

Edición
15

ISSN: 2953-769X

CIBERCONTABILIDAD



REVISTA SEMESTRAL

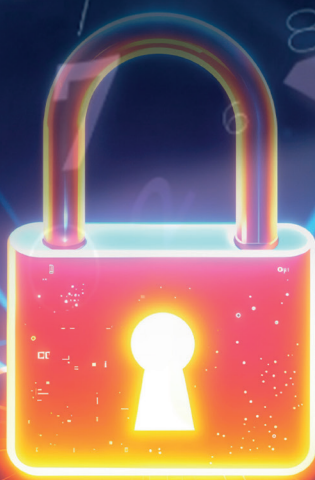


Universidad San Marcos
Revista Académica Institucional



CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y **EDUCACIÓN**

Esta sección está compuesta por artículos libres los cuales brindan una postura personal del autor, con respecto a las líneas de investigación universitarias.



LIDERAZGO SOCIAL, SOSTENIBILIDAD E IMPACTO EN AMÉRICA LATINA Y COSTA RICA

*Alexángel Lázarus Tupia, alazarus@usam.ac.cr
Universidad San Marcos, San José, Costa Rica
Código ORCID <https://orcid.org/0009-0008-8102-0957>*

DOI: <https://doi.org/10.64183/55a13z35>

Recibido: 17 de marzo de 2026

Aceptado: 22 de mayo de 2026

Resumen. El liderazgo social es un eje fundamental en el cambio y la transformación de las sociedades latinoamericanas. Especialmente, en contextos marcados por desigualdades estructurales y limitaciones institucionales. Esta intervención analiza cinco aspectos clave: afirmación del liderazgo, impacto inmediato, sostenibilidad, legado y medición del impacto.

Se sustenta que el liderazgo social efectivo no se define por la visibilidad ni por la cantidad de acciones ejecutadas, sino por su capacidad de generar cambios estructurales, sostenibles y verificables en su entorno. A partir de una comparación que incluye experiencias de Costa Rica, Honduras, Panamá y Colombia, resulta evidente que los liderazgos más sólidos trascienden la figura individual y se consolidan como procesos de liderazgos colectivos.

Se concluye que el liderazgo social sobresaliente integra coherencia ética, sostenibilidad organizativa y evidencia empírica del cambio generado.

Palabras clave. Liderazgo Social, Sostenibilidad, Legado, Medición, Desarrollo Social.

SOCIAL LEADERSHIP, SUSTAINABILITY, AND IMPACT IN LATIN AMERICA AND COSTA RICA

Alexángel Lázarus Tapia, alazarus@usam.ac.cr

Received: 17 de marzo de 2026

Accepted: 22 de mayo de 2026

Abstract. Social leadership is a fundamental axis in the change and transformation of Latin American societies, particularly in contexts marked by structural inequalities and institutional limitations. This study examines five key dimensions: leadership affirmation, immediate impact, sustainability, legacy, and impact measurement. It is argued that effective social leadership is not defined by visibility or the number of actions carried out, but by its ability to generate structural, sustainable, and verifiable changes within its environment. Based on a comparative analysis that includes experiences from Costa Rica, Honduras, Panama, and Colombia, it becomes evident that the most robust forms of leadership transcend the individual figure and are consolidated as collective leadership processes. The study concludes that outstanding social leadership integrates ethical coherence, organizational sustainability, and empirical evidence of the changes generated.

Keywords. Social Leadership, Sustainability, Legacy, Measurement, Social Development.

TEMA

El liderazgo social impulsa acciones y decisiones orientadas al bienestar colectivo, promoviendo la inclusión, la participación ciudadana y el desarrollo sostenible. En América Latina y Costa Rica, este liderazgo contribuye a enfrentar desafíos sociales y ambientales mediante iniciativas que fortalecen las comunidades, protegen los recursos naturales y generan un impacto positivo y duradero en la sociedad.

1. INTRODUCCIÓN

Los modelos centrados en la eficiencia organizacional o el rendimiento económico se centran en la transformación de las condiciones de vida de las comunidades. En cambio, el liderazgo social latinoamericano surge como una respuesta a contextos complejos que se caracterizan por la desigualdad, la pobreza, la exclusión social y las limitaciones en el acceso a oportunidades a la educación, a trabajos remunerados y formales, a la marginalidad.

El desarrollo del liderazgo se le vincula con las dinámicas sociales, culturales y políticas de cada país. Por ejemplo, en Costa Rica, la relativa estabilidad institucional ha permitido que se consoliden las organizaciones, tales como las asociaciones de desarrollo comunal, las cuales desempeñan un papel importante

en la gestión de proyectos y la articulación de demandas locales.

Sin embargo, persisten desafíos como la desigualdad territorial y la exclusión del espacio socio-económico del país de poblaciones vulnerables, esto evidencia que el liderazgo social no es exclusivo de contextos de crisis, sino una necesidad constante en los procesos de desarrollo colectivo.

2. CONTEXTO

El liderazgo social debe asumirse como un fenómeno multidimensional sustentado en diversos enfoques teóricos. Desde una perspectiva crítica, Freire (1970) sostiene que el liderazgo no es un acto individual, más bien es un proceso colectivo que se construye a través del diálogo, en el que “nadie libera a nadie, ni nadie se libera solo” (p.66). Este enfoque redefine el liderazgo como una práctica horizontal basada en la participación ciudadana.

En la misma línea que lo anterior, Sen (1999) plantea que el desarrollo debe concebirse como la expansión de las libertades reales de las personas, esto significa que el liderazgo social se valida —no por la cantidad de acciones ejecutadas—, sino por su capacidad de ampliar oportunidades. Esto introduce un criterio trascendental para evaluar su efectividad.

Kliksberg (2009), por su parte, resalta que la ética es un componente indispensable del desarrollo, en especial en contextos latinoamericanos marcados por la desconfianza de la ciudadanía hacia las instituciones. En ese sentido, la legitimidad del liderazgo social depende, en gran medida, de su coherencia ética.

En el ámbito de la gestión, Drucker (2005) establece que la efectividad organizacional se mide por resultados y no por actividades, lo cual permite cuestionar y evidenciar prácticas que privilegian la visibilidad antes que el impacto real. Por otra parte, Porter y Kramer (2011) explican que el valor debe redefinirse en virtud de los beneficios sociales generados y con ello también se mide el impacto.

Por último, el concepto de sostenibilidad lo define Brundtland (1987) como la capacidad de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las futuras y, a la vez, se articula con el planteamiento de Yunus (2007), quien señala que la pobreza responde a estructuras sistémicas, esto exige soluciones sostenibles y transformadoras.

3. DESARROLLO

Liderazgo social

El liderazgo social se afirma a través de un proceso complejo de legitimidad que se basa en el reconocimiento comunitario, la

confianza y la coherencia en el accionar de las organizaciones. A diferencia de los modelos tradicionales, que la autoridad se deriva de una posición formal o jerárquica, en el liderazgo social dicha autoridad no se impone, más bien se construye progresivamente a través del intercambio permanente y constante con la comunidad y la capacidad de responder a sus necesidades reales.

Desde la perspectiva de Freire (1970), el liderazgo auténtico surge del diálogo y la participación, esto sugiere que el líder no se coloca por encima de la comunidad, sino forma parte de ella. Esta figura rompe con la lógica vertical del liderazgo tradicional y, por el contrario, plantea una relación horizontal. En ese contexto, el liderazgo se legitima en tanto promueve procesos de concientización y acción colectiva. En ese sentido, la legitimidad no es un atributo estático, más bien surge como un proceso dinámico que se construye y se reconfigura continuamente en la práctica social.

Por otro lado, Sen (1999) sustenta que el desarrollo debe evaluarse en virtud de la expansión de capacidades y libertades reales; a partir de ahí, el liderazgo social se afirma —no por la cantidad de acciones que realiza—, sino por su capacidad de crear condiciones que permitan a las ciudadanía mejorar su calidad de vida, tomar decisiones informadas y participar activamente en su propio desarrollo. Este enfoque desplaza el activismo

que se dirige hacia el impacto transformador e introduce un criterio más exigente para evaluar la efectividad del liderazgo.

Kliksberg (2009) señala que, en contextos de alta desconfianza institucional, propios de gran parte de América Latina, la ética se vuelve un factor determinante para consolidar el liderazgo. La coherencia entre decir y hacer no solo fortalece la credibilidad del líder, sino que también contribuye a reconstruir el tejido social. Si no existe esta coherencia ética, la confianza comunitaria se debilita y limita la capacidad de movilización y sostenibilidad de los procesos.

Además de lo anterior, se suma un elemento determinante: la afirmación del liderazgo social no depende solo de la relación líder-comunidad, sino también del contexto en el que se desarrolla. En contextos caracterizados por la desigualdad, la exclusión o el conflicto, la legitimidad del liderazgo tiende a sustentarse en la defensa de derechos, la gestión eficiente de recursos escasos y la capacidad de mediación entre diversos actores. Así, el liderazgo social adopta configuraciones específicas en función del entorno en el que se desarrolla, lo cual refuerza su carácter contextual, dinámico y no universal.

Otro elemento a destacar es que la afirmación del liderazgo enfrenta una rigidez importante entre visibilidad y profundidad. En muchos casos, el reconocimiento público o mediático

muchas veces genera una percepción de legitimidad que no necesariamente se sustenta en resultados sostenibles. Esto ofrece un liderazgo superficial, en el cual la imagen pesa mucho más que el impacto. Por el contrario, los liderazgos más sólidos se construyen de manera menos visible, pero con mayor profundidad, a partir de procesos sostenidos en el tiempo.

Según lo expuesto, puede distinguirse dos formas de afirmación del liderazgo social:

- a. *Afirmación superficial*: se basa en visibilidad, discurso o reconocimiento externo.
- b. *Afirmación estructural*: se consolida en resultados sostenibles, confianza comunitaria y capacidad de transformación.

Esta última permite consolidar el liderazgo como proceso social duradero; pues trasciende la figura individual y se convierte en una capacidad emplazada en la comunidad.

Para resumir, la afirmación del liderazgo social no es un punto de partida, es un proceso continuo que requiere coherencia ética, impacto real y legitimidad construida desde la participación ciudadana. Su firmeza no se cuantifica por el reconocimiento inmediato, sino por su capacidad de generar cambios significativos y sostenibles en el tiempo.

Impacto inmediato

El impacto inmediato se refiere a los resultados visibles a corto plazo y se derivan de acciones del liderazgo social, en especial cuando se dan en contextos de emergencia, crisis humanitarias o situaciones de alta vulnerabilidad. En estos contextos, la capacidad de ofrecer una rápida respuesta no solo se valora, sino que también resulta determinante para la supervivencia o el bienestar inmediato de las comunidades.

No obstante, el énfasis excesivo en este tipo de impacto a corto plazo puede desfigurar la evaluación del liderazgo social. Como advierte Drucker (2005), la medición de actividades no equivale a la medición de resultados, como por ejemplo las intervenciones que priorizan la rapidez, la cantidad de acciones o la visibilidad sobre la profundidad del cambio generado. Muchas acciones logran resultados inmediatos —como entrega de alimentos, la ejecución de programas o la atención de necesidades urgentes— sin que necesariamente modifiquen las estructuras que originan la desigualdad, la exclusión o la pobreza.

La situación anterior descrita genera una paradoja frecuente en el ámbito social: acciones muy visibles, pero sin impacto transformador. En muchas ocasiones, el impacto inmediato se traduce en indicadores positivos a corto plazo, pero no necesariamente en mejoras sostenidas en la

calidad de vida de las personas. Esto da lugar a condiciones efectistas, pero sin cambios sustanciales en las condiciones estructurales que originan el problema.

Tampoco se puede reducir el valor del impacto inmediato. En escenarios de alta vulnerabilidad, la ausencia de respuestas inmediatas puede agravar significativamente las condiciones de vida de las poblaciones afectadas. Por ejemplo, la falta de atención inmediata ante crisis alimentarias, situaciones de violencia o desastres naturales no solo profundiza el problema, también puede tener consecuencias irreversibles. Desde este punto de vista, el impacto inmediato no es opcional, es una exigencia ética del liderazgo social.

Esta doble condición: necesario pero insuficiente, devela una tensión central en el ejercicio del liderazgo social, como lo es equilibrar la urgencia con la transformación estructural. Actuar solo a corto plazo perpetúa dinámicas asistencialistas; mientras que orientarse exclusivamente en cambios estructurales, sin atender las necesidades inmediatas, puede reflejar insensibilidad o incluso irresponsabilidad.

El énfasis en el impacto inmediato se ve influenciado por factores externos, como por ejemplo las exigencias de financiamiento, la presión mediática o los sistemas de rendición de cuentas. Estos aspectos tienden a privilegiar resultados rápidos y visibles, lo cual muestra intervenciones orientadas más a

demostrar efectividad que a producir cambios estructurales. Por tanto, el liderazgo social puede condicionarse por lógicas externas que limitan su capacidad de transformación.

En ese sentido, los liderazgos más efectivos no eliminan el impacto inmediato, sino que lo integran de forma estratégica dentro de procesos de cambio a largo plazo. En otras palabras, las respuestas inmediatas se utilizan como punto de entrada para intervenciones más profundas y se articula alivio inmediato, pero con transformación estructural.

Lo más importante es visualizar que el impacto inmediato deje de ser un activismo y se convierta en un medio para generar cambios más amplios. Un ejemplo es que en una intervención que responde a una crisis alimentaria puede transformarse en procesos de seguridad alimentaria sostenible, fortalecimiento productivo local o empoderamiento comunitario.

El valor verdadero del impacto inmediato radica en su capacidad de articularse con estrategias de largo plazo, las cuales permitan no solo aplacar las consecuencias de los problemas sociales, sino también transformar sus causas estructurales.

Sostenibilidad del liderazgo social

La sostenibilidad del liderazgo social involucra la capacidad de mantener impactos, procesos y resultados en el tiempo, sin

que ello dependa solo de factores externos o de un liderazgo individual. No se trata solo de una continuidad de acciones, sino de consolidar estructuras, capacidades y dinámicas comunitarias las cuales permitan la reproducción autónoma de los procesos sociales.

En la práctica latinoamericana surge otro elemento estructural significativo: la dependencia de financiamiento externo. Muchos proyectos sociales nacen y se desarrollan en el marco de la cooperación internacional, fondos estatales temporales o iniciativas privadas. Este hecho produce un alto grado de incertidumbre sobre la continuidad de los proyectos o de las instancias que los sostienen. Este factor es condicionante, porque no solo afecta la estabilidad de los proyectos, sino también condiciona su orientación estratégica y su capacidad de adaptación a las necesidades locales.

La sostenibilidad es un elemento indispensable para que las acciones presentes no comprometan las posibilidades de acción y continuidad a las generaciones futuras. Por lo tanto, se deben generar procesos que no solo respondan a necesidades actuales, sino también generen condiciones para su continuidad en el largo plazo.

Por su parte, Yunus (2007) advierte que la pobreza y la exclusión responden a estructuras sistémicas, esto exige soluciones

estructurales. Muchos proyectos sociales, aunque bien diseñados, dependen de recursos externos para su funcionamiento; como consecuencia, se produce una contradicción fundamental: se busca sostenibilidad en contextos estructuralmente dependientes.

Esta contradicción se manifiesta en múltiples niveles como proyectos sostenibles en su diseño, pero frágiles en su financiamiento y esto limita su permanencia en el tiempo.

Por otra parte, la contradicción de liderazgos fuertes, pero instituciones débiles, incapaces de sostener los procesos más allá de las personas. También, debido a la dependencia de agendas externas, surge una alta capacidad de intervención, pero baja capacidad de autonomía.

Asimismo, la dependencia de financiamiento externo de alguna manera puede distorsionar la acción social. En algunos casos, las organizaciones adaptan sus proyectos a las prioridades de los financiadores, esto por supuesto que desalinea las intervenciones respecto a las necesidades reales de las comunidades. Y, por tanto, debilita la apropiación local y limita la construcción de procesos sostenibles desde el territorio.

Otro elemento crítico es la falta de institucionalización. Muchos procesos de liderazgo social logran avances significativos mientras existe un liderazgo activo o recursos disponibles, pero tienden a debilitarse o

desaparecer cuando estos factores ya no están en el panorama. La sostenibilidad no depende solo de la calidad del liderazgo, sino de la capacidad de producir estructuras organizativas sólidas y transferir conocimientos dentro de la comunidad.

En ese sentido, la sostenibilidad no puede entenderse como continuidad operativa, sino como capacidad de autonomía progresiva. Esto implica que los procesos sociales deben evolucionar hacia modelos que integren la diversificación de fuentes de financiamiento; así como el fortalecimiento de economías locales, aunado al desarrollo de capacidades comunitarias y la institucionalización de prácticas y conocimientos.

La autonomía progresiva no significa ausencia total de apoyo externo, sino la reducción gradual de dependencia; así como el fortalecimiento de la capacidad interna de las comunidades para sostener sus propios procesos de desarrollo.

La sostenibilidad del liderazgo social en Latinoamérica es un proceso en construcción, el cual requiere enfrentar tensiones estructurales.

Legado vs. personalismo

El aporte del liderazgo social como legado se caracteriza por la capacidad de generar impactos que trascienden la presencia del líder y se fortalecen en el tiempo como procesos

sostenibles, autónomos y replicables. No se trata solo de resultados visibles, sino de instalar capacidades, estructuras y prácticas que permiten a las comunidades continuar su desarrollo independientemente de quien impulsó el proceso.

En América Latina la situación descrita enfrenta limitantes reveladoras, como la persistente tendencia al personalismo. En muchos escenarios, el liderazgo social se forma alrededor de figuras individuales, quienes concentran visibilidad, legitimidad y capacidad de movilización. Si bien este liderazgo puede funcionar en fases iniciales —especialmente para activar procesos o generar cohesión—, también induce a una fragilidad estructural que compromete la continuidad del impacto.

El desarrollo implica extender en forma sostenida las libertades de acción, lo cual implica que los cambios deben mantenerse en el tiempo y no depender de circunstancias externas o liderazgos personales. En la práctica, numerosos procesos sociales dependen de la presencia activa del líder, esto genera una contradicción evidente: cuando el líder ya no está, pierde legitimidad o se retira, el proceso por lo general se debilita o incluso desaparecer. (Sen, 1999)

Esta dependencia hacia el líder no es casual, responde a factores socioculturales, institucionales e incluso políticos. En comunidades donde las instituciones son

débiles o carecen de legitimidad, las personas tienden a depositar su confianza en individuos más que en las estructuras; por lo tanto, se refuerzan dinámicas personalistas que dificultan el desarrollo de procesos colectivos.

Como se ha evidenciado, varios autores manifiestan que el desarrollo debe centrarse en las personas, en el colectivo; pues fortalece las capacidades humanas y no solo generar resultados materiales. En ese sentido, un desarrollo humano distribuye capacidades, fomenta la participación y construye autonomía colectiva. (Max-Neef, 1991)

Por lo tanto, la contradicción se surge de esta manera:

- a. Liderazgos visibles → mayor capacidad de movilización, reconocimiento y articulación inicial
- b. Liderazgos colectivos → mayor sostenibilidad, resiliencia y continuidad en el tiempo

El problema no radica en los líderes visibles, sino en frenar ese liderazgo en procesos colectivos. Evidentemente, cuando surgen liderazgos personalistas, se limita la participación, se reduce la capacidad de adaptación del proceso ante cambios o crisis y se debilita la transferencia de conocimiento.

Además, el personalismo produce otros efectos negativos, como la centralización de decisiones, dependencia organizativa y

dificultad para construir relevo generacional. Así, el liderazgo ya no es un motor de desarrollo, más bien se convierte en un punto de vulnerabilidad.

Por lo anterior descrito, el reto fundamental del liderazgo social no es eliminar la figura del líder, sino transformar el liderazgo individual en capacidad colectiva instalada. Para alcanzar esta capacidad, es necesario fortalecer mecanismos concretos como la formación de nuevos liderazgos dentro de la comunidad; así como distribuir responsabilidades y toma de decisiones en otras personas.

Por otra parte, este fortalecimiento de liderazgo colectivo pasa por apoyar las estructuras organizativas, por medio de la sistematización y la transferencia de conocimientos.

Cuando todo lo anterior se cumple, el liderazgo ya no es característica de una sola persona; se convierte en una iniciativa del sistema social; pues la magnitud de las acciones ya no depende de una sola persona. Entonces, el legado se consolida como un proceso autónomo que puede adaptarse, evolucionar y sostenerse en el tiempo. Cuando se llega a ese punto, se ha superado el personalismo.

Medición del impacto vs. complejidad social

La medición del impacto de los liderazgos sociales se convierte en un componente esencial; pues evalúa si las intervenciones generan cambios reales y sostenibles. No obstante, en contextos sociales complejos, como los latinoamericanos, este proceso enfrenta limitaciones significativas porque obligan a cuestionar los enfoques tradicionales de evaluación.

Algunos autores han propuesto la medición del valor social como un criterio central para valorar la efectividad de las organizaciones. Sin embargo, este enfoque privilegia indicadores cuantificables: número de beneficiarios, cobertura o eficiencia en el uso de recursos, esto se da por la facilidad de registro, comparación y comunicación. Son útiles, pero insuficientes para capturar la profundidad de los procesos sociales. Porter y Kramer (2011)

En comparación, se dan otros elementos para medir el desarrollo social, como la identidad cultural, la cohesión comunitaria, la confianza social o el empoderamiento, presentan una alta complejidad metodológica; porque son elementos difíciles de medir, y, además se van formado gradualmente, en contextos específicos y no son lineales. Un ejemplo a destacar es el fortalecimiento del tejido social en una comunidad no se puede reducir a un indicador numérico, porque conlleva

transformaciones en relaciones, percepciones y dinámicas colectivas.

La CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020) señala que la desigualdad estructural en América Latina exige enfoques de análisis integrales que consideren múltiples dimensiones del desarrollo.

- a. Lo medible → más fácil de gestionar, justificar y comunicar
- b. Lo significativo → más difícil de capturar, pero esencial para el cambio estructural

Esta medición no es solo técnica, sino también política. Los sistemas de financiamiento, rendición de cuentas y evaluación institucional suelen demandar resultados rápidos y cuantificables; por lo tanto, incita a las organizaciones a priorizar indicadores visibles. Consecuentemente, surge el riesgo de orientar las intervenciones hacia lo que puede medirse y se deja en segundo plano procesos significativos a nivel estructural pero menos evidentes.

Esta metodología de medición puede generar distorsiones en la acción social, como simplificar problemas complejos, estandarizar intervenciones en contextos diversos o invisibilizar impactos cualitativos.

Superar esta forma de medición implica avanzar hacia enfoques metodológicos más

integrales y contextualizados, los cuales combinen tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Para lograrlo, es necesario incluir indicadores adaptados al contexto local, evaluaciones participativas y metodologías que incorporen la voz de las comunidades.

4. CONCLUSIONES

El liderazgo social en América Latina no se desarrolla en el vacío, más bien surge en un entorno marcado por desigualdades históricas y sociales, con una gran debilidad institucional y limitaciones estructurales. Estos determinismos, que se han repetido a través de la historia, generan tensiones que impiden implementar el liderazgo social, y, por lo tanto, por la mecanicidad de la estructura que se ha venido implementado dificulta la sostenibilidad y la capacidad transformadora que lleva implícito el cambio de liderazgos más efectivos.

a) Impacto inmediato vs. transformación estructural

En contextos de alta vulnerabilidad, la presión por la inmediatez de acción es constante, lo que lleva a priorizar acciones de corto plazo. Esto se constituye en una de las principales tensiones del liderazgo social, porque aún en esas situaciones no se puede obviar la importancia de los cambios estructurales.

Estos cambios se relacionan con la necesidad de intervenir sobre la raíz que causan los problemas sociales, tales como la desigualdad, la exclusión o la falta de acceso a oportunidades.

El desafío no se centra en elegir entre lo inmediato y lo estructural, sino en modular ambos niveles. Un liderazgo social efectivo utiliza el impacto inmediato como punto de entrada para procesos de transformación sostenida, así evita dinámicas asistencialistas que perpetúan la dependencia.

b) Sostenibilidad vs. dependencia externa

La dependencia de recursos externos es un factor que dificulta la sostenibilidad; este último, es un aspecto esencial para lograr el liderazgo social. No obstante, en la Latinoamérica, se enfrenta una contradicción significativa, muchos proyectos sociales logran resultados positivos en el corto plazo, pero su continuidad depende de financiamiento internacional, cooperación externa o cambios en prioridades políticas, lo cual produce una fragilidad estructural que limita la autonomía de las organizaciones y pone en riesgo la permanencia de los procesos.

Además, se priorizan agendas externas a los procesos de las organizaciones comunales. Esto debilita la apropiación comunitaria y afecta la legitimidad del liderazgo.

Por lo tanto, la sostenibilidad debe trazar otra hoja de ruta, para darle continuidad operativa a los proyectos, ofrecerles a las organizaciones comunales capacidad de generar autonomía, diversificar los recursos y fortalecer las economías locales.

c) Liderazgo individual vs. construcción colectiva

Como se ha expuesto, el protagonismo del líder frente a la necesidad de construir procesos colectivos ha resultado un problema; pues en América Latina se ha enfatizado en liderazgos asociados a figuras visibles que concentran reconocimiento, legitimidad y capacidad de movilización.

Aunque este tipo de liderazgo puede resultar efectivo en etapas iniciales, genera riesgos; pues dificulta la transferencia de conocimientos, limita la participación comunitaria y compromete la continuidad del proceso cuando el líder desaparece.

En cambio, el liderazgo colectivo promueve la distribución de responsabilidades, el fortalecimiento organizativo y la construcción de capacidades comunitarias, aunque los desafíos surgen en términos de visibilidad y coordinación.

d) Medición vs. complejidad social

En general, surge la tendencia de darle prioridad a indicadores cuantificables, como

número de beneficiarios o recursos ejecutados, porque su medición y comunicación resultan más fáciles. Sin embargo, muchos de los cambios más significativos —como el empoderamiento, la cohesión social o la transformación cultural— son difíciles de cuantificar.

¿Cuál es la tensión entre estas dos situaciones? Lo medible a nivel cuantificable no siempre refleja lo más importante; mientras lo más relevante a nivel estructural o de cambios sociales suele ser difícil de medir.

Superar esta tensión implica adoptar enfoques de medición integrales que combinen métodos cuantitativos y cualitativos, reconociendo la complejidad de los procesos sociales y evitando reduccionismos.

5. CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brundtland, G. H. (Ed.). (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Panorama social de América Latina 2020*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org>

Drucker, P. F. (2005). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*. HarperCollins.

Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.

Kliksberg, B. (2009). *Más ética, más desarrollo*. Temas Grupo Editorial.

Max-Neef, M. A. (1991). *Human scale development: Conception, application and further reflections*. Apex Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Alfred A. Knopf.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.