

# **TUTORÍA VIRTUAL: APOYO AL APRENDIZAJE DE ESTUDIOS DE POSGRADO EN MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**

Mg. Giannina Bustamante Oliva

Este trabajo consiste en la reflexión en torno a la propia experiencia personal docente como tutora virtual acompañando a los estudiantes de un programa de maestría semipresencial y como parte del respectivo equipo docente. El modelo de sistematización ha consistido en la descripción y ordenamiento reflexivo del significado de la tutoría virtual, de las características que la han ido delimitando, a partir de la misma práctica, y del análisis de la estructura del trabajo de los tutores. Una pregunta eje atraviesa el análisis: ¿Qué caracteriza a la tutoría virtual de nuestro programa? Se cierra con una serie de reflexiones finales a modo de lecciones aprendidas y de intenciones de mejora del proceso enfocadas en la necesidad de personalizar, de afinar la comunicación y de mantener la coherencia con el modelo pedagógico del programa.

Tutoría virtual –posgrado – blended learning – personalizar – comunicación

This paper is focused in the analysis and reflection about virtual tutoring experience in a master program which combines on line and in person modality (blended learning). It is an analysis about the meaning of virtual tutoring, its features and the structure of the tutor work. Emphasizes the importance of communication, the team work of lecturers and professors and also the need of personalize the education through technology, all in coherence with the pedagogical model of the master program.

Virtual tutoring – postgraduate studies – on line- personalization – communication

## 1. El significado de la tutoría virtual

La experiencia de tutoría virtual en un programa de maestría en TIC puede ofrecer nuevas posibilidades educativas que despliegan un nuevo modelo de acompañamiento al estudiante. Los tutores virtuales son nuevas figuras en las modalidades de los estudios de posgrado. Con ellos se va definiendo la tutoría virtual. En esta presentación compartiré una sistematización de mi experiencia como tutora virtual de un programa de maestría semipresencial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, entendiendo que la sistematización constituye “un recurso valioso para “mirarse a sí mismo”, para ser críticos, para reconocer los avances y seguir aprendiendo. Integra la reflexión sobre la propia experiencia y es una oportunidad para crecer profesionalmente” (UNESCO, 2016 p. 12). En este sentido, es una labor reflexiva que consideramos vale el trabajo de realizarse por los beneficios que comporta.

El siglo XXI, en su segunda década, nos presenta nuevas formas de hacer las cosas, también más rápidas e insertas en procesos de una lógica distinta. De entre todas ellas, vamos a referirnos a nuevas formas de estudiar y de ejercer la docencia, una de ellas: la tutoría virtual. Este es nuestro caso: en nuestra universidad, ofrecemos la Maestría en integración e innovación educativa de las TIC (IETIC). Se trata de un programa de estudios superiores diseñado para ejecutarse en modalidad semipresencial y que convoca profesionales de distintas carreras cuyo desempeño conjuga la integración de las TIC en organizaciones educativas (escuelas, universidades, institutos de idioma, entre otros).

Ante esta nueva modalidad de estudio para el nivel de maestría, surgió, con la práctica, la necesidad de brindar soporte a los estudiantes para que lleven a cabo el programa de inicio a fin. Es así como la figura del tutor virtual –en nuestro caso, tutoras– completa nuestro modelo educativo para el programa de maestría.

### 1.1 El concepto del tutor virtual

La tutora virtual es una profesora *on line*, que acompaña al estudiante, lo conoce y le brinda soporte académico y emocional con la finalidad de que lleve con éxito sus

estudios a lo largo de todo el programa. Tiene una participación transversal, pues acompaña a los estudiantes en todas las asignaturas a lo largo de los dos años de la maestría. Aun así, la tutora no está precisamente a cargo de un curso; pero maneja la información pertinente, de modo que puede orientar los aprendizajes de los alumnos en cualquier momento del ciclo académico. Se comunica constantemente con cada estudiante y está informada acerca de su desempeño.

Los tutores virtuales de nuestro programa cumplen el rol que indica la literatura especializada en tanto:

El papel del tutor es fundamental para el éxito de las experiencias que utilizan los EVA, quien pasa de ser transmisor de conocimiento a facilitador del aprendizaje, promoviendo y orientando por medio de la construcción del producto, resultado del desarrollo individual y la interacción social (Silva Quiroz, 2010, P. 15).

Asimismo, la tutora *online* actúa como nexo entre estudiantes y profesores de los cursos –para cuestiones académicas-; así como con los gestores de la maestría -sobre asuntos administrativos-. En suma, realiza un trabajo docente que se despliega sobre la eficacia de la comunicación a través de medios tecnológicos y contando con un entorno virtual de aprendizaje coherentemente encajado en una propuesta pedagógica elaborada con seriedad.

## **1.2 La tutoría en el modelo de la maestría en Integración e innovación educativa de las TIC**

Nuestra maestría responde a un modelo pedagógico especialmente diseñado por la dirección del programa. En este modelo, las tutoras son parte de un sistema educativo cuidadosamente diseñado, el cual propone los estudios a nivel de maestría en modalidad semipresencial. Este modelo comprende la participación de los estudiantes, de los docentes de cada asignatura, de las directoras de la maestría (de investigación y general), de la coordinadora pedagógica y de las tutoras virtuales. En esta propuesta se apunta a que el estudiante se caracterice por la autonomía, la autorregulación de sus aprendizajes, la reflexión y el nivel de investigación propio del trabajo universitario.



Por otro lado, en vista de que los participantes registrados realizan los estudios de los doce créditos obligatorios de cada semestre a distancia y asisten a algunas sesiones presenciales colectivas durante el ciclo, tienen asignado una tutora virtual que los acompaña. Así, el tiempo en el que los estudiantes asumen sus responsabilidades académicas individuales o en equipos es observado y acompañado permanentemente.

### **1.3 Significado y necesidad de la tutoría virtual**

En general, un estudiante de nuestra maestría suele ser una persona con aspiraciones profesionales elevadas, que desea perfeccionar sus competencias para desplegarlas en el mundo laboral y para desarrollarse personalmente. Cuando toma el programa de estudios lo hace con altas expectativas, tanto con respecto al programa mismo como con relación a su propio desempeño. En el camino; sin embargo, por la misma carga laboral y por las circunstancias personales, el alumno puede desanimarse, encontrar difíciles algunas tareas o pasar por periodos de presión que no le permitan asumir adecuadamente las tareas. Por eso compartimos la idea de que “la tutoría es un derecho de los estudiantes, por lo que se convierte en una exigencia para la institución, pero, además, si se lleva a cabo de manera adecuada, es un elemento de calidad, de innovación y de futuro” (Martínez Clares, P., Perez Cusó, J., y Martínez Juárez, M., 2014, p. 134). Ocurre entonces que el peligro del desánimo o de deserción se maneja. Prevenirlos es parte de la labor tutorial. Ahora bien, no se trata de solucionar los problemas solamente cuando surgen, se trata más bien de que el acompañamiento facilite que el alumno lleve los estudios a buen ritmo, con constancia y en un nivel de integración con el equipo docente. ¿Cómo se consigue? Pasaremos inmediatamente a explicar cómo se da la tutoría virtual en nuestro programa de maestría.

## **2. ¿Qué caracteriza la tutoría virtual en nuestro programa?, ¿cómo se da la atención al estudiante en nuestra maestría?**

Si bien las tutoras contamos con especificaciones acerca de nuestras funciones y tareas, en gran parte del desarrollo de las mismas nos ha tocado poner el ingenio e iniciativa propios de un trabajo nuevo. Considerando tanto las pautas que nos da el equipo, así como nuestra experiencia docente, podríamos caracterizar la tutoría virtual de nuestro programa con los siguientes rasgos.

## **2.1 Tutoría virtual semipresencial**

Los estudiantes inscritos no asisten a clases presenciales, llevan los cursos a través de la web, en la plataforma Paideia de la universidad. El hecho de estudiar en modalidad semipresencial comporta que algunos sábados asistan a la universidad y tengan clases con integrantes del equipo docente. Allí establecen contacto con sus tutoras.

## **2.2 Tutoría cálida, acogedora y amable**

El trato que da un tutor o una tutora influye las respuestas de los estudiantes ante sus propias responsabilidades académicas. No es simplemente informar. Los datos van acompañados de una actitud que anima, recuerda y marca una exigencia en tono positivo. También acoge y recoge dudas, consultas e inquietudes y las hace llegar a los profesores a modo de feedback de experiencias y avances en cada asignatura.

## **2.3 De comunicación frecuente**

El acompañamiento cercano es posible gracias a la comunicación frecuente entre tutora y el grupo de tutorados que acompaña. Los mensajes son grupales e individuales y permiten estar constantemente informados sobre las actividades de cada curso. Esto se da además de toda la información con la que el estudiante cuenta en la plataforma acerca del curso.

## **2.4 De comunicación clara y directa**



Escribir un mensaje claro y en pocas palabras toma tiempo y exige pensar. Más aun si con el mensaje se debe acertar a la primera y producir impacto en el estudiante. Estos mensajes llegan a los teléfonos inteligentes de los alumnos; entonces se piensan y se escriben con cuidado. Es mejor si son producto de acuerdos del equipo de tutoras.

## 2.5 Comunicación transparente

No es solo comunicación entre tutora y su grupo de tutorados. Algo que caracteriza los mensajes es que son compartidos con el equipo docente. Cuando un mensaje es importante o urgente, se envía a todos (profesores, gestores, coordinadora, directora); lo que genera impacto. Esta transparencia es bidireccional, de ida y vuelta, tanto por parte del equipo tutorial como por parte de los estudiantes cuando desean ser especialmente escuchados o quieren que su mensaje trascienda. Lo interesante es que es extraño que resulte incómoda, aunque sí compromete la realización de un buen trabajo.

## 2.6 Con tendencia a personalizar

Conocer a los estudiantes por la vía virtual puede resultar difícil al inicio, ya que no los vemos frecuentemente. Sin embargo, como se trata de personas, es posible conocerlas a través de la huella que dejan en los medios. Es así como el conocimiento de nuestros estudiantes se da a través de sus escritos (correos electrónicos) y, a veces, de la voz cuando usamos herramientas que posibilitan conferencias virtuales individuales o en grupo. Es interesante considerar cómo se puede percibir el modo de ser, el estado de ánimo o la preocupación de un estudiante a través de lo que escribe. Es su personalidad *en blanco y negro*. Así, el recurso del texto escrito es un medio para saber de los alumnos. Este conocimiento personal se va completando cuando tenemos la oportunidad de establecer video-conferencias a través de las herramientas que usa el programa con las cuales se genera mayor proximidad. A todo esto se suma la oportunidad de los encuentros presenciales que son pocos, pero eficaces. Las oportunidades de capacitación recibidas han sido positivas para mejorar el trato a los estudiantes. Así, conocer los modelos teóricos de literatura especializada enfocada en diferentes niveles



y modalidades educativas (Hernández-Sánchez, A. y Ortega, J., 2015) y como otras más específicas para la educación superior (Martínez Clares, P., Pérez Cusó, J., y Martínez Juárez, M., 2016) ha permitido comprender cómo atender a los estudiantes desde la red. Por eso, vale la pena tomar en cuenta ideas que asocian el binomio TIC-tutoría virtual a la calidad educativa pues están muy ligadas a nuestra experiencia.

Las oportunidades mencionadas permiten que los tutores virtuales conversen con los alumnos en momentos de descanso de estas sesiones, que resultan ser cortos, pero valiosos, y donde se da un trato más personal, “propio del espíritu universitario, que centra su atención en el bien de la persona y de la sociedad” (Pons Piedrafrita, 1996, p. 85) y que estamos empezando a considerar como rasgo efectivo de la tutoría virtual porque repercute positivamente en el aprendizaje y por ser lo propio de nuestra labor docente.

## **2.7 Siempre motivadora**

Toda comunicación y toda actitud emitida o expresada por cada integrante de nuestro equipo tutorial se caracteriza por ser siempre motivadora. Encontrarse con el estudiante es una oportunidad para transmitirle ánimo y enfatizarle la posibilidad, de que con esfuerzo, siempre se puede avanzar. Si bien transmitir estas ideas y sentimientos está ligado a la personalidad de cada docente, posibilidad es mayor para los tutores, teniendo en cuenta que lo que queremos es que lo que reciba desde la tutoría repercuta positivamente en su desempeño académico.

## **2.8 Rápida**

Las respuestas prontas y bien pensadas hacen sentir al alumno que está bien atendido y acompañado. De hecho es así. Los teléfonos inteligentes facilitan esta atención. La computadora posibilita escribir mejores mensajes (en el sentido de más completos y mejor presentados), pero el *smartphone* permite dar respuestas inmediatas a las inquietudes que van surgiendo.

### **3. El trabajo de equipo detrás de la tutoría**

El hecho de que la tutoría virtual tenga un impacto positivo en el aprendizaje señala la existencia de un trabajo de equipo que respalda, acompaña y orienta las acciones de cada tutora. Este trabajo de equipo cuenta con mecanismos de apoyo como la realización de reuniones presenciales, una buena comunicación efectuada a través de diferentes medios y la coherencia con el modelo pedagógico de la maestría.

#### **3.1 Las reuniones del equipo tutorial**

Las tutoras contamos con el apoyo de una coordinadora pedagógica. Nos reunimos quincenalmente para tratar los temas que marca el cronograma, para analizar la marcha de los cursos y del grupo de tutorados, así como para dar solución a requerimientos e inquietudes que surgen en la práctica y que es necesario aclarar. Las personas que asisten varían, pero siempre están tutoras y coordinadora. A veces, contamos con la presencia de profesores de las asignaturas que se desarrollan; en ocasiones, acompaña la directora de la maestría.

Este cambio de participantes resulta enriquecedor porque la dinámica puede variar según temas y asistentes. Así, las reuniones de tutoría pueden ser prácticas y efectivas, otras pueden ser más dialogantes y a veces llegan a tener altos niveles de análisis por el nivel de tratamiento de los temas. Esto sucede cuando consideramos con detalle algunos asuntos vinculados al desempeño de la función tutorial.

#### **3.2 Comunicación abierta y fluida**

Una característica del equipo tutorial es la comunicación fluida y transparente. La fluidez se caracteriza por la frecuencia de mensajes, generalmente cortos, que circulan entre nosotras por correo electrónico. Llamamos transparencia a esa cualidad de la comunicación que, sin faltar a la discreción, permite que el equipo se entere de la marcha de avances del proceso de trabajo gracias a la copia de los mensajes.

Nuestra comunicación es fluida y esto se expresa en que, citando a la RAE, corre y brota con facilidad entre el equipo tutorial y el de la maestría en general. Así, por ejemplo,



el refuerzo que da la coordinadora cuando las tutoras enviamos mensajes de mayor envergadura es importante; pues constituye un respaldo emocional a la labor que se realiza sobre la marcha de las actividades. Las correcciones se dan también en un ambiente de confianza y con un tono motivador.

La mayor parte de la comunicación entre el equipo tutorial se da a través del correo electrónico; sin embargo, también usamos la red social *WhatsApp* como medio de comunicación informal. Esta es muy eficaz para resolver asuntos urgentes, recordar algún mensaje importante o atender algún problema con rapidez. Es interesante considerar que el *WhatsApp*, por estar asociado a comunicaciones informales, permite expresar con mayor distensión lo que en ese momento se requiere decir y, lo más importante, abre la puerta a soluciones creativas y divertidas por el mismo uso que facilitan sus caracteres.

### **3.3 Trabajo tutorial coherente con un modelo pedagógico**

Cuando una labor es eficaz, rara vez es por casualidad o por algún desempeño extraordinario. Esto también se cumple en nuestro trabajo: la labor tutorial está inserta en el modelo pedagógico de la maestría y se desenvuelve en coherencia con el mismo, apuntando a dar soporte al aprendizaje de los estudiantes y promoviendo en ellos la autonomía, la autorregulación de sus aprendizajes, la reflexión sobre su propio trabajo y el compromiso de cada uno con la investigación. A continuación, aparece expresado de manera gráfica.

**Figura I.** Modelo pedagógico de la maestría.



Fuente: Maestría en integración e innovación educativa de la TIC. PUCP. 2013.

La figura expresa que el estudiante se ubica en el centro del modelo educativo. Se plantea que el alumno sea autónomo, autorregulado, investigador y reflexivo (en tanto ético). Posibilitando el desarrollo de esas características, aparecen los profesores de cada asignatura; quienes van cambiando, según el avance de los cursos. Sin embargo, las tutoras son quienes acompañan, facilitan, orientan y promueven los aprendizajes durante los cuatro semestres que duran los estudios de maestría; factor importante en el acompañamiento de maestristas.

Por otro lado, en el mismo modelo, las herramientas tecnológicas como los EVA (Paideia, el principal) y otros entornos complementarios constituyen los medios a través de los cuales llega la información sobre el contenido de los cursos. Al tratarse un modelo semipresencial, los encuentros reales son menos frecuentes, pero figuran en el gráfico, por ser necesarios para el contacto y el trato personal con cada estudiante.

## 4. La estructura del trabajo de los tutores virtuales

Podríamos darle al trabajo tutorial una estructura narrativa que se desarrolla a lo largo de un ciclo académico (un semestre). La presentamos inmediatamente.

**4.1 El inicio.** El comienzo del semestre es muy esperado, pero de modo especial lo es el primero de los cuatro semestres. La tarea motivacional de comenzar y de ofrecer una cálida bienvenida tiene un influjo importante en el inicio operativo de los estudios del participante. Parte de este inicio implica:

i. **Preparar y enviar los mensajes de bienvenida cuidadosamente pensados y coordinados.**

Si bien estos mensajes no serán idénticos, porque cada tutora tiene su propia personalidad, sí reflejarán el nivel de coordinación del equipo a nivel de contenido.

ii. **Revisar los materiales de estudio.** Previo al inicio es necesario que cada tutor se familiarice con todos los materiales de enseñanza (guía didáctica, cronogramas, indicaciones, sistema de evaluación). Luego de una revisión general será necesario estudiar los materiales para poder orientar convenientemente el aprendizaje.

iii. **Desplazamiento e indagación por el entorno virtual.** Trabajar en la plataforma Paideia para conocer y ubicar todos los recursos, así como los mensajes y las indicaciones que da cada docente sobre su curso. En caso de que surgiera alguna inquietud, se dará aviso inmediato al equipo docente.

iv. **Establecer contacto y presentarse virtualmente a los profesores.** En vista de que los tutores constituyen un nexo importante entre docentes y estudiantes, el envío del mensaje de bienvenida es requerido para ponerse al servicio de los profesores en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.



**4.2 El desarrollo del ciclo académico.** Exige el despliegue de recursos de tiempo y de trabajo coordinado. Implica una serie de tareas en las que se debe aplicar criterio pedagógico y sentido común para acompañar y dar soporte efectivo al estudiante. Durante este tiempo de desarrollo de las actividades de aprendizaje, las tutoras:

- i. Mantienen comunicación constante con los estudiantes. Ello implica distinguir: a) al estudiante individualmente identificado con nombre, apellido y circunstancias específicas, b) al grupo de tutorados que atiende cada tutora, quienes se saben guiados por alguien en particular, c) a cada grupo de estudiantes que puede llevar una asignatura diferente y d) al grupo completo de alumnos de ese semestre y que en nuestro programa identificamos como *promoción*.
- ii. Envían mensajes semanales a modo de recordatorio de las actividades de aprendizaje de esa semana y comunican indicaciones específicas de los profesores. Esta tarea de la tutora puede interpretarse como una actividad espejo de las intenciones pedagógicas de los docentes.
- iii. Motivan la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje *on line* tales como foros, video-conferencias y avances de trabajos grupales e individuales.
- iv. Preparan las actividades tutoriales de los encuentros presenciales. Estas sesiones de tutoría grupal son apreciadas por los estudiantes porque en ellas se comparten las mejores prácticas
- v. Revisan los portafolios digitales que cada tutorado prepara en *Google Drive* como evidencia de sus aprendizajes a lo largo del semestre.
- vi. Establecen comunicación personal en video-conferencia a través de Adobe Connect, tratando de reunirse una vez con cada tutorado a lo largo del semestre.
- vii. Se reúnen extraordinariamente con algunos estudiantes en el campus de la universidad para una sesión de tutoría en persona.



- viii. Observan la participación de sus tutorados en video-conferencias organizadas por los docentes de cada curso.
- ix. Remiten reportes de participación de sus tutorados a los docentes de cada curso.

**4.3 El cierre del ciclo: siempre en positivo.** Finalizar un ciclo académico universitario tiene su interés e importancia porque hay que dar siempre un cierre en tono positivo. Para lograrlo, habrá que lidiar con el cansancio y el deseo de poner fin a actividades que conllevaron esfuerzo, satisfacción y, a veces, algunas diferencias, propias del trabajo entre seres humanos. Así, entre las tareas de las tutoras virtuales tenemos:

- i. Preparación y envío de los mensajes de finalización de cada curso, desde la perspectiva del equipo tutorial.
- ii. Participación en la gestión de notas en coordinación con los docentes de cada curso.
- iii. Comunicación de dudas e inquietudes a profesores y estudiantes con relación a la calificación en cada asignatura.
- iv. Elaboración conjunta de un informe sobre el desarrollo del trabajo tutorial teniendo en cuenta los factores positivos, los inconvenientes y las sugerencias.

Podemos decir que el trabajo de los tutores virtuales acaba de empezar, pues tiene poco más de una década de existencia. En este sentido, aquello que resulta nuevo, pero útil, debe cuestionarse a sí mismo para convertirse en su mejor versión. Es así como este trabajo de sistematización en torno a la tutoría virtual en un programa de maestría ha hecho posible expresar y ordenar en blanco y negro la experiencia de esta tarea docente. Al respecto, podemos presentar algunas reflexiones.

## Reflexiones en torno a la experiencia de la tutoría virtual



1. El trabajo de tutoría virtual se erige como nuevo en el ámbito universitario, especialmente en el nivel de maestría. En este sentido, ofrece oportunidades para innovar desplegando la iniciativa y la creatividad pedagógicas de tutores y tutoras en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.
2. La tutoría virtual explica su efectividad en el respaldo de un trabajo de equipo docente que coordina, supervisa y acompaña la labor tutorial posibilitando su efectividad y eficacia a través de diversos medios, los que constituyen soporte, orientan y dirigen el trabajo de cada tutor.
3. La forma de comunicar que caracteriza el trabajo tutorial es un factor clave para su eficacia. El hecho de que esta comunicación presente las características de claridad, concisión, rapidez y transparencia facilita la fluidez de los mensajes bidireccionales y genera claridad y seguridad entre todos los participantes del programa. Es labor de nuestro equipo trabajar en la mejora continua del estilo de nuestras comunicaciones, especialmente las que tienen como receptores a nuestros estudiantes. La rapidez, por su parte, siempre constituye un reto.
4. Los nuevos medios tecnológicos nos permiten conocer a nuestros estudiantes. Es necesario por ello, *aprender a leer entre líneas*. Además del dominio técnico requerido, es tarea de los equipos de tutores *saber leer los mensajes* para conocer y ayudar más y mejor a cada estudiante.
5. La tutoría virtual, por la oportunidad de cercanía que establece con cada alumno tutorado, se halla ante el desafío de personalizar el trato con los participantes del programa. Sin embargo, comprendemos que la personalización es, para nosotros, todavía una tarea pendiente que requiere trabajo de reflexión, así como consideración de las posibilidades que la viabilicen. En este sentido, habría que estudiar con mayor profundidad las oportunidades que ofrecen los encuentros presenciales de nuestro programa para establecer un contacto más cercano con nuestros estudiantes y lograr mayor impacto positivo en sus aprendizajes y en sus vidas.



## Referencias

- Hernández-Sánchez, A. y Ortega, J. (2015). Aprendizaje electrónico afectivo: un modelo innovador para desarrollar una acción tutorial virtual de naturaleza inclusiva. *Formación universitaria*, 8(2), 19-26.
- Martínez Clares, P, Perez Cusó, J., y Martínez Juárez, M. (2014). Tutoría universitaria: entorno emergente en la universidad europea. Un estudio en la facultad de educación de la universidad de Murcia. *RIE*, 32(1), 112-138.
- Martínez Clares, P, Perez Cusó, J., y Martínez Juárez, M. (2016). Las tics y el entorno virtual para la tutoría universitaria. *Educación XX1*, 19(1), 287-310. doi:10.5944/educXX1.13942
- Pons Piedrafrita, F. (1996). Espíritu universitario. En Víctor García Hoz (Ed.), *La educación personalizada en la universidad* (pp. 81-130). Madrid, España: Rialp.
- Silva Quiroz, J. (2010). El rol de tutor en los entornos virtuales de aprendizaje. *Innovación educativa*, 10 (52),13-23.
- UNESCO. (2016). *Sistematización de experiencias educativas innovadoras. Serie Herramientas de apoyo para el trabajo docente. Texto 3*. Lima, Perú: UNESCO.