



## Artículo de investigación

### Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo

### Formation of distributed leadership in students of sociocultural management for development career

### Formação de liderança distribuída em alunos do curso gestão sociocultural para desenvolvimento de carreira

**Esteban Rodríguez Torres**

Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez". Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-3571-6899>  
[ert931025@gmail.com](mailto:ert931025@gmail.com)

**Alfredo Javier Pérez Gamboa**

Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez". Cuba.

<https://orcid.org/0000-0003-4555-7518>  
[frejavier93@gmail.com](mailto:frejavier93@gmail.com)

**Yanerys Camejo Pérez**

Universidad Politécnica de Valencia, España.

<https://orcid.org/0000-0001-7199-2498>  
[yaneryscp@gmail.com](mailto:yaneryscp@gmail.com)

#### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo describir el proceso de formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo, para la intervención a favor del patrimonio cultural. Se emplea el método crítico-reflexivo con el propósito de establecer, a través de un enfoque crítico, los niveles de formación del liderazgo estudiantil en su tipología distribuida y, a partir de soluciones reflexivas, transformar las dificultades detectadas, así como posibilitar el desarrollo de líderes estudiantiles. Como resultados más significativos, una vez aplicada la estrategia educativa, resaltan el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos por parte de los estudiantes, para realizar tareas con un mayor nivel de motivación e interés en la intervención a favor del patrimonio cultural. En este sentido, se puede evidenciar una transformación favorable hacia la formación del liderazgo distribuido en el estudiantado universitario.

**Palabras clave:** liderazgo distribuido, formación inicial, estrategia educativa.

#### Abstract

This article aims to describe the process of training distributed leadership in students of the Sociocultural Management for Development career, for intervention in favor of cultural heritage. The critical-reflexive method is used in order to establish, through a critical approach, the levels of student leadership training in its distributed typology and, based on reflective solutions, transform the difficulties detected and enable the development of leaders. student. As the most significant results, once the educational strategy is applied, they highlight the development of skills and the acquisition of knowledge by the students, to carry out tasks with a higher level of motivation and interest in the intervention in favor of cultural heritage. In this sense, a favorable transformation towards the formation of distributed leadership in university students can be evidenced.

**Keywords:** distributed leadership, initial training, educational strategy.



### Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever o processo de formação de liderança distribuída em alunos da carreira Gestão Sociocultural para o Desenvolvimento, para intervenção em prol do patrimônio cultural. O método crítico-reflexivo é utilizado para estabelecer, por meio de uma abordagem crítica, os níveis de formação da liderança estudantil em sua tipologia distribuída e, a partir de soluções reflexivas, transformar as dificuldades detectadas e possibilitar o desenvolvimento dos líderes. Como resultados mais significativos, uma vez aplicada a estratégia educativa, destacam-se o desenvolvimento de competências e a aquisição de conhecimentos por parte dos alunos, para a realização de tarefas com maior grau de motivação e interesse na intervenção em prol do patrimônio cultural. Nesse sentido, pode-se evidenciar uma transformação favorável à formação de lideranças distribuídas em estudantes universitários.

**Palavras chave:** liderança distribuída, formação inicial, estratégia educativa.

### Introducción

La carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo (GSPD) se centra en los procesos de gestión sociocultural dirigidos a potenciar el desarrollo humano individual y colectivo a través de diversas estrategias, proyectos y acciones de carácter preferentemente local-comunitario, vinculadas a los programas de desarrollo social. La comprensión del desarrollo social como recurso profesional, permiten actuar de forma progresiva, en la identificación y desarrollo del potencial de los territorios, la participación en la gestión de proyectos de desarrollo, el trabajo comunitario y la inserción en proyectos (MES, 2016). Por tanto, está destinada a formar un profesional competente que actúe en consecuencia con las problemáticas actuales. Una de las maneras en que puede propiciarse tal intención es mediante el patrimonio. Los modos de actuación de este profesional implican la capacidad de asesorar, mediar y

facilitar en un nivel básico para el recién graduado, los procesos de comprensión, apropiación y dinamización de la cultura, como recursos de cambio social indispensables. Encargo que conlleva a asumir la realización de acciones profesionales de promoción, animación, recreación, intervención sociocultural y evaluación de resultados, labores para las que se prepara a los estudiantes en su formación (MES, 2016).

La formación inicial, hace referencia al proceso proyectado de formación de la personalidad del estudiante en los componentes cognitivo, procedimental, valorativo, actitudinal, durante el pregrado para su labor educativa. Tiene como propósito: garantizar la preparación integral de los estudiantes universitarios, se orienta hacia una sólida formación de valores ideológicos, científico-técnico, éticos y estéticos, para que puedan desempeñarse como profesionales en

Rodríguez-Torres, E., Pérez-Gamboa, A. J. & Camejo-Pérez, Y. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, nro 61, e10942, 1-13.



los diversos sectores de la sociedad (Chávez, 2017). Varios autores se han referido a la formación inicial, entre los que destacan Tamayo et al. (2020), González et al. (2021), Zamora-Alvarado y Juárez-Hernández (2022), así como Rodríguez-Jiménez y Miqueli-Rodríguez (2022). Estos la consideran un proceso de apropiación de conocimientos, habilidades, valores y métodos de trabajo que prepara al estudiante para el ejercicio de las funciones profesionales. Desde esta concepción, en la formación inicial de los estudiantes de la carrera GSPD, se articulan formas de preparación contextualizadas al organizar el proceso enseñanza-aprendizaje. Estas se dinamizan a partir de su rol como gestor sociocultural desde el contenido de las funciones y obligaciones que asume en los espacios del trabajo comunitario, en correspondencia con los problemas objeto de su profesión.

En todo contexto formativo, corresponde a los líderes desempeñar un papel estratégico a la vez que mediador. Es por ello que deben ser conscientes de la necesidad de consolidar las habilidades que poseen los estudiantes, entre ellas, las de liderazgo. De igual manera, enseñarles a hacer conscientes los procesos y vías en que se produce el aprendizaje. En ese sentido, se debe ajustar el proceso de enseñanza-aprendizaje para hacer uso de nuevas estrategias que favorezcan el aprendizaje en relación al contexto sociocultural donde se desenvuelven.

En la institución universitaria, el desarrollo del liderazgo estudiantil guarda una estrecha

relación con el liderazgo distribuido. Su objetivo es lograr un mayor grado de eficiencia en las metas y tareas propuestas por la institución. Al respecto, este tipo de liderazgo propicia que todos los estudiantes puedan llegar a ser protagonistas en los diversos procesos que tienen lugar en la universidad y, así vincular a más miembros de la comunidad universitaria comprometidos con el cumplimiento de objetivos.

Existen disímiles estudios sobre el liderazgo distribuido entre los que se destacan los siguientes autores: Valverde (2018), García-Martínez et al. (2018) Guerrero (2019), así como Fariñas-León y Quintosa-Puebla (2021). Ellos coinciden en plantear que su práctica implica un cambio en la distribución de poder, la identifican como colaborativa, colectiva y coordinada y fomentan la horizontalidad en las relaciones, lo que se evidencia en las interacciones de los sujetos y los grupos. Se evidencia que, en la mayoría de los casos los autores que han tratado el tema del liderazgo distribuido coinciden en que este sigue las pautas o iniciativas de la dirección en un primer momento.

El liderazgo distribuido es un modelo que se centra en la interacción de los empleados en lugar de las acciones, similar a un liderazgo informal (Harris & DeFlaminis, 2016). Es por ello que, en la actualidad, se aboga por la distribución de liderazgo en las instituciones educativas. Se pretenden formar, más que un líder, un conjunto de relaciones enfocadas a los colectivos de estudiantes, logrando de esta manera, que todos puedan ser importantes a la hora de



afrontar nuevos retos. Al respecto, Yan et al. (2021) reconoce la labor de todos los individuos al contribuir en la práctica como dirigentes, aun cuando no son formalmente designados o definidos, pero participan de manera activa en la toma de decisiones.

Por tanto, en la investigación se asume el criterio de Rodríguez-Torres et al. (2022), quien expresa que el liderazgo distribuido es el proceso de carácter social que tiene como fin alcanzar objetivos y metas comunes dentro de un determinado grupo social. Este tipo de liderazgo propicia el trabajo cooperativo y colaborativo, para lograr que los individuos sean partícipes en un mayor grado de profundidad a la hora de afrontar nuevas tareas, y en este sentido, puedan alcanzar fines grupales dirigidos al mejoramiento colectivo y el crecimiento personal.

Su estructura es flexible con respecto a opiniones expuestas por los integrantes del grupo o la institución, lo que favorece considerablemente a observar desde varias

aristas una misma situación, por tanto, es capaz de brindar diversas soluciones a una misma problemática (Rodríguez-Torres, 2022). En este sentido, el liderazgo distribuido para la intervención a favor del patrimonio cultural, en la carrera GSPD, comprende la participación activa de toda la comunidad educativa y estudiantil en acciones de comunicación, promoción, gestión, animación y creación de proyectos socioculturales.

Es importante mencionar que en la actualidad se aboga por la distribución del liderazgo (Muñoz-Pareschia, 2020), pues se pretende que los procesos socioculturales estén centrados en el desarrollo de las personas, o sea, que exista una dirección visionaria, que asuma riesgos directamente implicados en las decisiones pedagógicas y de cambio social. Por lo que es de suma importancia que este tema sea abordado y comprendido desde la base estudiantil universitaria, ya que es en estos centros educativos donde se forman los futuros profesionales de la sociedad.

### Metodología y métodos

Se empleó un enfoque cualitativo, con énfasis en el estudio sociocrítico, desarrollado a través de la investigación acción participativa. Se seleccionó este diseño en tanto su finalidad fue resolver las problemáticas asociadas a la formación del liderazgo distribuido y propiciar la transformación de la realidad formativa (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018) de los estudiantes de la carrera GSPD. La

investigación se llevó a cabo en el periodo comprendido entre enero de 2020 y julio de 2022. Para su ejecución se diseñó una muestra inicial que comprende los estudiantes de la carrera GSPD, segmentada en cuatro grupos atendiendo a las unidades de análisis identificadas (cognitivo, intereses, motivaciones y aptitudes) y la valoración de los resultados alcanzados en un estudio precedente



Rodríguez-Torres et al. (2022). La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

- 13 estudiantes con conocimientos y aptitudes para el liderazgo al manifestarse como líderes de opinión; niveles de convocatoria y dominio respecto a los roles de participación y tipos de liderazgo, así otras características derivadas de experiencias como dirigentes en distintas organizaciones. Sin embargo, no muestran motivación por el ejercicio el liderazgo en tareas orientadas al patrimonio cultural.
- 14 estudiantes con un elevado conocimiento acerca del ejercicio del liderazgo estudiantil, el interés y la motivación para realizar actividades extra clases. Además, colaboran en proyectos socioculturales enfocados al patrimonio cultural y en realizar acciones medioambientales. No obstante, poseen un pobre nivel de convocatoria, proyección comunicativa y capacidad de movilización; por lo que sus aptitudes para ejercer el liderazgo distribuido no se encuentran lo suficientemente desarrolladas.
- 11 estudiantes con un alto nivel de convocatoria, eran líderes de opinión y se sentían motivados por formar parte de acciones a favor del patrimonio cultural, poseen carisma y capacidad para desarrollar tareas dirigidas a sus compañeros, eran reconocidos en sus

aulas como líderes del grupo, pero mostraban escasos conocimientos acerca del ejercicio del liderazgo, puesto que nunca habían ejercido como dirigentes en etapas precedentes y además, demostraron poseer conocimientos limitados sobre el patrimonio cultural.

- 9 estudiantes con conocimientos acerca del liderazgo estudiantil, pero pobre interés para ejercerlo en actividades o proyectos encaminados al patrimonio cultural, aun así, se sentían motivados por las actividades extra clases y otras labores a favor del medio ambiente.

Se emplearon en el nivel teórico el método histórico-lógico, en la realización de un recorrido histórico por las conceptualizaciones acerca del objeto de investigación; y el enfoque de sistema en la elaboración de la estrategia educativa, así como en los componentes que la integran. En el nivel empírico se emplearon el análisis documental, la entrevista semiestructurada, la observación participante, el taller de reflexión y el método crítico-reflexivo.

El análisis de resultados se realizó en consideración a las dos perspectivas fundamentales de interpretación (*emic* y *etic*), de manera que el mismo respondiera tanto a los datos ofrecidos por los investigadores como por los estudiantes y otros participantes claves. El informe que se presenta en este artículo corresponde al análisis integrador de ambas posturas y a la triangulación con estudios precedentes.



## Resultados y discusión

Se determinó la teoría que explica los diferentes resultados científicos de perfil práctico y se seleccionó la estrategia educativa, porque, según el criterio de los autores, se concreta en un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, concentrar las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas en un grupo social determinado, así como su interacción con el entorno. En este sentido, se diseñó la estrategia en orden de brindar atención y solución a las carencias determinadas en cada tipología de grupo, para ello se tuvieron en cuenta las características de las cuatro muestras. Se consideró que la estrategia debía 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, cooperatividad e intercambio entre los individuos objetos de estudio en la intervención a favor del patrimonio cultural.

En la estructuración de las acciones de la estrategia educativa se tuvieron en cuenta los criterios derivados del intercambio con los estudiantes, según sus necesidades cognitivas y comportamentales. De igual manera, se contó con la participación de la jefa de disciplina, el coordinador de carrera y los directivos de la Dirección Provincial de Patrimonio. Como resultado, el diseño constó de tres etapas que responden a las carencias diagnosticadas: la formativa, la procedimental y evaluativa. La

etapa formativa se estructuró en tres secciones: cognitiva, una primera sección dirigida a los estudiantes que poseían escasos conocimientos acerca del liderazgo (estudiantil y distribuido), temas del patrimonio cultural y del cuidado del medio ambiente. A continuación, dos secciones que fueron enfocadas en componentes motivacionales y de intereses, dichas secciones se centraban en elevar el nivel de esos indicadores en los estudiantes para que estos pudieran ejercer el liderazgo estudiantil y distribuido.

De esta manera, el propósito central era que los participantes pudieran formar parte de actividades a favor del patrimonio cultural y medioambiental, todo ello sin dejar de atender los aspectos educativos y psicosociales para su formación. En cuanto al componente aptitudinal, el enfoque estuvo orientado a 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. En tal sentido, se tuvo en cuenta lo planteado por Lumby (2019) en cuanto al origen de la participación y las motivaciones asociadas (teorías X y Y), por lo que se asumió la mixtura entre la disposición natural y la disposición promovida por la dirección.

En lo cognitivo, los estudiantes que en la etapa de diagnóstico presentaron limitaciones teóricas y prácticas acerca del ejercicio del



liderazgo estudiantil distribuido, participaron en dos conferencias y dos talleres dirigidos a su inserción como colaboradores en dos proyectos socioculturales pertenecientes al Departamento de Humanidades, donde fueron capaces de gestionar aspectos fundamentales en la planificación de las actividades. En el Proyecto de Restauración del Patrimonio, lograron distribuir acciones de diagnóstico del estado de objetos museables. Realizaron una valoración histórica de los inmuebles y un levantamiento de los problemas que presentaba la protección del patrimonio para determinar el nivel de deterioro, así como de sus posibles soluciones.

Sin embargo, aún se mostraban inseguros en cuanto a contenidos educativos, psicológicos y sociológicos; que intervienen en la formación del liderazgo estudiantil. De igual manera, resultó complejo para los estudiantes seleccionar el discurso apropiado para dirigirse al resto de los miembros del equipo, persuadirlos para que formaran parte de estudios investigativos acerca de las tradiciones intangibles y la importancia de su cuidado y preservación.

En el proyecto dirigido al Estudio de Tradiciones, presentaban limitaciones para convocar a formar parte de investigaciones acerca del tema y lograr la participación espontánea en actividades del proyecto. No obstante, aún mostraban dificultades en el nivel de convocatoria, la animación y la formación de públicos, carencias que fueron atendidas mediante un recorrido y un conversatorio, que les permitió participar en la identificación de las

zonas de patrimonio agrario e histórico, así como la caracterización y valoración de los objetos museables.

Ejercer como coordinadores en acciones comunitarias y en el diálogo acerca de la conservación con especialistas representó una oportunidad fundamental para familiarizar a los estudiantes con la práctica del liderazgo distribuido. Sin embargo, aún es necesario perfilar mejor la distribución de los roles en la toma de decisiones para no promover la falacia de que todos dirigen a la vez (Harris & DeFlaminis, 2016).

Paralelamente, su labor en los proyectos socioculturales en los que se insertaron, permitió constatar que los estudiantes habían adquirido conocimientos, desarrollado habilidades y consolidados valores en temas referidos al patrimonio cultural. Esto se evidenció en el dominio de los tipos de patrimonio, así como las clasificaciones y técnicas de interpretación. También pudieron asumir el rol de coordinadores de actividades planificadas, en las que mostraron el desarrollo de aptitudes para organizar, ejecutar, controlar y evaluar acciones dirigidas a la restauración del patrimonio arquitectónico y el estudio de tradiciones.

En las etapas finales de ambos proyectos los estudiantes potenciaron la comunicación simétrica entre especialistas, participantes y comunidades; así como el nivel de convocatoria y movilización desde una perspectiva democrática de la distribución de poderes. De ahí, la transformación favorable hacia la



comprensión y la asimilación de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para ejercer el liderazgo distribuido. La atención a la muestra de estudiantes que presentaron limitada motivación, consistió en la orientación y realización de trabajos científicos estudiantiles sobre temáticas socioculturales del patrimonio cultural y la socialización de resultados en matutinos. Durante el proceso de elaboración de los trabajos investigativos se observaron mejoras en el ejercicio del rol de promotores socioculturales, mayor interés por la gestión sociocultural, el patrimonio y su conservación. Sin embargo, aún no se mostraban suficientemente motivados ni con la disposición necesaria para ejercer el liderazgo distribuido. Esto se debió fundamentalmente al pobre desarrollo de habilidades sociales y comunicativas que se expresaba en una limitada oratoria y dificultades para la interacción social en estos contextos.

Este resultado resaltó la idea de examinar cuidadosamente la distribución del liderazgo, pues la asignación acrítica pudiera resultar más un factor disruptor que promotor de desarrollo. Por tanto, se coincide con lo planteado por Harris & DeFlaminis (2016), respecto a la importancia de la habilidad, aptitud y convicción para liderar, en el proceso de toma de decisiones y la distribución del liderazgo. En respuesta a estas limitaciones se realizaron dos talleres crítico-reflexivos, con los objetivos de valorar la importancia del liderazgo distribuido como accionar grupal para la transformación del pensamiento social (1) y valorar la importancia

del cuidado del patrimonio material e inmaterial como sustento de tradiciones y costumbres de la nación cubana (2). Al presentar en estos talleres la evolución de la investigación fueron mostrándose más seguros, con mejor dicción, oratoria y expresión, aunque algunos aún mostraban resistencia ante la presentación pública.

En atención a estas carencias que aún persistían en los estudiantes, se les orientó la coordinación y realización de tres matutinos, concebidos con un intercambio con el público para reflexionar acerca de los temas sensibles del patrimonio. En estos matutinos, los estudiantes tímidos fueron capaces de estar más abiertos al intercambio, comunicativos y lograron comportarse como líderes distribuidos. En cuanto a las visitas dirigidas, se realizaron dos con la participación de profesores de la carrera GSPD y especialistas de la dirección de Cultura del municipio de Majagua: a la reserva patrimonial antropológica Los Buchillones y a la sala de los Bandos Rojo y Azul del Museo. Como resultado de la distribución de roles en la toma de decisiones, los estudiantes caracterizaron la zona de asentamiento aborigen y su modo de vida; expusieron la importancia de la conservación, restauración y preservación de dichos lugares de reserva antropológica; caracterizaron los Bandos Rojo y Azul, su música y sus bailes típicos, de acuerdo con las tradiciones músico-danzarias cubanas y socializaron las experiencias adquiridas con los demás grupos. El intercambio con especialistas fue concebido en dos paneles integrados por cinco y seis





estudiantes respectivamente. Se abordó la importancia del liderazgo distribuido a favor del patrimonio cultural, lo cual permitió a los estudiantes ejercitar la exposición sus ideas, criterios y defender diversos puntos de vista. Este debate evidenció un incremento notable de la motivación y el interés por el liderazgo distribuido como práctica. La Conferencia Científica Estudiantil de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en su modalidad virtual, constituyó un espacio de reflexión en el que los estudiantes demostraron conocimientos y un adecuado desarrollo de habilidades para el intercambio sobre sus resultados; se mostraron persuasivos, comunicativos y movilizados. La reflexión acerca de la importancia del cuidado del patrimonio cultural y la coordinación con los encargados de regular y controlar la interacción con el medio, resultó una evidencia central en la valoración positiva de los resultados alcanzados. Los estudiantes que inicialmente no presentaban una suficiente motivación e interés por el liderazgo estudiantil, desarrollaron durante la investigación comportamientos y actitudes que evidenciaron comportamientos de líderes estudiantiles. De igual manera, superaron obstáculos que entorpecían su ejercicio como líderes distribuidos y evidenciaron motivación para continuar la investigación en temas referidos al patrimonio cultural.

En el componente aptitudinal, las principales limitaciones detectadas en los estudiantes para ejercer el liderazgo distribuido a favor del patrimonio cultural fueron: diagnosticar el

estado actual de los monumentos en la provincia, gestionar actividades, socializar información y realizar convocatorias orales y a través de los medios de comunicación. La atención dada desde la asignatura Activación del Patrimonio Territorial consistió en la inserción como coordinadores en actividades referidas al tema, con los siguientes resultados.

- En la Actividad por el Día Internacional de los Monumentos y Sitios que se celebra el día 18 de abril, se valoró acerca de lo que es el liderazgo y los roles de un líder estudiantil mediante el debate, la reflexión y los juicios críticos en los grupos de discusión. No obstante, los estudiantes aún mostraban limitaciones para gestionar acciones socioculturales. La realización del taller de reflexión les permitió valorar cómo ejercer el liderazgo distribuido y cómo este estaría dirigido al cuidado del patrimonio cultural.
- En la Actividad por el Día Internacional de los Museos, que se conmemora el 18 de mayo, los estudiantes pudieron ahondar públicamente en el cuidado del patrimonio cultural, la preservación del patrimonio cultural, la restauración del patrimonio arquitectónico, urbanístico y vial, así como en la conservación del patrimonio cultural (archivismo, museología, museografía).
- En el intercambio con los especialistas, los estudiantes pudieron comparar la labor de estos con las tareas que debían



en la comunidad universitaria para poder transformar el pensamiento social y los declararon como guías o ejemplos a seguir.

- En la celebración del Día Mundial del Medio Ambiente y los festejos por el Día Internacional del Patrimonio Cultural, los estudiantes dirigieron adecuadamente acciones para preservar el medio ambiente, cuidar y salvaguardar el patrimonio tangible e intangible en la provincia.

Longitudinalmente en estas actividades se apreció el movimiento hacia un discurso expresivo, reflexivo y crítico. Además, se formaron redes profesionales para el aprendizaje y la práctica del liderazgo distribuido, reto hoy aún por resolver (Azorín et al., 2019). En este mismo sentido, la toma de decisiones se realizó, de manera progresiva, con libertad y coherencia expositiva. Además, se evaluó una importante transformación relativa a

la proyección futura de la personalidad, en tanto la práctica del liderazgo distribuido contribuyó a la elaboración consciente de una posible trayectoria formativa y profesional, una limitación aún por resolver en la carrera GSPD debido a su complejo perfil de egreso (Pérez-Gamboa et al., 2023).

De igual manera, se pudo constatar que, en la actualidad de la Educación Superior, impera la necesidad de integrar las estrategias de acompañamiento a los procesos sustantivos que componen la formación universitaria, a lo cual puede contribuir la práctica del liderazgo distribuido. Si se tienen en cuenta estos aspectos, procesos como la labor tutorial y la mentoría, los cuales son llevados a cabo durante toda la etapa estudiantil y quedan subsumidos en la docencia, la investigación y la extensión universitaria, fueron valorados como idóneos para ejercer como referentes recíprocos en del desarrollo integral y la consolidación de la práctica del liderazgo distribuido.

## Conclusiones

En la actualidad, el liderazgo distribuido ha pasado a ocupar un lugar determinante en los procesos de formación del individuo en la sociedad. Concretamente, se muestra el sector estudiantil universitario como ámbito ideal para realizar trabajos de estudios y perfeccionamiento, todo ello debido a que es, precisamente, en dicho sector, donde los estudiantes adquieren las habilidades

necesarias para ejercer labores de dirección en los diferentes niveles de la sociedad. Se evidencia, por tanto, que la implementación de la estrategia educativa a través de la investigación acción participativa, permite constatar una favorable transformación hacia la formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera GSPD.

Rodríguez-Torres, E., Pérez-Gamboa, A. J. & Camejo-Pérez, Y. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, nro 61, e10942, 1-13.



## Referencias Bibliográficas

- Azorín, C., Harris, A. & Jones, M. (2019). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*, 40(2-3), 111-127. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>
- Chávez, T.D. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 1338-1358. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.3.jun.1338-1358>
- Fariñas-León, G. & Quintosa-Puebla, Y. (2021). La juventud universitaria en cuba: un análisis conceptual. *Amazônica-Revista de Psicopedagogia, Psicologia escolar e Educação*, 13(1,), 297-327. <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonica/article/view/8323>
- García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L. & Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), 117-132. <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.2.007>
- González, D.H., Arribas, J.C.M. & Pastor, V.M.L. (2021). Incidencia de la formación inicial y permanente del profesorado en la aplicación de la evaluación formativa y compartida en educación física. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (41), 533-543. <https://calidadrevistas.fecyt.es/revistas-sello-fecyt/retos-nuevas-tendencias-en-educacion-fisica-deporte-y-recreacion>
- Guerrero, A.Y. (2019). *Protagonismo estudiantil para la educación en valores desde el proceso de enseñanza-aprendizaje de la educación superior*. [Tesis doctoral, Universidad de Santi Espíritus]. <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. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza-Torres, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1ra ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Lumby, J. (2019). Distributed Leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-19. <https://doi.org/10.1177/1741143217711190>
- Ministerio de Educación Superior. (2016). Modelo del profesional. En: *Plan de estudio "E". Carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo*. MES.
- Muñoz-Pareschia, 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*

Rodríguez-Torres, E., Pérez-Gamboa, A. J. & Camejo-Pérez, Y. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, nro 61, e10942, 1-13.



*Pedagógicos (Valdivia)*, XLVI(3), 167-180.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052020000300167>

Pérez-Gamboa, A.J., García-Acevedo, Y., García-Batán, J. & Raga-Aguilar, L.M. (2023). La configuración de proyectos de vida desarrolladores: Un programa para su atención psicopedagógica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-35.  
<https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.50678>

Rodríguez-Torres, E. (2022). El proceso de formación del liderazgo en dirigentes estudiantiles universitarios. *Opuntia Brava*, 14(3), 27-37.  
<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/download/1619/1830>

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

Rodríguez-Jiménez, A. & Miqueli-Rodríguez, B. (2022). Meta para la formación en pregrado de profesores en el siglo XXI. *Atenas*, 2(58), 48-63.  
<http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/9/8>

Tamayo, A.M.T., Pérez, Y.T. & Pupo, Y.P. (2020). La formación inicial integral de los estudiantes

de la carrera licenciatura en Pedagogía-Psicología. Su contribución desde el colectivo de año. *Revista Roca*, 16(1), 642-654.

<https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/1577>

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)*, 18(56).  
<https://revistas.um.es/red/article/view/321601>

Yan, L., Bellibaş, M. Ş. & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.  
<https://doi.org/10.1177/1741143220910438>

Zamora-Alvarado, L. & Juárez-Hernández, L.G. (2022). Modelo de Formación Continua: ¿Cómo se forma a los docentes de educación básica en México? *Atenas*, 2(58), 1-17.  
<http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/5/2>

Rodríguez-Torres, E., Pérez-Gamboa, A. J. & Camejo-Pérez, Y. (2023). Formación del liderazgo distribuido en los estudiantes de la carrera Gestión Sociocultural para el Desarrollo. *Atenas*, nro 61, e10942, 1-13.



**Contribución autoral:**

Esteban Rodríguez Torres: contribuyó a la sistematización de los fundamentos teóricos, colaboró en la elaboración del diseño metodológico, coordinó el trabajo de campo y participó en el análisis de los resultados.

Alfredo Javier Pérez Gamboa: diseñó la sistematización teórica, contribuyó al perfeccionamiento del diseño metodológico y dirigió el análisis de los resultados.

Yanerys Camejo Pérez: Participó en la sistematización de los fundamentos teóricos, supervisó el trabajo de campo y contribuyó al perfeccionamiento del análisis de resultados.

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.