

**ESTUDIO DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN DOCENTE EN  
LA REGIÓN LATINOAMERICANA.  
STUDY OF TEACHER INDUCTION PROGRAMS IN THE LATIN  
AMERICAN AND CARIBBEAN REGION.**

Alexandra Altagracia Aquino Vargas<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-7048-1319>

**Resumen**

El presente artículo, plantea como punto de análisis principal, la inducción docente, su presencia y elementos organizativos en diferentes partes de Latinoamérica, teniendo como hilo conductor, elementos vinculados a tiempo, duración y estructura que irán apareciendo a lo largo del presente artículo, como un intento de mostrar diferentes realidades formativas, teniendo un común denominador centrado en la formación docente.

**Palabras Clave:** inducción, docencia, estudios latinoamericanos, estudios caribeños, evaluación.

**Abstract**

This article raises as a main point of analysis, teacher induction, its presence and organizational elements, in different parts of Latin America, having as a common thread, elements linked to time, duration and structure, which will appear throughout this article. as an attempt to show different training realities, with a common denominator focused on teacher training.

**Keywords:** induction, teaching, Latin American studies, Caribbean studies, evaluation.

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Universidad Abierta para Adultos. Doctorado en Ciencias de la Educación. Correo: alexandraaquino25@hotmail.com

## **Introducción**

La inducción en Latinoamérica tiene presencia en el sistema educativo tanto público como privado, los esfuerzos son significativos en ambos sectores, la inducción busca cualificar al personal profesional en la distintas áreas de conocimiento como son las ciencias duras y las ciencias blandas, ambas transversalizadas por la pedagogía y la didáctica, con el objetivo de generar a los nuevos profesores herramientas en aspectos específicos y generales, resaltando lo proceso de enseñanza, los métodos que llevan el conocimiento de la teoría a la práctica, la planeación pedagógica desde concepciones tradicionales y emergentes, las cuales implican una perspectiva de enseñanza por observación y praxis dentro de las aulas y en aulas abiertas cargadas de naturaleza o elementos por enseñar.

La inducción en Latinoamérica tiene como propósito optimizar el tiempo de adaptabilidad de los maestros noveles, para que tengan un rendimiento cognitivo y humano en lo concerniente al manejo de grupos, la inducción es fundamental no solamente para los profesores de primaria y secundaria sino también para los docentes universitarios todos tienen temores vinculados a evitar el error, es decir no quieren equivocarse impartiendo sus clases, ya sea en el dominio del tema, o la seguridad para manejar un determinado grupo heterogéneo de estudiantes que simbolizan no solamente un grupo de personas que ameritan un conocimiento y que desean aprender, sino que se suma el hecho de que estos grupos pueden tener posturas de distinta condicionalidad analítica, crítica y de irreverencia ante lo que pueda exponer el maestro.

También se está en presencia en estudiantes que tienen nuevos talentos, sensibilidades y nuevos imaginarios con que observan constantemente la realidad epistemológica que lo rodea o simplemente la realidad cotidiana presente en el día a día de su escolaridad o núcleo familiar, conocer la inducción en el contexto Latinoamericano y Caribeño permite a grosso modo una perspectiva de las acciones que buscan mejorar la educación a través de la inducción temprana y de los posibles procesos evaluativos que en paralelo se estarían llevando a cabo como una medida de monitoreo y acompañamiento de la enseñanza y el aprendizaje en todos los sistemas y subsistemas de educación.

### **La Inducción es Base de la Educación de Calidad.**

Pensar en la calidad educativa involucra una multiplicidad de elementos muy variados que en su complejidad y dinámica van dando paso a la calidad educativa, hablar de pedagogía, recursos para el aprendizaje, las Tics, hablar de didáctica, o de planes y programas, o de materiales deportivos óptimos, plantas físicas acordes a las necesidades de educar, hablar de atención a las diversidades funcionales o a la igualdad de oportunidades, en todos ellos y posiblemente varios más, es hablar de calidad educativa. Se identifica en palabras de Becas y Boerr:

El papel que tiene los programas de inducción docente, no sólo en el mejoramiento del desempeño docente en los primeros momentos de su ejercicio profesional, sino en la calidad educativa que en los niveles nacionales se quiera alcanzar El proceso de ingreso a la profesión es un tema generalmente invisibilizado por las políticas educativas. Estas se concentran en dotar a las escuelas del número suficiente de profesores y, en el mejor de los casos, procuran que la formación inicial de los docentes cumpla requisitos mínimos de calidad y adecuación a los requerimientos del sistema escolar. Se supone que la profesora o profesor ha adquirido en su proceso formativo las competencias y herramientas necesarias para cumplir satisfactoriamente con las tareas de enseñanza. Queda a iniciativa de los directivos de las escuelas la posibilidad no regulada de brindarles, de la manera que lo estimen conveniente, las orientaciones necesarias para adaptarse a la cultura y normas propias de la escuela donde se desempeñe. (p. 17).

Entendiendo la inducción como el abre caminos para que el docente novel, de nuevo ingreso se adecue al sistema educativo que pertenezca, desde los más diferentes ámbitos del mundo escolar y del nivel que se esté desempeñando. En este sentido, podemos agregar que el proceso de inducción puede abarcar desde los niveles iniciales de la educación hasta los niveles universitarios, teniendo en todo caso un objetivo común, vinculado a la inducción del docente principiante al sistema organizativo que caracteriza la institución que está ingresando. En este sentido Donaire agrega:

La inducción docente, entendida como actividades de iniciación que brindan apoyo en la introducción de nuevos maestros en la profesión docente o maestros experimentados que son nuevos en una escuela, abordan el impacto de los programas de inducción para mejorar las

prácticas docentes, la investigación es una importante revisión de la literatura sobre inducción de los últimos años y señala que la inserción a la docencia mediante procesos de inducción extensos y fuertemente estructurados mejoraría las habilidades de los docentes, la retención y el aprendizaje de los estudiantes, coinciden en que extender el periodo de inducción es fundamental para una mayor efectividad y aunque existen diversas actividades de inducción, la evidencia de la literatura nos lleva a distinguir que una de las formas con mayor impacto en los procesos de inducción es la mentoría docente, considerada como “una estructura de apoyo en las escuelas donde los profesores más experimentados apoyan a los profesores menos experimentados. (p. 48).

Son diversos los aspectos que el docente principiante enfrenta como nuevos retos, temas como: la planificación, control de grupo, seguridad, manejo de contenidos, técnicas para enseñar, manejo de conflictos, son algunos de los factores que el novel docente tendrá que enfrentar con franco desconocimiento desde los primeros momentos de su incorporación al mundo laboral. La calidad profesional docente depende en parte de la formación inicial, pero también está sujeta a las oportunidades de mejoramiento del servicio y a las estrategias de formación continua a las que pueda acceder. Ese proceso de formación docente se desarrolla gradualmente, y va acompañado de una serie de tareas direccionadas a mejorar la calidad educativa tanto en el que enseña como en el que aprende. De ahí que, el acompañamiento pedagógico en el aula se convierte en un pilar fundamental para el buen desempeño docente como complemento de la formación inicial recibida

### **Breves Pinceladas de la Inducción Docente en Latinoamérica**

En las siguientes líneas revisaremos algunos elementos relacionados al tema de inducción, que permitirán tener una visión generalizada de los procesos de inducción en varios países del mundo, lo que generará niveles de análisis que permitirán apreciar, no sólo la importancia de dicho mecanismo formativo, sino su impacto en los niveles educativos donde se fomentan. Según Peña (2002) el término desempeño profesional es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución, para Ponce (2005) el desempeño profesional docente es la

actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar, y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno, para lo cual se debe tener el dominio de tareas y funciones específicas para la función docente.

La inducción docente no obedece solamente a sistemas educativos públicos, también las instituciones privadas que apuestan a la inducción como un mecanismo que permita mayores niveles de éxito entre los docentes que ingresan al sistema educativo. Tampoco es exclusividad de los niveles educativos iniciales, también a nivel universitario se vale de este mecanismo, para colocar la planta profesoral a tono con las exigencias de la institución donde ingresan, en este sentido, es pertinente conocer la experiencia de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, que en sus procesos de gestión educacional proporcionó a los profesores que se inscribieran en un “Programa de Inducción para Nuevos Docentes” para lograrlas competencias que desarrollarán durante su vida profesional universitaria, y que se enfocó en lograr que los nuevos docentes se adapten y se identifiquen con la institución.

El programa estuvo orientado a mantener los estándares de calidad, optimizando sus potencialidades intrínsecas en beneficio de la comunidad universitaria. El programa estuvo orientado a mantener los estándares de calidad, optimizando sus potencialidades intrínsecas en beneficio de la comunidad universitaria. Se desarrolló en tres fases: fase de recibimiento y ubicación en el contexto institucional, fase de inducción: sesiones de trabajo y fase de acompañamiento. En la primera fase se dio la bienvenida al docente, la segunda fase consiste en un proceso de capacitación con 40 horas de trabajo que se dividieron en sesiones presenciales, semi presenciales y autónomas, en la tercera fase un docente de amplia trayectoria en la institución realizó un proceso de mentoría absolviendo las dudas de los nuevos docentes. El programa potenció el desempeño y redujo errores que se evidenciaban en los procesos académicos y tecnológicos. En este sentido, Iturralde y Mariot (2018). Afirman

...la fortaleza que tuvo el programa de inducción de parte de las autoridades de la Universidad al permitir la realización del taller y facilitar los lugares de la inducción. De igual manera, la disponibilidad de los departamentos de

apoyo fue evidente lo que permitió abarcar con mayor conocimiento los temas propuestos. El tiempo dedicado a cada actividad fue el adecuado, se cumplió con puntualidad el desarrollo del programa. Dentro del taller de inducción se presentaron a los “docentes mentores” quienes serán los que ejecuten la siguiente fase del programa de inducción que es la de Acompañamiento. (p. 441).

Dicha experiencia cuenta con la figura de mentores en la fase de acompañamiento, siendo los mentores, como en otros espacios de la inducción, fundamentales en el éxito que el programa de inducción pueda alcanzar, pues estos mentores son profesionales con mayor experiencia que le permiten tender puentes cognitivos y organizativos, a los nuevos profesionales, la experiencia de esta universidad seguramente tiene eco en muchas instituciones universitarias que encuentran en la formación del capital humano que los acompaña, el punto en común para emprender estas iniciativas de inducción. El objetivo fundamental de un programa de inducción es crear en el destinatario una disposición positiva hacia la organización y hacia su trabajo, partiendo del supuesto que estas condiciones facilitarían los procesos subsiguientes de satisfacción en el trabajo y de identidad con la organización (Lledí, et al., 2015; Martín Gutiérrez, Conde Jiménez, & Mayor Ruiz, 2014). Como complemento básico a toda propuesta de inducción se tiene la asignación de docentes mentores que acompañarán durante un semestre a los nuevos docentes en las actividades académicas, esto es, relación con estudiantes: el manejo de plataformas tecnológicas, la aplicación y conocimiento de los reglamentos, y la relación con sus colegas docentes (Avalos, 2009; Marcelo, Gallego Domínguez, Marcelo Martínez, & Murillo, 2016)

Otras realidades vinculadas al tema de la inducción, la encontramos en diferentes puntos del planeta, todas ellas con un punto en común, garantizar los niveles de calidad de su personal docente, pero particularizándose en las evaluaciones que se hacen de dichas inducciones, como lo plantea Donaire que expresa:

En cuanto a la evaluación, en Alemania es el Ministerio de Educación, Ciencia y Asuntos Culturales quien certifica la aprobación del periodo en conjunto con

los respectivos, en España están involucrados en la certificación el Inspector Educativo de cada centro, el profesor tutor del centro y la Comisión Calificadora de cada Comunidad Autónoma. En el caso de Finlandia y Chile estos procesos no implican una certificación, no se centran en la evaluación y tienen el carácter de soporte pedagógico. En el caso de Finlandia el diseño del programa está determinado por la dirección de cada centro y es una sugerencia de las políticas gubernamentales y en el caso de Chile es un derecho que está inserto en la política de la Ley de carrera docente, pero no es obligatorio (p. 1360).

Otro tema divergente es el tiempo de duración de las inducciones acá la autora previamente nombrada agrega:

Respecto a el momento en que se desarrolla este periodo, Alemania lo realiza durante toda la formación inicial paralelamente a las asignaturas teóricas, ya que los planes de formación propenden a que se aplique lo antes posible lo que se está aprendiendo, por lo tanto, la formación práctica se va realizando junto con la teórica, existen convergencias en los periodos de prácticas de Chile y Finlandia de acuerdo a su intermitencia, ya que en ambos países se realizan en distintos momentos y distribuidas a lo largo de la formación inicial en distintos semestres. En el caso de Chile generalmente se estructuran varias prácticas breves y al finalizar, una práctica de mayor duración que corresponde a la práctica profesional. España realiza su periodo de práctica en el último periodo de la formación inicial (Red española de información sobre educación/REDIE, 2020).

Respecto a los objetivos que persiguen los periodos de prácticas existen convergencias en que todos los sistemas tienen por objetivo la aproximación del alumno a la realidad real del contexto educativo, también converge el hecho de que todos los sistemas de práctica son un requisito para la obtención del grado o la cualificación mínima para la docencia y forman parte como una asignatura dentro de la formación inicial. (p.136)

La inducción como mecanismo de formación está generalizado, su uso está en franca relación con los objetivos que desde lo educativo se proponen las naciones,

en favor de la calidad educativa que ellos se planteen, cada país una realidad, como lo expresa Vaillant:

...identifican programas de mentorías y tutorías destinados a los docentes noveles en Brasil, Chile, México, Colombia y Perú. Entre los rasgos característicos de tales programas figuran los mentores y una duración de seis meses a dos años. La participación en el programa, en el caso de Chile, es compensada por un incentivo monetario. México inició oficialmente en el año 2015 el apoyo al profesorado novel, pero tuvo discontinuidades y no fue implementado en todos los estados. El caso de Brasil es posible identificar numerosos cursos y actividades, pero resulta muy difícil su categorización. Recordemos que Brasil cuenta con 27 Estados y 5.564 municipios con la potestad de impulsar iniciativas que faciliten el ingreso del profesor al aula. (p. 89).

Otras experiencias las encontramos en el Uruguay donde el acompañamiento del profesorado novel se realizó a través de la figura de “parejas pedagógicas” que intervenían mediante la co-observación y análisis permanente del desempeño de los noveles en las aulas. El segundo programa es la experiencia ¿El puente está quebrado? Impulsado en Colombia por la Secretaria de Educación de Bogotá y la OEI en el año 2010. Se trató de una formación in situ de los noveles en las instituciones educativas con un acompañamiento virtual de tutores. Ambas experiencias se han interrumpido y dan cuenta de la falta de continuidad de las políticas implementadas (Vaillant, 2020).

Por su parte el sistema chileno de desarrollo profesional asume que la inducción es fundamentalmente un acompañamiento, y opta por que el mismo sea realizado por mentores, debido a que estos son docentes de aula con una experiencia pedagógica reconocida, pero que necesitan cursar un proceso formativo que les permita desarrollar sus competencias para poder brindar el apoyo



requerido por los docentes noveles. Respecto de su experiencia como docente, el mentor deberá encontrarse a lo menos en el tramo profesional 'avanzado' del desarrollo profesional docente, lo que implica un mínimo de cuatro años de ejercicio profesional y buenos resultados en procesos de evaluación. En este orden de ideas Becas y Boerr agregan

Los programas de inducción varían en su duración, entre los siete meses y los dos años, y también en la mayoría de ellos, los docentes novatos no tienen reducción en sus cargas de trabajo; con la excepción de Australia, Escocia, Irlanda del Norte e Israel, en diferentes porcentajes de la carga laboral total. En general, el acompañamiento de los profesores novatos era el resultado de acuerdos entre las instituciones formadoras y las escuelas, o de acuerdos internos de las escuelas. Solo en algunos casos, los docentes que realizaban hasta ese momento la función de docentes tutores, requerían de preparación formal (Israel, un estado de Australia, Suiza y algunos distritos de Estados Unidos). La mentoría se entiende como una relación que se establece entre una persona con mayor experiencia en un ámbito (mentor), y otra con menor o ninguna experiencia (mentorizado), con el objetivo de facilitar y desarrollar sus competencias y socialización, incrementando así sus posibilidades de éxito en la tarea que debe desarrollar, pero fundamentalmente como una relación entre profesionales, para la construcción de conocimiento en conjunto. Un mentor es aquel formador "capaz de estructurar, secuenciar el proceso de inserción y de monitorearlo en sus distintas fases: desde el novato al profesional autónomo y maduro que toma decisiones fundado no solo en teorías y en experiencias previas, sino también en combinación con el conocimiento cabal de sus estudiantes y la cultura institucional de la organización a la que pertenece. (p. 17).

El proceso de evaluación del desempeño docente se vincula con las iniciativas de inducción, basado en un acompañamiento oficial, a los docentes de nuevo ingreso, en este orden de ideas encontramos la fase 1 está a cargo del Ministerio de Educación Nacional y tiene una duración de ocho horas. Se enfoca en dar la bienvenida a los docentes y sentar las bases para las siguientes fases. Los mensajes principales de esta jornada son: acompañamiento, empoderamiento y profesionalización. A continuación, se describe cada uno de estos mensajes.

Acompañamiento: fortalecer el vínculo entre el MEN y los docentes para que estos últimos se sientan acompañados por el Ministerio. Empoderamiento: motivar e iniciar el proceso para entregar a los docentes elementos que les permitan sentir que tienen las habilidades para ofrecer una educación de calidad a los niños y jóvenes. Profesionalización: concientizar a los docentes sobre la importancia de realizar actualizaciones profesionales de forma periódica.

La fase 2 es liderada por las entidades territoriales y cumple el propósito de garantizar la implementación del proceso, identificar necesidades de los docentes en su institución educativa (IE), a partir de la aplicación de encuestas a diferentes miembros de la comunidad educativa, y dar a conocer a los docentes todos los aspectos relacionados con el talento humano (bienestar laboral, nómina, entre otros elementos). Para el proceso de identificación de las necesidades, se diseñaron las encuestas para ser aplicadas a los actores seleccionados. (Figuroa y García, 2018) Esta fase tiene un énfasis especial en los rectores, quienes deben liderar y generar las condiciones para el acompañamiento pedagógico de los nuevos docentes durante la tercera fase.

Por último, la fase 3 es el eje central de todo el programa y está diseñada para ser desarrollada por cada IE. Se enfoca en el acompañamiento pedagógico al docente a través de mentores. Esta fase cuenta con dos grandes componentes, por un lado, está el camino del pionero, que busca familiarizar al docente con la institución educativa. Por otro, está la mentoría en la que un docente de la misma IE acompaña al nuevo docente, durante el proceso de adaptación al aula de clase. Para el desarrollo de este componente existen herramientas como la observación de aula (se propone realizar dos en el primer semestre y una en el segundo semestre, con una duración de 30 minutos), la sistematización de prácticas del docente en un portafolio y talleres enfocados en elementos y herramientas que contribuyen a la buena docencia como, por ejemplo, el desarrollo de un buen clima de aula. (Figuroa y García, 2018) Así mismo, existe un formato para registrar la retroalimentación e identificar las metas de mejoramiento. Como agregan Figuroa y García:

Las pruebas de entrada a la carrera docente tienen un núcleo común que comparten los licenciados de todas las disciplinas y una prueba específica del área académica, en la cual se haya especializado durante sus estudios terciarios. La sección del núcleo común incluye una prueba de aptitud numérica, una de aptitud verbal y una prueba psicotécnica. La prueba específica, como su nombre lo indica, analiza la capacidad del aspirante para desempeñarse en el cargo que solicita, enfatizando en el currículo, la didáctica y la evaluación. Adicionalmente, se realiza tanto una entrevista en la que se revisan las condiciones personales y profesionales como un análisis de antecedentes para validar el nivel de estudios y la experiencia. Estos concursos, que son convocados por el Ministerio de Educación Nacional, vienen presentándose, para el nuevo estatuto, desde el 2004, tal y como se evidencia en la tabla 15. El concurso es bastante competitivo. Para los concursos generales se presentan al menos el triple de candidatos que el número de vacantes. Para el último concurso<sup>46</sup> general en el 2012 se presentaron 272.444 candidatos para 20.118 vacantes y solo el 17 % de los candidatos aprobaron las pruebas y 8 % fueron nombrados en periodo de prueba. (p. 47).

### **Inducción y la Escuela: Algunas Reflexiones**

El gran desafío de las escuelas que promueven cambios a partir del trabajo en contextos sociales es implementar proyectos de intervención educativa que potencien y promuevan competencias, habilidades y capacidades pedagógicas de los docentes en contexto. En particular, la literatura académica sobre inclusión educativa basada en el registro de las demandas de los docentes, destaca, entre otras capacidades, la importancia del liderazgo pedagógico, la flexibilidad y la diversidad de estrategias didácticas. (Rodríguez, 2017).

Estas y otras capacidades docentes, como la habilidad para generar un clima de aula que motive a los alumnos en escuela, el espíritu “emprendedor” de los maestros, compromiso con los estudiantes y su aprendizaje, responsabilidad en la gestión y monitoreo del aprendizaje, reflexión sistemática acerca de las prácticas docentes,

participación en redes y otros mecanismos de intercambio entre pares son temas de agenda que las políticas docentes deberían desarrollar combinando, en función de los criterios definidos por tres elementos: el reclutamiento, la formación y el apoyo al trabajo de los docentes en el aula. Se concibe la inducción como un proceso sistemático y planificado a través del cual se influye en el docente que ingresa a la ULVR, para producir cambios que faciliten su integración y acelerar su incorporación efectiva en el trabajo (Ruffinelli, 2014). Un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado (Koontz & Weirich, 2004).

Un profesional capaz de desarrollarse profesionalmente, debe asumir “el esfuerzo por conseguir escuelas más participativas en las que los profesores diseñen innovaciones y adaptaciones curriculares, en la que las clases sean lugares de experimentación, colaboración y aprendizaje, en las que los alumnos aprendan y se formen como ciudadanos críticos, pasa necesariamente por contar con un profesorado capacitado y comprometido con los valores que ellos representa”.

Las diferentes políticas que a nivel internacional se ocupan de apoyar el inicio de la carrera profesional de los docentes con acciones, programas y proyectos, pueden analizarse con respecto al vínculo que promueven entre docentes formadores, profesores principiantes y modalidades de acompañamiento.

Por un lado, bajo el supuesto de que los profesores noveles “aprenden del otro como modelo” algunos estudios internacionales reportan acciones como la mentoría, el acompañamiento, el coaching, las residencias, les sonstudy y los talleres. Por otro lado, hay experiencias que se apoyan en la hipótesis de que los noveles: que “aprenden del otro como par”. (Rodríguez, 2017). Desde esta perspectiva, identificamos programas de formación de principiantes que implementan estrategias más colaborativas de aprendizaje como las redes, las pasantías, las prácticas colaborativas y los proyectos.

## **Consideraciones finales**

La inducción en Latinoamérica encuentra niveles organizativos muy diferenciados. Cada país a partir de sus posibilidades ha intentado y está intentando darle coherencia a un sistema de inducción que permita atender básicamente a los nuevos docentes que ingresan al sistema educativo y proveerle de herramientas que le faciliten adentrarse al mundo profesional que los espera.

Es importante resaltar que esa inducción que se ha planteado en los diferentes escenarios de nuestro continente y algunas consideraciones de realidades foráneas, debería tener mayor amplitud, en los grupos que se atienden no debería ser exclusividad de zonas más favorecidas geográficamente y económicamente, es decir aquellas zonas geográficas con mayores limitaciones deberían tener los mayores esfuerzos para concretar los programas de inducción, permanentes en el tiempo y con toda la voluntad política para que se cumplan.

El rol del mentor debe estar acompañado de vocación de servir, en el mentor esta puesta las esperanzas de cualquier programa de inducción, pues depende de su calidad humana, pero también de su capacidad intelectual, que se puedan alcanzar los fines que el programa de inducción se haya planteado, acompañar con un compromiso pleno asegurar el crecimiento de quien es acompañado.

Finalmente creemos que un programa de inducción bien estructurado, y con el apoyo de organismos público o privados cualquiera sea el caso, puede contribuir a que la educación en cualquiera de los niveles que se piense, sea de calidad, entendida esta calidad como la capacidad del grupo de docentes noveles para asumir las riendas de todo lo que implica el acto de enseñar

## **REFERENCIAS**

Andrade, M. G., Iturralde, R. A., & Marriott, G. A. (2018). La Inducción a Docentes en la Gestión Educacional, una experiencia exitosa. *Revista uniandes episteme*, 5(4), 434-447.

Andrade, M. G., Iturralde, R. A., & Marriott, G. A. (2018). La Inducción a Docentes en la Gestión Educacional, una experiencia exitosa. *Revista Uniandes episteme*, 5(4), 434-447.

Avalos, B. (2009). La inserción profesional de los docentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 13(1), 43-59.

Beca, C. E., & Boerr, I. (2020). Políticas de inducción a profesores nóveles: experiencia chilena y desafíos para América Latina (Induction policies for beginning teachers: the Chilean experience and challenges for Latin America). *Revista Eletrônica de Educação*, 14, 4683111.

Donaire, C. (2020). Relación entre el Prácticum y los procesos de inducción docente. Un estudio comparado entre Alemania, Chile, España y Finlandia.

Figuroa Cahn-Speyer, M. J., García Jaramillo, S., Maldonado Carrizosa, D., Rodríguez Orgales, C., & Saavedra Pineda, A. M. (2018). La profesión docente en Colombia: normatividad, formación, selección y evaluación.

Figuroa Cahn-Speyer, M. J., García Jaramillo, S., Maldonado Carrizosa, D., Rodríguez Orgales, C., & Saavedra Pineda, A. M. (2018). La profesión docente en Colombia: normatividad, formación, selección y evaluación.

Koontz, H. W., & Weirich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Lledí, A., González, C., Vicent, M., Hernández, M., Delgado, B., Lorenzo, G., . . . Martínez, M. (2015). Profesorado novel y tutoría entre iguales en innovación tutorial. XIII Jornadas de redes de investigación en docencia universitaria, (665-684). Alicante, España.

Peña González, A, M. (2002). Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados del distrito No. 11-02 de Puerto Plata. <http://www.oei.es>

Ponce M. Z. (2005) El Desempeño Profesional Pedagógico del Tutor del Docente en Formación en la Escuela Primaria como Micro universidad. Tesis de Dr. en Ciencias Pedagógicas Instituto Superior Pedagógico “Juan Marinello”. Matanzas.

Ruffinelli, A. (2014). ¿Qué aprenden los docentes en su primer año de ejercicio profesional?: representaciones de los propios docentes principiantes. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, 51(2), 56-74.

Vaillant, D. E. (2021). La inserción del profesorado novel en América Latina: Hacia la integralidad de las políticas. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 25(2), 79-97.

Zidan, E. R. (2018). profesores principiantes en escuelas vulnerabilizadas experiencias, políticas y desafíos para el desarrollo profesional docente.