



## LA TUTORÍA COMO DISPOSITIVO PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES NÓVELES: ALCANCES Y LIMITACIONES

Rosalva Rodríguez  
Universidad Pedagógica Nacional

Alma Ma. del Amparo Salinas Quintanilla  
Universidad Pedagógica Nacional

---

**Área temática:** 10) Política y gestión de la educación.

**Línea temática:** 6) Actores y su corresponsabilidad.

**Tipo de ponencia:** Reportes parciales o finales de investigación.

---

### **Resumen:**

El documento presenta los resultados en la experiencia de investigación, de corte cualitativo y metodología estudio de caso, sobre la tutoría implementada desde la política educativa actual como dispositivo para apoyar la inserción y el desarrollo profesional de los docentes noveles de zona urbana en el noreste de Tamaulipas. Se utilizaron entrevistas y videograbaciones durante el proceso de tutoría, en el que se rescató el acompañamiento y apoyo del tutor hacia el docente novel desde un enfoque sociocultural para favorecer su desarrollo profesional. El estudio cualitativo permitió el análisis e interpretación del fenómeno estudiado, cuyos resultados posibilitaron la caracterización del proceso de tutoría, en donde se resaltan los alcances y limitaciones de este dispositivo de formación. Entre los alcances, se puede mencionar el acompañamiento de colegas, en una profesión que se ha caracterizado por el aislamiento; sin embargo, la tutoría se realiza en contextos altamente burocratizados, en los que la norma se impone ante la humanización de los procesos y se carece de espacios de reflexión y sociabilización del conocimiento.

**Palabras claves:** Tutoría, tutor, docentes noveles, desarrollo profesional.

## Introducción

En México como parte de la política educativa, se implementa la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) y se reglamenta la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD). Es a partir de esta ley que se propone un acompañamiento a los docentes de nuevo ingreso a través de la tutoría, quienes serán apoyados por otro colega con experiencia en la docencia. La importancia de la tutoría y el acompañamiento que se brinda a los docentes noveles en su inserción a la docencia ha adquirido en la actualidad gran relevancia, lo cual se constata en diversas investigaciones. (Gutarra y León, 2009; Barragán Kostoff, 2010; Caballero y Soltermann, 2010). Importancia que desde la misma Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012) se detecta, al proponer en los diversos países que la conforman “implementar un periodo formal de inducción con un apoyo sustancial para todos los docentes principiantes, de tal manera que puedan tener fácil acceso a profesionales experimentados que puedan guiar su aprendizaje en el trabajo” (p.7)

Al detectarse en la práctica, el poco interés que manifiestan los docentes en servicio por participar en la convocatoria para ser tutor y el ejercicio burocrático que se hacía de la tutoría, surgió el interés por investigar ¿cómo se desarrolla la tutoría para la integración al ejercicio docente de los profesores noveles? ¿qué necesidades del profesor de nuevo ingreso se resuelven a través de la tutoría? ¿qué relaciones se establecen entre tutor y profesor de nuevo ingreso? ¿en qué ambientes se desarrolla la función tutora? ¿la tutoría favorece el desarrollo profesional de los docentes? con el propósito de conocer los alcances y limitaciones que tiene este dispositivo de formación, en apoyo a la inserción y desarrollo profesional de los docentes de nuevo ingreso.

## Fundamentos teóricos

Al revisar los aportes de González Palacios y Rubio (2016) sobre las perspectivas teóricas en que se fundamenta la acción de tutoría, se concuerda con Hernández Rojas (2008) que ésta se encuentra implícita en los paradigmas psicoeducativos, específicamente en el paradigma sociocultural; desde este enfoque, se parte de la idea que el docente novel, es un sujeto activo, con una trayectoria formativa previa a su ingreso a la docencia, que lo proveen de conocimientos, habilidades, así como de valores y actitudes que orientan su desempeño en el aula y que en el interactuar con sus alumnos, comunidad escolar y el tutor, reestructura e integra a su persona la cultura docente, fortaleciendo su desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva teórica, el tutor más que modelar el aprendizaje o tratar de ser imitado, busca propiciar el desarrollo profesional del profesor novel en el contexto en que se encuentra inmerso, a través de intercambios e interacciones mutuas, en las que se resalta la mediación, internalización, la zona de desarrollo próximo y el andamiaje (Hernández Rojas, 2006) lo que favorece el proceso de aculturación, tanto de la cultura institucional como de la tarea propia de enseñar. Lo que permitirá al

profesor novel resolver problemas, llevar a cabo la multiplicidad de actividades propias de la docencia con éxito y alcanzar sus metas.

Por otro lado, este proceso de desarrollo de la tutoría, no puede estar al margen del contexto social, pues marca en el profesor nóvel la pauta de las relaciones que establece, el tipo de aprendizajes que logra y que están acordes a la cultura en que la escuela está inmersa. Por lo que al tomarse en cuenta desde la tutoría el ambiente en que se desenvuelve el profesor, ésta favorece su formación y desarrollo profesional, que se complementa día a día con del trabajo diario y el intercambio con el tutor.

## Las políticas públicas en el desarrollo profesional docente

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos señaló que uno de los principales desafíos de las políticas educacionales es atraer y mantener en el sistema educativo a los mejores docentes, para ello se les deberá proporcionar oportunidades diversificadas de formación, desarrollo y actualización. Desde esta perspectiva, se advierte la necesidad de considerar desde las políticas públicas, la formación docente, tanto en su inicio en las escuelas de formación inicial, como a lo largo de su desarrollo profesional, por lo que en su informe Panorama de la Educación 2018 destaca “los profesores deberían disponer de buenas oportunidades para la formación y capacitación continua, así como contar con el conocimiento pedagógico adecuado para identificar y apoyar a estudiantes de todos los niveles” (p.2).

Uno de los retos que ha enfrentado el sistema educativo mexicano en el desarrollo profesional de los docentes, es su actualización ante los cambios que la misma sociedad va generando, por ello se crearon instituciones como el Centro de Actualización del Magisterio (C.A.M) en 1945, con el propósito de actualizar a los docentes que se encontraban en servicio y que no contaban con la preparación necesaria para desarrollar la docencia; la Universidad Pedagógica Nacional (U.P.N) en 1978, con la finalidad de formar profesionales de la educación en licenciaturas y posgrados, ya que la totalidad de docentes que egresaban de la normal como profesores, solo habían estudiado la secundaria previo al ingreso a ésta. También se crearon los Centros de Maestros actualmente conocidos en Tamaulipas como Centros de Asistencia Técnica a la Escuela Tamaulipeca (CATET) que cuentan con bibliotecas para la actualización del magisterio e imparten cursos y asesorías.

Actualmente, preocupados por la mejora de la calidad educativa, de reclutar a los mejores profesores y motivar y acompañar a los que ingresan al servicio docente, ha llevado al gobierno a desarrollar dispositivos para la formación y el desarrollo profesional de los docentes, tal es el caso de la tutoría que se implementa para apoyar a los nóveles, quienes con el apoyo del tutor participan en el proceso formativo y de inserción a la docencia, lo que se denomina co-formación (Altet, 2005) referida a la interacción con otros, y que es una necesidad fundamental en la formación de los docentes, pues se trata de combatir el aislamiento en que se ha vivido la educación por tanto tiempo al compartir con un docente de experiencia las tareas de la docencia.

El desarrollo profesional docente es un proceso en el que se adquieren conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para el logro de un objetivo. Según Day (1999) el desarrollo profesional es “multi – dimensional, pues se define “como una interacción dinámica entre las diferentes etapas del profesorado en las que caben sus experiencias biográficas, factores ambientales, carrera profesional, vida y fases de aprendizaje a lo largo de toda la vida” (p.5). Para Roux y Mendoza (2014) es un proceso complejo y de largo plazo en el que los docentes mejoran sus capacidades comprendiendo y resolviendo los problemas de enseñanza – aprendizaje que enfrentan” (p.19). Por otro lado, deben considerarse dos aspectos en el desarrollo profesional: primero que éste va de la mano con el desarrollo personal, pues no se concibe un docente que al prepararse profesionalmente en un campo o área del conocimiento, éste no impacte en su propio desarrollo como persona y segundo que no se da en el aislamiento, al respecto Altet (2005) dice que el profesionalismo se construye gracias a la experiencia y a la práctica en el terreno, pero con la ayuda de un mediador, que favorece la toma de conciencia y la adquisición de conocimiento” (p12).

Este debe ser el papel del tutor, que con su participación en el proceso de inserción del profesor novel, contribuye en su desarrollo profesional, que se da en el intercambio dialógico del quehacer docente y la reflexión de la propia práctica para la solución de los múltiples problemas que enfrenta día a día.

### **La tutoría en el marco de la política educativa mexicana**

Al implementarse la RIEB en México como parte de la política educativa, se creó a través de la LGSPD la tutoría (Artículo 22) para apoyar a los profesores noveles, ésta se conceptualiza “como una estrategia de profesionalización orientada a fortalecer las capacidades, los conocimientos y las competencias del personal docente y técnico docente de nuevo ingreso en el servicio público educativo” (SEP, 2014, p.10) y al tutor como quien tiene la responsabilidad de brindar un conjunto de acciones sistemáticas de acompañamiento, apoyo y seguimiento personalizado al nuevo docente; con habilidades comunicativas, orales, escritas, de escucha, dispuesto a orientar al novel y conducirlo hacia una práctica reflexiva y analítica, con responsabilidad, cooperación, solidaridad y corresponsabilidad, por ello para ejercer la función de tutor, participa en la convocatoria que emiten las autoridades educativas locales, dirigida a los docentes en servicio, quienes en un proceso de análisis de documentos del solicitante, realizado por los integrantes del CTE de la zona, seleccionan a los idóneos a participar en esta nueva función, donde el perfil del tutor se establece en relación directa con los dominios que el docente debe tener al ingreso a la profesión y que son:

- a) Conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.
- b) Organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza una intervención didáctica pertinente.
- c) Se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje.
- d) Asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de sus alumnos.

- e) Participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad (SEP, 2014, p.11).

Desde esta perspectiva, la tutoría como dispositivo de formación, busca no solamente la constante mejora de la práctica profesional, sino que contribuye en el desarrollo profesional del docente.

### **La inserción laboral del docente novel**

La preocupación manifiesta por la formación de los profesores noveles, es fundamental dentro del sistema educativo. La necesidad de implementar apoyos en su inserción, ha tenido el propósito de contribuir a aminorar lo que Venman citado en Marcelo (1999) denominó choque con la realidad, considerándose esta etapa de inserción, crucial para el desarrollo de su propia identidad profesional, su auto concepto como profesores y lograr la permanencia y el éxito en la profesión.

El profesor novel, es aquél que después concluir sus estudios en la escuela normal o universidad, ingresa por primera vez a la docencia. Para Vera (como se citó Bozu, 2009)

“es una persona, generalmente joven, que se encuentra en un momento de transición entre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes aprendidas a lo largo de los años de estudios teórico-prácticos y la puesta en acción de lo aprendido en el marco real de la intervención pedagógica”(p.320).

Por lo que las primeras experiencias son muy importantes, pues se da por hecho que la formación inicial brindó al novel la preparación necesaria para enfrentar la complejidad de la práctica docente y entonces puede realizar las tareas administrativas, pedagógicas, sociales, culturales, económicas y políticas de la profesión, algo que en la práctica presenta notables deficiencias (Canedo y Gutiérrez,2016). La dificultad para afrontar las situaciones que vive el docente en su ingreso a la docencia, hacen necesario tomar en cuenta lo que Calvo y Camargo Abello, (2015) consideran: que el docente novel “necesita un interlocutor válido de su experiencia, una voz y una mirada en espejo capaz de impulsarle desarrollos, un encuentro con otros para para reconocer que no es el único al que le sucede u ocurre un determinado evento” (p.3). Lo anterior lo lleva a generar procesos de formación que mejoran sus prácticas, con el apoyo de un maestro experimentado, un tutor que lo acompaña en el proceso de inserción, alguien con quien dialogar la práctica, sus necesidades, angustias y problemas,

## Metodología

Identificar e interpretar el acompañamiento que el tutor brinda al docente nóvel a través de la tutoría, hizo necesario un enfoque de investigación cualitativo, que pone énfasis en las cualidades de los involucrados, en los procesos y significados que éstos elaboran (Denzin y Lincoln, 2012). Por lo anterior se seleccionó como estrategia de indagación cualitativa, el estudio de caso ya que desde Stake (como se citó en Álvarez y San Fabián, 2012) “la nota distintiva de un estudio de caso está en la comprensión de la realidad” (p.3) El proceso se desarrolla en tres fases: preactiva, que permitió tener un acercamiento a las vivencias del proceso tutorial, interactiva en la que se desarrolló el trabajo de campo y recogieron los datos utilizando técnicas e instrumentos variados y postactiva que comprendió el informe final Pérez Serrano (como se citó en Álvarez y San Fabián, 2012. Atendiendo al tipo de caso utilizado, éste es de tipo evaluativo, que implica la descripción y explicación del problema para llegar a emitir juicios sobre la realidad objeto de estudio.

En la selección de los sujetos de la presente investigación, se consideró para los profesores nóveles, que contaran con un año de servicio en la docencia y que laboraban en escuelas del turno vespertino, para facilitar la asistencia al contexto del investigador y en consecuencia sus propios tutores fueron contemplados como parte del estudio. Es importante señalar que en el desarrollo de la investigación se observaron cuestiones éticas para mantener la confidencialidad de las personas e instituciones que participaron como informantes en el estudio, estableciendo códigos para cada uno de ellos.

El análisis de los datos cualitativos, se procedió según lo señalado por Álvarez-Gayou (como se citó en Fernández Núñez, 2006). 1) Los datos que se obtuvieron, se organizaron y sistematizaron usando el software Qualrus. 2) Se codificó la información agrupándola en categorías y subcategorías. 3) Se integró la información y a partir de este análisis se establecieron relaciones significativas.

## Resultados

### Contexto y vivencias durante el proceso de tutoría

El contexto, en esta investigación, se consideró como el marco de interpretación de la realidad en el proceso de tutoría ya que fue en el propio ambiente institucional de los involucrados en que ésta se llevó a cabo, por lo que para el directivo que realizó la función de tutor, fue una ventaja encontrarse en la misma escuela del profesor novel, pues la tutoría se extendió no sólo a lo establecido en el plan de trabajo, si no que se interactuó con el tutorado en distintos momentos, eventos y reuniones, que le permitieron percatarse de otras necesidades que enfrentó el profesor y poder a la vez brindarle el apoyo y acompañamiento necesario.

CTD: Le informé que yo sería su tutor y que cualquier duda, podía contar conmigo.

CTD: La verdad es que yo no quería ser tutor, se lo dije a la jefa de sector, que por mi salud y por no tener tiempo, pero de Cd. Victoria me dijeron que era lo mismo que hacía en mi función directiva, supervisar a los docentes, visitar su salón, observar la clase y dar sugerencias, por lo que no llevé ningún curso para ser tutor.

Lo anterior determina que se realice una tutoría más por obligación que por un verdadero compromiso hacia el proceso de tutoría y de apoyo al profesor nóvel, pues además no hay interés por la actualización que requiere esta nueva función. Mientras que el tutor asesor técnico pedagógico tuvo que implementar otras estrategias.

CTATP: Mi primer acercamiento se dio en forma física, en la institución educativa en la que se labora y nos acompañó la directora para ver acuerdos y compromisos. El tema central de este primer encuentro fue conocernos, establecer lazos de confianza, intercambiar correos y números telefónicos.

Desde las vivencias de los profesores nóveles, la tutoría ha resultado ser en mayor o menor medida, una experiencia significativa en su inserción a la docencia, una estrategia individualizada y personalizada en la que la interacción con su tutor, como docente con experiencia, ha facilitado y orientado a la resolución de dudas, dificultades y problemas de su quehacer pedagógico, según lo expresado

Docente nóvel 1: La tutoría fue una experiencia positiva, en la que tuve a bien convivir con una maestra de experiencia y poder contar con el apoyo de ella.

Docente nóvel 2: Me brinda confianza y seguridad para tratar asuntos del contexto escolar y social.

Docente nóvel 3: La consideró como una experiencia positiva y significativa para el desarrollo profesional.

Docente nóvel 4: Fue un proceso en el que se me brindó apoyo hacia las dudas que tuve.

Vivencias que encierran un mundo de significados encontrados, que al mismo tiempo les brindan apoyo, pero surgen inseguridades, en un ambiente de contradicciones.

## **El ambiente y relación en la tutoría**

La Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente a través del Marco general para la organización y funcionamiento de la Tutoría en Educación Básica (SEP,2014) resalta que la retroalimentación que se brinde al profesor novel debe desarrollarse en una relación de diálogo y respeto profesional que lleve al docente a reflexionar su quehacer docente, valorando sus avances y áreas de oportunidad, al mismo tiempo que le permitan proponer acciones para atenderlas, por ello establecer un ambiente de

confianza y una relación empática con el profesor novel es una de las funciones primordiales del tutor, pues si bien comparte su experiencia y conocimientos al observar el trabajo cotidiano del profesor novel, estos serían infructuosos en un ambiente inapropiado de rigurosa normatividad, pues lo convertirían en un supervisor que solamente fiscaliza lo que realiza el novel, lo que propiciaría una relación de tensión más que de confianza y que lo aleja de ser empático ante lo que vive el docente en su ingreso a la docencia; por lo tanto, entre ambos participantes de la tutoría, se han establecido lazos de confianza que han permitido desarrollar el trabajo de manera colaborativa y en armonía. “Nuestra relación ha sido cercana, amena y positiva, debido a consejos y seguimiento al trabajo” (Docente novel I) “Entre nosotros hay respeto y colaboración” (Tutor directivo) en medio de un ambiente regido por la norma, se han externado percepciones de seguridad hacia el trabajo desarrollado en el aula y la escuela.

### El proceso de tutoría en el desarrollo profesional

En el Marco general para la organización y el funcionamiento de la tutoría se establece un acompañamiento académico para fortalecer el aprendizaje y la autonomía profesional del docente novel, de tal manera que pueda resolver problemas y situaciones de la práctica educativa (SEP, 2014). Como parte de esas acciones, en el seguimiento de la tutoría y en la observación de la clase, se estableció una relación de formalidad entre el tutor y el novel mediatizada por cuestionamientos, donde el tutor se concretó a preguntar y el docente a contestar, dejando de lado el diálogo profesional que retroalimenta y mejora el desempeño del docente al interior del aula.

VTATP: ¿Qué acciones has realizado durante este tiempo?

VPN2: Las acciones que he realizado se enfocan a lenguaje y comunicación y pensamiento matemático

VTATP: Las actividades de comprensión lectora ¿Cómo vas en eso?

VPN2: Las actividades de comprensión lectora, empiezo a dar lectura a un texto y pues la mayoría de los niños hacen su trabajo.

Por lo tanto tampoco se dio una retroalimentación entre colegas, en donde se compartiera la experiencia ni se llevó a la reflexión de la práctica haciéndolo consciente de su actuar pedagógico, lo que indica la carencia de un proceso tutorial que favorezca el desarrollo profesional del docente novel.

### Conclusiones

Durante el proceso investigativo se detectó una tutoría formal, verticalista y burocrática, ligada al deber ser, en la que el diálogo entre tutor y tutorado estuvo mediatizado por el cuestionamiento en torno a los alcances logrados y previamente establecidos en el plan de trabajo y una tutoría informal en la que a través

de diferentes medios: presencial, vía telefónica o virtual, se estableció un diálogo amplio, enriquecido de aportaciones e intercambios de las necesidades, intereses, dudas e inquietudes que los docentes noveles experimentaban en la cotidianeidad de su práctica, tuvieran o no relación con su plan de trabajo, pero que para ellos, eran cuestiones fundamentales y a las que tenían que hacer frente. Fue este intercambio el que les dio confianza en la tarea realizada y considerado como la base que permitió a los docentes noveles mejorar sus capacidades y competencias que contribuyeron a lo que Roux y Mendoza (2014) denominan desarrollo profesional continuo.

Sin lugar a dudas, uno de los principales alcances en el proceso de la tutoría es el acompañamiento que se brinda, haciendo menos solitaria la inserción a la docencia, durante la cual se da una convivencia entre el tutor y profesor novel, que propicia la disponibilidad hacia la resolución de dudas, aclaraciones y apoyos en todos los ámbitos educativos y que contribuyen en su desarrollo profesional, pero que sin embargo en esta primera etapa de la investigación deja ver algunas limitantes como la imposición de tutores y la falta de preparación de éstos.

El desarrollo profesional del docente novel es uno de los grandes desafíos que enfrenta la política educativa, por lo que en la implementación de un programa de tutoría para la formación de estos agentes, deberá considerar: 1) Que la acción tutorial comprenda aspectos del saber docente y aspectos socioemocionales, que permitan al novel transitar de manera efectiva en el proceso de inserción laboral. 2) Que en el actuar del tutor, se logre la transición de un modelo burocrático a uno dialógico y reflexivo que lleve a la comprensión de la compleja tarea docente y fortalezca el desarrollo profesional.

## Referencias

- Altet, M. (2005). *La competencia del maestro profesional o la importancia de saber analizar las prácticas*. México: Fondo de cultura económica.
- Álvarez, C. & San Fabián, J. L. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28, 1, 1-13.
- Barragán Kostoff, M.P. (2010). *Acompañamiento a noveles educadores: entre lo pensado y lo posible*. Experiencias de acompañamiento de noveles docentes en Uruguay. OEI
- Bozu, Z. (2009). El profesorado universitario novel y su proceso de inducción profesional. *Magis. Revista internacional de Investigación en Educación*, 2, 317-328.
- Canedo, C. & Gutiérrez, C. (2016) *Mi primer año como maestro. Egresados de escuelas normales reflexionan sobre su formación inicial y su experiencia de ingreso al Servicio Profesional Docente*. México: INEE.
- Caballero, S. S. & Soltermann, S. (2010). *Mentoría o mentorazgo: alternativa de perfeccionamiento y actualización didáctica de los egresados en su primer periodo de inserción laboral*. II Congreso Internacional sobre profesorado principiante e inserción profesional a la docencia. Buenos Aires.
- Calvo, G. & Camargo Abello, M. (Octubre, 2015). Hacer escuela en la formación de docentes noveles. *Páginas de Educación*, 1, 8, 1,73-91.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2012). *El campo de la investigación cualitativa*. España: Gedisa.

- Day, C. (1999). *Developing Teachers. The Challenges of Lifelong Learning*. London: Falmer Press.
- Fernández, Nuñez. L. (2006) *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona: Instituto de Ciencias de Educación.
- González, Palacios, A. & Rubio, I. A. (2016). *Tutoría: una revisión conceptual*. Recuperado de [http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/ anteriores/38/38\\_Gonzalez\\_Palacios.pdf](http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/ anteriores/38/38_Gonzalez_Palacios.pdf)
- Gutarra, I. & León, E. (2009). *Calidad de la enseñanza: Lecciones aprendidas del análisis de buenas prácticas*. Perú: USAID
- Hernández Rojas, G. (2006). *Paradigmas en psicología de la educación*. México: Editorial Paidós Mexicana, S.A.
- Marcelo García, C. (1999). Estudio sobre estrategias de inserción profesional en Europa. *Revista Iberoamericana de Educación*.19 (1), 101-143
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2012) *¿Qué se puede hacer para ayudar a los profesores noveles?* París: OECD.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollos Económicos. (2018). *La OCDE sostiene que es necesario redoblar los esfuerzos para mejorar la equidad en la educación*. México: OCDE
- Roux,R. & Mendoza Valladares, J.L. (2014). *Desarrollo profesional continuo de los docentes: Teoría, investigación y práctica*. México: Impresos Sociales y Comerciales Mario Alberto Olvera
- Secretaría de Educación Pública. (2014). *Marco general para la organización y funcionamiento de la Tutoría en Educación Básica*. México: CNSPD.