

La formación del liderazgo distribuido en la intervención a favor del patrimonio cultural

Distributed leadership education in the intervention in favor of the cultural heritage

Esteban Rodríguez Torres^{1*}, <https://orcid.org/0000-0002-3571-6899>

Alfredo Javier Pérez Gamboa¹, <https://orcid.org/0000-0003-4555-7518>

Yanerys Camejo Pérez², <https://orcid.org/0000-0001-7199-2498>

¹ Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”

² Facultad de Restauración Arquitectónica, Urbanística y Vial de la Politécnica de Valencia

*Autor para la correspondencia (email) ert931025@gmail.com

RESUMEN

Objetivo: El presente artículo persigue como objetivo describir los resultados obtenidos a partir de la implementación de una estrategia educativa para la formación del liderazgo estudiantil, en su tipología distribuida, en los estudiantes de la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo para la intervención a favor del patrimonio cultural.

Métodos: Se emplean como métodos fundamentales el pre-experimento, la estadística descriptiva y el análisis porcentual.

Resultado: Como principal resultado se puede manifestar una evolución positiva en cuanto a la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades en aspectos cognitivos, de intereses, motivacionales y aptitudinales de la intervención a favor del patrimonio cultural.

Conclusión: Se evidencia una transformación favorable en los niveles de desarrollo de liderazgo

distribuido en el estudiantado universitario para la intervención a favor del patrimonio cultural. Todo ello expresado en análisis porcentuales y valoraciones tanto cualitativas como cuantitativas.

Palabras clave: educación ambiental, educación del liderazgo, patrimonio, modelos socioculturales, educación antropológica.

ABSTRACT

Objective: This article aims at describing the effect of an educational strategy introduced at Sociocultural Management for Development Major for educating students' leadership, in its distributed typology, to favor conservation of the cultural heritage.

Methods: The authors rely on an experimental approach, descriptive statistics and percentage analysis to access the effect of the afore mentioned strategy.

Result: The main finding, is the students' positive evolution manifested in terms of the acquisition of knowledge and development of skills in cognitive, interest, motivational and aptitude aspects of the intervention in favor of cultural heritage.

Conclusion: There is evidence of a favorable transformation in the levels of leadership development distributed among university students for intervention in favor of cultural heritage. All this expressed in percentage analysis and both qualitative and quantitative assessments.

Keywords: environmental education, leadership training, cultural heritage, sociocultural patterns educational anthropology.

Recibido: 12/12/2022

Aprobado: 2/02/2023

INTRODUCCIÓN

La educación ambiental constituye un factor fundamental en el cuidado del patrimonio cultural, a través de ella se establecen parámetros que contribuyen a la formación de una cultura ambiental que permite una relación adecuada hombre-sociedad-naturaleza, lo que conlleva a un desarrollo sostenible. Es por ello que los estudios actuales deben desarrollar temáticas incorporadas a su defensa y conservación, pues el patrimonio cultural constituye el legado histórico de nuestros antepasados y, a su vez, debe perdurar para las futuras generaciones.

En este sentido, la intervención a favor del patrimonio cultural es de vital importancia para el desarrollo sociocultural de cualquier nación. Por lo que se hace imprescindible involucrar a todos los estudiantes universitarios, fundamentalmente a los estudiantes de la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo (GSPD). Todo ello debido a que estos estudiantes son, precisamente, los futuros gestores de la sociedad y de acuerdo con su objeto profesional los encargados de transformar el pensamiento social e incorporar a esta labor otros miembros de la comunidad universitaria (Rodríguez, Guevara & Martín, 2022).

Al tener en cuenta lo antes mencionado, se hace necesario la formación de líderes estudiantiles que intervengan a favor del patrimonio cultural, a la vez que se fortalece la relación entre modelo del profesional y la configuración de proyectos de vida (Pérez, García, García & Raga, 2022). Por tanto, los futuros gestores deben responsabilizarse por motivar, convocar, educar, activar y transformar el pensamiento social intra y extra universitario hacia el cuidado del entorno y las artes.

En la actualidad, debido a las problemáticas asociadas a la preservación del patrimonio, 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. Este tipo de liderazgo educativo debe manifestarse en la transición coherente del pensamiento, en la capacidad de convocatoria, movilización, nivel de persuasión, de aceptación y participación; por parte de aquellos a los que se pretendan asociar al cuidado del patrimonio cultural, el cual debe ser preferentemente abordado como liderazgo distribuido.

En la literatura se pueden encontrar diversos estudios que abordan el tema del liderazgo

distribuido, en donde es declarado como propicio para enfrentar los retos actuales que enfrenta la Educación Superior. Entre los autores que han abordado el tema destacan: Cabrera & Garay (2019); Guerrero (2019); Lumby (2019); Rodríguez, Castañeda & Alvarez (2019); Muñoz (2020); Queupil, Cuéllar, Cuenca, Ravest & Guíñez, (2021); Fariña & Puebla (2021); García (2022); Harris, Jones, & Ismail (2022); Pons (2022). Estos autores plantean que su práctica implica un cambio en la distribución de poder, la identifican como colaborativa, colectiva y coordinada, centrada en acciones e interacciones; así como en la toma de decisiones distribuida y participativa.

El proceso de formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de GSPD, presupone garantizar la transformación social del pensamiento para la intervención a favor del patrimonio cultural. En tal sentido, este tipo de liderazgo propicia el trabajo cooperativo y colaborativo, para lograr que los estudiantes sean partícipes en un mayor grado de profundidad a la hora de afrontar nuevos retos, y a su vez, puedan alcanzar objetivos grupales enfocados al mejoramiento colectivo y el crecimiento personal. Esta formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de GSPD se persigue a través de la implementación de una estrategia educativa.

De esta manera, las estrategias se diseñan con el fin de solventar determinados problemas de la práctica y vencer dificultades en menor tiempo con ahorro de recursos. Dichas estrategias permiten proyectar transformaciones cualitativas y cuantitativas, a partir de eliminar las contradicciones entre el estado actual y el deseado e implican una planificación en la que se produce el establecimiento de acciones encaminadas hacia un fin determinado. Permiten definir qué hacer para convertir la acción existente que, a su vez, involucra todo un proceso de planificación (Murillo, Ramos, García, & Sotelo 2020).

Aunque existen diferentes clasificaciones de estrategia, las más conocidas son: la metodológica, la educativa, la pedagógica y la de capacitación. Atendiendo a lo planteado, se escoge la estrategia educativa por ser la proyección de un sistema de acciones a corto, mediano y largo plazo que permite la transformación favorable de los modos de actuación de los escolares para alcanzar en un plazo concreto los objetivos comprometidos con la formación, desarrollo y perfeccionamiento de sus facultades morales e intelectuales.

Para su construcción, se asumen como fundamentos didácticos los propuestos por Arredondo, Saldívar & Limón (2018); y Martínez, Steffens, Ojeda & Hernández (2018), los que se contextualizan al asumir los fundamentos de Guerrero (2019) y Vargas (2020). De igual manera para su estructuración se asume el modelo propuesto por Camejo (2021), la que se concibe a partir de la distribución por etapas educativas, integradas por acciones específicas, que tributan a la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de GSPD.

La estrategia educativa elaborada consta de tres etapas que responden a las carencias diagnosticadas: la formativa, la procedimental y la evaluativa.

La etapa formativa se estructura en tres secciones. En primer lugar, una sección cognitiva dirigida a los estudiantes que poseen limitados conocimientos acerca del liderazgo (estudiantil y distribuido), temas del patrimonio cultural y del cuidado del medio ambiente; una segunda sección encaminada a componentes motivacionales y de intereses. Dicha sección se enfoca en elevar el nivel de estos indicadores en los estudiantes para ejercer el liderazgo distribuido para formar parte de actividades a favor del patrimonio cultural. Todo esto, sin dejar de atender los aspectos educativos y psicosociales para su formación. Como tercera sección se encuentra la aptitudinal, esta se enfoca en potenciar las aptitudes del liderazgo estudiantil en su tipología distribuida a partir del debate, la autovaloración, la reflexión, la crítica, los estados de opinión y la conducta social.

La etapa procedimental está enfocada en actividades planificadas en conmemoración a fechas relevantes en el ámbito patrimonial y cultural, mientras que la etapa evaluativa se encuentra direccionada a la evaluación paulatina y constante de la etapa formativa y procedimental. En sentido general, se considera que la estrategia debe ser educativa, pues la finalidad de la misma es educar en valores sociales desde el liderazgo estudiantil en su tipología distribuida para de alcanzar la interrelación, colaboración, cooperatividad e intercambio entre los individuos objetos de estudio en la intervención a favor del patrimonio cultural.

MÉTODOS

Se emplea un enfoque mixto con diseño anidado concurrente de modelo dominante, donde

prevalece la recolección y el análisis de datos cuantitativos, mientras los cualitativos enriquecen el análisis al aportar interpretaciones sobre aspectos difíciles de cuantificar (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018). Se persigue con este diseño el análisis, integración y discusión conjunta de los resultados, con el objetivo de alcanzar un mayor entendimiento del fenómeno en cuestión.

Además, se utilizan métodos teóricos tales como el histórico-lógico y el enfoque de sistema. Este último empleado en la elaboración de la estrategia educativa y en los componentes que la integran. En el nivel empírico se emplean la observación, el análisis documental, el cuestionario, la entrevista, el taller de socialización con especialistas, el pre-experimento pedagógico y la estadística descriptiva, fundamentalmente la distribución de frecuencias. De igual manera, se emplea el análisis porcentual con el propósito de determinar tendencias a partir de la aplicación de los instrumentos investigativos.

El pre-experimento se realizó con la participación de los 47 estudiantes de la carrera de GSPD, los que se distribuyeron en cuatro grupos: 17 estudiantes en primer año, 13 en segundo año, 12 en tercero y cinco en cuarto año. La selección de esta muestra, no probabilística, obedece a criterios prácticos relacionados con la demanda institucional, en tanto no se pretende buscar la representatividad sino la transformación de la realidad de la carrera, según las metas acordadas con directivos, participantes e investigadores (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

Para ello se realizó un pre-experimento del tipo O1 X O2, donde O1 y O2 representaron el pre-test y el pos-test respectivamente. Se empleó este diseño para la valoración de los cambios y transformaciones ocurridos en la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de GSPD en la intervención a favor del cuidado y salvaguardia del patrimonio cultural.

La aplicación de la propuesta se desarrolló en el curso escolar 2020-2021 y el pre-experimento fue secuencial con la intervención directa de los autores de la investigación, la contribución de los profesores de la disciplina Patrimonio Cultural y los especialistas de las instituciones culturales y patrimoniales del territorio, quienes fueron preparados previamente. El pre-experimento tuvo como objetivo fundamental valorar la contribución de la estrategia educativa para la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera GSPD para la intervención a favor del cuidado y salvaguardia del patrimonio cultural.

El pre-experimento se desarrolló en los siguientes momentos:

1. Constatación inicial del modo de actuación de los estudiantes de la carrera de GSPD para la intervención a favor del patrimonio cultural, sus actitudes y aptitudes como líderes estudiantiles.
2. Ejecución de la estrategia educativa para la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera GSPD para la intervención a favor del patrimonio cultural.
3. Constatación final de la contribución de la estrategia educativa para la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera GSPD para la intervención a favor del patrimonio cultural.

Los indicadores para el análisis fueron divididos según las dos categorías fundamentales de estudio. Liderazgo estudiantil y liderazgo distribuido en contextos educativos y sociocomunitarios: conocimientos en torno al liderazgo y al liderazgo distribuido; identificación de líderes y su papel en los procesos educativos; reconocimiento de líderes dentro de su grupo de amigos, aula o centro.

La intervención a favor del patrimonio cultural incluyó el dominio de nociones acerca del patrimonio cultural, así como sus leyes y tipología; conocimientos sobre la intervención a favor del patrimonio cultural y realización de acciones para la intervención a favor del patrimonio cultural.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados del pre-experimento en atención a O1 y O2, la valoración general en relación a la triangulación de fuentes, así como las principales fortalezas, posible desarrollo futuro y limitaciones que presenta el estudio.

Constatación inicial

En cuanto a los conocimientos entorno al liderazgo distribuido, se pudo constatar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, de los 47 estudiantes pertenecientes a la carrera de GSPD, solo cinco conformaron el nivel alto, lo que representó un 10,6% del total. Se evidenció que estos estudiantes poseían un conocimiento previo sobre el tema relacionado con los roles de participación, tipos de liderazgo, entre otros. Por otra parte, 29 estudiantes clasificaron en el rango medio, lo que significó un 61,7 %. Este conjunto de estudiantes poseía una noción concebida sobre el tema, sin embargo, individualmente no eran capaces de argumentar más allá de ideas simples y propias del saber no científico. Por último, 13 estudiantes quedaron en el nivel bajo, lo que significó un 26,5%. Este resultado corresponde a aquellos estudiantes que no tenían incorporado en sus conocimientos nociones básicas del término en sus aspectos generales, por lo que no lograban elaborar sus metas y objetivos en la práctica del liderazgo distribuido.

Respecto a si eran líderes y qué labor desempeñaban en el proceso educativo, se pudo corroborar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, solo cinco estudiantes conformaron el nivel alto, lo que representó un 10,6% del total. Solo este reducido grupo poseía conocimientos acerca de las labores en las cuales debían estar inmersos los líderes durante el proceso educativo y asociar las mismas a sus propias prácticas estudiantiles. Por otra parte, 25 estudiantes conformaron el rango medio, lo que representó un 53,2 %. Se identificó en ellos un dominio teórico limitado a generalidades sobre del tema, así como la presencia de criterios escasamente fundamentados acerca de las tareas que podían desempeñar los líderes en las instituciones educativas. A su vez, 17 estudiantes no presentaron nociones o conocimientos sobre los procesos educativos y la figura de los líderes en las instituciones educativas y clasificaron en el nivel bajo, para un 36,2%.

En cuanto a si reconocían a líderes dentro de su grupo de amigos, aula o centro, se pudo confirmar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, solo cinco estudiantes conformaron el nivel alto, lo que representó un 10,6% del total. Se constató que este grupo era capaz de percibir determinados rasgos del líder, sentirse impulsados a desarrollar tareas propuestas por otros compañeros e intercambiar roles en la toma de decisiones. El nivel medio quedó conformado por 24 estudiantes, para un 51%. Esto debido a que los estudiantes no eran capaces de ser influidos o conducidos, pues evidenciaron dificultades para, en el marco de los

procesos educativos, identificar al líder natural a partir de sus rasgos o lo confundieron con el directivo sin cuestionar la diferencia entre ambos roles. En una situación similar, fueron detectados 18 estudiantes, los cuales conformaron el nivel bajo, lo que representó un 38,4% respectivamente. Los principales criterios de discriminación entre ambas clasificaciones estuvieron asociados a que dichos estudiantes no lograban reconocer los roles y papeles de líderes en sus colectivos, ni comprender las funciones de estos en el marco de los procesos educativos.

Respecto a sí poseían nociones acerca del patrimonio cultural, así como sus leyes y tipología, se pudo constatar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, solo siete quedaron comprendidos en el nivel alto, lo que representó un 14,8% del total. Se destacaron los elaborados criterios y nociones cognitivas que poseían estos estudiantes sobre los temas de patrimonio cultural, así como razonamientos sobre las diversas definiciones y tipologías, sustentados en el saber científico. Por otra parte, 26 estudiantes conformaron el nivel medio, lo que representó un 55,3%. Entre las principales razones de esta clasificación, se pudo evidenciar que estos estudiantes eran capaces de manifestar algunas ideas y tipologías del patrimonio cultural, sin embargo, no lograban identificarlas y explicarlas de manera coherente. En el nivel bajo quedaron clasificados 14 estudiantes, lo que representó un 29,9%. Estos no lograban exponer criterios sustentados en el saber científico en torno al tema del patrimonio cultural, desconocían sus leyes y tipologías y mostraban una leve disposición hacia estas temáticas.

En cuanto a sí habían realizado acciones para la intervención a favor patrimonio cultural, se pudo constatar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, solo cinco encabezaron el nivel alto, lo que representó un 10,6% del total. En estos estudiantes destacaron las buenas prácticas de comportamiento social, las cuales contribuían al cuidado a favor patrimonio cultural. Por el contrario, en relación a lo esperado de acuerdo con el modelo de profesional y curso habitual del proceso formativo, 24 estudiantes conformaron el nivel medio, lo que supuso un 51%. Las principales razones que se evidenciaron tras este resultado, fueron las insuficiencias estudiantiles para influir en otros agentes a nivel grupal y comunitario para que continuaran con estas acciones. A pesar de apoyar a sus centros educativos, en cierta medida, con buenas prácticas de conducta general, la gestión evidenciada se encontraba alejada de las posibilidades reales de transformación de la realidad a través de la distribución del

liderazgo y la toma de decisiones compartidas. Por último, 18 estudiantes clasificaron en el nivel bajo, lo que significó un 38,4%, en quienes se apreció falta de interés y pobre motivación para realizar acciones que contribuyeran al cuidado a favor del patrimonio cultural.

De manera general, al realizarse el diagnóstico inicial en los 47 estudiantes de la carrera de GSPD se pudo constatar que, tanto en la encuesta como en la entrevista, estos estudiantes manifestaron bajos porcentajes, los cuales oscilaban en márgenes de 8,5% y 19,1% respectivamente. En consecuencia, se diagnostican como insuficientes las condiciones del proceso formativo, fundamentos y preparación general de los estudiantes de la carrera de GSPD para la intervención a favor del patrimonio cultural desde el liderazgo distribuido.

Ejecución de la estrategia educativa

La ejecución de la estrategia se realizó en tres etapas (la formativa, la procedimental y evaluativa), diseñadas para satisfacer el sistema de necesidades diagnosticado.

La primera estuvo integrada por tres dimensiones (dimensión cognitiva, dimensión metodológica, dimensión actitudinal). En la dimensión cognitiva se desarrollaron conferencias, talleres, recorridos dirigidos y conversatorios relacionadas estas actividades con las dos principales categorías de estudio. En la dimensión metodológica abordaron los procedimientos para la formación de liderazgo educativo, para la intervención a favor del cuidado y salvaguardia del patrimonio cultural, para la formación educativa y para la formación de recursos sociopsicológicos necesarios en la práctica del liderazgo distribuido. En la dimensión actitudinal se realizaron grupos de discusión, talleres de reflexión, guía de autoevaluación e intercambio con especialistas.

La etapa procedimental quedó conformada por diversas actividades (Día del patrimonio, matutinos, trabajos científicos de estudios y proyectos socioculturales) en las cuales el diseño y ejecución fue gestionado por los estudiantes, mientras que la evaluación se realizó de conjunto con los profesores de la disciplina y los autores de este artículo. Por último, la etapa evaluativa estuvo signada por la autoevaluación, la coevaluación y la réplica de la constatación inicial

organizada en cuatro dimensiones (cognitiva, metodológica, actitudinal, procedimental) que recogen los indicadores declarados en la sección de métodos.

Se ejecutaron un total de seis acciones formativas iniciales, se abordaron 21 pasos metodológicos en atención a los cuatro procederes metodológicos declarados, cinco acciones correspondientes a la dimensión actitudinal y seis diseñadas-ejecutadas por los estudiantes como evidencia de la distribución efectiva del liderazgo para la intervención a favor del patrimonio cultural.

Constatación final

Una vez implementada la entrevista y el cuestionario como instrumentos post-test se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a los conocimientos entorno al liderazgo, se pudo comprobar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, de los 47 estudiantes pertenecientes a la carrera de GSPD, 20 estudiantes conformaron el nivel alto (+15), lo que representó un 42,5% del total (+32%). La transformación favorable en este aspecto se apreció en el desarrollo del conocimiento previo sobre el tema en cuestión, sumado a los nuevos aprendizajes alcanzados durante la aplicación de la estrategia educativa. Por otra parte, 24 (-5) estudiantes quedaron comprendidos en el rango medio, lo que representó un 51 % (-10%). Este resultado sugiere que los estudiantes fueron capaces de adquirir nuevas nociones sobre las tipologías y funciones del liderazgo a partir de la implementación de la estrategia educativa. En cambio, solo 3 (-10) estudiantes conformaron el nivel bajo, lo que significó apenas el 6,5% (-20%). Estos estudiantes no lograron concebir de manera expresa ni elaborar sobre los aspectos generales del liderazgo.

Respecto a si eran líderes y qué labor desempeñaban en el proceso educativo, se pudo corroborar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, 25 estudiantes estructuraron el nivel alto (+20), lo que representó un 53,1% del total (+42.5%). La transformación favorable en este aspecto se apreció durante las labores en las cuales estuvieron inmersos durante el proceso de investigación y la operacionalización de la dimensión cognitiva, representada en cambios cualitativos y cuantitativos en la participación. El rango medio quedó conformado por 20 estudiantes (-5), lo que representó un 42,5% (-11%). Se identificó la vaguedad que mantuvieron sobre el tema, si bien aumentó el acervo de

conocimientos una vez concluidas las actividades. De igual manera, hubo un enriquecimiento en sus criterios sobre cuáles eran las tareas que podían desempeñar los líderes en las instituciones educativas, aunque las limitaciones sobre la auto-representación como líderes y la autorreferencialidad en el ejercicio del liderazgo se mantuvieron. Por último, solo dos estudiantes conformaron el nivel bajo (-15), lo cual supuso un 4,4% (-31.8%), los cuales necesitaban una mayor preparación, así como un sistema de trabajo diferenciado en cuanto a conocimientos sobre los procesos educativos y la figura del líder en ellos.

En cuanto a sí reconocen a líderes dentro de su grupo de amigos, aula o centro, se pudo constatar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, que 22 estudiantes estuvieron dentro del nivel alto (+17), lo que representó un 48,9% del total (+38,3%). Se apreciaron los nuevos conocimientos adquiridos y el desarrollo en la habilidad identificar rasgos y funciones del líder (tanto en otros como en sí mismos), y a su vez, sentirse estimulados a desarrollar las tareas encausadas por otros compañeros. El nivel medio se identificaron 24 estudiantes (+0), lo que representó un 51%. Aunque no hubo movimiento numérico (n), se apreciaron capacidades adquiridas para aceptar la influencia de otros y la distribución de acciones en la toma de decisiones, debido a las nuevas herramientas del saber incorporadas durante la implementación de la estrategia educativa. En este sentido, pudieron detectar en su círculo al líder natural. Por último, solo un estudiante conformó el nivel bajo (-17), lo que representó un 2,2% respectivamente (-36,2%). Este resultado evidenció que aún era necesario trabajar sistemáticamente para que este estudiante pudiera reconocer al menos en teoría y práctica, los roles y papeles de líderes en sus colectivos.

Respecto a sí poseían nociones acerca del patrimonio cultural, así como sus leyes y tipologías, se pudo comprobar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, 20 estudiantes conformaron el nivel alto (+13), lo que representó un 42,5% del total (+27.7%). En este sentido, se corroboró que estos estudiantes lograron enriquecer sus valoraciones y criterios cognitivos sobre los temas de patrimonio cultural, de igual manera, mejoraron considerablemente sus conocimientos en cuanto a definiciones, tipologías, etc. En el nivel medio quedaron clasificados 26 estudiantes (+0), lo que representó un 55,3%. Aunque no hubo movimiento numérico (n) se apreció la transición del nivel bajo en estos estudiantes, quienes lograron manifestar algunas ideas y tipologías del patrimonio cultural, aunque prevalecieron limitaciones, pues no lograban

identificarlas y explicarlas. Por último, solo un estudiante conformó el nivel bajo, lo que supuso apenas un 2,2%. Dicho estudiante aún no lograba exponer criterios y juicios en torno al tema del patrimonio cultural, siendo el mismo clasificado en nivel bajo en el indicador previo.

En cuanto a sí realizaban acciones a favor del patrimonio cultural, se pudo constatar que, en una escala de conocimiento entre alto, medio y bajo, 20 conformaron el nivel alto (+15), lo que representó un 42,5% del total (+31.9%). Se evidenciaron los nuevos conocimientos adquiridos durante la implementación de la estrategia educativa y un mayor grado de conciencia con relación a buenas prácticas de comportamiento social para intervenir a favor del patrimonio cultural. Por otra parte, 25 (+1) estudiantes quedaron comprendidos en el nivel medio, lo que supuso un 53,1% (+2.1%), lo cual quedó evidenciado el enriquecimiento sus buenas prácticas de conducta en general a través de las actividades y talleres realizados durante la investigación, así como en la distribución de acciones y toma de decisiones compartida.

Solo dos estudiantes conformaron el nivel bajo (-16), lo que significó un 4,4% (-34%). Este resultado patentizó la necesidad de seguir trabajando en las esferas de interés y motivación con estos estudiantes para lograr la realización de acciones que contribuyeran al cuidado a favor del patrimonio cultural con bases en sólidos sustentos teóricos y prácticos.

Una vez implementada la estrategia educativa se pudo constatar que los conocimientos por parte de los estudiantes de la carrera de GSPD sobre el liderazgo distribuido habían aumentado, debido al nivel superior de motivación evaluado en los estudiantes durante el proceso investigativo. Respecto al desarrollo de habilidades comunicativas, se pudo comprobar que había existido un enriquecimiento de los recursos comunicativos, herramientas y destrezas (dominio del componente extra verbal, desarrollo de la empatía, la capacidad negociadora y la coherencia emoción-mensaje para poder comunicar y transmitir a los demás, entre otros).

Referente a las habilidades para la dirección se pudo constatar que, el número de estudiantes capaces de interactuar con los demás, motivar, dirigir y coordinar de manera efectiva aumentó notablemente una vez implementada la estrategia educativa. En relación al desarrollo de la dimensión aptitudinal del liderazgo, se pudo comprobar que disminuyeron las limitaciones para regular su accionar bajo cualquier circunstancia, tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera mucho más eficiente. De igual

forma se apreciaron avances en la planificación acertada y gestión desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso.

Análisis integrador, principales limitaciones y futuro desarrollo

De acuerdo con Harris & DeFlaminis (2016), existen dos grandes errores de concepción en cuanto a qué es el liderazgo distribuido: asumir que todos lideran y que existe un modelo claro para ejercer el liderazgo distribuido. Durante la investigación, una de las principales problemáticas estuvo asociada al tránsito de la representación del líder natural como rol y sus funciones, hacia una concepción del liderazgo como práctica, donde las acciones conjuntas y la toma de decisiones que las sustentan constituyen el núcleo de esa distribución.

Ello significó aceptar, como parte del proceso de formación del liderazgo distribuido, que no todos los estudiantes pueden liderar de manera efectiva y eficaz, sino que el objetivo fundamental en estos casos es dotarlos de las herramientas para gestionar dicho proceso desde su rol y objeto profesional (como gestores). Por tanto, esto implicó posicionar a aquellos mejor equipados y preparados para liderar en el centro mismo de la distribución, de acuerdo con el criterio de Harris & DeFlaminis (2016).

La principal dificultad, en este sentido, tiene que ver con la multiplicidad de roles y el estado más o menos favorable del desarrollo de la identidad personal-profesional, lo que puede afectar la manera en que los estudiantes ocupan (o no) una posición activa en las acciones, desde su diseño hasta la evaluación de su impacto. Como resultado de la influencia de estas dos nuevas variables a considerar, se aprecian resultados dispares en determinados grupos estudiantiles, los cuales apuntan hacia la necesidad de tomar en consideración nuevos agentes, roles, objetivos y escenarios en la distribución del liderazgo.

El análisis integrador señaló la lentitud en el establecimiento de la práctica del liderazgo distribuido y la necesidad de sistematizar este tipo de experiencias, lo cual coincide con lo planteado por Harris et. al. (2022). De igual manera, se coincide con estas autoras respecto al impacto de la cultura y los contextos específicos en la práctica del liderazgo distribuido. Al

respecto, se identificaron espacios que propiciaban dicha práctica, mientras otros, con predominio de una cultura tendencialmente verticalista y directiva, no solo dificultaban la práctica del liderazgo distribuido, sino que virtualmente anulaban esta posibilidad.

Asimismo, se apreció la necesidad de integrar los diferentes subprocesos al interno de la formación universitaria y las estrategias de acompañamiento integral al ejercicio del liderazgo distribuido. Procesos como la tutoría y la mentoría fueron diagnosticados como necesarios para ejercer un adecuado acompañamiento al establecimiento del liderazgo distribuido como una práctica estable, de manera que existiese un vínculo claro entre los procesos sustantivos y el ejercicio en la práctica pre-profesional.

No obstante, desde la propia función orientadora del docente se apreciaron dificultades para lograr esta integración, así como una desconexión entre los procesos docente educativo e investigativo y la extensión realizada durante el pre-experimento. Estos resultados coinciden con los alcanzados por Pérez et. al (2022) y refrendan la importancia de promover sistemas integrados de ayuda y acompañamiento a partir del trabajo mancomunado entre profesores, estudiantes y directivos, con mayor destaque para el rol del tutor como líder; limitaciones hoy presentes en la Educación Superior cubana (Pérez, 2022).

Por último, se revela necesario comprender la relación entre resultados, rendimiento académico y liderazgo distribuido. Esta relación, que la evidencia demuestra es problemática e inconsistente (Harris et. al., 2022), es fundamental para lograr la integración entre la práctica del liderazgo distribuido, dentro y fuera de la institución, y los objetivos formativos atendiendo a la estructura curricular de cada grupo (asignatura, disciplinas, año académico). Ello puede contribuir directamente a elevar la calidad y resultados de la instrucción, sin descuidar los procesos motivacionales, la participación y la construcción de una adecuada relación entre la identidad personal-profesional.

Limitaciones

A continuación, se presentan las principales limitaciones, de naturaleza fundamentalmente metodológica, diagnosticadas en el estudio:

- La necesidad de correlacionar la capacidad real de los gestores para ejercer como líderes en

la práctica del liderazgo distribuido en función de elementos relacionados con la estructura didáctica de la carrera (año académico, asignaturas y disciplinas cursadas, problemas socio-profesionales a resolver u otros similares).

- La necesidad de rastrear e identificar los movimientos de sujetos individuales de un indicador a otro, así como incorporar descripciones asociadas a escenarios puntuales en la práctica del liderazgo distribuido.
- Se requiere una nueva investigación de alcance explicativo que permita determinar las causas del movimiento de un sujeto o grupo de un indicador a otro, de manera que su identificación no quede sujeta a valoraciones cualitativas de manera exclusiva.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado a los estudiantes de la carrera de GSPD evidenció limitados conocimientos, bajo interés, leve motivación y moderada aptitud para la intervención a favor del patrimonio cultural. Es por ello que, la elaboración de una estrategia educativa para la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de GSPD asumió elementos teóricos en aspectos cognitivos, de intereses, motivacionales y aptitudinales para la intervención a favor del patrimonio cultural. En este sentido, la realización del pre experimento pedagógico durante el proceso investigativo, permitió evidenciar cualitativa y cuantitativamente la transformación favorable en cuanto a la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de GSPD para la intervención a favor del patrimonio cultural.

Teniendo en cuenta los resultados presentados, se puede puntualizar que existió una transformación favorable hacia la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera de GSPD. La misma se evidenció en la incorporación de conocimientos acerca del liderazgo distribuido, sobre el patrimonio cultural, sus leyes, sus clasificaciones y técnicas de interpretación; así como en la asimilación de contenidos educativos de las categorías educacionales y del proceso de enseñanza-aprendizaje para la intervención a favor del patrimonio cultural. De igual manera, se fortalecieron los fundamentos psicológicos,

fundamentalmente dirigidos a la comunicación, persuasión, participación, motivación. Otro tanto se logró con respecto a contenidos sociológicos enfocados a la orientación, organización y movilización como categorías socioculturales. En sentido general, alcanzaron aptitudes comunicativas y persuasivas, para la convocatoria, la movilización y finalmente para la formación del liderazgo distribuido.

REFERENCIAS

Arredondo, M., Saldívar, A. & Limón, F. (2018). Estrategias educativas para abordar lo ambiental. Experiencias en escuelas de educación básica en Chiapas. *Innovación educativa*, 13 (37), 13-37. Acceso: 13/11/2022. Disponible en:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S166526732018000100013&script=sci_arttext

Cabrera, Ó. M. & Garay, S. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles educativos*, 41(66), 141-159. Acceso: 23/11/2022.

Disponible en:

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/121052/47079-98186-1-PB.pdf?sequence=1>

Camejo, P. Y. (2021). La superación profesional del Instructor de Arte para la promoción de la cultura artística. *Educación y Sociedad*, 19(2), 19-34. Acceso: 23/11/2022. Disponible en:

<https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/download/1726/html?inline=1>

Fariñas L, G. & Puebla, Y. Q. (2021). La juventud universitaria en Cuba: un análisis conceptual. *Amazônica-Revista de Psicopedagogia, Psicologia escolar e Educação*, 13(1), 297-327. Acceso: 23/11/2022. Disponible en:

<https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonica/article/view/8323>

García, I. (2022). La dirección escolar en los centros públicos desde la apreciación del liderazgo distribuido. *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 10(4), 403-425. Acceso: 23/11/2022. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/365842197_LA_DIRECCION_ESCOLAR_EN_LOS_CENTROS_PU

[BLICOS DESDE LA APRECIACION DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO School Management in Public Centers from the Appreciation of Distributed Leadership](#)

Guerrero A, Y. (2019). *Protagonismo estudiantil para la educación en valores desde el proceso de enseñanza-aprendizaje de la educación superior*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Santi Spíritus, Cuba. Acceso: 23/11/2022. Disponible en: <https://revistas.uniss.edu.cu/handle/123456789/7369>

Harris, A. & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146. Access: 13/11/2022. Available at: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/distributed-leadership-in-practice-evidence-misconceptions-and-po>

Harris, A., Jones, M. & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456. Access: 13/11/2022. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/364590018 Distributed leadership taking a retrospective and contemporary view of the evidence base](https://www.researchgate.net/publication/364590018)

Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ra ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.

Lumby, J. (2019). Distributed Leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-19. Access: 13/11/2022. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/317296153 Distributed Leadership and bureaucracy](https://www.researchgate.net/publication/317296153)

Martínez, O., Steffens, E. J., Ojeda, D. C. & Hernández, H. G. (2018). Estrategias pedagógicas aplicadas a la educación con mediación virtual para la generación del conocimiento global. *Formación universitaria*, 11(5), 11-18. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062018000500011&script=sci_abstract

Muñoz, C. A. (2020). Estudio de caso único sobre la participación de estudiantes en el aula desde los principios del liderazgo distribuido a través de focus group y entrevista semiestructurada aplicada a estudiantes y docentes. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 46(3), 167-

180. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v46n3/0718-0705-estped-46-03-167.pdf>

Murillo, L. D., Ramos, D. Y., García, I. & Sotelo, M. A. (2020). Estrategias educativas inclusivas y su relación con la autoeficacia de docentes en formación. *Actualidades investigativas en educación*, 20(1), 168-195. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v20n1/1409-4703-aie-20-01-168.pdf>

Pérez, A. J. (2022). La orientación educativa universitaria en Cuba: situación actual en la formación no pedagógica. *Revista Conrado*, 18(89), 75-86. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2707>

Pérez, A. J., García, Y., García, J. & Raga, L. M. (2022). La configuración de proyectos de vida desarrolladores: Un programa para su atención psicopedagógica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-35. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032023000100398&script=sci_arttext

Pons, F. V. (2022). Liderazgo distribuido de cara a las reformas educativas dominicanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(13), 113-117. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882022000100113&script=sci_arttext

Queupil, J. P., Cuéllar, C., Cuenca, C., Ravest, J. & Guíñez, C. (2021). Roles de liderazgo y colaboración para la mejora escolar: un estudio de caso a través del análisis de redes sociales. *Calidad en la Educación*, (54), 107-142. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652021000100107&script=sci_arttext&tlng=es

Rodríguez, A. B., Castañeda, R. O. & Álvarez, J. H. (2019). Liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones educativas de contextos vulnerables. Apuntes Universitarios. *Revista de Investigación*, 9(3), 27-46. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4676/467663401003/467663401003.pdf>

Rodríguez, E., Guevara, O. C. & Martín, Z. M. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 10(2), 66-79. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/2255/3966>

Vargas, G. (2020). Estrategias educativas y tecnología digital en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 61(1), 114-129. Acceso: 13/11/2022. Disponible en: https://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S165267762020000100010&script=sci_arttext

Conflicto de interés:

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Esteban Rodríguez Torres. Licenciado en Estudios Socioculturales por la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (2017). Es docente e investigador en el Departamento de Humanidades de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. Máster en Ciencias de la Educación Superior por la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (2022). Coordinador de la carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo en dicha universidad.

Declaración de responsabilidad autoral:

Esteban Rodríguez Torres: Participó en la sistematización de los fundamentos teóricos, aportó el diseño metodológico de la investigación, dirigió la ejecución de las acciones, redactó el borrador de los resultados y contribuyó a la redacción del texto final.

Alfredo Javier Pérez Gamboa: Participó en la sistematización de los fundamentos teóricos, perfeccionó el diseño metodológico de la investigación, contribuyó al análisis de resultados y a su integración, realizó la redacción del texto final.

Yanerys Camejo Pérez: Participó en la sistematización de los fundamentos teóricos, contribuyó al diseño metodológico de la investigación, co-coordinó la ejecución de las acciones y revisó el texto final.