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 [1]

Verónica Patricia Valdiris Ávila [2]

Recibido: 14 Nov. 2024 | Aceptado: 14 Feb. 2025 | Publicado: 01 Mar. 2025

[1] Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba.

ert931025@gmail.com, https://orcid.org/ 0000-0002-3571-6899

[2] Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.

vvaldirisa@unicartagena.edu.co. https://orcid.org/0000-0001-6163-593X

Cómo citar: Rodríguez Torres , E. ., & Valdiris Ávila V. P. . (2025). Liderazgo distribuido y su aplicación en la educación sociocultural. In (Ed.), & E. . Rodríguez Torres, *Educación y Liderazgo: Formación de Líderes para la Gestión Cultural y Social* (pp. 27-42). Editorial PLAGCIS. https://doi.org/10.69821/PLAGCIS.1.c17

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 estrategas 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.

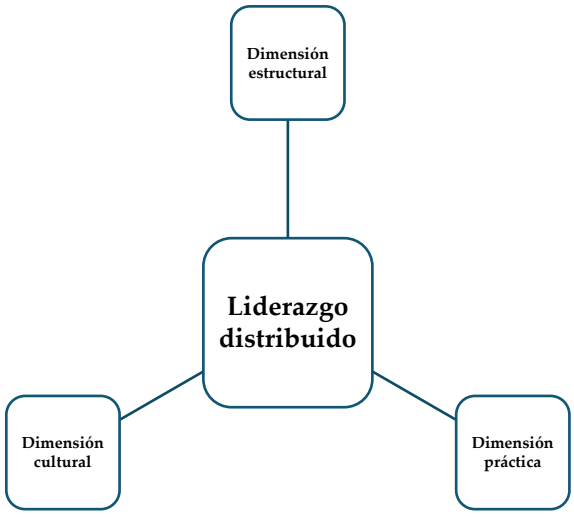
De esta forma, la transición hacia modelos distribuidos no ha sido abrupta sino gradual, impulsada por investigaciones que fueron capaces de evidenciar las limitaciones del liderazgo unipersonal en contextos complejos como los educativos. Spillane (2006) documentó cómo los centros educativos más efectivos 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



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 generar 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; 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., 2023).

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 asegur 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.

Referencias

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

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Fullan, M. (2019). *Nuance: Why some leaders succeed and others fail*. Corwin Press.

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

Leithwood, K. (2005). *Developing Expert Leadership for Future Schools.* The Falmer Press.

Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Gatica Secaida, 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

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.

Rodríguez, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37. https://acortar.link/Bj2Z85

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 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

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

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

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Conflicto de interés

No existe conflicto de interés por parte de los autores

Financiamiento

El proyecto fue financiado por los autores de la investigación

Declaración de responsabilidad autoral

Esteban Rodríguez Torres: conceptualización, metodología, desarrollo de resultados, redacción – borrador inicial. metodología, visualización, redacción – revisión y edición.

Verónica Patricia Valdiris Ávila: supervisión, validación, revisión del documento final.

Derechos de Autor (c) 2024 © Esteban Rodríguez Torres y © Verónica Patricia Valdiris Ávila

Este texto está protegido por una licencia Creative Commons 4.0.



Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como de adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear a partir de él para cualquier propósito, incluso con fines comerciales. Sin embargo, debe cumplir con la condición de atribución, lo que significa que debe otorgar el crédito correspondiente a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado modificaciones. Puede hacerlo en cualquier formato razonable, pero no de manera que sugiera que cuenta con el respaldo del licenciante o que recibe algún beneficio por el uso de la obra.

Resumen de licencia – Texto completo de la licencia

ISBN: 978-628-96829-0-8