



XVI
Congreso Nacional de
Investigación Educativa
CNIE-2021

Los retos de la tutoría a través de la virtualidad: Percepciones de tutores UPN y ByCENES

Lizeth Alejandra Quintana Valdez

Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora, Prof. Jesús Manuel Bustamante Mungarro
alejandraquintanav@hotmail.com

Diana Isabel Ochoa Enríquez

Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora, Prof. Jesús Manuel Bustamante Mungarro
diana.ochoae.do@gmail.com

María de los Ángeles Martínez Hurtado

Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora, Prof. Jesús Manuel Bustamante Mungarro
marielosmartinezhurtado@gmail.com

Área temática 07. Prácticas educativas en espacios escolares.

Línea temática: Prácticas institucionales de acompañamiento.

Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación.



Resumen

La presente investigación es de tipo cualitativo; el diseño que utiliza es fenomenológico; la técnica para la recolección de datos fue el cuestionario a partir de la plataforma de Google Forms. Los participantes son 25 tutores que brindan acompañamiento en la práctica a estudiantes de la Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora “Prof. Jesús Manuel Bustamante Mungarro” (ByCENES) y Universidad Pedagógica Nacional (UPN). El objetivo es conocer la percepción de los tutores de futuros educadores preescolares sobre su trabajo a distancia en el acompañamiento y las barreras que estos enfrentan. Los hallazgos principales revelan que no es muy grande el cambio en la percepción de un buen tutor a distancia y uno presencial, pero la comunicación asertiva es un aspecto que toma mayor relevancia. Además, la principal dificultad observada es la modalidad virtual, al igual que la falta de interacción presencial.

Se concluye entonces, que a pesar de que el cambio de modalidad ha sido muy repentino, los maestros tutores han sabido adaptarse a la situación, creando objetivos para mejorar su tutela e identificando obstáculos como primer paso para darles solución.

Palabras clave: *asesoramiento, tutores, tutoría, práctica docente, ambientes virtuales.*

Introducción

Durante la formación inicial del profesorado, se encuentran algunos periodos de práctica profesional establecidos desde los planes y programas de estudios de las escuelas formadoras de docentes; en el que tiene lugar un acompañamiento por parte de un asesor (maestro de la escuela formadora) y un tutor (maestro titular de grupo), quienes guían al alumno en su desarrollo como educador.

En la actualidad, debido a la pandemia por COVID-19, los procesos educativos se han visto en la necesidad de cambiar la modalidad de trabajo, pues gracias al distanciamiento social, se realizan prácticas de manera virtual, las cuales, a su vez, deben mantener el acompañamiento escolar que se ha brindado en años anteriores por parte de todos los involucrados en el proceso educativo, convirtiéndose en un reto para los asesores que reciben instrucciones por parte de la institución, pero sobre todo para los docentes de grupo que acogen a los estudiantes, pues ellos son ajenos al sistema de las unidades formadoras de docentes. Así pues, resulta interesante hacer un análisis sobre la percepción de los tutores sobre cómo sería el ideal al realizar la tarea de guiar al alumno a través de la virtualidad y los retos que enfrenta para lograrlo.

A causa de la repentina situación, no hay muchos trabajos relacionados con la temática de educación a distancia en la formación inicial docente, pues, aunque se ha intentado implementar el uso de las tecnologías a la práctica educativa con anterioridad, las circunstancias obligaron a acelerar este proceso. Dicho lo anterior, se utilizan como antecedentes para la presente investigación los hallazgos de Valencia (2019), quien concretó una indagación para analizar la experiencia de la tutoría en estudiantes normalistas de una Escuela Normal Estatal de Jalisco, en la cual, se concretaron dos preguntas de investigación: ¿Cómo viven los normalistas la experiencia de acompañamiento tutorial en octavo semestre? y ¿Cuáles de esas experiencias fueron formativas y cuáles no lo fueron?, las que se responden a través del método cualitativo y descriptivo, donde se obtuvo como uno de los hallazgos relevantes que la tutoría sigue ligada a la tradición formativa que pondera la prescripción antes del análisis reflexivo sobre la práctica. Así pues, se llega a la conclusión que la experiencia normalista y el acompañamiento tutorial formativo implican procesos flexibles, comprensivos y hospitalarios, además de ponderar el análisis y la reflexión sobre la práctica; mientras que las experiencias no formativas ponderan la prescripción técnica y la rigidez en el acompañamiento tutorial.

Por otro lado, Ñáñez, Solano y Bernal en el año 2019, realizaron una indagación de carácter cualitativo, sobre el aprendizaje en educación a distancia para la formación inicial de docentes, en la cual se destaca la actitud positiva de los estudiantes hacia las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), considerándola como una herramienta para el aprendizaje autónomo y llegando a la conclusión de que esta dependía de la experiencia previa que se tuviera sobre la temática.

Por lo anterior, es importante unir ambas temáticas, tanto de los tutores que ayudan en la formación inicial docente, como las tecnologías que se implementan actualmente; por ende, el objetivo de esta investigación es

conocer la percepción de los tutores sobre su trabajo a distancia en el acompañamiento de alumnos en formación docente y las barreras que enfrentan, específicamente a nivel preescolar, a través de los cuestionamientos: ¿Qué es ser un buen tutor a distancia? y ¿Qué dificultades tienen los tutores durante el acompañamiento (a distancia) a la práctica del estudiante en formación?; se tiene como supuesto que los retos que enfrentan son debido a fallas técnicas o falta de equipo de trabajo (computadoras, internet, etc.).

Desarrollo

Marco teórico

Para comprender adecuadamente el tema que se pretende desarrollar, es necesario conocer algunos términos. En primera instancia, está el acompañamiento que es identificado como un “componente vertebral de la formación docente” (Martínez & Gonzáles, 2010, p. 526). Esto quiere decir, que representa una parte esencial en la evolución de la enseñanza y aprendizaje del futuro maestro, pues sin él, sería poco probable tener éxito en la adquisición de conocimientos relacionados con el quehacer docente; para lograrlo, según Tobón (2018) será necesaria la orientación:

a partir del modelo educativo vigente y tenga como base un determinado enfoque o modelo que oriente en torno a los procesos de planeación didáctica, mediación, evaluación, gestión de recursos y apoyo a los estudiantes y padres con base en unas determinadas metas (p. 10).

Aunado a lo anterior, se sabe que hay dos sujetos que están inmiscuidos en la formación inicial docente, que fungen como guía para el practicante y son indispensables para su desarrollo integral. Refiriéndose al asesor, quien es “alguien que se esmera por optimizar sus procesos de aprender y de construir conocimientos” (Ariza. & Ocampo, 2004, párr. 10), y es otorgado por la escuela formadora, tratando de enseñar conforme al “deber ser” del maestro. Por otro lado, está el protagonista de la investigación: el tutor, quien “evalúa la situación del tutelado, le plantea problemas, evalúa su desempeño, y vuelve a plantear tareas para reforzar y extender el aprendizaje. Por ello la tutoría es una forma de acompañamiento y orientación más propia de la relación profesor/formador-estudiante” (Vélaz, 2009, p. 213), y pertenece al centro escolar en el que se lleva a cabo la práctica docente.

De la misma manera, cabe recalcar que el Acuerdo N°650 por el que se establecen el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Preescolar, dice en el apartado de tutoría, que se trata de un recurso para elevar el nivel académico de los estudiantes, donde se intenta tener un aspecto flexible de las propuestas educativas para fortalecer la formación autónoma de los estudiantes (Diario Oficial de la Federación, 2012).

Sin embargo, debido a la situación actual, relacionada con la pandemia por COVID-19, todos los involucrados, se han visto en la necesidad de desarrollar sus tareas a partir de la educación a distancia, que según García (como se citó en Falcón, 2013) es:

un sistema tecnológico de comunicación bidireccional, que sustituye la interacción personal en el aula de profesor alumno como medio preferente de enseñanza, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo de una organización tutorial, que propician el aprendizaje autónomo del alumno (párr. 8).

Así pues, es importante recordar que, por el repentino suceso, fue imposible brindar una capacitación a los maestros tutores para saber cómo sobrellevar la tutoría a distancia, y es por ello que se llevaron a cabo los siguientes cuestionamientos: ¿Qué es ser un buen tutor a distancia? y ¿Qué dificultades tienen los tutores durante el acompañamiento (a distancia) en la práctica del estudiante en formación?, que tienen el propósito de conocer las percepciones de tutores de alumnos de la Licenciatura en Educación Preescolar de ByCENES y UPN, durante el ciclo escolar 2020-2021. Por ende, se considera necesario definir el concepto de percepción, el cual refiere a las sensaciones que cobran sentido cuando se interpretan o se identifican como característica de las cosas y están relacionada con la experiencia previa y mediada por las pautas ideológicas y culturales de la sociedad (Vargas, 1994).

Metodología del estudio

El estudio se localiza dentro del paradigma cualitativo, con un enfoque fenomenológico; la técnica implementada para la recolección de datos fue el cuestionario que incluye preguntas abiertas o de texto libre y se llevó a cabo a través de Google Formularios, el mismo, fue enviado a maestros tutores de ocho distintos preescolares en Hermosillo, Sonora, y se consiguió un total de 25 respuestas, 11 de docentes de ByCENES y 14 de UPN, en un rango de edad de 22 a 54 años, 24 de ellos de sexo femenino y 1 del masculino.

Al terminar la recolección de datos, se procedió a hacer el análisis tipológico dentro del software MAXQDA, el cual, organiza respuestas en categorías sobre la base de alguna regla de descomposición de los fenómenos. “Las tipologías se pueden diseñar a partir de un marco teórico o conjunto de proposiciones o bien de forma más “mundana”, desde las concepciones cotidianas o del sentido común” (Goetz & LeCompte, 1985, p.189). El objetivo es construir una realidad del escenario que se está investigando. Además, se implementó una dinámica de inducción analítica que implica “el examen de los datos en busca de categorías de fenómenos y de relaciones entre ellas” (p.186). La información obtenida se presenta en un esquema que expresa de forma gráfica las percepciones de los tutores entrevistados; en cada uno de ellos es posible observar los patrones recurrentes, así como algunas viñetas discursivas y teoría relacionada con las unidades de análisis. Finalmente, se utiliza como técnica de validación la triangulación de sujetos (Latorre, 2005).

Resultados

Después de analizar el dato mediante las técnicas inducción analítica y análisis tipológico (Goetz & LeCompte, 1985), utilizando el software MAXQDA, se crearon 22 categorías de análisis en la primera pregunta planteada,

donde la respuesta con más densidad menciona que Ser Guía es el significado de un buen tutor a distancia, lo cual, se relaciona directamente con acciones como Compartir Experiencias, Conocimientos y Dar el Ejemplo; así mismo, Apoyar al practicante se nombra casi tantas veces como la contestación anterior, pues consideran que deben ayudar a los estudiantes a Superar Adversidades teniendo mucha Disposición como tutor, lo cual, se estima como parte de sus Valores y de su Vocación como maestro, y a su vez, está ligado con el deber de Acompañar y tener Presencia en las prácticas de los docentes en formación, todo con el Objetivo de Mejorar, a través de una Comunicación Efectiva, que incluye Darse el Tiempo que requiere el estudiante para Apoyarlo eficazmente.

Además, mencionan que es necesario dar al practicante Libertad de Ejercer, brindándoles Confianza y Seguridad a través de la Retroalimentación sobre sus prácticas, donde puedan Resolver Dudas, Detectar Logros y Dificultades y recibir Propuestas sobre Estrategias y Sugerencias. Por último, se dice que es necesario el Dominio de las Plataformas, debido a la modalidad virtual en la que se está trabajando actualmente, demostrando estar a la par con el uso de las tecnologías (ver Figura 1).

Por otra parte, en el segundo cuestionamiento se encontraron 15 unidades de análisis, donde los tutores en su mayoría, hablan sobre aspectos relacionados con la Modalidad Virtual, para referirse a dificultades que tienen durante el acompañamiento del estudiante en formación, como lo son la Falta de Conectividad, Interacción Presencial y de comunicación, lo que provoca Poco Apoyo Virtual de Padres de Familia, además de Falta de Seguimiento por parte de los Asesores; aunado a ello, algunos profesores tienen dificultades con el Uso de la Tecnología y al dar Retroalimentación Virtual, también se percibe que se cuenta con Poco Tiempo para la Interacción con el Grupo, lo que a su vez causa Inseguridad en el Practicante y afecta directamente en su Desempeño. Asimismo, otro inconveniente se presenta debido a las Exigencias provenientes de las instituciones formadoras, y finalmente, una quinta parte de los entrevistados, menciona que se encuentra Sin Dificultades debido a la Comunicación efectiva entre el Asesor y Tutor (ver Figura 2). A continuación, la descripción específica de las unidades de análisis con mayor densidad.

¿Qué es ser un buen tutor a distancia?

Categoría 1. Ser guía

Esta categoría se refiere al acto de orientar a los practicantes al compartir con ellos experiencias y conocimientos que puedan ser de ayuda y que podrán utilizar como referencia en futuras intervenciones, ya que son saberes adquiridos durante la práctica, lo que los hace más apegados a la realidad del trabajo docente, un ejemplo textual de esta respuesta dice que para ser tutor es necesario *‘Tener vocación de maestro primeramente, en el entendido que somos guías, aportando experiencia y conocimientos a la formación de la estudiante, ser empático, la comunicación, el entendimiento entre ambas partes es fundamental para un buen desempeño docente, punto básico es brindar confianza y seguridad’* (B3). Debido a la contingencia por COVID-19, las vivencias mencionadas se han vuelto mucho más relevantes, pues los futuros docentes no

tuvieron la oportunidad de experimentar por sí mismos el estar en un aula presencial por periodos de tiempo prolongados como lo dicta el Acuerdo N°650 del Diario Oficial de la Federación (2012), y cualquier consejo o vivencia relacionada con la modalidad presencial, ayudará al estudiante a comprender el panorama al que se enfrentará en un futuro cercano.

Debido a que se encuentra dentro de su área de trabajo y es observado todo el tiempo, además debe ser un ejemplo a seguir para el estudiante, quien tomará lo observado como aprendizaje y en muchas ocasiones, tiende a repetir las acciones que ve, sobre todo por medio de la virtualidad pues debido a que es poca la interacción, esta se vuelve muy significativa.

Categoría 2. Apoyar

Se pudo observar, que para los tutores apoyar es casi tan importante como ser una guía, no solo en el sentido de ayudar a superar adversidades en su proceso de aprendizaje, sino de tener disposición, estar abierto a entender y ser flexible en cualquier situación, demostrando valores como la empatía, la cual, ante la situación actual, resulta un punto vital, pues como menciona el Instituto de Investigación sobre la Universidad y la Educación (2020), “La comunidad requiere del respeto a todas las personas, independientemente de su género, con pertenencia y respeto institucional, y ante todo, empatía emocional” (p. 101). Lo cual, refiere que mostrar esta emoción es parte de tener vocación como maestro.

Todo lo anterior, da pie a que un aspecto para ser un buen tutor es el acompañamiento, que implica estar presente en las prácticas realizadas en línea por el estudiante en formación y tener el objetivo principal de mejorar, por medio de una comunicación efectiva, ya que al no estar de manera presencial, es la única forma de permanecer al pendiente del practicante, “es decir, el uso y la aplicación de recursos tecnológicos digitales en el ámbito de la enseñanza transforma, sin duda, los modos de comunicación entre el profesor y el estudiante, y entre los propios alumnos” (IISUE, 2020, p. 111), por ello una de las opiniones fue la siguiente ‘ *Estar en constante comunicación con practicantes, el brindarles ellas orientaciones y apoyo en su proceso de aprendizaje y práctica a distancia*’ (B9). Además, para lograr lo anterior, es necesario darse el tiempo, no solo para estar en comunicación, sino para aprender a utilizar estos recursos electrónicos y de ser posible, enseñarlo, teniendo un dominio total de las plataformas.

Categoría 3. Libertad de ejercer

Parte de los entrevistados, todos pertenecientes a UPN, aseguran que es relevante ofrecer al alumno libertad de ejercer, esto quiere decir, dar oportunidad de que implemente sus ideas con la clase, con el propósito de generar en él o ella confianza y seguridad, la cual, puede ser reforzada a través de una retroalimentación que le permita resolver dudas, detectar logros y dificultades y en donde puedan proponerse estrategias y sugerencias nuevas por parte del tutor; es por ello que Bloom, (como se citó en Ariza & Ocampo, 2004) resalta que una tutoría

uno a uno significa una oportunidad para maestros que tienen muchas habilidades y son capaces de enseñar destrezas, estrategias y conocimiento a un solo estudiante, ayudando al futuro docente a crear variedad de técnicas y prácticas, las cuales le serán de utilidad en sus intervenciones.

¿Qué dificultades tienen los tutores durante el acompañamiento (a distancia) en la práctica del estudiante en formación?

Categoría 1. Modalidad Virtual

A pesar de que solo dos de los entrevistados expresaron explícitamente a la modalidad virtual como una dificultad, gran parte mencionaron aspectos relacionados a esta, como, por ejemplo, la falta de interacción presencial, lo que refiere a que no se pudo observar un trato directo entre alumno-practicante y todo lo que esta conlleva, especialmente el hecho de que “la efectividad de la enseñanza en el salón de clases se apoya en una buena interacción social entre profesor y alumno” (IISUE, 2020, p.110), cosa que la educación en línea no permite y se convertirá en una experiencia menos para el maestro en formación, además imposibilitar la observación diaria, pues se tiene muy poca interacción con el grupo, lo que a su vez, genera inseguridad en el docente en formación y afecta directamente en su desempeño; Uno de los entrevistados expresa esta problemática mencionando que *"La cuestión presencial es fundamental y vemos que no es posible la observación diaria. Las clases virtuales dependen de la cantidad de padres de familia que se conecten, y hemos tenido muy poca participación"* (B10).

Otro obstáculo es la falta de conectividad, pues en algunos casos se llevan a cabo video-llamadas como clase virtual y se depende totalmente de la cantidad de estudiantes que estén presentes en ellas, aunque, es comprensible que algunos no cuentan con los recursos para asistir, también existen fallas técnicas que se encuentran fuera del control de los involucrados, además de que, se tiene poco tiempo para realizar este tipo de acciones, especialmente en alumnos de edad preescolar, pues su periodo de atención se limita bastante al no tener una interacción presencial con el educador o sus pares.

Aunado a lo anterior, se encuentra la falta de comunicación, no solo entre tutor-practicante, sino con los padres de familia, que en esta situación están a cargo del aprendizaje de sus hijos, y en muchas ocasiones se observa poco apoyo por su parte, lo cual repercute directamente en el trabajo de los tutores y practicantes; de igual manera, la falta de seguimiento por parte de los asesores, se encuentra dentro de esta categoría, pues es indispensable estar en contacto directo con ellos para tener conocimiento acerca de los planes y programas de estudio que se están implementando con el alumno en formación.

Finalmente, el uso de la tecnología representa un gran reto, pues no solo “se han visto en la necesidad de aprender en el aislamiento los mecanismos técnicos de la educación virtual, sino que muy probablemente también se encuentran experimentando procesos de adaptación a las nuevas situaciones que impone la educación en línea” (IISUE, 2020, p.110), lo cual a su vez convierte la retroalimentación virtual en un obstáculo.

Categoría 2. Sin dificultades

Contrario a todo lo analizando con anterioridad, una quinta parte de los entrevistados especifican que no se tiene ningún tipo de dificultades, pues una de las respuestas antagónicas dice explícitamente "*Creo que no tiene que haber dificultades si hay una buena comunicación*" (B2), afirmando nuevamente que, al mantener una buena comunicación y disposición para trabajar en cualquier circunstancia, no tiene por qué existir ningún inconveniente, que esté en sus manos arreglar.

Conclusiones

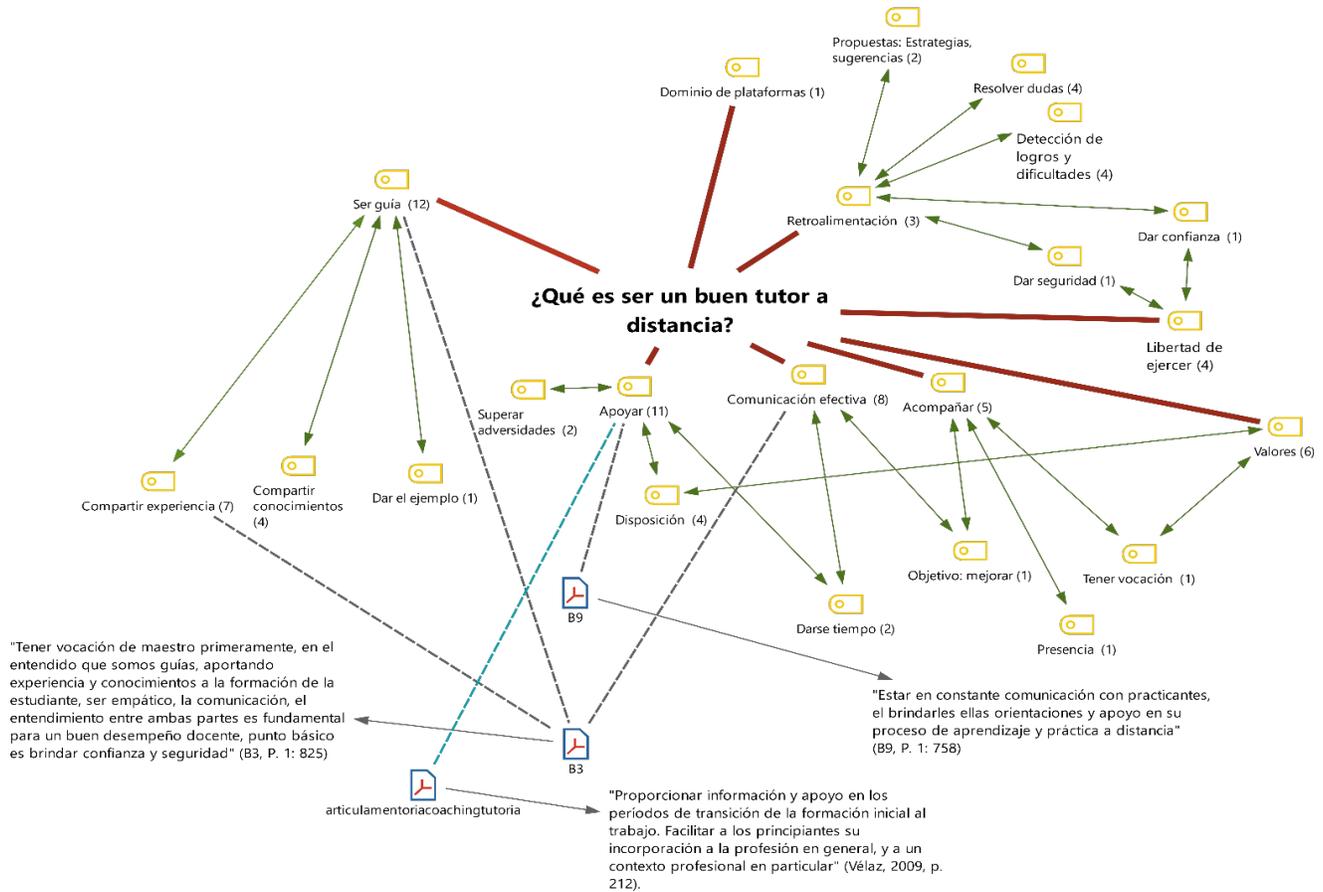
Los principales hallazgos de la investigación, revelan que el distanciamiento social y la modalidad virtual afectan en varios ámbitos a los tutores de alumnos pertenecientes a escuelas formadoras de docentes, donde cobra especial importancia que:

1. La perspectiva de un buen tutor no cambia porque sea de manera virtual, pues los principales objetivos son ser guía, apoyar, acompañar, compartir experiencias, pero se hace más relevante el hecho de tener una comunicación efectiva, pues de esta depende el éxito o fracaso que tenga la tutoría a distancia.
2. Otorgar al practicante libertad de ejercer, es un tema que solo fue mencionado por tutores de alumnos pertenecientes a UPN, por lo que se considera interesante investigar el motivo por el cual no es un aspecto clave para tutores de ByCENES.
3. La principal dificultad en el acompañamiento a distancia para los tutores es la modalidad virtual, pues existen muchos factores que se encuentran fuera de su control, como el fallo de la red, los alumnos que no cuentan con recursos, el apoyo por parte de los padres de familia, etc.
4. Se considera que la falta de interacción presencial es un gran problema, pues se han dejado de lado elementos importantes de evaluar como el control de grupo, el afecto y respeto entre practicante y alumno, la reacción a imprevistos, entre otros.

Después de haber analizado todo lo anterior, se considera que, debido a que es un tema reciente, la percepción de los tutores de ambas escuelas formadoras de docentes, servirá como base para plantear objetivos que permitan convertirse en un buen tutor a distancia. Además, una vez identificadas las distintas dificultades del acompañamiento a distancia, resultará más sencillo tomar acciones para solucionar los inconvenientes.

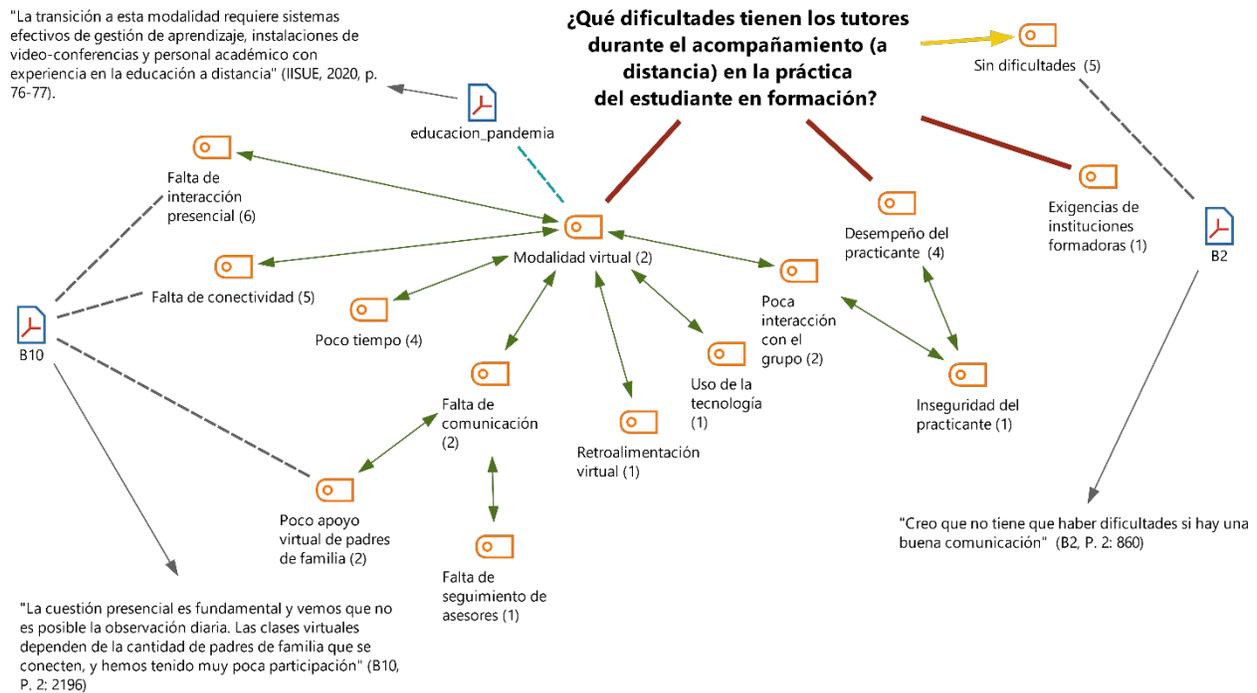
Tablas y figuras

Figura 1. ¿Qué es ser un buen tutor a distancia?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. ¿Qué dificultades tienen los tutores durante el acompañamiento (a distancia) en la práctica del estudiante en formación en formación?



Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Ariza, G. & Ocampo, H. (septiembre, 2004). El acompañamiento tutorial como estrategia de la formación personal y profesional: un estudio basado en la experiencia en una institución de educación superior. *SciELO*, 4(1). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672005000100005
- Diario Oficial de la Federación (2012). Acuerdo N° 649 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación de Maestros de Educación Primaria. Recuperado de <https://goo.gl/UBg6YE>
- Falcón, M. (junio, 2013). La educación a distancia y su relación con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. *SciELO*, 11(3). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2013000300006
- Goetz, J. & LeCompte, M. (1985). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Morata. Madrid
- Instituto de Investigación sobre la Universidad y la Educación. (2020). *Educación y pandemia. Una visión académica*. UNAM. México.
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Graó: España.
- Martínez, H. & González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, XXXV (3), 521-541. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87020009007>

- Ñáñez, J., Solano, J. & Bernal, E. (2019). Ambientes digitales de aprendizaje en educación a distancia para la formación inicial de docentes: percepciones acerca de su pertinencia. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 10(1), 107-119. Recuperado de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/10015/8454
- Tobón, S. (2018). Manual de asesoría técnica pedagógica. [versión DX Reader]. Recuperado de <https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2018/09/Manual-de-Asesor%C3%ADa-T%C3%A9cnica-Pedag%C3%B3gica-El-Proyecto-de-Intervenci%C3%B3n.pdf>
- Valencia, A. (abril, 2019). La tutoría en formación inicial, una valoración desde las voces de estudiantes normalistas. Trabajo presentado en el 3er Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal, Playas de Rosario, Baja California. Recuperado de <http://www.conisen.mx/memorias2019/memorias/1/PO10.pdf>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4 (8), 47-53.
- Veláz, C. (abril, 2009). Competencias del profesor-mentor para el acompañamiento al profesor principiante. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, 13(1), 210-229. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario1/Downloads/articulamentoriacoachingtutoria.pdf>