo relacionado con la gestión del patrimonio cultural, esta metodología permite que los estudiantes:

- Identifiquen necesidades culturales y patrimoniales en su entorno.
- Diseñen estrategias de intervención que sean viables, atractivas, y sostenibles.
- Trabajen en equipo para coordinar acciones y distribuir roles de liderazgo.
- Evalúen el impacto de sus proyectos en la comunidad.

Un ejemplo exitoso de esta estrategia podría ser la implementación de un proyecto de revalorización del patrimonio inmaterial, donde los estudiantes trabajen con adultos mayores para recopilar relatos y tradiciones orales que luego puedan ser difundidos en formatos digitales, en las nuevas plataformas de redes sociales, o eventos comunitarios.

2.3.2 Aprendizaje-servicio (ApS)

Por su parte, el aprendizaje-servicio responde a una metodología, la cual es capaz de combinar el aprendizaje académico con el servicio comunitario. En este enfoque, los estudiantes no solo pueden aprender sobre temas del patrimonio cultural en la

universidad, sino que pueden aplicar sus conocimientos en iniciativas concretas que beneficien a la comunidad.

Por ejemplo, una universidad podría llegar a organizar programas en los que los educandos desarrollen visitas guiadas a sitios patrimoniales para niños de escuelas locales, promoviendo así, la educación patrimonial de la mano del liderazgo juvenil.

2.3.3 Formación en habilidades de comunicación y liderazgo

De esta forma, para que los estudiantes puedan ser capaces de liderar iniciativas socioculturales, no es suficiente solo el conocimiento del valor del patrimonio; también es clave que aprendan a desarrollar habilidades de comunicación, persuasión, gestión de equipos y resolución de conflictos.

Entre las estrategias que pueden llevarse a cabo en este sentido se incluyen:

- Talleres de charlas y debates: En estos eventos los estudiantes aprenden a expresar ideas con claridad y a argumentar cuestiones esenciales en defensa del patrimonio cultural.
- Ejercicios de liderazgo situacional: Se pretende que los estudiantes puedan experimentar distintos roles dentro de un equipo y, de esta manera, puedan fortalecer su capacidad de adaptación.
- Dinámicas de trabajo en red: Son esenciales para lograr tanto el fomento como la construcción de alianzas entre los propios estudiantes, docentes y miembros de la comunidad.

2.3.4 Uso de tecnologías para la promoción del patrimonio

El siglo XXI, denominado por diversos autores como la era digital, ha evidenciado como las tecnologías juegan un papel clave en la difusión y conservación de diferentes escenarios, donde por supuesto, el patrimonio cultural no queda exento.

Formar a los educandos en el uso de herramientas digitales puede potenciar significativamente su capacidad de liderazgo en dicho ámbito.

En este sentido, algunas iniciativas innovadoras podrían incluir:

- Creación de blogs o páginas web dedicadas a la difusión del patrimonio local.
- Uso de redes sociales para promover campañas de sensibilización sobre el valor del patrimonio.
- Desarrollo, de conjunto con docentes y expertos de la universidad, proyectos de realidad aumentada, los cuales permitan a las personas la exploración de sitios patrimoniales de manera interactiva.

2.4 Reflexiones finales: hacia una nueva generación de líderes culturales

El liderazgo estudiantil y su vínculo con la gestión del patrimonio cultural no es un concepto abstracto ni una meta inalcanzable. Por lo que, constituye una necesidad imperante en un mundo donde el patrimonio cada vez más enfrenta constantes amenazas debido al descuido, desinformación y las dinámicas del desarrollo urbano, las cuales cada son más aceleradas.

Para lograr este propósito, es necesario que las universidades adopten estrategias educativas, innovadoras, y participativas, donde los educandos no solo aprendan temas sobre el patrimonio, sino que se conviertan en protagonistas y parte clave de su preservación y difusión.

En última instancia, la formación de líderes culturales podría traducirse en la formación de ciudadanos comprometidos con la historia, identidad, y por ende, con su comunidad.

CAPÍTULO 3

“El liderazgo educativo es un elemento clave para conducir, promover y organizar procesos fundamentales en contextos desfavorecidos”.

– Daniel Roman Acosta et al.

Universidad del Zulia,

Venezuela, 2023



Capítulo 3

Mecanismos de estructura de una estrategia educativa para la formación de líderes

Daniel Roman-Acosta

Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

danieldavidromanacosta@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4300-9174>

3.1 La necesidad de una estrategia educativa para el liderazgo en la gestión cultural

Hay que tener en cuenta que, la formación de líderes no constituye un proceso espontáneo ni un producto del azar. Aunque existen personas con habilidades naturales para influir en su entorno, el liderazgo es, en esencia, una capacidad que es aprendida, y se va desarrollando y fortaleciendo mediante la educación y la experiencia. En el caso del liderazgo estudiantil orientado a la gestión cultural y la preservación del patrimonio, esta formación cobra aún mayor importancia, todo ello debido a que requiere no solo conocimientos sobre cultura y patrimonio, sino también habilidades de gestión, comunicación y trabajo en equipo (Bolívar, 2010; Murillo, 2006).

Hasta ahora se ha reflexionado sobre la relevancia del liderazgo distribuido y la necesidad de involucrar a los educandos en la gestión del patrimonio cultural. Pero la pregunta clave es: ¿cómo se forma un líder con dichas características? ¿Cómo es posible el diseño de un proceso educativo que permita a los jóvenes asumir roles activos en la gestión cultural, liderar iniciativas, así como generar impacto palpable en sus comunidades?

Aquí es donde logra entrar en juego la necesidad de una estrategia educativa estructurada de forma sólida, diseñada específicamente para potenciar las competencias de liderazgo en contextos socioculturales. Así, dicha estrategia no solo debe ser capaz de proporcionar conocimientos teóricos, sino también espacios de cooperación, experimentación y desarrollo de habilidades prácticas.

En este sentido, la implementación de una estrategia educativa para la formación de líderes estudiantiles en la gestión sociocultural debe estar alineada con las necesidades del contexto en el que se va a aplicar. Por lo que, no es suficiente con replicar modelos ya existentes; para ello es fundamental que la estrategia se adapte a la realidad de los propios estudiantes, sus intereses, su entorno sociocultural, así como a las oportunidades de participación que estos tienen a su alcance.

Una estrategia educativa efectiva para lograr el liderazgo en la gestión sociocultural debe articular múltiples dimensiones interconectadas. Estudios como el de Zarate-Rueda y Acevedo-Villamil (2014) proponen que, a menudo este tipo de formación debe fundamentarse en cuatro pilares esenciales: conocimiento teórico-conceptual; experiencias prácticas situadas; reflexión crítica; y acompañamiento mentorial. De esto se deduce que, el equilibrio entre dichos componentes resulta crucial para evitar tanto el academicismo desconectado de la realidad como el activismo carente de fundamentos teóricos.

La literatura especializada que aborda esta temática, en su mayoría señala que los programas formativos exitosos en este ámbito, suelen incorporar metodologías participativas e innovadoras como el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje-servicio, donde los educandos abordan problemáticas culturales concretas de sus comunidades (Fernández-Jiménez et al., 2021). Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que, estos enfoques pedagógicos logran la facilitación de la transición desde la comprensión teórica del patrimonio cultural hacia la acción

transformadora, permitiendo así, que los estudiantes desarrollen competencias de gestión mientras experimentan de primera mano aquellos desafíos y complejidades de la animación sociocultural.

La integración de perspectivas multidisciplinarias constituye otro elemento distintivo de dichas estrategias. Tal y como señala Martinell (2016), en su estudio, la gestión cultural contemporánea necesita un diálogo permanente entre las humanidades, las ciencias sociales y las competencias técnico-administrativas. Con esto se pretende que, los futuros líderes en este campo sean capaces de moverse con fluidez entre la sensibilidad artística y el análisis de sostenibilidad financiera, así como entre la comprensión de tradiciones ancestrales y el manejo de tecnologías emergentes para su difusión.

El desarrollo de líderes universitarios vinculados a la culturales no puede concebirse como responsabilidad exclusiva de los centros educativos formales. En este sentido, se requiere la configuración de ecosistemas formativos donde tanto las instituciones educativas, organismos culturales, administraciones públicas y organizaciones comunitarias establezcan alianzas estratégicas para conformar un ciclo que beneficie dichas entidades. Yúdice (2019) ha documentado experiencias latinoamericanas donde estas colaboraciones interinstitucionales potencian favorablemente el impacto de los procesos formativos, todo ello al generar espacios de práctica profesional supervisada y mentoría especializada.

Este ecosistema brinda una ventaja fundamental, y es que permite superar una de las principales limitaciones de los modelos formativos tradicionales: la desconexión entre teoría y praxis. Por ejemplo, cuando un museo local, o un festival comunitario se convierte en laboratorio de aprendizaje, los educandos pueden contrastar sus conocimientos con realidades operativas concretas, desarrollando así, la inteligencia situacional, y la capacidad adaptativa que caracteriza a los líderes efectivos en

entornos culturales complejos y que hoy en día son tan cambiantes (Rodríguez-Gómez & Gairín, 2020).

Ahora bien, la evidencia empírica sugiere en la actualidad que, estas estrategias educativas, por lo general, generan impactos que trascienden el desarrollo individual, fomentando la renovación del tejido cultural comunitario. Según el estudio longitudinal llevado a cabo por Castillo y Cabrero (2018), los jóvenes formados en programas estructurados de liderazgo cultural no solo son capaces de mejorar sus competencias personales, sino que logran con el tiempo, actuar como agentes multiplicadores, sirviendo como inspiración en otros miembros de la comunidad y catalizando procesos de apropiación colectiva del patrimonio cultural.

Finalmente, hay que destacar que, estas estrategias deben poseer componentes de evaluación formativa continua, donde los propios estudiantes sean capaces de desarrollar habilidades metacognitivas, con el fin de analizar sus procesos de aprendizaje, y autodirigir su desarrollo como futuros líderes. En esta misma línea, tal y como ha señalado Giménez (2017), la capacidad de autoevaluación crítica muestra una competencia esencial capaz de garantizar la sostenibilidad del liderazgo en contextos socioculturales, caracterizados por su continua evolución, y ya antes mencionada creciente complejidad.

3.2 Elementos clave de una estrategia educativa para la formación de líderes en gestión cultural

Partiendo de lo que se ha venido esclareciendo en los acápites anteriores, se establece que, una estrategia educativa enfocada en el liderazgo distribuido para la gestión del patrimonio cultural debe incorporar tres dimensiones esenciales:

- a) Dimensión cognitiva: Proporciona conocimientos sólidos sobre el liderazgo, la gestión cultural y el valor propio del patrimonio.
- b) Dimensión práctica: Ofrece oportunidades concretas para aplicar dichos conocimientos en proyectos.
- c) Dimensión actitudinal: Fomenta valores como la responsabilidad social, el compromiso con la comunidad, y la capacidad de trabajo en conjunto.

Para lograr la integración de estas dimensiones, la estrategia educativa debe considerar los siguientes elementos clave:

3.2.1 Diagnóstico inicial: ¿quiénes son los futuros líderes?

Antes de llevar a cabo el diseño de cualquier estrategia educativa, es necesario realizar un diagnóstico del estado actual del liderazgo estudiantil. Esto permite conocer:

- Intereses y motivaciones de los estudiantes en relación con el patrimonio cultural.
- Niveles de conocimiento sobre liderazgo y la gestión sociocultural.
- Habilidades previas en organización, comunicación y resolución de problemas.
- Experiencias previas en actividades sobre liderazgo y participación en la comunidad.

Para lograr su finalidad, pueden ser aplicadas encuestas, entrevistas y observaciones que permitan la identificación de fortalezas y áreas de mejora en la formación de los estudiantes. Por lo que, un diagnóstico estructurado de forma correcta garantiza que la estrategia responda a necesidades concretas y no se base en suposiciones genéricas.

3.2.2 Diseño de un plan de formación estructurado

Al identificarse el punto de partida, es momento de diseñar un plan de formación con objetivos claros y metodologías adecuadas. Este plan debe incluir:

- Módulos de formación teórica: En esta etapa se concibe una introducción al tema del liderazgo distribuido, la gestión cultural y social, así como el patrimonio e impacto social.
- Talleres prácticos: Aquí se concebirán espacios de simulación y aprendizaje experiencial, donde los educandos tendrán la tarea de asumir roles de liderazgo en contextos reales.
- Actividades de campo: En esta etapa, se pretende que los estudiantes puedan llevar a cabo trabajos con comunidades, así como proyectos de intervención y de gestión cultural aplicada.
- Acompañamiento y mentoría: Aquí es elemental el asesoramiento personalizado para el desarrollo de competencias individuales de estos estudiantes.

Es necesario resaltar que, este plan no debe ser rígido, sino que debe poseer cierta flexibilidad y, por ende, debe ser adaptativo, permitiendo ajustes según la evolución del proceso formativo y las particularidades de cada grupo de estudiantes.

3.2.3 Enfoques metodológicos para la formación de líderes

La estrategia educativa, para garantizar su éxito, debe incorporar metodologías activas, innovadores y participativas que favorezcan el aprendizaje significativo. Por lo que, algunas de las más efectivas en este contexto pueden incluir:

3.2.3.1. Aprendizaje basado en proyectos (ABP)

Como ya se abordó en el capítulo anterior, esta metodología permite que los estudiantes aprendan haciendo, diseñando e implementando proyectos reales de gestión cultural. Así, el liderazgo se aprende mejor y es más efectivo cuando es ejercido en la práctica (Villa Sánchez, 2024).

Ahora bien, el ABP constituye un marco pedagógico, especialmente, apropiado para el desarrollo de competencias de liderazgo en la gestión cultural y social, todo ello debido a su naturaleza integradora y contextualizada. Según Vergara (2015), esta metodología es capaz de facilitar la convergencia entre teoría y práctica, permitiendo a los educandos universitarios enfrentarse a desafíos auténticos que requieren movilizar múltiples competencias a la vez. En el contexto específico del patrimonio cultural, los proyectos pueden ser estructurados en diferentes niveles de complejidad, desde la catalogación de bienes culturales locales hasta el diseño e implementación de rutas patrimoniales o exposiciones interpretativas.

Por su parte, la investigación de Pozuelos-Estrada et al. (2024) muestra como los proyectos más efectivos para el desarrollo del liderazgo cultural, por lo general, son aquellos donde se incorporan tres características fundamentales: a) conexión con problemáticas concretas del entorno patrimonial más cercano; b) coordinación con agentes culturales externos que aportan visiones más generales a la par que profesionales; y c) ciclos reiterados de planificación-acción-evaluación, los cuales permiten ajustes progresivos basados en la retroalimentación.

De esta forma, la dimensión temporal de los proyectos también resulta bien importante. En esta misma línea, los estudios de Mendoza-Blanco y Torres (2021) evidencian como los proyectos extendidos (trimestral o anualmente), son capaces de generar mayores oportunidades para el desarrollo del liderazgo adaptativo, debido

a que los estudiantes deben enfrentar contingencias, resolver conflictos y ajustar estrategias a lo largo del tiempo, simulando así, las condiciones reales de la gestión sociocultural en la profesión que vayan a desempeñar.

3.2.3.2. Metodología de aprendizaje-servicio (ApS)

El aprendizaje-servicio combina la formación académica con la acción social. En el caso del liderazgo y su vínculo con la gestión sociocultural, los educandos pueden participar en actividades comunitarias, llevar a cabo el diseño de programas educativos sobre patrimonio, o colaborar con organizaciones culturales locales o externas a ellas.

Es por ello que, esta metodología trasciende el enfoque tradicional del voluntariado al establecer vínculos explícitos entre servicio comunitario y objetivos de aprendizaje académico. Puig y Bär (2016) han manifestado que el ApS proporciona un contexto privilegiado para el desarrollo de competencias transversales de liderazgo, especialmente en aquellas vinculadas con la responsabilidad social, la comunicación intercultural, y la mediación en disímiles entornos.

En este sentido, la implementación del ApS en contextos donde prima la gestión cultural y social presenta particularidades significativas. Jiménez-Fontana y García-González (2020) han descrito cuatro modalidades relevantes:

- a) ApS de documentación patrimonial: En ella, los educandos colaboran con comunidades locales con el propósito de registrar y preservar manifestaciones culturales en riesgo, como tradiciones orales, y técnicas artesanales.
- b) ApS de mediación cultural: Está centrada en el diseño de programas educativos que puedan acercar el patrimonio a públicos específicos, como

personas mayores, comunidades migrantes, o grupos en situaciones de vulnerabilidad.

- c) ApS de dinamización comunitaria: Este implica la organización de eventos culturales participativos, los cuales pueden fortalecer el tejido social y revitalizar aquellos espacios públicos mediante expresiones artísticas y culturales en general.
- d) ApS de sensibilización patrimonial: Se encuentra direccionado al desarrollo de campañas o iniciativas que puedan promover la valoración, protección y apropiación social del patrimonio cultural.

Un elemento distintivo del ApS es, sin duda alguna, la capacidad que posee para desarrollar lo que Tapia (2018) ha denominado "liderazgo empático", caracterizado por la sensibilidad hacia las necesidades comunitarias y la capacidad de movilizar recursos colectivos con el fin de responder a ellas. Por lo que, este tipo de liderazgo resulta primordial en contextos donde prima la gestión sociocultural, y donde convergen intereses diversos y a menudo contrapuestos.

3.2.3.3. Estrategias de trabajo en red y liderazgo colaborativo

Es clave que para conseguir un liderazgo distribuido eficaz, los estudiantes universitarios aprendan a trabajar en equipo, tomar decisiones conjuntas y, por ende, coordinar acciones con otros actores sociales. Es por ello que, se pueden utilizar dinámicas como:

- Foros de discusiones y debates.
- Ejercicios donde prevalezcan acciones de liderazgo rotativo.
- Simulaciones donde la toma de decisiones sean el elemento clave y protagonista.

Si bien estas estrategias cobran especial relevancia en un contexto donde la gestión cultural y social contemporánea opera crecientemente bajo lógicas colaborativas e interinstitucionales. Tal y como ha señalado Castells (2019), se vive en una "*sociedad red*" donde el capital social y la capacidad de tejer alianzas estratégicas son las que determinan, en gran medida, el éxito de las iniciativas culturales.

De esta manera, las estrategias de trabajo en red a menudo pueden materializarse a través de variadas metodologías. En su estudio, Scolari y Establés (2020) proponen el uso de "*laboratorios de co-creación cultural*" como espacios híbridos donde los educandos interactúan con profesionales, artistas, gestores culturales y representantes comunitarios con el fin de desarrollar prototipos innovadores de intervención cultural. Así, estos laboratorios son capaces de simular las condiciones de gobernanza participativa que caracterizan la gestión cultural y social en la actualidad.

La metodología de "*comunidades de práctica*" (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015), según estos autores constituye otro enfoque importante para lograr una distribución efectiva del liderazgo. Estas comunidades permiten que los estudiantes que presentan diferentes niveles de experiencia y conocimiento colaboren en torno a intereses compartidos relacionados con el patrimonio cultural, facilitando así, procesos de aprendizaje horizontal y mentorías entre pares.

En este mundo globalizado donde priman los avances tecnológicos, dichas tecnologías digitales ofrecen posibilidades expandidas para el trabajo en red. Por lo que, tanto las Plataformas colaborativas, los mapas culturales interactivos como las redes sociales especializadas pueden ser empleadas como herramientas pedagógicas que simulen entornos profesionales de gestión sociocultural distribuida (Sánchez-Mesa & Baetens, 2023).

3.2.3.4. Metodologías complementarias emergentes

Además de los enfoques antes mencionados, existen metodologías que han emergido en los últimos años, las cuales están demostrando un alto potencial para el desarrollo de competencias específicas de liderazgo en gestión cultural y social:

- **Design thinking aplicado al patrimonio cultural:** Esta metodología está centrada en el usuario, y resulta particularmente efectiva para el desarrollo de competencias con variados elementos innovadores y creativos en contextos patrimoniales. Brown y Wyatt (2009) han manifestado que, permite a los estudiantes adoptar perspectivas desde diferentes miradas, así como la generación y solución no convencional a desafíos de accesibilidad, interpretación y sostenibilidad del patrimonio.

- **Pedagogía narrativa:** El uso de storytelling, visto como herramienta pedagógica es capaz de conectar, siempre y cuando esté bien concebido, con la dimensión simbólica y comunicativa de la gestión cultural y social. Estudios como los de López-Bech y Zúñiga (2020), han descrito que esta metodología tiene la capacidad para potenciar competencias comunicativas esenciales en aquellos líderes que se encuentran en el campo cultural, quienes, a su vez, deben articular narrativas convincentes sobre el valor y significado del patrimonio cultural.

- **Gamificación para la gestión sociocultural:** La incorporación de elementos lúdicos en procesos formativos, puede facilitar tanto la comprensión de sistemas complejos como el desarrollo de pensamiento estratégico. Fernández-Vara (2018), ha documentado experiencias concretas donde los juegos de simulación y roles han permitido que educandos sean capaces de comprender las dinámicas interinstitucionales, así como los conflictos de intereses inherentes a la gestión del patrimonio cultural.

Aunado a lo anterior, autores como Rueda-Ontiveros y Vives (2019) han identificado cinco principios pedagógicos transversales que deberían orientar cualquier estrategia formativa de liderazgo en la gestión cultural y social: contexto; participación relevante; interdisciplinariedad, reflexividad crítica; y por último, impacto comunitario tangible.

3.3 Implementación de la estrategia: del aula a la acción

Tal y como se ha mencionado en momentos anteriores, el éxito de una estrategia educativa no depende solo de su diseño en sí, sino de su implementación como proceso, el cual debe ser efectivo. Para ello, es prioritario considerar los siguientes aspectos:

3.3.1 Creación de espacios de liderazgo dentro y fuera del aula

Para que los educandos universitarios puedan aplicar lo aprendido, se hace necesario que existan espacios concretos donde puedan asumir roles de liderazgo. Esto puede incluir:

- Programas de liderazgo estudiantil en la universidad.
- Vinculación con centros culturales y comunidades locales.
- Proyectos interdisciplinarios con otras áreas del conocimiento.

Cuando los jóvenes tienen la oportunidad de experimentar el liderazgo en contextos de su propia realidad, el aprendizaje se magnifica y su compromiso con la gestión sociocultural se muestra fortalecido.

3.3.2 Monitoreo y evaluación del proceso formativo

Para garantizar que la estrategia educativa cumpla con las metas trazadas, es fundamental el establecimiento de mecanismos de evaluación continua. Esto incluye:

- Autoevaluaciones: Se trata de que los estudiantes puedan reflexionar sobre su propio proceso de aprendizaje y liderazgo.
- Evaluaciones por pares: En este escenario, los compañeros pueden valorar las habilidades de liderazgo de sus colegas.
- Retroalimentación del profesorado: Los profesores y mentores ofrecen su experiencia, y, por tanto, orientan en base a los avances y áreas de mejora.
- Incidencia en la comunidad: Se mide el efecto directo de las iniciativas estudiantiles en la gestión cultural y social.

Es importante esclarecer que, la evaluación no debe ser vista a modo de juicio, sino como una herramienta que puede ofrecer tanto positividad como mejoras continuas que, a su vez, permita fortalecimiento de la estrategia educativa en cada ciclo formativo.

3.4 Reflexiones finales: hacia un modelo sostenible de formación de líderes

Tanto el diseño como la implementación de una estrategia educativa para lograr la formación de líderes en la gestión del patrimonio cultural no son procesos sencillos, sin embargo, ambos pasos (diseño e implementación) son necesarios para garantizar la sostenibilidad y relevancia de las iniciativas culturales en el futuro.

Como ya se ha mencionado anteriormente, un líder no es solo alguien que dirige o toma decisiones, sino alguien que es capaz por sus habilidades de inspirar, motivar y generar impacto palpable en su comunidad. Si se pretende que las nuevas generaciones asuman el desafío de proteger, valorar y promover el patrimonio cultural, se les deben brindar las herramientas adecuadas para hacerlo.

Finalmente, el liderazgo distribuido en el ámbito educativo y sociocultural no solo es capaz de fortalecer a los individuos, sino que contribuye favorablemente a la construcción de sociedades más participativas, responsables y culturalmente comprometidas. En este sentido, la formación de líderes estudiantiles no es un fin en sí mismo, sino el medio para impulsar un cambio importante en la manera en que es concebida y gestionada la cultura.

3.3 Implementación de la estrategia: del aula a la acción

El éxito de una estrategia educativa no depende solo de su diseño, sino de su implementación efectiva. Para ello, es clave considerar los siguientes aspectos:

3.3.1 Creación de espacios de liderazgo dentro y fuera del aula

Para que los estudiantes puedan aplicar lo aprendido, es necesario que existan espacios concretos donde puedan asumir roles de liderazgo. Esto puede incluir:

- Programas de liderazgo estudiantil en la universidad.
- Vinculación con centros culturales y comunidades locales.
- Proyectos interdisciplinarios con otras áreas del conocimiento.

Cuando los jóvenes tienen la oportunidad de experimentar el liderazgo en contextos reales, su aprendizaje se vuelve más significativo y su compromiso con la gestión cultural se fortalece.

3.3.2 Monitoreo y evaluación del proceso formativo

Para garantizar que la estrategia educativa cumpla sus objetivos, es fundamental establecer mecanismos de evaluación continua. Esto incluye:

- Autoevaluaciones: Los estudiantes reflexionan sobre su propio proceso de aprendizaje y liderazgo.
- Evaluaciones por pares: Los compañeros valoran las habilidades de liderazgo de sus colegas.
- Retroalimentación docente: Los profesores y mentores ofrecen orientación sobre los avances y áreas de mejora.
- Impacto en la comunidad: Se mide el efecto de las iniciativas estudiantiles en la gestión cultural.

La evaluación no debe ser vista como un juicio, sino como una herramienta de mejora continua que permita fortalecer la estrategia educativa en cada ciclo formativo.

3.4 Reflexiones finales: hacia un modelo sostenible de formación de líderes

El diseño e implementación de una estrategia educativa para la formación de líderes en la gestión del patrimonio cultural no es un proceso sencillo, pero es un paso necesario para garantizar la sostenibilidad y relevancia de las iniciativas culturales en el futuro.

Un líder no es solo alguien que dirige o toma decisiones, sino alguien que inspira, motiva y genera impacto en su comunidad. Si queremos que las nuevas generaciones

asuman el desafío de proteger, valorar y promover el patrimonio cultural, debemos brindarles las herramientas adecuadas para hacerlo.

Finalmente, el liderazgo distribuido en el ámbito educativo y sociocultural no solo fortalece a los individuos, sino que contribuye a la construcción de sociedades más participativas, responsables y culturalmente comprometidas. La formación de líderes estudiantiles no es un fin en sí mismo, sino el medio para impulsar un cambio real en la manera en que concebimos, gestionamos y vivimos nuestra cultura.

CAPÍTULO 4

*“Los miembros de la
comunidad universitaria,
en especial los
estudiantes, deben ser
motores de cambio y
transformación de la
sociedad”.*

– Odette González Aportela et al.

Universidad de La Habana,

Cuba, 2021



Capítulo 4

Impacto y evaluación del liderazgo en la gestión sociocultural

Esteban Rodríguez Torres

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

ert931025@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3571-6899>

Carlos Alberto Severiche Sierra

Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia

cseveriches@unicartagena.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-7190-4849>

4.1 Midiendo el impacto del liderazgo estudiantil en la gestión cultural

Cuando se habla de temáticas relacionadas con el liderazgo en la gestión cultural y social, no basta solo con el diseño de estrategias y capacitaciones direccionadas a los estudiantes. Para ello, es fundamental llevar a cabo la evaluación del impacto de estas iniciativas, así como analizar en qué medida han logrado generar cambios significativos en la comunidad y en la formación de más líderes estudiantiles.

De esta manera, el impacto del liderazgo distribuido en el ámbito sociocultural no se mide únicamente en términos cuantitativos (número de estudiantes capacitados, cantidad de actividades realizadas, alcance de los proyectos), sino también mediante aquellos indicadores cualitativos, como el fortalecimiento de la identidad cultural, y la sostenibilidad de las iniciativas implementadas.

Así, evaluar el impacto real de un programa de formación de líderes estudiantiles en la gestión del patrimonio cultural aporta significativas ventajas tales como: ajustar estrategias, identificar aciertos y corregir aquellas acciones mal encaminadas, asegurando así su efectividad y, por ende, su continuidad. De manera conjunta, se proporciona evidencia del valor de dichos programas para justificar tanto su permanencia como expansión dentro de las instituciones educativas de nivel superior y comunitarias en general.

En este apartado se explora cómo medir el impacto del liderazgo distribuido en la gestión sociocultural, qué herramientas pueden ser empleadas, y cuáles son los aprendizajes clave devenidos de su puesta en marcha.

4.2 Indicadores para evaluar el impacto del liderazgo distribuido en la gestión sociocultural

Para analizar el impacto de la formación de líderes vinculados a la gestión sociocultural, es prioritario que se establezcan indicadores claros y medibles, que, a su vez, permitan valorar tanto los resultados obtenidos como los procesos que condujeron a ellos. Por lo que, dichos indicadores pueden agruparse en tres dimensiones fundamentales:

4.2.1 Indicadores de impacto en los estudiantes (*formación de líderes*)

Estos indicadores permiten la evaluación, el crecimiento, así como el desenvolvimiento de los estudiantes como líderes socioculturales. Así, se pueden analizar aspectos como:

- Nivel de conocimiento obtenido: ¿Los educandos han consolidado sus conocimientos sobre liderazgo y la gestión sociocultural?

- Perfeccionamiento de habilidades de liderazgo: ¿Han mejorado su capacidad en cuanto a temas relacionados directamente con la gestión de proyectos, toma de decisiones, y trabajo en conjunto?
- Acrecentamiento de la participación estudiantil: ¿Los educandos participan de forma activa en iniciativas culturales y de la comunidad?
- Transformación tanto de actitudes como valores: ¿Los estudiantes han sido capaces de desarrollar un mayor compromiso en cuanto a la preservación del patrimonio cultural y el trabajo en equipo?

4.2.2 Indicadores de impacto en la comunidad

Ahora bien, cabe destacar que, más allá de la formación individual de los educandos, tal y como se ha venido mencionando es fundamental evaluar cómo su liderazgo repercute en la comunidad. De esta manera, algunas preguntas clave podrían incluir:

- Receptividad por parte de la comunidad: ¿La comunidad ha evidenciado tanto interés como participación en las iniciativas lideradas por los educandos?
- Transformación en cuanto a la percepción del patrimonio cultural: ¿Las acciones han favorecido la generación de una mayor conciencia sobre la importancia del patrimonio cultural?
- Efectividad de los proyectos socioculturales: ¿Los programas y actividades llevados a cabo han conseguido sus metas?
- Relación entre universidad y comunidad: ¿Se han llegado a establecer relaciones palpables entre la institución educativa de nivel superior y los actores comunitarios?

4.2.3 Indicadores de sostenibilidad y continuidad

Uno de retos más fuertes que presenta cualquier iniciativa de liderazgo es, sin duda alguna, su sostenibilidad en el tiempo. No basta con realizar actividades puntuales, es necesario garantizar que el impacto perdure y que el liderazgo siga fortaleciéndose a futuro. Para ello, se pueden evaluar:

- Mantenimiento de los proyectos en el tiempo: ¿Las iniciativas culturales siguen funcionando tras la finalización del programa de formación?
- Formación de redes de liderazgo: ¿Los líderes formados han participado en la capacitación de nuevos estudiantes, generando así, un efecto multiplicador?
- Apoyo por parte de las institucionales: ¿Las universidades han asumido compromisos para la continuidad de los proyectos?
- Transformación favorable de los espacios de participación: ¿Se han creado nuevas oportunidades para potenciar el liderazgo estudiantil en la gestión cultural y social?

4.3 Casos de éxito y experiencias significativas en la formación de líderes socioculturales

Mediante la implementación de programas de liderazgo estudiantil en la gestión del patrimonio cultural, se han descrito experiencias que destacan no solo por su impacto sino por los aprendizajes valiosos que encierran. A continuación, se muestran algunos ejemplos que enseñan cómo este modelo ha podido transformar realidades en distintos contextos.

4.3.1 Revitalización del patrimonio inmaterial a través de la narración oral

En un grupo de estudiantes universitarios, se llevó a cabo la implementación de un proyecto de recopilación de historias, mitos y leyendas locales, con el propósito de rescatar el patrimonio inmaterial de una comunidad rural. Así, los educandos trabajaron directamente con personas de la tercera edad, documentando sus relatos, y creando espacios de narración oral para las nuevas generaciones.

Resultados clave:

- Mayor conciencia intergeneracional sobre la importancia del patrimonio oral.
- Intervención de la comunidad en la recuperación y difusión de sus historias.
- Creación de un archivo digital de relatos que puede ser utilizado en escuelas y eventos culturales.

4.3.2 Talleres de sensibilización sobre el patrimonio en escuelas primarias

Otro proyecto exitoso consistió en la implementación de talleres en escuelas primarias, dirigidos por estudiantes universitarios, con el propósito de educar a los niños sobre el valor del patrimonio arquitectónico y natural de su localidad.

Resultados clave:

- Niños con un mayor sentido de pertenencia y valoración del entorno cultural.
- Estudiantes universitarios fortaleciendo su capacidad de enseñanza y liderazgo comunitario.
- Confección de materiales innovadores y didácticos para la educación patrimonial.

4.3.3 Festivales comunitarios de identidad cultural

En este caso, los educandos universitarios organizaron un festival comunitario, donde fueron promovidas expresiones artísticas tradicionales, así como elementos vinculados a la gastronomía local, y prácticas culturales autóctonas.

Resultados clave:

- Fortalecimiento de la identidad cultural a nivel local.
- Generación de redes de colaboración entre artistas, gestores culturales y comunidad.
- Inclusión de grupos de vulnerabilidad en la vida cultural de la comunidad.

Tal y como se ha evidenciado, estos casos reflejan cómo el liderazgo distribuido en la gestión del patrimonio cultural puede llegar a generar cambios palpables, así como el fortalecimiento de los lazos entre universidad y comunidad.

4.4 Desafíos y oportunidades para el futuro del liderazgo estudiantil en la gestión cultural y social

A pesar de los avances llevados a cabo, es importante mencionar que todavía existen desafíos que deben ser abordados para consolidar la formación de líderes estudiantiles en la gestión sociocultural. Por lo que, entre los principales retos se pueden encontrar:

- a) Perdurabilidad de los proyectos: No es un secreto para nadie que, muchos programas dependen de financiamiento externo, o del interés particular de ciertos educandos, elementos que dificultan su permanencia.

- Escaso reconocimiento a nivel institucional: En ocasiones, las universidades no consideran el liderazgo estudiantil en la gestión cultural y social como una herramienta clave de la formación académica.
 - Insuficiente articulación en relación con políticas públicas: Es prioritario el fortalecimiento de los vínculos tanto, entre los proyectos estudiantiles como de las estrategias gubernamentales de preservación del patrimonio cultural.
 - Resistencia al cambio: En variadas ocasiones, tanto la comunidad como la propia universidad pueden reflejar resistencia a la contribución de los estudiantes en la gestión del patrimonio cultural.
- b) Nuevas oportunidades: Estas surgen a partir de los propios desafíos que se van presentando:
- Integración del liderazgo sociocultural en los planes de estudios universitarios.
 - Creación de programas de mentoría donde los líderes formados guíen a las nuevas generaciones.
 - Fortalecimiento de redes de colaboración entre universidades, instituciones culturales y comunidades.
 - Uso de tecnologías digitales para ampliar el alcance de las iniciativas.

4.4.1. Análisis de los desafíos contextuales

La sostenibilidad representa quizás, el mayor desafío estructural para las iniciativas de liderazgo estudiantil en gestión cultural. Martínez-Celorrio (2023) identifica tres dimensiones críticas de esta problemática: la sostenibilidad financiera, relacionada con la dependencia de subvenciones temporales o presupuestos variables; la sostenibilidad organizacional, vinculada a la rotación natural de estudiantes que completan sus estudios; y la sostenibilidad motivacional, referida al mantenimiento del compromiso e interés de los participantes a lo largo del tiempo. Así, los estudios

de caso analizados por Flores y Szmulewicz (2021) revelan que los proyectos con mayor permanencia son aquellos que logran institucionalizarse mediante acuerdos formales entre universidades y entidades culturales, creando así, estructuras estables que trascienden a las personas específicas involucradas inicialmente.

El reconocimiento institucional insuficiente constituye una barrera significativa. Según Hernández-Ascanio y Gutiérrez-Arenas (2020), prevalece en muchas instituciones educativas una concepción tradicional del aprendizaje que prioriza los conocimientos teóricos sobre las competencias prácticas de gestión y liderazgo. Esto se refleja en sistemas de evaluación que raramente valoran adecuadamente el trabajo desarrollado en iniciativas extracurriculares de gestión cultural. La experiencia internacional documentada por Landorf et al. (2022) demuestra que el reconocimiento formal mediante créditos académicos, certificaciones específicas o incluso microcredenciales digitales puede transformar significativamente la participación estudiantil, legitimando estas actividades como componentes valiosos de la formación integral.

Respecto a la articulación con políticas públicas, Mariscal-Orozco y Rucker (2019) señalan la existencia de dos universos paralelos que raramente convergen: por un lado, los proyectos estudiantiles caracterizados por su innovación y flexibilidad, pero limitados en alcance; por otro, las políticas gubernamentales con mayor capacidad de impacto, pero frecuentemente desconectadas de las realidades locales. El estudio comparativo de Bayardo y Infantino (2022) muestra que esta desarticulación no es inevitable, documentando casos exitosos en regiones donde se han establecido mesas de trabajo intersectoriales donde estudiantes universitarios participan activamente en el diseño de políticas culturales territoriales.

Por su parte, la resistencia al cambio manifiesta dimensiones tanto explícitas como implícitas. Por una parte, Villaseñor-Anaya (2020) identifica resistencias explícitas

basadas en jerarquías profesionales establecidas, donde algunos gestores culturales experimentados perciben la participación estudiantil como una amenaza o como intervenciones "amateur". Por otra parte, existen resistencias implícitas arraigadas en lo que Villaseñor Alonso y Zolla Márquez (2012) denominan "colonialidad cultural", es decir, patrones históricos que privilegian ciertas voces, conocimientos y modos de gestión sobre otros, especialmente aquellos provenientes de jóvenes o grupos tradicionalmente excluidos del ámbito cultural institucional.

4.4.2. Capitalización estratégica de oportunidades emergentes

La integración curricular del liderazgo sociocultural representa una oportunidad transformadora. Experiencias como las documentadas por Kliksberg y Novacovsky (2022) demuestran que esta integración puede adoptar diversos formatos: desde asignaturas específicas sobre gestión cultural participativa hasta la transversalización de competencias de liderazgo en diferentes materias. El modelo de "curriculum de frontera" propuesto por Barbieri y Salazar (2019) resulta particularmente prometedor, al establecer espacios híbridos donde convergen el aprendizaje formal e informal mediante proyectos culturales que alternan entre el aula universitaria y el territorio.

Los programas de mentoría estructurados constituyen otro vector de oportunidad. El modelo de "liderazgo escalonado" desarrollado por Caride-Gómez y Pose-Porto (2021) establece un *continuum* formativo donde estudiantes con diferentes niveles de experiencia colaboran en roles complementarios: los más experimentados asumen responsabilidades de acompañamiento mientras consolidan competencias avanzadas de liderazgo, mientras que los noveles inician su trayectoria con apoyo personalizado. Este enfoque genera beneficios bidireccionales, como evidencia la investigación de Moreno-Murcia y González-Cutre (2019), los mentores desarrollan capacidades de comunicación, retroalimentación constructiva y metacognición,

mientras los mentorizados experimentan menor ansiedad y mayor autoeficacia en sus primeras experiencias de liderazgo cultural.

El fortalecimiento de redes colaborativas multisectoriales constituye un factor amplificador. Yúdice y Miller (2022) documentan el surgimiento de "ecosistemas culturales territoriales" donde universidades, instituciones culturales, administraciones públicas y organizaciones comunitarias establecen plataformas permanentes de colaboración. Estas redes permiten superar las limitaciones inherentes a cada sector mediante sinergias estratégicas: las universidades aportan investigación y talento joven; las instituciones culturales contribuyen con infraestructura y conocimiento especializado; las administraciones facilitan marcos regulatorios y recursos; y las comunidades proporcionan legitimidad y conocimiento contextual. Así, el análisis de casos llevado a cabo por Durán-Salvatierra (2020) logra la identificación de factores críticos para el éxito de dichas redes: objetivos compartidos y definidos, protocolos de comunicación eficaces, reconocimiento evidente de las contribuciones de cada parte, así como mecanismos transparentes para la resolución de problemas.

En este sentido, la transformación digital hoy en día representa un desafío y una oportunidad. Según Scolari y Romano (2022), no se trata solamente de adoptar herramientas tecnológicas para tareas tradicionales, sino de llegar a reinventar los modelos de gestión cultural, todo ello a través de paradigmas nativamente digitales. De esta manera, las iniciativas estudiantiles continúan liderando dicha transformación en esferas como la digitalización participativa del patrimonio, la creación de plataformas culturales colaborativas y la puesta en marcha de metodologías de crowdsourcing con el fin de lograr la documentación de expresiones culturales. La investigación de Rodríguez-Ortega (2021) evidencia que estos proyectos digitales liderados por estudiantes están reconfigurando las

relaciones entre instituciones culturales y comunidades, democratizando el acceso no solo al consumo cultural sino también a su producción, documentación y difusión.

4.4.4. Tendencias emergentes y horizontes transformadores

El panorama futuro del liderazgo estudiantil vinculado a la gestión sociocultural está siendo moldeado por nuevas tendencias que representan tanto desafíos como oportunidades. Un ejemplo de esto puede ser la tendencia hacia modelos de gestión cultural regenerativa, identificada por Throsby y Zednick (2023), en este estudio se propone la superación del paradigma de sostenibilidad (mantener lo existente) hacia otros enfoques regenerativos que logren restaurar y revitalizar los diversos ecosistemas culturales ya degradados. En este sentido, los líderes estudiantiles están posicionados, especialmente, para impulsar dicha transformación, todo ello al combinar sensibilidad hacia problemáticas contemporáneas con capacidades innovadoras.

A su vez, el progresivo reconocimiento de epistemologías diversas está transformando los fundamentos del liderazgo cultural. Autores como Mignolo y Walsh (2020) han documentado experiencias donde educandos pertenecientes a comunidades históricamente marginadas están siendo capaces de liderar procesos de recuperación y revalorización de sistemas de conocimiento tradicionales, cuestionando así, la hegemonía de perspectivas eurocéntricas en la gestión patrimonial. Por lo que, este "giro decolonial" en la gestión cultural y social requiere del desenvolvimiento de nuevas competencias de liderazgo basadas tanto en la humildad cultural, la traducción intercultural como en la capacidad de navegar entre diferentes marcos epistemológicos.

Antes de concluir, es importante resaltar que, la consolidación de enfoques de evaluación transformativa representa, hoy en día, una tendencia prometedora. Tal y como señalan Belfiore y Gibson (2021), los modelos tradicionales de evaluación centrados en indicadores cuantitativos y resultados inmediatos suelen resultar inadecuados para retener tanto el valor como el impacto del liderazgo sociocultural estudiantil. Así, emergen metodologías evaluativas a la par de participativas que logran la integración de dimensiones cualitativas, temporalidades extendidas y perspectivas múltiples, permitiendo la visibilización de impactos palpables, pero difícilmente cuantificables, como la reconstrucción de identidades culturales, el fortalecimiento de vínculos comunitarios, o la transformación de imaginarios colectivos sobre el patrimonio cultural.

Es por ello que, en este contexto de desafíos complejos y oportunidades transformadoras, el liderazgo estudiantil y su vínculo indisoluble con la gestión cultural y social se perfila no solo como un ámbito formativo específico sino como un esquema vivo donde se gestan nuevos paradigmas de relación entre factores como el patrimonio, las comunidades e instituciones educativas.

4.5 Reflexiones finales: el liderazgo que deja huella

Atendiendo a lo descrito en los anteriores acápites, se puede decir que el liderazgo estudiantil en la gestión cultural y social no solo posee impacto en quienes lo ejercen, sino también en la comunidad y las futuras generaciones. De esta forma, los educandos que han atravesado por procesos de formación en la distribución de liderazgo no solo han adquirido conocimientos y habilidades, sino que han dejado una huella en su entorno, impulsando así, cambios reales que perdurarán en el tiempo.

El reto ahora está evidenciado en la consolidación de estos aprendizajes y de la garantía de que las iniciativas no dependan solamente de voluntades individuales, sino que puedan convertirse en prácticas institucionales y comunitarias donde prime la sostenibilidad. Solo así, se podrán formar nuevas generaciones de líderes comprometidos con la cultura, la historia, y la identidad de sus comunidades.

Conclusión

El liderazgo constituye en la actualidad, una de las fuerzas con más poder para lograr transformaciones reales en las sociedades. Durante siglos, se ha pensado en el liderazgo como una cualidad solamente exclusiva de unos pocos, como un don reservado para aquellos que, por carisma o autoridad, han podido asumir la responsabilidad de guiar a otros. No obstante, las realidades actuales muestran una nueva forma de comprender el liderazgo: una visión más horizontal, donde elementos como lo inclusivo y lo equiparado asumen un rol activo en la transformación de su entorno.

A lo largo de este libro, se explora el papel clave que juega el liderazgo distribuido en la educación sociocultural y en la gestión del patrimonio cultural. Se ha evidenciado cómo la formación de líderes estudiantiles no solo es capaz de fortalecer el desarrollo individual de estos jóvenes universitarios, sino que además tiene un impacto tangible en sus comunidades, permitiendo así que, el patrimonio cultural sea preservado, revitalizado y promovido desde una perspectiva participativa.

En este sentido, uno de los aprendizajes más relevantes de este recorrido ha sido comprender que los líderes no nacen, sino que pueden ser formados. El liderazgo no es una habilidad sin movimiento, sino un proceso que se encuentra en constante construcción, que requiere de aprendizaje, experiencia, práctica y compromiso. De ahí la verdadera importancia de poder llevar a cabo el diseño de estrategias educativas estructuradas, que permitan a los educandos desenvolver su capacidad de liderazgo desde una perspectiva sociocultural.

Principales reflexiones y aprendizajes

1. La distribución del liderazgo permite descentralizar la toma de decisiones, y con esto poder empoderar a más personas. Cuando el liderazgo es compartido, los proyectos socioculturales pueden ser mucho más sostenibles, a la vez que participativos y, por ende, poder generar un impacto más palpable en la comunidad.
2. La formación de líderes estudiantiles en la gestión del patrimonio cultural debe ser un proceso con una estructura bien diseñada. No basta con promover la participación, pues es prioritario lograr el diseño de estrategias formativas que puedan integrar conocimientos teóricos, así como experiencias prácticas y un fuerte componente tanto ético como social.
3. El aprendizaje basado en la acción es fundamental para desarrollar líderes. Los educandos suelen aprender mucho mejor cuando tienen la oportunidad de experimentar el liderazgo desde situaciones reales. Por lo que, la educación no puede quedarse en mera teoría, sino que debe abrir espacios para la práctica y la intervención social y cultural.
4. El liderazgo en la gestión sociocultural no solo impacta en aquellos lo cultivan, sino en la comunidad en sentido general. Así, un estudiante que se haya formado en el liderazgo sociocultural, no solo obtiene herramientas para su futuro profesional, sino que también contribuye favorablemente tanto al fortalecimiento del tejido social, como al rescate del patrimonio cultural.
5. Resulta prioritario garantizar la continuidad y sostenibilidad de estas iniciativas relacionadas con liderazgo estudiantil. Los proyectos socioculturales y educativos no pueden depender únicamente del entusiasmo de un grupo de educandos, pues requieren el respaldo institucional, la

articulación con políticas públicas, así como la generación de redes de colaboración que permitan su perdurar en el tiempo.

El futuro del liderazgo en la gestión sociocultural

El liderazgo distribuido en contextos educativos y de gestión sociocultural es un camino que apenas comienza a consolidarse. Si bien ya existen múltiples iniciativas que buscan fomentar la participación de los estudiantes en la gestión del patrimonio, aún queda mucho por hacer.

Uno de los mayores retos es lograr que las instituciones educativas y culturales incorporen el liderazgo sociocultural como un eje transversal en sus programas de formación. No se trata solo de ofrecer talleres o actividades extracurriculares, sino de construir un modelo educativo donde el liderazgo, la cultura y la participación comunitaria sean parte esencial del proceso de aprendizaje.

Al mismo tiempo, es fundamental seguir explorando nuevas metodologías y herramientas para la formación de líderes. En un mundo cada vez más digitalizado, las tecnologías pueden jugar un papel clave en la gestión y difusión del patrimonio cultural, facilitando el acceso a la información. Como bien se ha descrito durante los apartados del presente libro, el liderazgo distribuido no puede quedarse en un simple plano de teoría, sino que de una forma u otra debe ser entendido como la forma de asumir la responsabilidad de construir un futuro mejor. En este sentido, cada persona, desde su rol y sus capacidades, tiene la posibilidad tanto de liderar, como de inspirar, y movilizar a otros dejando una huella en su entorno.

Así, el desafío está en nuestras manos. ¿Cómo queremos ejercer nuestro liderazgo? ¿Cómo podemos contribuir, desde nuestra posición, a la preservación de la cultura y el patrimonio? Estas son algunas de las preguntas que los lectores pueden

responder, no solo atendiendo a elementos teóricos, sino en la práctica, pues el liderazgo, en su esencia más pura, no es solo saber, sino hacer y materializar todo aquello que contribuya a crear un mundo mejor.

Referencias

- Alarcón Ortiz, R. (2015). Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora: Conferencia magistral. *Congreso Internacional Pedagogía*, (26). <http://www.cubaeduca.cu/2015/02/02/>
- Batista, M. B. (2017). El profesor universitario y la comunicación: binomio indispensable en la labor de la escuela cubana actual. *Opuntia Brava*, 9(2), 303-310. <http://200.14.53.83/index.php/opuntiabrava/article/view/172>
- Benito del Pozo, P. (1998). Patrimonio Industrial y estrategias de desarrollo. *Revista del Instituto Universitario de Urbanística de la Universidad de Valladolid*, (4), 171-178. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/10191>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.
- Bolívar Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Borrego, Y. G., & Leyva, A. C. (2018). Estrategia didáctica para desarrollar el pensamiento lógico en la formación inicial del profesional de educación. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (95). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/05/pensamiento-logico-educacion.zip>

- Brown, T., & Wyatt, J. (2009). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 31–35. <https://doi.org/10.48558/58Z7-3J85>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cáceres Reche, M. D. P., Lorenzo Delgado, M., & Sola Martínez, T. (2009). El liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una sección introspectiva. *Bordón: revista de pedagogía*, 61(1), 109-130. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/36801>
- Camejo, Y. (2016). *La preparación de los Licenciados en Educación especialidad Instructor de Arte para dirigir el Proceso de Enseñanza Aprendizaje de los talleres de apreciación y creación*. [Tesis doctoral, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez].
- Castellano, S., & Urdaneta, J. A. (2015). Estrategias de mercadeo verde utilizadas por empresas a nivel mundial. *Telos*, 17(3), 476-494. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36480112.pdf>
- Castells, M. (2019). *La sociedad red: Una visión global* (3ª ed.). Alianza Editorial.
- Castillo, R., & Cabrero, J. (2018). *Desarrollo de competencias de liderazgo cultural juvenil: Un estudio longitudinal en comunidades latinoamericanas*. Fondo de Cultura Económica.
- Chávez, T. D. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 1338-1358. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Conforti, M. E., Mariano, M., & Baier, M. (2020). La gestión del patrimonio: entre la horizontalidad y la verticalidad. Un caso de estudio en la provincia de Buenos

Aires, Argentina. *Jangwa Pana*, 19(3), 493–512.
<https://doi.org/10.21676/16574923.3714>

Cuesta Moreno, O. J., & Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), e1010. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>

Delgado Zárate, C. N., & Orduz Quijano, M. (2024). Formación de competencias y cultura para la paz en la educación superior en Colombia. *Inclusión Y Desarrollo*, 11(2), 34–44.
<https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.11.2.2024.34-44>

Fernández Salinas, V. (2021). Finalidades del patrimonio en la educación. *Investigación En La Escuela*, (56), 7–18.
<https://doi.org/10.12795/IE.2005.i56.01>

Fernández-Jiménez, M. A., Manzano-Sánchez, D., & Valero-Valenzuela, A. (2021). Aprendizaje-servicio y patrimonio cultural: Una aproximación desde la educación física. *Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 39, 465-472. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.78574>

Fernández-Vara, C. (2018). Juegos de simulación y roles en la educación patrimonial: Experiencias didácticas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 219-237. <https://doi.org/10.19083/ridu.12.668>

Fides Senedt, B. C. (2024). Recuperación del conocimiento de plantas ancestrales para el fortalecimiento de la lectoescritura en la Institución Educativa Agropecuaria Uribe del Tambo, Cauca. (Tesis de maestría).
<https://repository.libertadores.edu.co/bitstreams/63f9b50c-75bb-42e0-beea-6400652ec53d/download>

- Fiedler, F., & Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. 2da. Edición, Trillas.
- Fullan, M. (2019). *Nuance: Why some leaders succeed and others fail*. Corwin Press.
- García García FJ, Roman-Acosta D. (2024). Deindustrialization: efficiency and local development. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*.2:312. <https://doi.org/10.56294/piii2024312>
- García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., & Martínez-Valdivida, E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2). <https://repositorio.uam.es/handle/10486/681605>
- Giménez, C. (2017). Competencias interculturales y metacognitivas en la gestión del patrimonio comunitario. *Revista de Antropología Social*, 26(2), 296-320. <https://doi.org/10.5209/RASO.57608>
- González Aportela, O., Batista Mainegra, A., Rial Blanco, R. M., & Imbert Mayola, J. C. (2021). Extension project in the cultural university's movement. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 204-216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000200204&lng=es&tlng=en.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>

- Hernández Abadía, A. M., Olaya Escobar, E. S., Castro Silva, H. F., & Olaya Escobar, D. R. (2020). Metodología para el desarrollo de capacidades tecnológicas y de innovación para la puesta en marcha de una planta de tratamiento de agua residual doméstica municipal. Caso Tibasosa, Boyacá. *Boletín Redipe*, 9(10), 75-93. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i10.1089>
- Jiménez-Fontana, R., & García-González, E. (2020). Caracterización de proyectos de aprendizaje-servicio para la preservación del patrimonio cultural. *Revista Española de Pedagogía*, 78(276), 305-324. <https://doi.org/10.22550/REP78-2-2020-07>
- Leithwood, K. (2005). *Developing Expert Leadership for Future Schools*. The Falmer Press.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Salesianos, Santiago de Chile.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2005). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
- López-Bech, L., & Zúñiga, R. (2020). Storytelling y pedagogía narrativa en la formación de gestores culturales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(32), 179-194. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.32.811>
- Macías Arias, E. J., Chum Molina, S. R., Aray Intriago, C. A., & Rodríguez Vera, C. J. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 3(1), 82-105. <https://www.redalyc.org/pdf/6731/673171017008.pdf>
- Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Cáceres Reche, M. P., Moscoso Portillo, O. M., y Barrientos Piñeiro, C. A. (2023). *Liderazgo, educación y*

desarrollo sostenible: Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RIILPE). Dykinson S.L.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=958786>

Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Gatica Secaída, M. T. y Moscoso Portillo, O. M. (2021). *Indicios de liderazgo en directores de escuelas de la República de Guatemala*. En S. Alonso García, J.M. Trujillo Torres, A.J. Moreno Guerrero y C. Rodríguez Jiménez. (Eds.). *Investigación educativa en contexto de pandemia* (pp. 667-679). Dykinson S.L.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8338309>

Mariscal Orozco, J. L. (2024). La formación universitaria y la investigación en gestión del patrimonio cultural en México. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(3), 491-519. <https://doi.org/10.36390/telos243.03>

Martinell, A. (2016). *La formación en gestión cultural: Competencias para el desarrollo territorial*. Universidad de Girona.

Mendoza-Blanco, J., & Torres, A. (2021). Proyectos culturales sostenidos en el tiempo: Impactos en la formación de liderazgo juvenil. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 35(1), 131-152. <https://doi.org/10.47553/rifop.v35i1.89654>

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2148469>

Paladino, M., Debeljuh, P., & Delbosco, P. (2019). *Integridad: un liderazgo diferente*. LID Editorial.

- Pozuelos-Estrada, F. J., De Paula Rodríguez-Miranda, F., García-Prieto, F. J., & Mora-Márquez, J. R. (2024). Liderar la colaboración para aprender desde el diálogo y la diversidad – aportaciones de los centros innovadores: logros y retos. *Cadernos CEDES*, 44(123), 180–196. <https://doi.org/10.1590/cc273154>
- Puig, J. M., & Bär, B. (2016). Reconocimiento y aprendizaje-servicio. *RIDAS, Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio*, 2, 139-165. <https://doi.org/10.1344/RIDAS2016.2.7>
- Quintero-Morón, V. (2022). Patrimonio inmaterial y memorias plurales: historias del patrimonio, olvidos y oportunidades de futuro. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 17(2). <https://doi.org/10.11156/aibr.170204>
- Ramirez, R. (2002). [Reseña del libro La globalización imaginada, de N. García Canclini]. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, (73), 151-152. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2834021>
- Redipe. (2021). Tomo XXV: El COVID y los actos de enseñar y educar. https://redipe.org/wp-content/uploads/2021/04/Tomo-xxv-el-covid-y-los-actos-de-ensenar-y-educar_compressed.pdf
- Rodríguez Torres, E., Pérez Gamboa, A. J., & Camejo Pérez, Y. (2023a). La formación del liderazgo distribuido en la intervención a favor del patrimonio cultural. *Transformación*, 19(2), 317-336. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-29552023000200317&script=sci_arttext&tlng=en
- Rodríguez Torres, E., Pérez Gamboa, A. J., & Camejo Pérez, Y. (2023b). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, (61 (enero-diciembre). <https://pf.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/778>

- Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. <https://acortar.link/Bj2Z85>
- Rodríguez, E., Marichal, O. y Martín, Z. (2022) Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 10(2), 66-79. <https://acortar.link/6o5Xyp>
- Rodríguez-Gómez, D., & Gairín, J. (2020). Liderazgo e innovación educativa en contextos de transformación sociocultural. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 24(2), 1-14. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i2.15149>
- Román Acosta, D. (2023). Teaching models in digital environments: analysis of the PLAGCIS case. *Seminars in Medical Writing and Education*, 2, 209. <https://doi.org/10.56294/mw2023209>
- Román Acosta, D. D., Guillen de Romero, J. C., Gutiérrez Santana, J. A., & Salvatierra Choez, M. A. (2024). Formación de futuros investigadores: Estrategias en redes de investigación para estudiantes de posgrado. *Gestión I+ D*, 9 (2), 130–156. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9680181.pdf>
- Román Santana, W. M., López, L. del C., y Román Acosta, D. (2023). Potencialidades de América Latina en el sector turístico. *Negonotas Docentes*, (21), 57-69. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.950>
- Roman-Acosta, D., & Barón Velandia, B. (2023). Del conocimiento individual a la sinergia colectiva: potenciando la colaboración en las redes de investigación. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 11(2), 1–19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10085278>

- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023). Effective leadership and communication strategies in disadvantaged contexts in the digital age. *Salud. Ciencia Y Tecnología-Serie De Conferencias*, 2, 532. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>
- Rueda-Ontiveros, P., & Vives, J. (2019). Principios pedagógicos para la formación de gestores culturales en contextos multiculturales. *Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social*, 33, 86-107. https://doi.org/10.7179/PSRI_2019.33.07
- Sánchez, A. V. (2024). *13 perspectivas del liderazgo*. Dykinson.
- Sánchez-Mesa, D., & Baetens, J. (2023). Herramientas digitales colaborativas para la gestión cultural participativa. *Revista de Estudios Culturales Digitales*, 12(1), 24-43. <https://doi.org/10.24308/recd.v12i1.267>
- Scolari, C. A., & Establés, M. J. (2020). Laboratorios culturales, espacio público y participación juvenil: Modelos formativos emergentes. *Revista Comunicar*, 28(64), 78-89. <https://doi.org/10.3916/C64-2020-07>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Tapia, M. N. (2018). *El compromiso social en el currículo de la educación superior: Aprendizaje-servicio y modelos afines*. CLAYSS.
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146-164. <https://doi.org/10.1177/1741143214558576>
- Valverde, M. T. C. (2018). La comunicación argumentativa en la Sociedad del Conocimiento, clave del liderazgo distribuido para un cambio educativo

- desde el desarrollo profesional. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, (56).
<https://revistas.um.es/red/article/view/321601>
- Vergara, J. J. (2015). *Aprendo porque quiero: El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), paso a paso*. SM.
- Villalobos, M. E. U., & García, A. L. C. (2020). Influencia del liderazgo pedagógico en la práctica docente. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(15), 1-9.
<https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/download/541/351>
- Villaseñor Alonso, I., & Zolla Márquez, E. (2012). Del patrimonio cultural inmaterial o la patrimonialización de la cultura. *Cultura y representaciones sociales*, 6(12), 75-101.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-81102012000100003&script=sci_abstract
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2015). *Communities of practice: A brief introduction*. Wenger-Trayner.
- Yáñez Canal, C. (2020). La identidad del gestor cultural en América Latina: un camino en construcción. Repositorio Universidad Nacional. (Tesis de maestría, Universidad Nacional)
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78619>
- Yúdice, G. (2019). *Políticas culturales y ciudadanía: Nuevos desafíos para la formación en gestión cultural*. Editorial Gedisa.

Zarate-Rueda, R., & Acevedo-Villamil, M. (2014). Formación de líderes juveniles: Una apuesta por la transformación social desde la educación experiencial. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 8(2), 128-147. <https://doi.org/10.18359/reds.295>

Información adicional:

La responsabilidad ética y jurídica sobre los contenidos presentados en esta publicación recae exclusivamente en sus autores, incluyendo el cumplimiento de la normativa vigente en materia de propiedad intelectual y derechos de autor. La editorial queda eximida de cualquier compromiso derivado de dichos contenidos y de su uso por parte de terceros.

Declaración conflictos de interés:

Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Financiamiento:

El trabajo no ha recibido subvención específica de los organismos de financiación en los sectores públicos, comerciales o sin fines de lucro.

Sobre los autores

Esteban Rodríguez Torres

Licenciado en Estudios Socioculturales por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV) (2017). Profesor Asistente por la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (2022). M.Sc. en Ciencias de la Educación por el Centro de Estudios Educativos de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (2022). Editor ejecutivo de la Revista Estrategia y Gestión Universitaria. Forma parte del Comité editorial de diversas revistas científicas. Cuenta con 7 años de experiencia laboral en el Departamento de Humanidades. Actualmente es profesor investigador colaborador en el Departamento de Humanidades de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. Sus líneas de investigación guardan estrecha relación con el desarrollo del liderazgo distribuido estudiantil universitario, el consumo audiovisual juvenil, proyecto de vida y tutoría, enfoques de gestión y estrategias.

Verónica Patricia Valdiris Ávila

Magister en Enfermería, Enfermera. Docente de la Facultad de Enfermería de la Universidad de Cartagena, Cartagena de indias, Colombia.

Carlos Alberto Severiche Sierra

Investigador Senior del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación de Colombia. Doctor en Ciencias (Mención: Gerencia), Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, Especialista en Ingeniería

Sanitaria y Ambiental, Químico. Docente de Planta de la Universidad de Cartagena, Cartagena de indias, Colombia.

Julia Teresa Medina Arnedo

Magister en Bioética, Especialista en Gestión de la Calidad y Auditoria en Salud, Especialista en Enfermería Nefrológica y Urológica, Enfermera. Jefe del Departamento Académico y Docente de la Facultad de Enfermería de la Universidad de Cartagena, Cartagena de indias, Colombia.

Daniel Román Acosta

Como sociólogo colombiano y magíster en innovación educativa, me he dedicado a la investigación y la docencia, enfocándome en áreas como educación, tecnología, inteligencia artificial y epistemología. Actualmente, tengo el honor de dirigir la Plataforma de Acción, Gestión e Investigación Social (PLAGCIS) en Sincelejo, Sucre, Colombia, donde trabajo en colaboración con colegas para impulsar el desarrollo social y académico de nuestra comunidad. Mi compromiso con la formación y el desarrollo profesional de otros investigadores se refleja en mi labor como docente y mentor, buscando siempre promover el avance científico en nuestra región.

Derechos de autor

Copyright © 2025 Esteban Rodríguez Torres, Verónica Patricia Valdiris Ávila, Carlos Alberto Severiche Sierra, Julia Teresa Medina Arnedo, Daniel Roman Acosta.



Este texto está protegido por la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Se permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas, incluso para fines comerciales, siempre que se cumpla con la siguiente condición:

Atribución:

Debe otorgarse el crédito correspondiente a la obra original de manera adecuada, incluir un enlace a la licencia e indicar si se han realizado modificaciones. Esto puede hacerse de cualquier forma razonable, siempre que no se sugiera que el licenciante respalda el uso de la obra o lo aprueba.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Esta obra se publicó en primera edición durante el año 2025, como resultado de la colaboración entre instituciones comprometidas con la difusión del conocimiento académico.

El proceso editorial fue desarrollado por el Fondo Editorial PLAGCIS, perteneciente a la Plataforma de acción, gestión, e investigación social S.A.S. Sincelejo, Sucre, con el respaldo y auspicio del Sello Editorial de la Institución de Educación Superior del Litoral, Barranquilla, Atlántico.

La edición se finalizó en Sincelejo, Colombia, consolidando el compromiso interinstitucional por la divulgación de investigaciones de alto impacto en el ámbito educativo y cultural.

