

## **Los estudios sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles: objetos, objetivos, hallazgos**

Studies on the organizational socialization of beginning school principals:  
objects, objectives, findings

Esp. Alexei Romero Llorente<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-4760-2108>

Dr. C. Pedro Valiente-Sandó<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-8954-3452>

Dr. C. José Javier Del Toro Prada<sup>2</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-0499-6613>

<sup>1</sup> IPU Ángel M. Cánepa Quiala, Sagua de Tánamo, Holguín, Cuba

<sup>2</sup> Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

[alexiromerollorete@gmail.com](mailto:alexiromerollorete@gmail.com)

[pedrovalientesando@gmail.com](mailto:pedrovalientesando@gmail.com)

[jdeltoroprada@gmail.com](mailto:jdeltoroprada@gmail.com)

### **RESUMEN**

**Objetivo:** La indagación se encaminó a caracterizar los estudios relativos a la socialización organizacional de los directores escolares noveles, en el contexto internacional, a partir de considerar los objetos que abordan, los objetivos a los que se dirigen y sus principales hallazgos.

**Métodos:** Se realizó una sistematización teórica apoyada en la revisión documental y el análisis de contenido cualitativo, que aportaron los elementos para el análisis-síntesis y la inducción-deducción, métodos teóricos de la investigación educativa que, a su vez, permitieron alcanzar el propósito de la investigación.

**Resultados:** Se establecieron las principales características que comporta internacionalmente la investigación concerniente a la socialización organizacional de los directores escolares noveles. Al respecto, se identificaron tres objetos principales que abordan dichos estudios (estudios diagnósticos, propuestas enfiladas a la formación y experiencias relativas a otros procesos de gestión de recursos humanos), a los que se asocian sus objetivos y los hallazgos encontrados.

**Conclusión:** Los estudios relativos a la socialización organizacional de los directores escolares noveles han tenido un crecimiento progresivo en los últimos lustros. Su intención se ha centrado, básicamente, en la caracterización de la experiencia de desempeño de estos directivos y se ha desplazado progresivamente hacia la formulación de propuestas de intervención para potenciar su formación y, en menor medida, a propuestas relacionadas con otros procesos de gestión de recursos humanos.

**Palabras clave:** Director escolar, dirección educacional, socialización, gestión de recursos humanos.

## ABSTRACT

**Objective:** The research aims at characterizing the studies related to the organizational socialization of novice school principals, in the international context, considering the objects they address, their objectives and main findings.

**Methods:** A theoretical systematization was carried out supported by the documentary review and the qualitative content analysis, which provided the elements for the analysis-synthesis and the induction-deduction, theoretical methods of educational research that, in turn, allowed to achieve the aims of the investigation.

**Results:** The main finding is a description of the international experience and characteristic features of beginning school principals' organizational socialization. Former studies were group into to three main addressed objects (diagnostic studies, proposals aimed at training and experiences related to processes), to which their objectives and the findings are associated.

**Conclusion:** The studies related to the organizational socialization of novice school principals show a progressive growth in the last five years. Its intention has been focused, basically, on characterizing managers' performance experience in recent years, it has progressively shifted towards the planning intervention proposals to enhance their training and, to a lesser extent, to related proposals to personnel management processes.

**Keywords :** Principal, educational management, socialization, personnel administration

**Recibido:** 13 de septiembre de 2020

**Aprobado:** 8 de febrero de 2021

## Introducción

Las investigaciones que incursionan en diferentes campos relacionados con los directores escolares noveles y su socialización organizacional han ido incrementándose desde las tres últimas décadas del pasado siglo y han tenido un crecimiento exponencial en los dos últimos lustros del actual (García, Slater & López, 2011; Sandoval, Pineda, Bernal & Quiroga, 2020 y Weinstein, Hernández, Cuéllar & Fernández, 2016). Tal crecimiento es expresión de la preocupación creciente que ha suscitado en los gobiernos, especialistas e investigadores educativos el trabajo de los directores escolares durante su tránsito por la primera etapa de su carrera directiva, a la que muchos especialistas denominan "novatez" (Harrington & Hall, 2007; Oplatka, 2007 y Pesqueira, 2009, citados por Navarro, Pesqueira & Santiago, 2017).

La mayoría de los autores que han definido al director escolar novel, en el marco de trabajos que exponen experiencias desarrolladas en Estados Unidos, México y España toman como variable el tiempo transcurrido desde el acceso oficial al cargo de hasta dos o tres años (Carrasco & González, 2016;

Castro, 2009; O'Donoghue, 2015; y Vázquez, Liesa & Bernal, 2016). En *Program Guide* se especifica que tal condición es propia de aquella persona que, al acceder al puesto directivo, “[...] nunca ha ocupado el cargo de director [...]” en cualquier tipo de institución educativa, con independencia del nivel al que esta pertenece o su estatus de pública o privada (Carrasco & González, 2016, p. 7).

En el caso de Cuba, aunque hoy existe un reconocimiento tácito de este momento de la carrera del director escolar, la normativa oficial no hace una distinción ni definición al respecto. Valiente, Del Toro & González (2018) reconocen como directores noveles (principiantes) a los “[...] que transitan por el primer momento en el desempeño del cargo”, y precisan, al respecto, que son aquellos que recorren “[...] su primer año en el ejercicio del cargo.” (p. 176)

El contenido de la etapa de la carrera directiva que se corresponde con el lapso en que los directores escolares se consideran noveles es la socialización organizacional, un tipo particular de socialización que Van Maanen y Schein definen como “[...] el proceso por medio del cual alguien adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un papel en la organización” (citado por García, Slater & López, 2011, p.41). En opinión de Crow, (2006), es un proceso “[...] dependiente del contexto e incluye el conocimiento, las habilidades y las disposiciones necesarias para realizar el papel en un entorno particular.” (p. 311)

En cuanto a su particularidad para el caso del director escolar, Hart señala que la socialización organizacional de los directores escolares “[...] comienza con el nombramiento y es específica del contexto [...]” (citado por Normore, 2004, p. 204). El propio autor precisa que, en lo que compete a la sucesión del director, esta “[...] afecta todo el trabajo en y con la escuela; [y] crea un periodo de aprehensión y temor a lo desconocido con altas expectativas del director y los profesores” (citado por García, Slater & López, 2011, p. 44). Su realización, como identificaron Weinstein, Cuéllar, Hernández & Fernández (2016) implica, asimismo, la “[...] interacción con otros actores internos y externos a la escuela [...]” (citado por García, Slater & López, 2011, p. 19).

El creciente desarrollo investigativo concerniente a la socialización organizacional de los directores escolares, dada la juventud de este objeto de estudio, requiere de una sistematización que permita develar elementos fundamentales que atañen a ese proceso. En consecuencia, la tarea de investigación cuyos resultados se exponen en este artículo tuvo como objetivo caracterizar los estudios relativos a la socialización organizacional de los directores escolares noveles, en el contexto internacional, a partir de considerar los objetos que abordan, las metodologías que utilizan para la obtención de sus resultados, los objetivos a los que se dirigen y sus principales hallazgos.

## **Métodos**

La realización del estudio se concretó mediante una estrategia metodológica de sistematización teórica, en la que el método principal para la obtención de los datos y la información primaria requerida fue la revisión documental. La caracterización de la investigación sobre la socialización organizacional de los

directores escolares noveles, que se expone en el apartado de resultados, se viabilizó a partir del análisis-síntesis y la inducción-deducción, como métodos teóricos de la investigación educativa.

El proceso de revisión documental tuvo como fuente 58 materiales bibliográficos (informes de investigación, programas de inducción, marcos de desempeño, artículos, tesis doctorales, libros, boletines, ponencias presentadas en eventos científicos, blogs) en los que se exponen, entre otros resultados, estudios diagnósticos, estudios comparados, reflexiones teóricas y propuestas de intervención, que aluden a experiencias que engloban referencias específicas de 25 países de Norteamérica, América Latina y El Caribe, Asia, Australia y Oceanía, Europa y África (Australia, Bélgica, Canadá, Chile, China, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Israel, Jamaica, Kenia, Malasia, México, Nigeria, Nueva Zelanda, Portugal, Reino Unido, Singapur, Sudáfrica, Tanzania, Timor Oriental y Turquía).

De los materiales revisados: 1 (1,7 %) corresponden al lustro de 1986-90; 1 (1,7 %) al de 1991-95; 1 (1,7%) al de 1996-2000; 3 (5,2 %) al de 2001-2005; 9 (15,5 %) al de 2006-2010; 11 (19,0%) al de 2011-2015 y; 32 (55,2%) al de 2016-2020, lo que evidencia el creciente interés investigativo que ha causado la temática.

La identificación de los objetos, objetivos, y hallazgos de los estudios relativos a la socialización organizacional de los directores escolares noveles, basada en los datos e información primaria acopiada se apoyó en el análisis de contenido cualitativo. Dicho procedimiento metodológico “[...] constituye una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto” (Arbeláez & Onrubia, 2014, citado por Díaz, 2018, p. 126).

La variante del análisis de contenido empleada fue la categorización, como “técnica que permite investigar el contenido de las `comunicaciones´ mediante la clasificación en `categorías´ de los elementos o contenidos manifiestos de dicha comunicación o mensaje” (Aigner, 1999, citado por Díaz, 2018, p. 4).

Para viabilizar la identificación de las tendencias se tomaron como categorías para el análisis los indicadores siguientes:

- a) Objeto de los estudios hacia los que se han enfocado las investigaciones sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles.
- b) Objetivos específicos a los que se han dirigido las investigaciones sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles.
- c) Principales hallazgos de las investigaciones sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles.

## **Resultados y discusión**

*Objeto de los estudios hacia los que se han enfocado las investigaciones sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles*

En relación con este indicador se identificó como característica general, que ha existido un predominio de los estudios dirigidos a caracterizar la experiencia de desempeño de los directores escolares noveles y que, en los últimos años, se ha experimentado un crecimiento progresivo de los destinados a formular propuestas de intervención dirigidas a potenciar su preparación (formación) en el marco de su socialización organizacional; así como que sigue siendo limitado el planteamiento de propuestas relativas a otros procesos de gestión de recursos humanos con estos directivos, en ese marco.

Sobre el particular, Weinstein, Cuéllar, Hernández & Fernández (2016) apuntan que la mayor parte de los estudios referidos a los directores escolares noveles “[...] han respondido al objetivo central de caracterizar la experiencia de desempeño en el rol durante el primer o primeros años de la gestión”, y que estos se han centrado en tres temas focales que atañen al contenido de la socialización organizacional: a) la adecuación y no adecuación entre las expectativas y la realidad del cargo, b) los desafíos y dificultades centrales encontrados y c) las tareas y acciones iniciales emprendidas por los actores en el periodo inicial (p.14).

De los 36 estudios diagnósticos desarrollados entre 1985 y 2020, que caracterizan la experiencia de desempeño de los directores noveles, examinados en la investigación, 17 se realizaron a partir de 2011 (47,22%) y 30 (83,33%) desde el 2001, lo que demuestra la importancia e interés que ha suscitado este tema en las últimas dos décadas. En este grupo son de relevancia el estudio comparado realizado por Slater, García & Mentz (2019), que recabó datos en ocho países con el objetivo de “[...] investigar los desafíos que enfrentan los directores noveles”(p.302), las investigaciones de Weinstein, Cuéllar, Hernández & Fernández (2016), Weinstein, Hernández, Cuéllar, & Fernández, M. (2016), y los trabajos de Carrasco, Gajardo & González (2017), Castro (2009), De la Vega (2019), García, Slater & López (2011), González, Silva & Sepúlveda (2016) y Murillo, Barrio & Pérez (1999), en los que se sistematizan los resultados de 18 estudios precedentes.

El crecimiento de las propuestas encaminadas a fomentar la preparación (formación) de los directores noveles, como parte de su socialización organizacional, se evidencia en el alto índice de los trabajos consultados (40) que reflejan experiencias prácticas e investigativas realizadas con tal propósito, dados a conocer en las dos últimas décadas (34, para el 85%). Ello muestra el creciente interés por garantizar el acompañamiento a los directores escolares noveles durante los primeros años de su carrera directiva.

Estas propuestas se han visto impulsadas por el surgimiento de dos redes académicas especializadas en la investigación sobre los directores noveles: *The International Beginning Principal Study* (IBPS), creada en 1999, por iniciativa del profesor Forrest Parkay, de la Universidad del Estado de Washington (Estados Unidos), e *International Study Principal Preparation* (ISPP), fundada en 2005 por convocatoria de los investigadores Mike Cowie y Charles Webber, de las universidades de Edimburgo (Escocia, Reino Unido) y Calgary (Canadá), respectivamente, que han auspiciado la realización de investigaciones en varios países de todos los continentes. (García, Slater & López, 2011)

Algunos trabajos que dan a conocer investigaciones de importancia y normativas tocantes a la preparación de los directores escolares noveles, en el marco de su socialización organizacional, son los de Association of Independent Schools of New South Wales (2017), Arar (2017), Association of Washington School Principals (2019), Bush (2017), Bush & Oduro (2006), Carrasco, Gajardo & González (2017), Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (2018), Cheung (2019), De la Vega (2019), González, Silva & Sepúlveda (2016), Hanover Research (2015), Leadership Academy (2019), Melero (2017), Merino & Melero (2017), Mestizo (2016), Muñoz, Amenábar & Valdebenito (2019), Rivero, Hurtado & Morandé, (2018), Sandoval, Pineda, Bernal & Quiroga (2020), Slater, García & Mentz (2018), Valiente, Del Toro & González (2018) y Weinstein, Hernández, Cuéllar & Fernández (2016).

Son pocas las experiencias encontradas relativas a otros procesos de gestión de recursos humanos con los directores escolares noveles en el interés de favorecer su socialización organizacional (Crow, 2006; García, Slater & López, 2011; Rivero, Hurtado & Morandé, 2018; Tan, 2019; Walker & Qian, 2006 y Weinstein, Hernández, Cuéllar, & Fernández, 2016). Los trabajos consultados divulgan hallazgos relacionados con los procesos de recursos humanos que Herrera (2017) denomina “de ingreso a la organización” (alineación de competencias laborales, reclutamiento, selección e inducción) y “de permanencia en la organización” (compensación y evaluación del desempeño) (pp. 633- 667).

*Objetivos específicos a los que se han dirigido las investigaciones sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles.*

Los objetivos de las investigaciones sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles se asocian a los tres grupos (de acuerdo a su objeto) que se delimitaron en el proceso investigativo: estudios diagnósticos, propuestas enfiladas a la preparación de los directores escolares noveles y experiencias relativas a otros procesos de gestión de recursos humanos con esos directivos, en el marco de esa socialización. Al respecto se pudo precisar que:

- Los objetivos de los estudios diagnósticos se encaminan, mayoritariamente, a: a) caracterizar la experiencia en el desempeño del cargo (desafíos que enfrentan, situaciones, dificultades, problemas que experimentan y cómo los manejan) y, en menor medida, en orden decreciente, b) indagar sobre el grado de preparación de los directivos antes de ejercer el cargo, c) explorar la percepción de los directores noveles sobre la utilidad de los programas de formación que se les ofrecen, d) identificar necesidades formativas como insumo para el diseño de ofertas dirigidas a su atención e, e) indagar sobre la marcha del proceso de socialización que concierne a esta etapa de la carrera directiva.
- Las propuestas que se enmarcan en la preparación de los directores escolares noveles, que fueron objeto de examen, se orientan a partir de cuatro objetivos principales: a) ofrecer recomendaciones, ideas y pautas teórico-metodológicas en función de mejorar los programas diseñados para apoyar la socialización en el rol y ayudar a superar los problemas enfrentados por los directores escolares en su primera experiencia en el puesto; b) determinar las estrategias, metodologías y buenas prácticas empleadas en el entrenamiento, desarrollo y apoyo a los directores escolares noveles, y cuan útiles y efectivas han resultado para estos directivos; c) modelar programas de inducción, considerando el

conjunto de componentes que atañen al proceso pedagógico de la formación o a componentes específicos y; d) establecer propuestas teórico-metodológicas para la modelación de los elementos esenciales de los programas de inducción.

- Las experiencias relativas a otros procesos de gestión de recursos humanos con esos directivos, en el marco de su socialización organizacional, que como se apuntó antes son más escasas, se encaminan hacia tres objetivos principales: a) diseñar dichos procesos; b) identificar tendencias en cuanto a requisitos que se prescriben para acceder al cargo de director en el contexto internacional y; c) diagnosticar su estado.

#### *Principales hallazgos de las investigaciones sobre la socialización organizacional de los directores escolares noveles*

Los hallazgos más importantes de las investigaciones dirigidas a caracterizar la experiencia de desempeño de los directores escolares noveles (estudios diagnósticos), se concretan en la descripción de las actividades que desarrollan, de los logros que estos perciben, de los problemas y dificultades que enfrentan, de su interacción con el personal de la escuela; así como de los cambios que han experimentado desde la toma de posesión del cargo. Asimismo, se caracteriza a la novatez como una etapa de la carrera directiva compleja, difícil y muy estresante para los nuevos directores, en la cual se enfrentan a determinados problemas, dificultades y dilemas, para lo que deben determinar prioridades en su gestión y conocer la cultura organizacional de la institución educativa que han comenzado a dirigir.

Los principales problemas identificados en el desempeño del cargo están referidos a: a) las relaciones con el personal de la institución educativa; b) las relaciones con los estudiantes y familias; c) el manejo de los recursos económicos, materiales y financieros de la institución educativa; d) las funciones y tareas específicas de la gestión escolar; e) la gestión pedagógica de la institución; f) elementos externos relacionados con la gestión de la política nacional y local; g) el ámbito personal: competencias y habilidades directivas, balance entre la vida personal y laboral, enfrentamiento a la soledad en el puesto y; h) el conocimiento de la cultura institucional.

En menor medida, los estudios diagnósticos refieren elementos relacionados con: a) el apoyo, acompañamiento y preparación recibidos por los directores durante el ejercicio del cargo; b) la formación previa recibida para el futuro desempeño directivo; c) las necesidades formativas durante esta etapa de la carrera directiva; d) la motivación para asumir la carrera directiva escolar; e) los procesos de selección, acceso al cargo e inserción en la institución educativa y; f) la trayectoria profesional y la experiencia precedente del director novel.

Con relación a los elementos señalados conviene destacar algunas cuestiones de importancia que revelan estas investigaciones:

- La ponderación del apoyo, acompañamiento y preparación como muy importantes y necesarios durante la etapa inicial de la carrera de los directores escolares. No obstante, en la generalidad de los casos, los directivos noveles manifiestan su ausencia o falencias en su realización.

- El reconocimiento de la utilidad de la formación previa al acceso al cargo, teniendo en cuenta que esta no debe circunscribirse a cursos o lecturas y que “[...] aun cuando los aprendizajes adquiridos en los procesos de socialización profesional<sup>1</sup> [...] son un recurso sustantivo para los novatos, estos conocimientos y competencias no son suficientes para dar respuesta a las complejidades del proceso de inserción y desempeño del cargo de director.” (Weinstein, Hernández, Cuéllar & Fernández, 2016, p. 150)
- La identificación de las principales necesidades formativas de los directores noveles en: a) la formación de competencias para el liderazgo, el ejercicio de las funciones directivas, el dominio de métodos y técnicas de dirección; b) la formación para la gestión pedagógica, del clima escolar, del proyecto educativo institucional y del currículo; c) el conocimiento de las políticas públicas educacionales y el marco normativo y regulatorio de las instituciones educativas; d) el conocimiento del contexto escolar; así como la comprensión de la cultura organizacional y el sistema donde se ubica el establecimiento y; d) la preparación para la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros.
- La diversidad de motivos para asumir la carrera directiva escolar que manifiestan los directores noveles, entre los que se subrayan: a) el planteamiento de nuevos desafíos profesionales, b) la aspiración de ser director como parte de las expectativas de desarrollo profesional, c) la remuneración o la estabilidad económica, d) la satisfacción por los logros alcanzados, el ejercicio del liderazgo y el respeto de la comunidad.
- La consideración de la “selección y acceso al cargo y la inserción en la institución educativa” como un proceso de alta complejidad, en lo que influye la actitud que puede asumir la comunidad escolar.
- La identificación del contexto educacional y la experiencia laboral en cargos directivos precedentes al de director escolar como los espacios profesionales principales para la formación y desarrollo de habilidades y competencias para ejercer la dirección.

Los hallazgos principales de los estudios dirigidos a formular propuestas de intervención encaminadas a potenciar la preparación (formación) de los directores noveles como parte de su socialización organizacional, se precisaron a partir de considerar los criterios siguientes: a) qué referentes orientadores<sup>2</sup> se utilizan para su concepción, b) cuáles son los objetivos, c) qué contenidos se ponderan, d) qué metodologías se utilizan y, e) cómo se concibe la evaluación.

A partir del examen de los 40 trabajos que aportaron información sobre estos estudios se precisaron los hallazgos que a continuación se exponen:

---

<sup>1</sup> La socialización profesional es un tipo de socialización que se produce, principalmente, en la preparación universitaria en la que se adquiere una formación inicial para asumir un rol ocupacional como director de escuela e incluye los conocimientos, habilidades y disposiciones necesarias para interactuar en el entorno. Tiene, por tanto, un contenido diferente de la socialización organizacional y entra en conflicto con esta frecuentemente. (Crow, 2006)

<sup>2</sup> Según Valiente, Del Toro & González (2018) los referentes orientadores de la formación son las fuentes proveedoras de información oportuna, suficiente y variada que sirve de insumo para el diseño, rediseño, realización y evaluación de ese proceso (p 575).

Los principales referentes de orientación que se toman en cuenta para la concepción de la formación son el diagnóstico de necesidades y potencialidades educativas de los directores y las particularidades del contexto de las instituciones educativas. En relación a estos, el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (2018) refiere que “la experiencia internacional muestra que los programas de inducción dirigidos a directores novatos han ido incorporando un énfasis en el aprendizaje de adultos, situando al director y al contexto en que se desempeña en el centro de este proceso” (p. 2); así como, que están basados en el principio “de la flexibilidad y adecuación de la formación a las necesidades de los participantes y de los centros escolares que lideran” (p. 21).

También son considerados como referentes, en un segundo orden, el contenido de las políticas educativas nacionales, el contenido de la actividad profesional de dirección de los directores escolares, la modelación de cualidades (perfiles) para un desempeño ideal (deseado) de los directores escolares y las experiencias internacionales en la formación de esos directivos.

Resulta notorio que no se concede la misma significación a todos los referentes orientadores para la concepción del proceso de inducción de los directores escolares noveles, lo que conduce a ponderar unos en detrimento de otros. Un empleo correcto de los referentes orientadores de la formación exige que este sea integral. En este orden, Valiente & Del Toro (2020) plantean que el alcance de la pertinencia de la formación “[...] parte de la premisa de que tal proceso exige de una planeación adecuada. Ello supone la disponibilidad de información suficiente, oportuna y relevante, proveniente de una diversidad de fuentes que le confieran, además, un carácter integral” (p. 17).

Sandoval, Pineda, Bernal & Quiroga (2020) manifiestan, al respecto, que “[...] se hace imperativo que los programas de formación de directivos escolares noveles estimulen comprensiones y explicaciones más completas e integradoras-coherentes con el conocimiento profundo del ser humano, de la institución educativa y del entramado social [...], a fin de que estos [...] desarrollen la capacidad de síntesis para encuadrar los problemas en el marco de estudio apropiado y para hacer sinergia en la toma de decisiones en función de los fines educativos” (p. 124).

En cuanto a objetivos de las acciones de formación de los directores escolares noveles, en el marco de su socialización organizacional, se pudo determinar que las propuestas de objetivos están dirigidas, fundamentalmente, a: a) habilitar a los directores escolares noveles de una base teórico-metodológica acerca de las políticas educativas y la actividad profesional de dirección, para el despliegue efectivo de sus funciones y roles, en función del alcance de los objetivos institucionales y; b) desarrollar en el director escolar novel el conjunto de competencias, habilidades, capacidades y valores necesarios para garantizar su mejor desempeño en la gestión escolar.

Son también objetivos de las acciones formativas: c) ofrecer metodologías, estrategias, herramientas y técnicas que acompañen al director novel en la gestión de los procesos de las instituciones educativas; d) brindarle apoyo en el ejercicio de la práctica directiva, en función de garantizar el mejor desempeño durante la socialización en el rol, a partir de asistir sus necesidades profesionales y personales; e)

transmitirle experiencias a través de la observación directa de la gestión de los procesos en las instituciones educativas y; f) crear espacios para el intercambio de experiencias y buenas prácticas, el análisis y reflexión crítica sobre la práctica directiva escolar y la búsqueda de alternativas para su transformación.

En relación con los contenidos de la formación de los directores escolares noveles, a los fines de organizar su presentación, se empleó la propuesta realizada por Valiente, Del Toro & González (2018), que define tres dimensiones de los contenidos de la formación especializada del director escolar: la dimensión política, la dimensión técnico-profesional y la dimensión socio-sicológica. Tomando en cuenta estas dimensiones, las temáticas más sugeridas y abarcadas en los programas son las siguientes:

- Dimensión política: a) política educacional (objetivos y metas, mejoramiento y cambio escolar, políticas nacionales y locales de educación); b) sistema educativo (institucionalidad, funcionamiento de las escuelas) y; c) legislación educacional (normativa, regulaciones y procedimientos de la gestión educacional).
- Dimensión técnico-profesional: a) gestión económica y financiera (finanzas, materiales, edificios); b) gestión curricular; c) gestión y liderazgo pedagógico (proceso enseñanza-aprendizaje, liderazgo escolar, liderazgo instructivo); d) gestión del trabajo con la familia y la comunidad (relaciones comunitarias, trabajo con los padres, relaciones externas); e) gestión escolar; f) gestión estratégica; g) técnicas de dirección (capacitación gerencial, resolución de problemas, gestión personal del tiempo) y; h) educación inclusiva e inclusión educativa.
- Dimensión socio-sicológica: a) comunicación; b) trabajo en equipo; c) liderazgo (relacional, ético, transformacional, situacional, colaborativo o distribuido relacional); d) manejo de relaciones humanas, relaciones públicas; e) resolución y manejo de conflictos; f) gestión del capital humano (desarrollo profesional docente, supervisión y evaluación del personal docente, motivación del personal, gestión de personal); g) desarrollo personal (resiliencia, conocimiento tácito del rol, gestión de reputación, apoyo personal y emocional) y; h) gestión del clima y cultura organizacional.

En cuanto a los componentes metodológicos de la formación (métodos, formas organizativas, medios), el análisis de experiencias relativas a programas de inducción, programas de mentoría y otras propuestas y acciones formativas; así como de consideraciones teóricas referidas a estos componentes, expresados en los trabajos consultados, se pudieron identificar como tendencias principales:

- El reconocimiento de la escuela como un escenario clave para el aprendizaje profesional y del aprender a hacer en torno al trabajo diario del director novel en ese contexto, como elementos relevantes en su proceso formativo.
- La comprensión del aprendizaje en la etapa de inducción como un proceso no lineal, dinámico, continuo y en constante desarrollo.

- La incorporación de las concepciones para el aprendizaje de adultos, lo que ha implicado la inclusión de “[...] métodos experienciales y de aprendizaje colegiado, en reemplazo de los enfoques tradicionales de formación” (Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, 2018, p. 2).
- El reconocimiento de la necesidad de complementar distintas metodologías de formación en los programas de inducción, a partir de la presencia de métodos para el acercamiento teórico-conceptual al contenido de la práctica directiva escolar, métodos para el acercamiento práctico al contenido de la dirección escolar y métodos para el acercamiento crítico-reflexivo-transformador al contenido de la práctica directiva escolar, siguiendo la tipología propuesta por Valiente, Del Toro y González (2018).
- El empleo creciente de la mentoría; la pasantía, el entrenamiento, la tutoría y el coaching, entre las “formas de organización centradas en el aprendizaje individualizado” (Valiente, Del Toro & González, 2018). Al respecto, Weinstein, Hernández, Cuéllar & Fernández (2016) apuntan la necesidad de que los programas de inducción privilegien “[...] las metodologías que potencien el aprendizaje entre pares, en particular la mentoría de directores en servicio o retirados” (p. 160).
- El predominio de las redes (de intercambio, de apoyo, de directores, sociales, de maestros y locales); los cursos (universitarios, modalidad b-learning, modulares, intensivos, iniciales o de reciclaje), los seminarios y las capacitaciones (en áreas de necesidad, habilidades, en servicio), entre las “formas de organización centradas en el aprendizaje en colectivo” (Valiente, Del Toro & González, 2018).
- El empleo creciente de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como medio de enseñanza-aprendizaje en los procesos de acompañamiento y tutoría.

En relación con la evaluación, en los trabajos examinados, se apreció un consenso sobre la necesidad de su realización tanto durante el proceso pedagógico que concierne a la formación, como una vez que este ha concluido (lo que implicaría considerar los cuatro niveles de evaluación de las acciones formativas establecidos por Kirkpatrick (1999). Sobre el particular, Muñoz, Amenábar & Valdebenito (2019), ponderan la necesidad “[...] de que los programas de formación desarrollen procesos de mejora continua, que [...] debieran considerar la evaluación de los efectos de la formación en las prácticas de los líderes” (p.57).

De igual forma, se encontraron valoraciones críticas que aluden a insuficiencias de las que adolece la evaluación, que lastran su integralidad, como las siguientes: a) su concreción centrada en la valoración de la reacción o satisfacción de los participantes y el aprendizaje alcanzado por estos durante las acciones formativas (niveles uno y dos de los establecidos por Kirkpatrick, 1999); b) su pobre aplicación para valorar la calidad del proceso formativo desde los niveles tres (transferencia, comportamiento o desempeño de los participantes) y cuatro (impacto en la institución educativa) de la citada propuesta.

Los principales hallazgos encontrados, referidos a experiencias y propuestas de intervención aplicadas o modeladas para otros procesos de gestión de recursos humanos, en su realización con los directores escolares noveles, están asociados a los procesos “de ingreso a la organización” (Herrera, 2017): de alineación de competencias laborales, reclutamiento, selección e inducción.

Se destaca, particularmente, el diseño de políticas y procedimientos para la selección, que incluyen la definición de los requisitos para el acceso (Rivero, Hurtado & Morandé, 2018; García, Slater & López, 2011; Weinstein, Hernández, Cuéllar & Fernández, 2016; Tan, 2019). Aun cuando en las investigaciones este resulta ser el proceso más atendido, en los estudios diagnósticos siguen reportándose insatisfacciones de los directores noveles asociadas a las insuficiencias que aún padece.

En el caso de Cuba, las investigaciones que tienen como objeto de estudio elementos relacionados con los directores escolares noveles y el proceso de su socialización organizacional son escasas. Al respecto, las principales investigaciones que se aproximan a este objeto han estado referidas al movimiento de la reserva especial pedagógica, según refieren González (2009) y Bencomo (2004). Estos estudios fueron realizados en la década de los 90 del pasado siglo y los años iniciales de la actual centuria, y estuvieron enfocados en la preparación y atención de sus miembros como futuros cuadros.

A partir de la búsqueda bibliográfica sólo se encontró una publicación que aborda el trabajo con los cuadros en su implementación con los directores escolares noveles, en el que se exponen resultados de un estudio diagnóstico realizado en la provincia de Holguín (Romero, Valiente & Del Toro, 2020). En el terreno práctico las acciones que pueden favorecer la socialización organizacional de los directores escolares noveles son también limitadas, puntuales y enfocadas a la formación. La más consolidada es un diplomado para directores noveles, con duración de un año, que se desarrolla bajo el auspicio del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, que ahora transita por su tercera edición desde su apertura en 2017.

## **Conclusiones**

La investigación relacionada con los directores escolares noveles y su socialización organizacional, que han tenido un mayor despliegue en los países anglófonos del mundo desarrollado, van teniendo un desarrollo creciente en algunos países latinoamericanos y son muy incipientes en Cuba, ha ido transitando desde, estudios de carácter diagnóstico dirigidos a producir información que caracteriza distintos elementos relativos a problemas y dificultades que afrontan en la socialización para el rol en estos primeros años de la carrera directiva, hacia el planteamiento de propuestas de intervención asociadas a distintos procesos de la gestión de capital humano, entre los cuales se ha privilegiado el de formación y desarrollo.

Asimismo, se ha producido un reconocimiento creciente de que el contenido esencial de la gestión de capital humano en la etapa de novatez de los directores escolares ha de ser su socialización organizacional, enmarcada en el proceso de inducción que debe concretarse a partir de su acceso a la función directiva. Sin embargo, la investigación sobre el objeto ha confirmado que la inducción, por lo general, se realiza de manera formal y no logra concretar en la práctica su propósito, al desarrollarse mediante programas que se dirigen casi exclusivamente a la formación, en detrimento de otras intenciones que dicho proceso comprende, lo que conlleva a su falta de pertinencia e integralidad.

En línea con lo anterior, la investigación sobre el objeto ha develado que son limitadas las propuestas dirigidas a potenciar la socialización organizacional de los directores escolares noveles, mediante la inducción, que integren, a su vez, el contenido de otros procesos de gestión de capital humano y los contextualicen a las particularidades de la etapa de novatez de la carrera directiva.

## Referencias

- Arar, K. (2017). How novice principals face the challenges of principalship in the arab education system in Israel. *Journal of Career Development*, 20(10), 1-17. Recuperado el 9 de julio de 2020 de, <https://doi.org/10.1177/0894845317726392>
- Association of Independent Schools of New South Wales (AISNSW) (2017). *Principal induction program*. Recuperado el 9 de julio de 2020 de, [http://files-au.clickdimensions.com/aisnsweduau-akudz/files/17\\_principalinductionfinal.pdf](http://files-au.clickdimensions.com/aisnsweduau-akudz/files/17_principalinductionfinal.pdf)
- Association of Washington School Principals (AWSP) (2019). *Standards for beginning principal induction. Effective support for Washington state principals*. Recuperado el 9 de julio de 2020 de, <http://www.awsp.org/docs/default-source/member-support-documents/principal-induction-finalrev2.pdf?sfvrsn=0>
- Bencomo, R. (2004). *Sistema de actividades para perfeccionar la preparación y superación de los miembros de la reserva especial pedagógica en las direcciones municipales de educación*. Tesis de maestría inédita. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Bush, T. (2017). *Preparation and induction for school principals: global perspectives*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://nottingham-repository.worktribe.com/preview/921224/MiE%20PREPARATION%20AND%20INDUCTION%20PAPER%202017.pdf>
- Bush, T. & Oduro, G. K.T. (2006). New principals in Africa: preparation, induction and practice. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 359-375. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://doi:10.1108/09578230610676587>
- Carrasco, A. & González, P. (2016). *Antecedentes y experiencias de formación de mentores para el acompañamiento a directores noveles. Antecedentes y experiencias internacionales de la mentoría a directores principiante*. Informe Técnico No. 7. Recuperado el 9 de julio de 2020, de Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2016/05/IT-7.pdf>
- Carrasco, A., Gajardo, J. & González, P. (2017). *La formación de directores en proceso de inducción*. Informe Técnico No. 6. Recuperado el 9 de julio de 2020, de Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Chile. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT6\\_AC\\_L1\\_15-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT6_AC_L1_15-12.pdf)

- Castro, F. R. (2009). *Directores principiantes: dificultades y retos en el desempeño de sus funciones*. Tesis de grado inédita. Universidad Autónoma de Yucatán, Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://posgradofeuady.org.mx/wp-content/uploads/2011/03/Tesis-Fabi%C3%A1n-Ramiro-Castro-Chan.pdf>
- Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE) (2018). *El acompañamiento a los directores novatos: prácticas y desafíos de los formadores de programas de inducción*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de Cuadernos para el desarrollo del liderazgo educativo No. 10. Chile. <http://cedle.cl/wp-content/uploads/2018/05/cuaderno-10.pdf>
- Cheung, R. (2019). Innovaciones en la inducción de líderes escolares en California. En J. Weinstein & G. Muñoz (Ed), *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas* (pp. 274-298). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Libro13miradas.pdf>
- Crow, G. M. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States: perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 310-325. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://dx.doi.org/10.1108/09578230610674930>
- De la Vega, L. F. (2019). *Directoras y directores noveles: el aporte de la mentoría como aprendizaje entre pares*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/337719654>
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum, *Revista General de Información y Documentación*, 28 (1), 119-142. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://dx.doi.org/10.5209/RGID.60813>
- García, J. M., Slater, C. & López, G. (2011). El director escolar novel: estado de la investigación y enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 30-50. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art2.pdf>
- González, G., Silva, I. & Sepúlveda, C. (2016). Desafíos investigativos en la formación Inicial de directivos. Formación de directivos escolares en el contexto iberoamericano (II). *Revista Iberoamericana de Educación*, 70(enero-abril), 65-76. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://doi.org/10.35362/rie70086>
- González, J. (2009). *Modelo para la dirección de la formación previa del director de centro docente desde el movimiento de la reserva especial pedagógica*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.

- Hanover Research (2015, agosto). *Teacher and administrator induction programs*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://www.slocoe.org/wp-content/uploads/2015/11/Teacher-and-Administrator-Induction-Programs-CCSESA.pdf>
- Herrera, K. (2017). La integración de los procesos en la gestión del capital humano. En A. Codina, *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas* (pp. 631-688). La Habana: Félix Varela.
- Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: PISE.
- Leadership Academy (2019). *Giving new principals a strong start: what works in principal induction*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://www.nyleadershipacademy.org/wp-content/uploads/2019/05/principal-induction-leadership-brief.pdf>
- Melero, D. (2017). *Mentoría para directores novatos en sistemas escolares del mundo*. Informe de investigación. Recuperado el 9 de julio de 2020, de Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales. [http://cedle.cl/libro-mentores/libros/Investigacion\\_Mentoria\\_para\\_directores\\_novatos\\_D\\_Melero.pdf](http://cedle.cl/libro-mentores/libros/Investigacion_Mentoria_para_directores_novatos_D_Melero.pdf)
- Merino, P. & Melero, D. (2017). *Acompañando a nuevos líderes educativos. Herramientas para la mentoría a directores noveles*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales. Chile. [http://cedle.cl/libro-mentores/libros/Acompananado\\_a\\_nuevos\\_lideres\\_educativos.pdf](http://cedle.cl/libro-mentores/libros/Acompananado_a_nuevos_lideres_educativos.pdf)
- Mestizo, E. I. (2016). Nunca pensé en ser directora. La incidencia de la formación inicial en el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los directivos. Formación de directivos escolares en el contexto iberoamericano (II). *Revista Iberoamericana de Educación*, 70(E-A), 115-130. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://doi.org/10.35362/rie70090>
- Muñoz, G., Amenábar, J. & Valdebenito, M. J. (2019). Formación de directivos escolares en Chile: situación actual, evolución y desafíos de su oferta. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(2), 43-65. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://doi.org/10.15366/reice2019.17.2.003>
- Murillo, F. J., Barrio, R. & Pérez, J. (1999). *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de Ministerio de Educación y Cultura, Madrid, España: Centro de Publicaciones. [https://www.academia.edu/20396156/La\\_Direcci%C3%B3n\\_escolar\\_an%C3%A1lisis\\_e\\_investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/20396156/La_Direcci%C3%B3n_escolar_an%C3%A1lisis_e_investigaci%C3%B3n)
- Navarro, C., Pesqueira, N. G. & Santiago, J. M. (2017, 22 de noviembre). *Las dificultades en el puesto directivo y las necesidades formativas de los directores principiantes*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0885.pdf>
- Normore, A. H. (2004). Socializing school administrators to meet leadership challenges that doom all but the most heroic and talented leaders to failure. *International Journal of Leadership in*

- Education: theory and Practice*, 7(2), 107-125. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://doi:10.1080/1360312042000185851>
- O'Donoghue, J. (2015, 24 de junio). *El director escolar: La preparación, lucha y caminar son permanentes*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de Blog de Mexicanos Primero. <https://www.mexicanosprimero.org/index.php/educacion-en-mexico/nuestra-opinion/item/el-director-escolar-la-preparacion-lucha-y-caminar-son-permanentes>
- Rivero, R., Hurtado, C. & Morandé, Á. (2018). ¿Cuán preparados llegan los directores escolares?: un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo. *Calidad en la Educación*, (48), 17-49. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/478/477>
- Romero, A., Valiente, P. & Del Toro, J.J. (2020). Estudio diagnóstico sobre el trabajo con los directores escolares noveles en la provincia de Holguín. *EduSol*, 20(70), 197-212. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://edusol.cug.co.cu/index.php/EduSol/article/view/1146/2313>.
- Sandoval, L. Y., Pineda, C., Bernal, M. & Quiroga, C. (2020). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense De Educación*, 31(1), 117-126. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://doi.org/10.5209/rced.61919>
- Slater, C. L., Garcia, J. M. & Mentz, K. (2018). Frameworks for principal preparation and leadership development: contributions of the International Study of Principal Preparation (ISPP). *Management in Education*, 20(10), 1–9. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://doi.org/10.1177/0892020617747611>
- Slater, C. L., García, J. M. & Mentz, K. (2019). Liderazgo en los directivos principiantes: hallazgos de un estudio internacional comparado. En J. Weinstein & G. Muñoz (Ed). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas* (pp. 299-322). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Libro13miradas.pdf>
- Tan, O. S. (2019). Selección y formación de líderes escolares: el enfoque de Singapur. En J. Weinstein & G. Muñoz (Ed). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas* (pp. 84-108). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wpcontent/uploads/2020/04/Libro13miradas.pdf>
- Valiente, P. & Del Toro, J. J. (2020). Referentes orientadores para favorecer la pertinencia social de la formación especializada del director escolar. *Mendive Revista de Educación*, 18(3), 573-587. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2006>
- Valiente, P., Del Toro, J. J. & González, J. (2018). El proceso pedagógico de la formación especializada

del director escolar: Sus componentes dinamizadores. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(6), Edición especial, 1-22. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://runachayecuador.com/rescale/index.php/didascalia/article/view/2943>

Vázquez, S., Liesa, M. & Bernal, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Revista Perfiles Educativos*, 38(151), 158-174. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v38n151/0185-2698-peredu-38-151-00158.pdf>

Walker, A. & Qian, H. (2006). Beginning principals: balancing at the top of the greasy pole. *Journal of Educational Administration*, 44 (4), 297-309. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <http://dx.doi.org/10.1108/09578230610674921>

Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M. & Fernández, J. (2016). Director(a) por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Revista Calidad en la Educación*, 44(1), 12-45. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/issue/view/8>

Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C. & Fernández, M. (2016). *El primer año de los directores novatos. Orientaciones para un programa de inducción profesional* (Proyecto FONIDE No. 911418). Recuperado el 9 de julio de 2020, de Institución Adjudicataria: Universidad Diego Portales. <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/INFORME-FINAL-F911418.pdf>

**Alexei Romero Llorente:** Licenciado en Educación Ciencias Exactas. Especialista en Dirección de Instituciones Educativas. Secretario Docente del Instituto Preuniversitario Ángel M. Cánepa Quiala, Sagua de Tánamo, Holguín. Ha investigado en temas relativos a la dirección de instituciones educativas y la gestión de recursos humanos en su realización con los directores escolares noveles. **Pedro Valiente Sandó:** Profesor Emérito, Profesor Titular, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Máster en Investigación Educativa. Profesor-Investigador del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, ha incursionado en temas de investigación tales como dirección de instituciones educativas, formación de directivos educacionales, calidad y evaluación de la educación, formación doctoral. **José Javier Del Toro Prada:** Profesor Auxiliar del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín, Doctor en Ciencias Pedagógicas. Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. Licenciado en Educación, especialidad Defectología. Ha investigado en temas relativos a dirección de instituciones educativas y formación de directivos educacionales.

#### **Declaración de responsabilidad autoral:**

**Alexei Romero Llorente:** Fue corresponsable de la concepción del diseño de la tarea de investigación. Realizó la búsqueda bibliográfica y revisó el 70% de los materiales localizados. Ejerció un liderazgo en el

proceso de sistematización para la obtención de los resultados. Participó de la redacción del texto del artículo. Trabajó en la organización y asentamiento de las referencias bibliográficas.

**Pedro Valiente-Sandó:** Fue corresponsable de la concepción del diseño de la investigación. Realizó el 20% de la revisión bibliográfica y contribuyó en el proceso de sistematización para la obtención de los resultados. Fue responsable de la redacción del texto del artículo. Trabajó en la organización y asentamiento de las referencias bibliográficas.

**José Javier Del Toro Prada:** Realizó el 10% de la revisión bibliográfica y contribuyó en el proceso de sistematización para la obtención de los resultados. Llevó a cabo la revisión de la redacción del texto del artículo. Fue responsable de la organización y asentamiento de las referencias bibliográficas.