

# La Tutoría como estrategia de acompañamiento al Profesor Novel

## Mentoring as a strategy for accompanying The New Teacher

Ollin Malinalli Juárez Betancourt\*

Fecha de recepción: 4 de noviembre de 2023

Fecha de aceptación: 28 de junio e 2024

### RESUMEN

Las primeras experiencias docentes durante la inserción al aula a menudo resultan poco significativas; en la mayoría de los casos, los docentes de nuevo ingreso se encuentran en desventaja con respecto al resto de sus compañeros, pues desconocen el contexto, las características de sus alumnos, entre otros aspectos del entorno escolar.

En el presente trabajo se analizan los agentes involucrados en la tutoría como la importancia de elaborar de manera conjunta (profesor novel - tutor) un plan de trabajo, como estrategia para potencializar las habilidades docentes. La metodología utilizada fue el estudio de caso y se aplicó en el contexto de dos escuelas secundarias ubicadas en el Estado de México.

### ABSTRACT

The first teaching experiences during classroom insertion are often not very significant; in most cases, new teachers are at a disadvantage with respect to the rest of their colleagues, since they are unfamiliar with the context, the characteristics of their students, among other aspects of the school environment.

This paper analyzes the agents involved in tutoring as well as the importance of jointly elaborating a work plan (new teacher - tutor) as a strategy to enhance teaching skills. The methodology used was the case study and was applied in the context of two secondary schools located in the State of Mexico.

### Palabras clave:

*Experiencia docente, profesor novel, tutoría, acompañamiento docente, acompañamiento totalizador.*

### Keywords:

*Teaching experience, new teacher, tutoring, teaching accompaniment, totalizing accompaniment.*

\* Universidad del Valle del Grijalva.

## Introducción

**E**l proceso de tutoría es un proceso complejo de acompañamiento para los docentes implicados, por ello se elabora un plan de trabajo, en el que se integran actividades tales como: observaciones de clase, reuniones de trabajo, entre otras. Ofrece la posibilidad de reconocer de manera práctica la realidad escolar, a partir de la estructura del plan de trabajo; de tal manera que se retome un acompañamiento que integre aspectos pedagógicos y administrativos —desconocidos casi siempre por el tutorado— para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje, como profesional y trabajador del sistema educativo.

La Evaluación Universal establecida en la reforma educativa de 2012 contemplaba el ingreso, la promoción y permanencia; sin embargo, para la elaboración de este artículo se retoma solo el aspecto referido al ingreso, especialmente el referido a la elaboración del plan de trabajo y la tutoría como estrategia de acompañamiento al docente novel. Para su conformación se consultaron varias fuentes cuya búsqueda inició con fuentes donde se estudia a la tutoría como estrategia de acompañamiento con el fin de reconocer la importancia del plan de trabajo, su estructura y elaboración; para ello, se analizó la funcionalidad del plan de trabajo respecto a la tutoría como estrategia de acompañamiento a docentes de nuevo ingreso, así como la normatividad vigente, aunada a la dimensión práctica vivida al interior de las escuelas secundarias, reconociendo sus alcances y limitaciones.

La evaluación docente es una línea de investigación en México, en la cual se incluye el acompañamiento docente de nuevo ingreso de manera reciente. Durante el ciclo escolar 2014 - 2015 los docentes de nuevo ingreso tuvieron un acompañamiento considerado parte de la evaluación; es menester nuestro, dar a conocer las condiciones en las que se ha desarrollado este proceso de manera práctica.

## La evaluación docente como política y como antecedente de la tutoría

Uno de los principales objetivos de la educación en México es el de elevar la calidad educativa, hoy denominado excelencia, considerado uno de los temas de mayor relevancia. En este proceso, los docentes son piezas claves; su preparación, profesionalización y desarrollo académico se han convertido en temas de análisis en los últimos años en los que se hace especial énfasis en los procesos de evaluación docente como elemento necesario para mejorar la calidad educativa.



Por un lado, los problemas políticos magisteriales han limitado la acción evaluativa de los docentes. Antes del año 2000 no existían lineamientos, ni estándares que permitieran una evaluación objetiva del sistema educativo; sin embargo, era importante contar con evidencias que mostraran sus habilidades, competencias y conocimientos necesarios para el desarrollo de buenas prácticas educativas.

Durante las últimas décadas, la evaluación docente se ha convertido en un tema de debate; los estándares establecen una evaluación formativa de docentes, quienes representan la base para la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

Anterior a la reforma educativa de 2012, la evaluación docente se realizó de manera voluntaria durante tres momentos: el primero era a través de un examen estandarizado de conocimientos, habilidades y competencias docentes; el segundo a través del Programa Carrera Magisterial establecido en 1993, los docentes ascendían de manera vertical cuando aprobaban el examen, se les otorgaba un incentivo de manera permanente; el tercero, era de manera individual o colectiva a través del Programa de Estímulos de Calidad Docente (OCDE, 2010c).

No obstante, en este sistema de evaluación se identificaron deficiencias tales como: la ausencia de estándares de evaluación y en consecuencia la falta de una evaluación de calidad, así como igualdad de oportunidades para el ingreso, la promoción y permanencia.

Al firmar el Acuerdo Alianza por la Calidad de la Educación (ACE) era necesario desarrollar un modelo de “evaluación exhaustivo y periódico de todos los actores del proceso educativo” (Barrera I. y Myers, R, 2011, p. 6), a través de un modelo donde la evaluación se desarrollara con carácter obligatorio y permanente, estableciendo políticas educativas que permitieran al docente demostrar un buen desempeño y alcanzar los estándares de calidad en la enseñanza deseados, de acuerdo a lo recomendado por la OCDE (2010a, p. 5-6).

Durante el primer Concurso Nacional para el Otorgamiento de Plazas Docentes, establecido en el año 2008 e implementado por la SEP y motivado en el Acuerdo Nacional por la Calidad de la Educación (ACE), se reportó que:

En el ciclo escolar 2008-2009 se registraron 109 415 candidatos y 80 566 realizaron el examen. En el 2010-2011 el número de candidatos registrados aumentó a 151 688. Antes de este concurso, la asignación de las plazas docentes se realizaba a través de mecanismos de selección (en 13 entidades federativas) o mediante la obtención de un título de educación normal (OCDE, 2012, p. 106).



Como era de esperarse la formación inicial docente ofertada por las Escuelas Normales tuvo grandes cambios, pues éstas debían preparar a sus estudiantes para el ingreso al Servicio Profesional Docente a través de este nuevo mecanismo. Así mismo, durante el año 2009 como parte del ACE se estableció el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio (PSNFCSP).

En el año 2011 se estableció una evaluación universal a los docentes, en la que se mantenía la obligatoriedad de la evaluación, de esta forma la actualización y capacitación docente sería una pieza clave para la mejora constante; se contemplaban tres ejes de evaluación: las habilidades intelectuales (comprensión lectora y razonamiento abstracto); los de dominio de contenidos programáticos (dominio de asignatura, enfoque); y, las competencias didácticas (métodos y estrategias que favorecen el aprendizaje, y la evaluación de los mismos) (Barrera y Myers, 2011).

El proceso de evaluación integraba un portafolio de evidencias que incluía aspectos como: plan de sesión, en el que se integraba el diagnóstico, el objetivo, la descripción general de la estrategia de enseñanza y la evaluación de los aprendizajes, la clase grabada (inicio, desarrollo y cierre), el trabajo escrito acompañado de la fundamentación teórica, así como los criterios de evaluación y bibliografía, este último integrado al Concurso Nacional de Otorgamiento de Plazas.

La propuesta que se discutía articulaba tres ejes: los relacionados con el desempeño docente, con la gestión escolar, los de contenido y desempeño curricular; sin embargo, en ese momento no se obtuvieron los alcances deseados, debido, entre otras cosas, a la falta del establecimiento de estándares docentes que permitieran una evaluación objetiva. Ante ello, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) realizó una serie de recomendaciones que sentaron las bases del sistema de evaluación docente para la reforma educativa de 2012:

Deben desarrollarse estándares destinados a los maestros para proporcionarles no sólo una guía clara sobre qué se considera una buena práctica docente, sino también oportunidades de desarrollo y mejora profesionales. Es vital el consenso entre los actores implicados sobre la importancia de desarrollar un marco de evaluación de los maestros en servicio amplio, transparente y equitativo (OCDE, 2011, p. 16).

Con la creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) en el año 2002, se realizaron actividades de evaluación de manera formal, como exámenes de ingreso. El INEE no solo era la instancia encargada de la evaluación de los estudiantes, sino más bien



de una evaluación a todo el Sistema Educativo Mexicano, en el que se integró un Plan Maestro de Desarrollo, lo que le permitiría tomar decisiones formativas y de certificación docente.

La evaluación en México se ofrecía en dos vertientes: la que correspondía a la mejora de las prácticas de enseñanza, identificando fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora profesional, así como, asegurar el desempeño óptimo de los docentes en servicio, por lo que debía realizarse al ingresar al sistema educativo, durante la permanencia, promoción y reconocimiento (OCDE, 2012).

El programa de evaluación debía aplicarse cada tres años, durante el año 2012 a docentes de primaria; en 2013 a docentes de secundarias; y en 2014 a docentes de preescolar y educación especial; de este modo, para el año 2014 todo el subsistema básico se encontraba dentro del proceso (OCDE, 2010b).

Durante esta evaluación se establecieron factores relacionados con la Evaluación Universal, entre los que encontramos, el aprovechamiento escolar y las competencias profesionales: preparación profesional, formación continua y desempeño profesional Santos del Real (2012). Sin embargo, para aquellos que ingresaban, en algunos estados del país comenzaron a establecer períodos de acompañamiento, durante este período la plaza definitiva se otorgó únicamente en el sexto mes siguiente al acceso al puesto, al ser considerada una propuesta, se limitaron los alcances de manera práctica, se dejó notar la carencia de mecanismos de un sistema de certificación real.

La evaluación docente requiere de más de un instrumento, para abarcar los rasgos que la caracterizan “la planeación y la preparación; el ambiente en el salón de clases; la instrucción; y las responsabilidades profesionales.” (Denielson, citado por OCDE, 2011, p.84).

Durante el periodo gubernamental de Enrique Peña Nieto, en la reforma a los artículos 3 y 77 de la Constitución, en el año 2013 se llevaron a cabo tres cambios fundamentales de política educativa: la reforma a la Ley General de Educación, la creación del Servicio Profesional Docente (SPD) y la autonomía del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

En la Ley de Servicio Profesional Docente se habla por primera vez de la Tutoría de manera oficial; en el Artículo 22 se describe lo siguiente:

Con el objeto de fortalecer las capacidades, conocimientos y competencias del Personal Docente de nuevo Ingreso, durante un periodo de dos años



tendrá el acompañamiento de un tutor designado por la Autoridad Educativa o el Organismo Descentralizado, según corresponda (DOF, 2013, p.13).

Los cambios educativos se acompañan de cambios políticos, así, en el año 2018, México atraviesa por un cambio histórico, pues por primera vez, un presidente de izquierda llegaba al poder y con propuestas de grandes cambios en la educación; el presidente Andrés Manuel López Obrador en aras de responder al Acuerdo sobre la reforma impulsada en el gobierno anterior desintegró al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación en el año 2019, concretando con ello un sistema de evaluación diferente, dejando atrás el Servicio Profesional Docente y sustituyéndolo por el Sistema General para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

Durante el año 2020 se emitieron los lineamientos en la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros en los que se establece que la tutoría tiene los siguientes propósitos, descritos en el artículo 85:

- I. Fortalecer las competencias del personal y técnico docentes de nuevo ingreso para favorecer su inserción en el trabajo educativo, la autonomía profesional, la participación en la escuela, la comunicación con madres y padres de familia o tutores, y el aprendizaje profesional permanente, y
- II. Contribuir a la mejora de la práctica profesional, de modo que cuente con más y mejores capacidades para propiciar el cumplimiento de las finalidades de la educación que imparte y lograr el desarrollo integral de los educandos.

Cabe destacar que, aunque cambiaron la terminología y el enfoque punitivo de la evaluación, básicamente se siguieron manejando los mismos indicadores: pruebas estandarizadas, la tutoría como estrategia de acompañamiento, entre otros, enfocada de manera humanista e impulsando la búsqueda de la excelencia académica, como se encuentra establecido en el artículo tercero constitucional.

Desde la aplicación de la tutoría como parte del proceso de evaluación de ingreso al sistema y permanencia en el ciclo escolar 2014-2015, hacia el ciclo escolar 2021-2022, la tutoría ha tenido algunas modificaciones en las que se incorporan algunos elementos.

Las modalidades ofertadas en el período 2017-2019 son dos: la presencial (asistencia física, reuniones de trabajo y observaciones de clase) y en línea (desarrollada a través de una plataforma virtual (SEP, 2017).

Para el periodo 2019-2020 se ofertan tres modalidades: presencial (asistencia física del tutor, reuniones de trabajo y observaciones de clase), en línea (desarrollada a través de una plataforma virtual), mixta



(desarrollada a partir de la combinación de los dos anteriores) y atención en zonas rurales (ofertada a docentes que se encuentren en zonas rurales, multigrado y telesecundarias) (SEP, 2019b).

Al proponer en 2018 un sistema evaluativo transparente e igualitario, el término revocación del tutor se comienza a manejar, es decir, el tutorado puede solicitar cambio de tutor, siempre y cuando existan razones de peso. Todo este proceso deberá ser supervisado por un agente calificado por parte del Instituto, cabe destacar que el último lineamiento que se emitió fue en el año 2019, a la fecha no se encontró otro documento que dé cuenta de cómo se dirige este proceso.

La tutoría docente marca una línea de trabajo ampliamente definida que abarca varios aspectos para su funcionamiento, la modalidad presencial es uno de los parámetros bajo los cuales se ha realizado la investigación en la que se establece lo siguiente (SEP, 2019a)

- El tutor puede atender de uno a tres docentes, durante los dos años, mismos que pueden estar dentro de su mismo plantel u otro cercano, atendiendo el mismo tipo de servicio, tipo de organización escolar, asignatura, taller o tecnología.
- Los temas de la tutoría se definirán a partir de las necesidades del tutor.
- Las tutorías se atenderán por lo menos tres horas por semana a cada tutorado.
- Se realizarán en lugares que se determinen por ambos.
- Son acciones que corresponden tanto al tutor como al tutorado: establecer acuerdos para realizar el plan de trabajo, en el que se determinan objetivos, aprendizajes por lograr, la disminución del rezago, abandono escolar, desarrollo de una buena convivencia, los recursos, calendario de trabajo, calendario de observación de clase, actividades de acompañamiento para la mejora de las prácticas, actividades necesarias a partir de las necesidades identificadas, antes de realizar el ciclo escolar se revisa el balance del plan de trabajo.
- Se deberán realizar tres reuniones bimestrales, y una final.
- Observación del trabajo docente.
- Comunicación constante por lo menos tres horas semanales extra-clase.
- Seguimiento en los periodos establecidos por la autoridad educativa.
- Debe existir una reunión de tutores, tutorados y supervisores por lo menos una cada semestre.

Existen muchos retos aún por trabajar, la puesta en marcha de la tutoría como una estrategia de acompañamiento favorece que el docente tutor se integre de manera exitosa al servicio educativo, sin embargo, es un proceso complejo que requiere del profesionalismo del tutor, así como de las herramientas del docente tutorado.



La tutoría como estrategia de acompañamiento fortalece las prácticas de enseñanza de los docentes de nuevo ingreso. La relación del plan de trabajo y la tutoría como estrategia de acompañamiento se encuentra inmersa dentro de los lineamientos para llevarla a cabo; sin embargo, de manera práctica los docentes se encuentran con muchas limitaciones.

Al iniciar la tutoría se establece el plan de trabajo; Day y Pérez mencionan que es necesario diseñar programas de formación continua a partir de los contextos en los que se desarrolla la práctica docente, con el objetivo de alcanzar propio estilo de enseñanza capaz de enfrentar situaciones que surgen durante la práctica docente (citados por González y Barba, 2014).

Es importante que el docente novel reflexione sobre sus experiencias dentro del aula, y su práctica educativa, lo que promoverá su crecimiento como agente de cambio.

Vygotsky (citado por Pozo, 1997). mantiene como premisa principal que el aprendizaje se da cuando se guía por alguien que conoce más sobre un tema y otro que se dispone a aprender, este encuentro se denomina zona de desarrollo próximo, tomando en cuenta el contexto histórico-cultural en donde se desarrolla el individuo, la cual determina aspectos de las prácticas se establece una relación epistémica entre el tutor y el tutorado quienes conocen y comparten un mismo contexto en el que se desarrolla su práctica docente.

## Contexto y sujetos participantes

La vida en el aula es un proceso de renovación y creación, constantemente los involucrados viven días excepcionales, la reflexión y análisis de procesos y significados llevan a la transformación docente; dada la naturaleza de la investigación cualitativa, a través del método de estudio de caso, se recuperaron vivencias, creencias e intereses en torno a la tutoría, perspectivas del tutor y tutorados como sujetos de estudio.

El estudio se realizó en el municipio de Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México, en la zona S138, conformada por cuatro escuelas secundarias públicas, todas de organización completa y corresponden a secundarias generales.

La metodología fue a través del estudio de caso ya que se trata de “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas” (Yin, citado por Jiménez, 2012, p. 142). Dividida en cinco fases: búsqueda de información, observación, planificación, acción y reflexión.





El trabajo inició con la revisión documental y bibliográfica sobre la tutoría como acompañamiento a docentes noveles, existe poca información al respecto, la mayoría de ellas de carácter documental y no exploratorio, siendo un tema de reciente interés. A partir de las fuentes encontradas (leyes generales, artículos, ensayos, ponencias y capítulos de libros), se construyeron unidades de análisis para el proceso de interpretación de la realidad.

Durante el proceso metodológico se solicitó al supervisor de la zona escolar nos apoyara con el acceso a las escuelas para aplicar los instrumentos que permitieran analizar los procesos de la tutoría a profesores de nuevo ingreso a las escuelas secundarias generales en el estado de México, y reconocer la importancia que tiene el plan de trabajo para el fortalecimiento de la formación de los docentes noveles.

Se seleccionaron tres escuelas secundarias, en ellas encontramos la totalidad de docentes que integran el proceso de tutoría, 17 docentes, de los cuales, ocho docentes son tutorados y nueve tutores, todos entre los 21 y 50 años, de los cuales 64.7% son mujeres y 43% son hombres. Al ser una zona urbana y de constante movimiento del personal docente, la tutoría es un proceso que continuamente se ofrece, los noveles que ingresan a las escuelas desconocen el contexto en el que se ha de desarrollar la práctica educativa, así como aspectos correspondientes a su función docente.

El objeto de estudio son las prácticas de tutoría y acompañamiento a los docentes de nuevo ingreso en específico la aplicación, elaboración y seguimiento de los planes de trabajo, entre el periodo comprendido entre 2016 y 2022, siete de ellos de formación normalista y uno de formación universitaria, los ocho con título de licenciatura lo que acredita que cuentan con el perfil adecuado a la materia que imparten, la mayoría de ellos tiene una carga docente de 15 a 20 horas a la semana (ver tabla No. 1).



**Tabla 1.****Formación inicial de los profesores-tutorados y sus cargas docentes.**

Profesores	Licenciatura	Materias que imparten	Horas asignadas
Tutorado 1	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Física	Física	18 hrs
Tutorado 2	Licenciatura en educación Certificado por la CONADE hasta el tercer nivel Diplomado en entrenamiento deportivo por parte de la UNAM	Educación física Historia	16 hrs 4 hrs
Tutorado 3	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Matemáticas Maestría en docencia	Matemáticas Formación cívica y ética I	15 hrs 4 hrs
Tutorado 4	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Matemáticas	Subdirectora escolar	
Tutorado 5	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Matemáticas	Matemáticas Taller	20 hrs 4 hrs
Tutorado 6	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Biología Maestría en Docencia	Biología Historia	8 hrs 12 hrs
Tutorado 7	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Matemáticas	Matemáticas	25 hrs
Tutorado 8	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Geografía	Geografía Formación cívica y ética	16 hrs 4 hrs

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, los profesores-tutores son nueve (ver tabla N°2) cuyos años de servicio van desde los siete a los 15 años, dentro de la misma institución.



**Tabla 2.**  
**Profesores-tutores y sus cargas docentes.**

Profesores/ tutores	Licenciatura	Materias que imparten	Horas asignadas
Tutor 1	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Biología	Biología I	16 hrs
Tutor 2	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Matemáticas	Matemáticas	15 hrs
Tutor 3	Historiador	Historia	18 hrs
Tutor 4	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Geografía	Geografía Artes	12 hrs 3 hrs
Tutor 5	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Matemáticas	Matemáticas Artes Formación cívica y ética	15 hrs 3 hrs 2 hrs
Tutor 6	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Inglés	Inglés	18 hrs
Tutor 7	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Matemáticas	Matemáticas	20 hrs
Tutor 8	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Español	Español	10 hrs
Tutor 9	Licenciatura en educación Secundaria con especialidad en Inglés	Inglés	24 hrs

Fuente: Elaboración propia.

Debido a la cantidad de grupos que atiende cada escuela, el acompañamiento se realiza casi siempre por docentes dentro de la misma institución, la participación estatal para el proceso de acompañamiento es escasa; los tutores son seleccionados por la autoridad educativa por lo que la mayoría de ellos son ajenos al perfil del tutorado.

En la dimensión instrumental, se diseñaron dos entrevistas integradas por 12 preguntas abiertas para tutores y 14 preguntas dirigidas a tutorados, se aplicaron dos formularios con preguntas cerradas, cada uno con 19 preguntas para tutores y 11 preguntas para los tutorados, agrupadas en cuatro categorías de análisis de acuerdo a los perfiles, parámetros e indicadores de la tutoría emitidos entre el 2015 y el 2019 por la Secretaría de Educación, en su conformación



se hizo énfasis en la elaboración del plan de trabajo a partir de la toma de decisiones del tutor y del tutorado, donde se delimitaron las posibles líneas de acompañamiento para constituirse como un proceso totalizador.

Las categorías de análisis se construyeron a partir de los componentes del plan de trabajo: rol del docente tutor, rol del docente tutorado, los sujetos y el plan de trabajo: tutor y tutorado, prácticas de enseñanza de docentes noveles, condiciones para el acompañamiento.

## La tutoría a profesores noveles. Fortalezas y limitaciones

La tutoría “es una estrategia de profesionalización orientada a fortalecer las competencias del personal docente de nuevo ingreso en el servicio público educativo” (SEP, 2019a, p.10), durante el cual, tanto el docente novel como el tutor, desarrollan estrategias de acompañamiento profesional. Es menester de esta investigación, presentar los resultados a partir de las categorías de análisis agrupadas de la siguiente manera:

### Rol del docente tutor

Los docentes tutores enfrentan una constante desorientación por definir su rol como lo mencionan Manzano, et al (2017) “en este proceso de formación se relacionan con la comprensión de la función, la comunicación eficaz con las autoridades educativas, la identificación y uso de instrumentos para evaluar la tutoría y las necesidades de formación de los tutorados” (p.9). Los profesores-tutores participantes mencionan lo siguiente:

Sólo me dieron al principio los lineamientos, me dieron oficio, y ya, eso es todo, lo demás a buscar por otros medios o estar rastreando en la página de USICAMM a ver si hay algo, si hay algún curso o texto, o con los compañeros de aquí que me presten sus trabajos, o ver qué hicieron porque aquí directamente no (Profesor-tutor-8).

El docente tutor debe “fortalecer las competencias de los Docentes o Técnicos Docentes que se incorporan al servicio público educativo y están dirigidas a favorecer el diálogo, el análisis y la reflexión sobre su práctica pedagógica con fines de mejora” (SEP, 2019c, p.14).



En referencia a los aspectos que integran el rol del tutor, los profesores-tutores comentan:

1. Acompañamiento

*El primer momento, fue un acercamiento a conocer la escuela, darle a conocer que la institución se maneja por comités, trabajamos varias actividades, una de las más importantes es la activación. (Profesor-tutor-1).*

2. Plan de trabajo, no siempre se establece bajo la misma línea de trabajo pues varía de escuela a escuela, así como la experiencia del tutor, aunque sí integra los mismos componentes: propósitos, observaciones de clase, sesiones de trabajo, seguimiento, calendario de trabajo, evidencias.

*El plan de trabajo lo elaboramos entre la tutorada y su servidora, nos sentamos y a decir que vamos a hacer, para qué lo vamos a hacer y cuándo lo vamos a hacer y sobre todo, lo que eran las sesiones de observación para poder [...] hacer un seguimiento y [...] la evidencia esa plataforma (Profesor-tutor-7).*

*Trae ahí establecido [...] una línea de trabajo, indica que al inicio es el proyecto que se va a llevar desarrollar durante todo el ciclo escolar y posteriormente. Ya son las evidencias de lo que se va avanzando cada ciclo (Profesor-tutor-2).*

3. Acompañamiento de parte de autoridades educativas. La mayoría de los profesores tutores se encargan de buscar información por su cuenta que les permita desempeñar la función.

*Entregué un plan de trabajo, sobre todo lo que investigué, ¿cuál era mi función? en esa función justamente, guiar al tutorado. Cada mes entregué ese proyecto a dirección donde planteo lo que tengo que hacer cada mes. En un mes observo clase, en otro mes platico con él, nos sentamos, revisamos documentos. (Profesor-tutor-3).*

### Rol del docente tutorado

La práctica docente es un aspecto que suele presentar desafíos para los docentes de nuevo ingreso, las estrategias, el júbilo, el conocimiento y ánimo se encuentran presentes en la mayoría; sin embargo, enfrentan situaciones que requieren acompañamiento interno y cercano. Aunado a la incertidumbre del contexto escolar, social y áulico prevaleciente en las zonas de trabajo, sobre todo, tomando en cuenta que los docentes noveles entrevistados provienen de lugares lejanos al contexto:

*Cuando egresé había vacantes lejos, la más cercana era Cuautitlán Izcalli, con 15 horas, de camino hago tres horas de ida y tres de regreso (Profesor-tutorado 5).*

Los docentes dependen de sus “capacidades para conocer la institución escolar y sortear las dificultades con que se encuentran” (Solís, et al, 2016, p. 203), los docentes noveles muestran destrezas que permiten iniciar el trabajo:



*Estrategias, traía muchas estrategias, también es egresada normalista, el manejo de grupo también lo tenía muy bien controlado. (Profesor-tutor 1).*

De acuerdo con el Marco General de la Tutoría los docentes noveles deberán:

Recibir tutoría en alguna de las modalidades establecidas en este documento. Participar activamente en todas las actividades de la tutoría previstas en la modalidad asignada, en las condiciones y los tiempos establecidos. Establecer comunicación con el Tutor asignado, para dar inicio y continuidad a las actividades propias de la modalidad de tutoría en que participe. Asistir a las reuniones, los encuentros o los foros que realice la Autoridad Educativa Local con fines de desarrollo de la tutoría (SEP, 2016, p. 49).

En cuanto a participación los docentes refieren:

Desconocía el proceso de tutoría totalmente, a mí me informaron ya nada más vía correo, que la verdad a mí no me llegaron, o sea, no sé si aparecía mal mi correo o algo, el chiste es que le llegaban aquí a dirección, pues ya ellos eran los que me iban diciendo (Profesor-tutorado-9).

Mientras que otros explican cómo ha sido el acompañamiento:

Me dejó todo sola y yo cada mes tenía que hacerlo sola, como yo pudiera, y como yo quisiera. (Profesor-tutorado-8).

Los docentes noveles mantienen una participación durante el seguimiento de la tutoría. Al establecer comunicación con los docentes tutores, los docentes deben generar espacios que permitan establecer acuerdos respecto a la elaboración, seguimiento, y evaluación del plan de trabajo, sobre este aspecto los docentes refieren:

Los horarios que tenemos no nos ayudan mucho, ella tiene las últimas horas, y yo las primeras, y por motivos personales se ausentó por un mes, lo que limitó la comunicación. (Profesor-tutor-7).

Poquito compleja, él trae una capacitación universitaria, o que [...] su manera de trabajar es, este una cátedra, al ser [...] de historia, él da cátedras, él sabe mucho de historia (Profesor-tutor-1).

Sin duda alguna el trabajo colegiado entre el tutor y el tutorado es de gran relevancia para desarrollar las acciones que se establecen en el Plan de trabajo en el cual se profundizará a continuación a partir de las categorías, los sujetos y el plan de trabajo: tutor y tutorado; prácticas de enseñanza de docentes noveles; y, condiciones para el acompañamiento.



## La importancia del plan de trabajo en el proceso de la tutoría

Durante este proceso de acompañamiento al profesor novel se diseña un Plan de Trabajo que funge como columna vertebral del acompañamiento docente, los sujetos participantes desarrollan el Plan de manera cooperativa; es decir, entre tutor y tutorado con la finalidad de “proponer una particular manera de analizar las prácticas, promueva desde los inicios de la profesión que el docente abra su aula y constituya a su propia práctica en un objeto de indagación y análisis compartido” (Alen y Allegrini, 2009, p.34). Se elabora de manera conjunta entre tutor y tutorado, a continuación, se presentan cómo refieren estos dos actores de la tutoría que viven el proceso.

### Los sujetos y el plan de trabajo: tutor y tutorado

El manual para el Tutor del Docente y del Técnico Docente de nuevo ingreso en Educación Básica establece que “el Plan de trabajo definirá las actividades a realizar durante el ciclo escolar y podrá ser reforzado o modificado a lo largo del mismo, conforme a las necesidades que surjan durante el desarrollo de la Tutoría, incorporando metas específicas, bien delineadas sobre los siguientes aspectos” (SEP, 2014, p. 23), los docentes afirman conocer dicho manual.

En el manual viene el plan de trabajo, lo elaboramos entre la tutorada y su servidora, nos sentamos y establecimos qué hacer, y para qué lo vamos a hacer y cuándo lo vamos a hacer, y sobre todo lo que eran las sesiones de observación para poder [...] hacer un seguimiento y [...] la evidencia subirla a la plataforma (Profesor-tutor-1).

Trae ahí establecido [...] una línea de trabajo indica que al inicio es el proyecto que se va a llevar desarrollar durante todo el ciclo escolar, y posteriormente ya son las evidencias de lo que se va avanzando cada ciclo, entre 3 veces en el año pues se hace una evaluación entre el tutorado y un servidor, para ver si está funcionando, o él va avanzando. (Profesor-tutor-2).

El plan de trabajo lo realizamos en sesiones por Meet, por no tener compatibilidad de horarios, programaba una sesión y así lo fuimos armando, cuando regresamos presencial, seguimos trabajando de también en línea. (Profesor-tutor-7).

En el Plan de Trabajo se integran los objetivos “específicos y alcanzables, no demasiado ambiciosos y que representen una mejora en términos de lo que hacen actualmente los Docentes o Técnicos Docentes Noveles con sus alumnos” (SEP, 2014, p.18).



Brindar acompañamiento, apoyo y seguimiento a la docente de nuevo ingreso al Servicio Profesional Docente de nuevo ingreso a la Educación Básica durante el ciclo escolar 2019-2020, para contribuir al fortalecimiento de sus capacidades, conocimientos y competencias docentes, así como favorecer su inserción docente en el trabajo educativo, autonomía profesional, participación con los padres de familia y permanencia en el servicio. (Profesor-tutorado-5).

Tanto tutores como tutorados establecen los objetivos durante la reunión inicial, muestran un trabajo conjunto, de manera práctica en algunas ocasiones los docentes entrevistados refieren:

Pásame tu cuaderno, ahora si [...] que quede como tal, conforme a eso vamos a formar tu estrategia de acompañamiento. A mí, como te digo, no hay otro, no hay otra docente de geografía, para que me pudiera orientar. (Profesor-tutorado-4).

El plan de trabajo integra un “calendario de actividades que incluye las fechas en que el Tutor realizará las observaciones en el aula, las reuniones con otros Tutores para el intercambio de experiencias y la duración de las sesiones de retroalimentación” (SEP, 2014, p. 22), al respecto los docentes tutores refieren:

Que cada mes entregue ese proyecto a dirección, donde plantee lo que tengo que hacer cada mes, en un mes observó clase, en otro mes platico con ella, nos sentamos revisamos documentos. (Profesor-tutor-6).

Complementando con observaciones de clase, espacios que muchas veces “valoran la observación y la retroalimentación formal de los mentores como insumo para mejorar su práctica y su aprendizaje” (Ávalos, 2008, p. 18).

En las observaciones de clase, [...] se reconocía lo trabajado en una planeación, uno es la manera de recopilar las evidencias, y de notar áreas de oportunidad, porque a veces el maestro tenía ahí a los alumnos a su alrededor, y creo que en ese aspecto perdía tiempo de clase, en estar [...] revisando (Profesor-tutor-5).

Fue complicado determinar las horas con los tutores para las observaciones, he sido tutora, por tres años y la verdad eso fue complicado, sobre todo para empatar horarios. (Profesor-tutor-6).

Otro aspecto prioritario es “el establecimiento de acciones importantes que requieran atención inmediata (SEP, 2014).

Realizamos un análisis FODA, en él integramos [...] las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, uno de los puntos que encontramos era el uso del tiempo, en ocasiones al implementar una planeación me sobraba tiempo o en otras me faltaba. (Profesor-tutorado-9).





La evaluación es un tema complejo para mí ya casi un año que terminó mi tutoría, y la verdad es que no manejaba una evaluación formativa, la tutora me prestó los tomos de evaluación, los leí, y en la práctica mejoré, aún tengo varias cosas por trabajar. (Profesor-tutorado-6).

El acompañamiento docente es un factor primordial para desarrollarse durante el periodo de tutoría, las acciones que realizan tanto profesores tutores como tutorados

Creo que se encuentran agrupadas dentro de los siguientes ejes, eso lo que considero me ayudó a desarrollar la maestra: se desarrolló trabajo colaborativo, comunicación efectiva docente-alumno, docente-padres de familia, docente-docentes, planeación y manejo de recursos, aprendizaje entre pares, manejo de evidencias, análisis de información, desarrollo de liderazgo, clima organizacional, técnicas de evaluación. (Profesor-tutorado-5).

### **Prácticas de enseñanza de docentes noveles**

El acompañamiento es un proceso que ayuda a los profesores a problematizar la práctica docente, el análisis del proceso enseñanza-aprendizaje es un factor complejo que permite al tutor y al tutorado aprender a partir de la reflexión y la contextualización.

De acuerdo con el Manual para el Tutor de Docentes y Técnicos Docentes de nuevo ingreso, la Tutoría (SEP, 2014):

Consiste en observar tres sesiones por Tutorado en el ciclo escolar, con el fin de documentar sus prácticas pedagógicas y, con base en la información obtenida, sostener diálogos analíticos y reflexivos sobre estas, a fin de tomar decisiones conjuntas acerca de las alternativas que permitan fortalecerlas (p.15).

Al cuestionar a los docentes sobre este proceso encontramos lo siguiente:

Se realizaron las observaciones, como se marca en el Manual que nos proporcionó dirección, abarcamos algunos aspectos que eran, como decirlo básico, ella no pasaba lista, administrativamente eso es algo muy importante. (Profesor-tutor-7).

La observación se dio desde aspectos generales, debido a que no somos de la misma área, es decir aspectos de la evaluación, planificación, manejo de grupo, por qué de contenido no, a pesar de que no somos de la misma área el domina el contenido de la materia. (Profesor-tutor-6).

Mira, no fue correcto, [...] porque fue inventado a mí en ningún momento me estuvieron supervisando o me guiaron o una asesoría porque de verdad no la hubo entonces te digo no le quiero echar la culpa a nadie porque no, o sea, no es culpa de nadie, es un error del sistema. (Profesor-tutorado-4).



Las fortalezas que los docentes tutorados tienen se refieren a que la mayoría de ellos conocen estrategias, así como manejo de grupo, conocen el contenido de las materias que imparten, son empáticos con los estudiantes; por otro lado, son capaces de relacionar contenidos con la realidad de los estudiantes, tienen estrategias que captan la atención de los estudiantes, ya sea con películas, series, entre otros, así como la elaboración de material didáctico. Conocen instrumentos de evaluación como listas de cotejo y las rúbricas.

De acuerdo con Veenman (citado en INEE, 2017, p.145) se agrupan los problemas que enfrentan los profesores en categorías:

a) Sobre la enseñanza

Me ayudó mucho el trabajo respecto a una secuencia didáctica, recuerdo que leímos una lectura, y después lo llevamos a la práctica y ella observó esta sesión, con el grupo de trabajo, como establecer un inicio, desarrollo y cierre (Profesor-tutorado-5).

El inicio de la clase, que se va a hacer, el desarrollo y el cierre. El cierre yo le indicaba que es importante porque ahí puede ir inmersa la evaluación de la sesión, y de esa manera él se va a dar cuenta si funcionó su clase o tiene que modificar; la evaluación es para eso entonces más que para hacer una calificación al alumno es para notar en que se está fallando [...] el maestro, [...] a veces no es tanto el alumno (Profesor-tutor-2).

b) Sobre la planeación

La planeación, es cómo tú das una clase porque a veces uno siendo nuevo la verdad desconocemos, y las prácticas a veces no son suficientes. (Profesor-tutorado-4).

Más que nada, en la planeación no tenía mucha idea de lo que se [...] solicitaba en ese momento, y este, en la forma de conducir cómo se le dice el orden del grupo dentro del salón de clase le costaba trabajo tener ese carácter y la forma de acercarse a los muchachos (Profesor-tutor-8).

Es importante que se diseñen las actividades de acuerdo con el programa, no desviarte, realizar las actividades de acuerdo a las características del grupo y de tomar en cuenta todos los resultados que arrojan los exámenes de diagnóstico, cuando es un chico no ve, se deben de enseñar actividades para ese muchacho, si un chico tiene déficit de atención que voy hacer para él, las actividades deben de ser dinámicas, logrando que no sea tedioso, que experimenten, que investiguen, y de esta manera los enamores de tu materia. (Profesor-tutor-4).

c) Acerca de la relación

Fue complicado al inicio. Ella no tenía mucha disposición, le cuesta [...] integrarse al trabajo de la escuela. Falta en muchas ocasiones, entonces eso se nos dificulta, al integrarse al trabajo con otros compañeros. Como tutor ha tomado las sugerencias, sin embargo, como te comento, se le dificulta trabajar con su compañera tutorada de grupo. En la escuela acompañamos a los alumnos por tutores, somos dos maestros por grupo. (Profesor-tutor-7).



d) Otros asuntos

No únicamente se quedará escrito en el papel no sino de verdad ayudar de verdad fortalecer las habilidades porque pues es eso a veces lo que necesitas alguien que te guíe, la verdad pues fui muy muy afortunada porque luego, luego llegando cubrí dos meses [...] o tres y me fui de incapacidad entonces pues te digo o sea todos estos procesos los desconocen, y el problema es que no conoces, [...] ni la normativa, entonces sería un poquito de este asesoramiento (Profesor-tutor-4).

Tanto profesores-tutores, como tutorados, mencionan que las prácticas de enseñanza que se fortalecieron al término de la tutoría fueron, una planeación más sistemática, reconocen el material disponible de la escuela, mejora del manejo de grupo, el uso de recursos, el seguimiento de alumnos y, la optimización de tiempos de trabajo, en algunos casos les ha permitido identificar, sobre la práctica, algunas áreas de oportunidad y, sobre la marcha, han podido rectificar.

Durante la realización de la investigación, con base en las entrevistas, se encontraron aspectos que marcaron de manera directa o indirecta el proceso de acompañamiento, tales como, las características del ingreso, ambiente de trabajo y el uso de la plataforma Venus.

### Características del ingreso

Los nuevos docentes se enfrentan a desafíos profesionales y personales, la adaptación al nuevo ritmo de trabajo conlleva reconocer la nueva realidad y el trabajo cotidiano (aprenden a enseñar, a evaluar, entre otras), “muchos docentes noveles que se verán enfrentados a un conflicto con la realidad considerando las complejidades y desafíos que demanda el desempeño en contextos municipales” (Peralta, 2015, p. 13). Una tutorada menciona que:

Desconocer el trabajo, como tal no, trabajaba en prepas, en el área administrativa, y estuve dos años en escuelas particulares, así que fue sencillo, adaptarse al contexto, las estrategias que tenía, en ese me ayudó la tutora ella me recomendó libros a leer, me contaba sobre cómo era la escuela, entre pasillos, pero creo que funcionó. (Profesora-tutorada-5).

Los docentes de nuevo ingreso conocen estrategias de enseñanza, dominan el contenido de sus asignaturas, la mayoría crea escenarios lúdicos de aprendizaje, “la tutoría es 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, 2016, p. 10); para aquellos con formación universitaria, la realidad áulica es diferente:



Me costó mucho al inicio, en ocasiones me desanimaba, la verdad es que es difícil hablando pedagógicamente, me costó mucho, como dice la maestra yo daba cátedras, me cuesta por el nivel en el que trabajo, pero intento mejorar, aunque en ocasiones es difícil que te digan o marquen tus errores, bueno áreas de oportunidad, pero yo creo que lo notas más en los chicos. (Profesor-tutorado-3).

### **Ambiente de trabajo**

La creación de un ambiente de trabajo proactivo requiere de la disponibilidad del tutor y del tutorado, “el clima de empatía y confianza que se va gestando en los grupos de aprendizaje entre pares contribuye a que los profesores y profesoras se sientan cómodos para expresar sus ideas, compartir sus experiencias, analizar las creencias, preconcepciones o enfoques” (SEP, 2019a, p.37).

La actitud es un aspecto indispensable para el acompañamiento docente, el compromiso ante las situaciones que se presentan, es indispensable, así como atender recomendaciones, establecer un diálogo activo entre docente tutor y tutorado, el manejo de emociones, son aspectos que integran el ambiente de trabajo, enfrentan situaciones positivas y negativas:

Una actitud de disposición, [...] de apertura, la retroalimentación, los comentarios que se le hacía siempre los tomaba en cuenta (Profesor-tutor-1). Pues este fue cordial, estuve a punto de subir las primeras actividades a la plataforma, la primera, pero ella renunció y pues ya nada, se queda inconcluso. (Profesor-tutor-2).

Un poquito compleja, él trae una, este, una capacitación universitaria, o que él su manera de trabajar es este es una cátedra, al ser historia, él da cátedras, él sabe mucho de historia. (Profesor-tutor-3).

Me gustó la manera en la que trabajamos, yo tuve algunas complicaciones, y él siempre era amable, y buscaba la manera de establecer la comunicación. (Profesor-tutorado-4).

### **Plataforma Venus**

Existe una plataforma en la que los profesores-tutores capturan la información referida al plan de trabajo, “el Tutor debe incorporar las evidencias del trabajo de cada encuentro presencial en grupo en el Sistema de Registro y Seguimiento para la Tutoría” (SEP, 2019a, p.26).

El 99% de los docentes no han tenido complicaciones, mientras 2% tuvo problemas con el alta del tutor en la plataforma Venus, lo que atrasó el proceso. “Si bien hay un aparato normativo institucional, evidenciado a través de documentos, en el desarrollo de las prácticas tutoriales hay poca claridad por parte de los tutorados hacia el proceso” (García, 2021, p. 7).



Ahí tuve un inconveniente porque la plataforma no me registró, entonces no pude subir ninguna actividad hasta el mes de noviembre, entonces ahí fue desfasado y pues sí, sí afectó. (Profesor-tutor-2).

Mi problema fue que [...] me asignaron primero dos tutores, uno de matemáticas, y una maestra de inglés, después nos llamaron de la supervisión y nos dijeron que se cambiaron, entonces se tardó la plataforma al abrir y cargar, eso fue tedioso, y solo nos dijeron que había un error porque a mí se me detectaba en otra zona o algo así. (Profesor-tutor-7).

Los docentes reconocen que no saben si las evidencias cargadas al sistema están dentro de lo solicitado puesto que no se arroja ningún tipo de respuesta:

no hay respuesta pues yo creo que voy bien, yo creo que aquí quien no puede a lo mejor hacerlo, sería la directora o la subdirectora, no porque el maestro no está avanzando y yo no estoy trabajando, pero Venus no haya respuesta que solamente que cumpla (Profesor-tutor-4).

Otro de los inconvenientes es que existe un número limitado de palabras, esto lleva a los docentes a omitir información del proceso

Pues no he tenido complicaciones mi única duda, y miedo porque hay una parte que si envías ya no vuelves a regresar, no, entonces el número de palabras que viene en la plataforma es un límite, ya no me deja escribir más, así como soy de rollera, también le escribo que tengo que cortar mis ideas, claro nada más eso, y todavía sigo teniendo dudas en cuanto a subir fotos. (Profesor-tutor-5).

La existencia de tres días para cargar las evidencias los coloca en desventaja:

Pendiente de las fechas, porque tengo entendido que solo son tres días, no más, entonces, trato de no quedarme, [...] desde el primer día ya me voy preparando y sobre todo cumplir con el cronograma que entregué. (Profesor-tutor-6).

Existe un periodo extraordinario para cargar evidencias el 1% de los maestros tutores mencionan que se habilita:

El problema, es que no tenía un seguimiento del correo, entonces se me pasó una fecha, el directivo recuerdo que me dijo que ella desconocía y que si existe alguna sanción era mi responsabilidad, eso me estreso mucho por suerte días después logré subirlas. (Profesor-tutorado-8).



## Conclusiones

De este modo tanto docentes de nuevo ingreso como tutores llevan una línea de trabajo, si bien es cierto que existen aspectos normativos, se requiere un seguimiento puntual, así como acceder a los cursos ofertados para profesores-tutores, favoreciendo un acompañamiento totalizador, este acompañamiento abarca varios aspectos dentro de la fase institucional y su puesta en práctica; los aspectos a considerar son los siguientes:

La *retroalimentación* dependerá en gran medida de la disposición de los actores (tutores y tutorados), la preparación profesional del tutor, experiencia, los canales de comunicación asertiva que se establezcan.

Relacionado con la disponibilidad que tutores y tutorados han de mantener durante este proceso; de parte del profesor tutorado, reconocer la experiencia de profesor-tutor, y en el caso de los tutores, reconocerlos como profesionales que, si bien requieren de un acompañamiento, no son docentes que desconocen el trabajo áulico.

El plan de trabajo debe ser coherente, requiere de una preparación y conocimiento de los profesores-tutores y un acompañamiento, existe un compromiso efectivo de parte de estos docentes, ellos buscan y se preparan para llevar a cabo este proceso, sin embargo, sería ideal una preparación para su elaboración de manera cooperativa.

Es importante que se establezcan, por parte de ambos participantes, áreas de oportunidad, la creación de ambientes de aprendizaje colaborativos, para desarrollar una participación más activa.

Otras cuestiones que se deben considerar para el acompañamiento totalizador son:

*Perfil docente.* Es conveniente que el tutor sea afín al área del docente tutorado ofreciendo un acompañamiento en diversos aspectos relacionados con la práctica docente: estrategias propias de cada área de conocimiento, problemas repetitivos por contenido, manejo y diseño de secuencias de aprendizaje. Así como aquellos propios de la profesión docente considerados trámites administrativos (apertura de escalafón, darse de alta en el seguro, término de contrato, seguimiento de contrato, entre otros), y otros normativos (programas de monitoreo, convocatorias, lineamientos, ofertas educativas).

*Manejo de tiempo.* Este aspecto es uno de los factores que más situación problemática genera al interior de las escuelas debido a que los horarios en muchas ocasiones son incompatibles, por lo que el seguimiento y reuniones de trabajo no se realizan de manera efectiva llevando a establecer otros canales



de comunicación asincrónica, limitados muchas veces por el acceso a internet, traslado del centro de trabajo a casa, entre otros.

En el marco nacional existen aspectos que requieren ser retomados, preparación de los tutores (cursos, diplomados) donde el 100% de los docentes tutores tengan acceso, es importante que las autoridades educativas brinden el apoyo para llevar a cabo estos procesos; seguimiento, retroalimentación, favorecer la visión en la profesores que las actividades de acompañamiento permitirán al docente novel prepararse para enfrentar sus primeros años de trabajo, que formarán parte del profesional maduro del futuro.



## Referencias

- Alen, B., Allegrini, A. (2009). *Acompañar los primeros pasos en la docencia, explorar una nueva práctica de formación*. Buenos Aires: Ministerio de Educación. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL003092.pdf>
- Ávalos, B. (2008). *La inserción docente: políticas y prácticas de inducción*, Guatemala: USAID. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADR976.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADR976.pdf)
- Barrera I. y Myers, R. (2011). *Estándares y evaluación docente en México: el estado del debate*. México: PREAL. Serie Documentos 59. [https://www.researchgate.net/publication/261216613\\_Estandares\\_y\\_evaluacion\\_docente\\_en\\_Mexico\\_el\\_estado\\_del\\_debate/link/02e7e533a34cc896a2000000/download](https://www.researchgate.net/publication/261216613_Estandares_y_evaluacion_docente_en_Mexico_el_estado_del_debate/link/02e7e533a34cc896a2000000/download)
- Ley General del Servicio Profesional Docente, Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 11 de septiembre de 2013. [https://www.uco.mx/content/cms/13/file/federal/LEY\\_GRAL\\_DEL\\_SERV\\_PROF\\_DOCENTE.pdf](https://www.uco.mx/content/cms/13/file/federal/LEY_GRAL_DEL_SERV_PROF_DOCENTE.pdf)
- García, K. (2021). Tutoría a docentes noveles de primaria: efectos de las políticas neoliberales de la década de 1990 en el ámbito educativo del siglo XXI. *Voces y saberes*. 1 (2), 7-14. <http://vocesySaberes.aragon.unam.mx/index.php/RAVS/article/view/12/13>
- González, C., Barba, G. (2014). Formación permanente y desarrollo de la identidad reflexiva del profesorado desde las perspectivas grupal e individual Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 18(1), 397-412. Universidad de Granada, España <https://www.redalyc.org/pdf/567/56730662023.pdf>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE], (2017). La educación obligatoria en México. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/P11242.pdf>
- Jiménez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* (8) 1, julio. 141-150. <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v8n1/v8n1a09.pdf>
- Manzano, J., Glasserman, L. & Mercado, M. (2017). Estudio descriptivo del proceso de tutorías en el estado de Sonora. *XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa*. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1967.pdf>
- OCDE, (2010a). *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas*. <https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- OCDE (2010b). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México. Resumen ejecutivo*. <https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- OCDE. (2010c). *Informe de las prácticas de la Evaluación de la Educación Básica en México*. México: SEP. <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3070/2/images/informe.pdf>
- OCDE. (2012). *La evaluación de los maestros*. En OCDE (ed.). *Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación* (pp. 103-144). SEP. <https://www.oecd.org/education/school/Revisiones-OCDE-evaluacion-educacion-Mexico.pdf>
- OCDE. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. OECD <https://www.oecd.org/education/school/48599568.pdf>
- Peralta, L. (2015). *Hacia un modelo de intervención para la inserción profesional de los profesores noveles en la Educación Municipalizada Chilena*. UAB. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/383035/lpv1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>





- Pozo, J.I. (1997). Teorías de la reestructuración. En J.I.P (Ed). *Teorías cognitivas del aprendizaje* (165 -224). Morata, España.  
[https://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/6TA\\_Pozo\\_1\\_Unidad\\_1.pdf](https://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/6TA_Pozo_1_Unidad_1.pdf)
- Santos del Real, A. (2012). *Evaluación docente. Educación química*, 23(2), 200-204. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-893X2012000200005&lng=es&tlng=es..](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2012000200005&lng=es&tlng=es..)
- SEP. (2014). *Manual para el Tutor del Docente y del Técnico docente de nuevo ingreso. Educación Básica* (2014-2015, 2016-2017). México: SEP  
[http://www.sepbcs.gob.mx/contenido/documentos/programas/prodep/tutoria/Manual\\_Tutor.pdf](http://www.sepbcs.gob.mx/contenido/documentos/programas/prodep/tutoria/Manual_Tutor.pdf)
- SEP. (2016). *Marco General para la organización y el funcionamiento de la Tutoría en la Educación Básica*. México: SEP.  
[https://www.sev.gob.mx/educacion-basica/actualizacion-magisterial/wp-content/uploads/sites/19/2019/05/MARCO-TUTOR%C3%8DA-EDUCACI%C3%93N-B%C3%81SICA\\_INGRESO-2019-2021.pdf](https://www.sev.gob.mx/educacion-basica/actualizacion-magisterial/wp-content/uploads/sites/19/2019/05/MARCO-TUTOR%C3%8DA-EDUCACI%C3%93N-B%C3%81SICA_INGRESO-2019-2021.pdf)
- SEP (2017). *Lineamientos para la selección de tutores que participarán en los programas de regularización del personal docente y técnico docente con resultado insuficiente en su primera evaluación del desempeño en educación básica y media superior*. LINEE-10-2017. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5512564&fecha=08/02/2018#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5512564&fecha=08/02/2018#gsc.tab=0)
- SEP (2019a). *Curso para el Acompañamiento de Docentes y Técnicos Docentes de Nuevo Ingreso Formación de Tutores*. México. <http://www.sev.gob.mx/educacion-basica/actualizacion-magisterial/wp-content/uploads/sites/19/2019/10/04-Formaci%C3%B3n-de-Tutores-para-el-Acompa%C3%B1amiento-de-Docentes-y-T%C3%A9cnico-Docentes-de-Nuevo-Ingreso.pdf>
- SEP (2019b). *Marco General para la organización y el funcionamiento de la Tutoría en la Educación Básica*. México: SEP.  
[https://www.sev.gob.mx/educacion-basica/actualizacion-magisterial/wp-content/uploads/sites/19/2019/05/MARCO-TUTOR%C3%8DA-EDUCACI%C3%93N-B%C3%81SICA\\_INGRESO-2019-2021.pdf](https://www.sev.gob.mx/educacion-basica/actualizacion-magisterial/wp-content/uploads/sites/19/2019/05/MARCO-TUTOR%C3%8DA-EDUCACI%C3%93N-B%C3%81SICA_INGRESO-2019-2021.pdf)
- SEP (2019c). *Lineamientos para la selección de tutores que participarán en los programas de regularización del personal y técnico docentes con resultado insuficiente en su primera evaluación del desempeño en educación básica y media superior*. LINEE-03-2019.
- Solís, M. Núñez, C.Vásquez, N. Contreras,I. Rittershausen, S. (2016). Problemas en la inserción profesional de profesores: necesidad de mentoría. *Estudios Pedagógicos XLII*, N° 4: 201-221. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v42n4/art12.pdf>

