

Pedagogical Leadership in Technical Pedagogical Advising

Guillermina
Barrios Muñoz¹

Resumen

El Liderazgo Pedagógico (LP) se encuentra implícito en las funciones que desempeña el Asesor Técnico Pedagógico (ATP) de secundaria; sus funciones referidas en el Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en Educación Básica (MEEGEEB), coinciden con las características del LP. Se retoman los propósitos de la función, según el Manual de Organización de Educación Secundaria del Estado de Jalisco (MOESEJ), y se buscó la vinculación con el LP en aspectos como: la gestión escolar, la gestión del aprendizaje, la administración y la gestión educativa. Miras (2020) menciona que generar altas expectativas es fundamental para el LP; por otro lado, el propósito del ATP atiende aspectos globales que influyen en el desarrollo de aprendizaje del adolescente, como el contexto influenciado por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Se muestran características del LP propuestos por García (2024), además de las subcategorías según Leithwood (2009), de las que solo tres son las que impactan en la función del ATP: guiar el avance de alumnos, estrategias de mejora docente y ceder recursos para la mejora. Se generó una base de datos para los documentos sobre las características del LP y se aplicó una encuesta a los ATP sobre acciones de LP.

Palabras clave: asesor técnico, gestión, liderazgo, pedagógico.

¹ Universidad Pedagógica Nacional 142 Tlaquepaque. Doctorante. Maestría. Jalisco, México. E-mail: guillermina.barrios@jaliscoedu.mx ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8081-3461> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=LjFBg7cAAAAJ&hl=en>

Abstract

Pedagogical Leadership (PL) is implicit in the functions of the Pedagogical Technical Advisor (PTA). Their functions, described in the Framework for Teaching Excellence and School Management in Basic Education (MEEGEEB), align with the characteristics of PL. The purposes of this role were reviewed, in accordance with the Jalisco State Secondary Education Organization Manual (MOESEJ), and an attempt was made to connect it with PL in aspects such as school management, learning management, administration, and educational management. Miras (2020) mentions that generating high expectations is fundamental for PL. On the other hand, the purpose of the ATP (Academic Pedagogical Advisor) addresses global aspects that influence adolescent learning development, such as the context shaped by Information and Communication Technologies (ICTs). Characteristics of the LP (Learning Support Program) proposed by García (2024) are presented, along with the four subcategories according to Leithwood (2009), of which only three impact the ATP's role: guiding student progress, teacher improvement strategies, and providing resources for improvement. A database was created for documents on the characteristics of the LP, and a survey was administered to ATPs regarding their LP actions.

Key words: leadership, management, pedagogical, technical advisor.

Introducción

El objetivo del presente artículo es descubrir si la habilidad del Liderazgo Pedagógico (LP) está presente o no en la función del Asesor Técnico Pedagógico (ATP) de secundaria, esto mediante la búsqueda y análisis documental, debido a que en el campo de acción de esta función existe el comentario de que no es posible el desempeño de los rasgos y propósitos esperados si no posee LP, por lo que se hace necesaria la presente investigación, ya que en los documentos que rigen la función no se menciona dicha habilidad.

Se consideran como puntos de partida el estudio de los rasgos deseables del ATP y las características del LP, para determinar si este está involucrado en las actividades de la asesoría técnica; se emplean, además, la revisión documental, el diseño y la aplicación de una encuesta, en los que se podrán rescatar las formas en que se desempeña la función, para confirmar si realmente se necesita el LP. Al respecto, se pretende realizar a corto plazo un análisis estadístico de los resultados obtenidos en una muestra de 20 asesores técnicos.

Se hacen presente aspectos principales de los contextos universales en el que se desarrollan las adolescencias actuales, debido a que el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) permean actitudes, intereses, problemáticas y necesidades intrínsecas de los estudiantes de secundaria, por lo que las acciones de asesoría técnica hacia los docentes no pueden dejar de lado estas realidades para emprender acciones a favor de la gestión del aprendizaje.

De esta manera, se busca detectar cuáles son las actividades realizadas para la asesoría

pedagógica, determinar cuáles son las funciones desarrolladas en el campo docente para determinar en qué aspecto se aplican las habilidades del LP; además de observar cuál es la función desarrollada con mayor y menor frecuencia con la finalidad de considerar aspectos menos atendidos y promover la importancia de reconsiderar en el plan del ATP.

Desarrollo

En el Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en Educación Básica (MEEGEEB), se relata el perfil, los criterios y los indicadores que se requieren observar en el quehacer educativo del Asesor Técnico Pedagógico (ATP) (SEP, 2024). En dicho marco se conceptualiza el perfil como la suma de rasgos, obligaciones, condiciones o destrezas que se han de cumplir; estos representan la materia normativa que determina el actuar y no el deber ser, para colaborar en la seguridad y el aprendizaje de los alumnos.

Estos aspectos se encuentran organizados en Dominios, a manera de punto de referencia cualitativa y cuantitativa, base de valoración del desempeño que permiten guiar la práctica educativa basada en una visión humanista en el contexto en donde se desempeñe. En consecuencia, el perfil describe las competencias del ATP, entre ellas: la práctica con visión desde el enfoque de la superación del quehacer docente y la reanimación del desarrollo escolar. Por otro lado, busca la atención de los alumnos de forma integral, procurando el bienestar y el mayor logro de los aprendizajes, emplea el diálogo basado en el conocimiento, propicia el análisis y la reflexividad de la acción docente, establecido previamente en

la planificación de la asesoría técnica, de maneras tanto individual como grupal. Considera la escuela como un lugar que brinda servicio para la educación con inclusión valorando la riqueza de la interculturalidad y provista de acciones con equidad para la igualdad sustantiva.

El perfil del ATP orienta las actividades con miras a la mejora de la cultura escolar y el quehacer docente para el logro de la excelencia educativa. Se vincula de manera empática, utiliza el tacto en la interacción con su comunidad, procura la colaboración para el servicio pedagógico y genera en sus acciones la posibilidad de potenciar las habilidades del colectivo docente; los dominios que incluyen las características mencionadas están localizados en los números II, III y IV del MEEGEEB.

Estas actividades se pueden sintetizar como: el asesor técnico conoce la cultura de la escuela y el quehacer de los docentes en el aula, con la finalidad de alcanzar la excelencia; dirige sus acciones en favor de la formación integral del profesor y la mejora del aprendizaje de los alumnos, de manera que sean desarrolladas las habilidades docentes, manteniendo una constante colaboración con la supervisión escolar y reforzada a través de las relaciones con la escuela, familia, comunidad e instituciones.

Para lograr las metas, se requiere del diseño de un plan de acompañamiento del ATP sobre el apoyo que se le brindará al docente asesorado, en el cual deberán aparecer los propósitos previsualizados en un lenguaje que denote las habilidades idóneas de los actores. Además, es necesario considerar el documento que rige actualmente a la educación secundaria en nuestro Estado: el Manual de

Organización de Educación Secundaria del Estado de Jalisco MOESEJ (SEJ, 2012).

En este artículo se menciona que el propósito del puesto es proporcionar asesoría a fin de mejorar los procesos pedagógicos que se requieran para la implementación del plan y programas de estudio de educación secundaria; es decir, el ATP no busca posicionarse como una figura de autoridad, ni como un fiscalizador del quehacer docente; lejos de estas acciones que pudieran interpretarse como punitivas, sus acciones van dirigidas en la búsqueda de la mejora de los procesos pedagógicos en los que implican una serie de elementos que forman parte del aprendizaje de los alumnos.

Dichas características a simple vista abonan a la Gestión Escolar descrita por Soubal (2008) como las actividades de manera consciente, dirigidas para responder a las metas que implican la formación de ciudadanos integrales que se puedan integrar con eficiencia a nuestra sociedad. Sin embargo, existe una acción precisa incluida en la acción mencionada que ayuda a esta finalidad de acuerdo con Soubal: la Gestión del Aprendizaje considerada como la integración y reestructuración permanente del cerebro de los alumnos a través de la relación en comunidad que generan una vivencia significativa.

Otros conceptos relacionados con la gestión del aprendizaje son la gestión escolar y la administración necesarios para que el aprendizaje se lleve a cabo, es aquí donde se necesita establecer la diferencia entre estas últimas dos acciones que se requieren en el aprendizaje. Generalmente se suelen tomar como sinónimos; sin embargo, una de sus principales diferencias, como lo menciona Soubal (2008), consiste en que mientras en la administración escolar existe una baja presencia de

lo pedagógico, un énfasis en las rutinas, trabajos aislados y fragmentados, estructuras cerradas a la innovación, una autoridad impersonal y observaciones simplificadas y esquemáticas, en la gestión escolar existen de manera primordial.

De esta manera, según Soubal (2008), en la gestión educativa existe una centralidad en lo pedagógico; además, se requieren los Dominios del MEEGEEB para ser flexible y al mismo tiempo tratar con lo complejo, fomentar el trabajo en equipo, mostrar apertura al aprendizaje y a la innovación, fomentar una cultura organizacional con visión a futuro y favorecer la intervención sistemática y estratégica. Se sabe de antemano que el logro de la excelencia educativa no depende solamente del desempeño del profesor, ya que el fenómeno de enseñanza aprendizaje es un hecho vivo, susceptible de acciones que se pueden presentar en el aula, atendidas por parte de los profesores, además de que la actitud y disponibilidad del alumno afecta en favor o no, de la calidad.

Por consiguiente, ante el conocimiento de las nuevas formas de ser y de manifestarse o comportarse de la adolescencia contemporánea, influenciados por el uso de las TIC, en no pocos casos se presentan adolescentes que las emplean para el aprendizaje, como lo denomina López (2023), que incursionan en el mundo de las Tecnologías del Aprendizaje y el conocimiento (TAC). En suma, el ATP requiere considerar el contexto general en el que viven las adolescencias de hoy, enmarcado por características como la atracción por el uso de estas tecnologías.

Otra característica del adolescente es que se encuentra en la búsqueda de su propia identidad y procura dejar de lado la etapa de la niñez; busca

socializar con otras formas de ser, más allá de las que observa en el entorno familiar; en muchas ocasiones utilizan las Tecnologías de las relaciones la Información y la Comunicación (TRIC). Es así como se requiere que el ATP logre que el docente incursione a las denominadas tecnologías, para la atención de la calidad de la enseñanza-aprendizaje en los entornos presenciales o a distancia. En suma, las TIC llevan al estudiante a informarse de la globalidad de la información universal, por lo que no es posible dejar de lado la influencia del contexto internacional que permea la labor docente y la adolescencia de nuestros tiempos.

Por otro lado, de acuerdo con Miras (2020), el LP se realiza mediante una guía dinámica con intención de actuar en el modelo de enseñanza-aprendizaje para generar y dirigir las interdependencias entre los integrantes con empatía al entorno donde se desenvuelven. Entonces, la acción del ATP se impregna de conciencia para actuar a favor del proceso que realiza el profesor, en el cual el alumno interactúa tanto con los compañeros de clase, el profesor, así como también con la comunidad escolar y social, con un tinte de comprensión y solidaridad hacia el otro para la colaboración.

Significa que el desempeño del ATP implica modelar los efectos que se quieren lograr en los actores que intervienen en el proceso áulico; requiere ser un profesional de la educación que reflexiona sobre su forma de actuar debido a que su desempeño con los demás actores educativos refleja un ejemplo posible a seguir por parte de los docentes y estudiantes. El ATP propicia en su proceder una ética que favorece los valores cívicos

que pudieran ser una manera de formar tanto a profesores, estudiantes y comunidad educativa.

Aunque no es un aspecto teórico, sí es un factor actitudinal el valor del respeto y representa en el ATP un inicio para predicar una práctica que propicie una sociedad abierta a vivir los principios para una cultura a favor del respeto y la paz. Según lo mencionado por Miras (2020), el LP requiere de la acción de guiar o conducir de forma consciente y a favor del proceso enseñanza-aprendizaje; es decir, de manera proactiva.

Se puede considerar que el ATP realiza su función con la premisa de expectativas altas sobre los factores del fenómeno que, si bien las expectativas no son algo tangible, son indispensables para generar el efecto Pigmalión a favor de los aprendizajes de los alumnos. Las expectativas que el ATP lleva consigo en el momento de la visita al aula, para la observación del fenómeno pedagógico, no es un elemento mágico, sino una actitud proactiva que beneficia la interacción.

Además de contar con estrategias para poder gestionar la interdependencia entre docente, alumno y entre los mismos alumnos, que favorece un aprendizaje social que, según Vygotsky (1978), genera un impacto favorable en el aprendizaje. Por otra parte, ese LP involucra la interrelación empática con el contexto, esto habla del cuidado del espacio en donde se desarrolla la labor docente y, al mismo tiempo, se genera el aprendizaje situado que puede trascender a contextos cercanos al alumno, en un presente próximo, en un futuro inmediato o a mediano y largo plazo.

El liderazgo pedagógico se caracteriza y diferencia del liderazgo administrativo, según Miras (2020), en que el primero se considera como

asignación directiva que habilita la preocupación efectiva por la calidad de las acciones del proceso enseñanza-aprendizaje impregnado de expectativas positivas que favorecen las condiciones de aprendizaje. Debido a esto, el ATP necesita actuar con altas expectativas ante los involucrados de la acción educativa, para practicar dicho aspecto del LP.

Estos elementos van desde la participación de la comunidad educativa, las características del contexto, el desempeño de los profesores, el apoyo de los padres de familia, la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje hasta el diseño de la planificación docente, entre otros. Por lo tanto, el LP implica colocar la atención en la dirección de la calidad de la enseñanza y aprendizaje como lo menciona García (2024); por consiguiente, la postura del ATP está centrada en el logro de la calidad del trabajo docente. Por otro lado, García (2024) propone tres características reconocidas en los líderes pedagógicos: 1) determinar metas precisas, 2) el fomento del desarrollo profesional continuo de docentes, y 3) impulsar la innovación.

Las realidades actuales, de acuerdo con las situaciones que viven los estudiantes y las necesidades que apremian a la comunidad, ejercen una imperante influencia para dirigir el tipo de contenido de la formación continua de los docentes; con esto, se genera una actualización pertinente para el apoyo a la calidad educativa. En cuanto a que el ATP establece metas para generar la innovación docente, representa un reto no menor, debido a que la innovación conlleva la producción de ideas diferentes para el fomento de prácticas pedagógicas distintas, que vayan más acorde a las nuevas tecnologías con las que se encuentran

conviviendo los alumnos y las diversas formas de adolescencias.

Sin embargo, lo anterior no significa que en aquellas localidades donde no se tiene acceso a la tecnología no se pueda promover la innovación, ya que en estos casos es posible el desarrollo de la creatividad del profesor. En la primera característica (líder pedagógico) es necesario establecer metas precisas con claridad, sobre todo que sean alcanzables y medibles. Según Leithwood (2009), una categoría importante del LP es la gestión del programa de estudio. Es precisa, entonces, la revisión de lo que este autor considera como gestión del programa de estudio; además, comenta que existen cuatro subcategorías del LP: ofrecer personal para la enseñanza, guiar tanto el avance de los alumnos como las estrategias de mejora de los docentes, defender al docente de las peticiones externas que no son consideradas productivas y ceder recursos para el mejoramiento del plantel. Al respecto, la primera y la cuarta, sobre proporcionar personal y recursos no están en manos del ATP.

Es posible afirmar que sí es posible para el ATP proporcionar lo respectivo a los recursos informativos que apoyen en la práctica docente. Aunque estas subcategorías se enfocan en el directivo escolar, se pueden interpretar en el área de acción del asesor, cuando en la charla pedagógica se realiza la pregunta que puede detonar la reflexión docente en el hacer conciencia si en el desarrollo de actividades de aprendizaje de los alumnos se guía u ofrece monitoreo, esto con respecto a la segunda subcategoría.

Lo anterior se puede interpretar como una acción de innovación de la práctica pedagógica que se realiza gracias a la reflexión del ejercicio docente,

en la cual se detecta que una estrategia no generó el resultado esperado, y por lo cual el docente realiza una modificación. En esta acción esperada por el docente, se requiere hacer una pausa, debido a que aparentemente parece que la reflexión es una estrategia dirigida a la mejora (al logro de la calidad educativa); sin embargo, surge una pregunta importante: ¿el docente tiene la oportunidad y el tiempo para realizarlo?

En la actualidad se tienen docentes de secundaria que trabajan en más de un plantel o/y que se trasladan a varios centros educativos, lo que implica inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. Esto puede representar una menor disponibilidad para la reflexión; sin embargo, se busca favorecerla. Con respecto a la tercera subcategoría, implica tener cuidado de realizar sugerencias de mejora, no realizar peticiones ni mandatos que pudieran recargar el trabajo de los profesores. Es aquí donde el ATP, desde la planificación del proyecto de Asesoría Técnica diseña actividades hacia un acompañamiento, asesoría y apoyo; esta se podrá ejecutar durante la aplicación de dicha ruta previo diagnóstico docente, en el que se requiere apertura por parte del directivo escolar y del profesor; esto, sin duda, puede generar demanda de tiempo del titular del grupo para revisar, analizar y adecuar el diseño instruccional en el que se lleva a cabo la clase.

Resultados

Para la elaboración del presente artículo, se realizó una investigación bibliográfica de documentos recientes, indexados y arbitrados en Google escolar, ante lo cual se obtuvo una cantidad de 22 documentos, además de considerar al autor

Leithwood que se concibe como autor pionero sobre el LP, dando un total de 23 documentos localizados para la lectura. Sin embargo, solo se utilizaron tres autores, además de citar dos documentos sobre bases legales de la función del ATP, uno sobre gestión del aprendizaje y el que habla sobre el uso de las TIC en la sociedad actual.

Existe basta información que pude generar conocimiento en los lectores respecto al tema; sin embargo, esta investigación solo es de divulgación, lo que implica la oportunidad de la demostración de una pincelada del contenido que ahora ocupa. A continuación, en la Gráfica 1 se describen los documentos localizados para la investigación en cuanto al año de publicación de los archivos que pudieran servir como fuente. La elección de los documentos se realizó considerando el tema

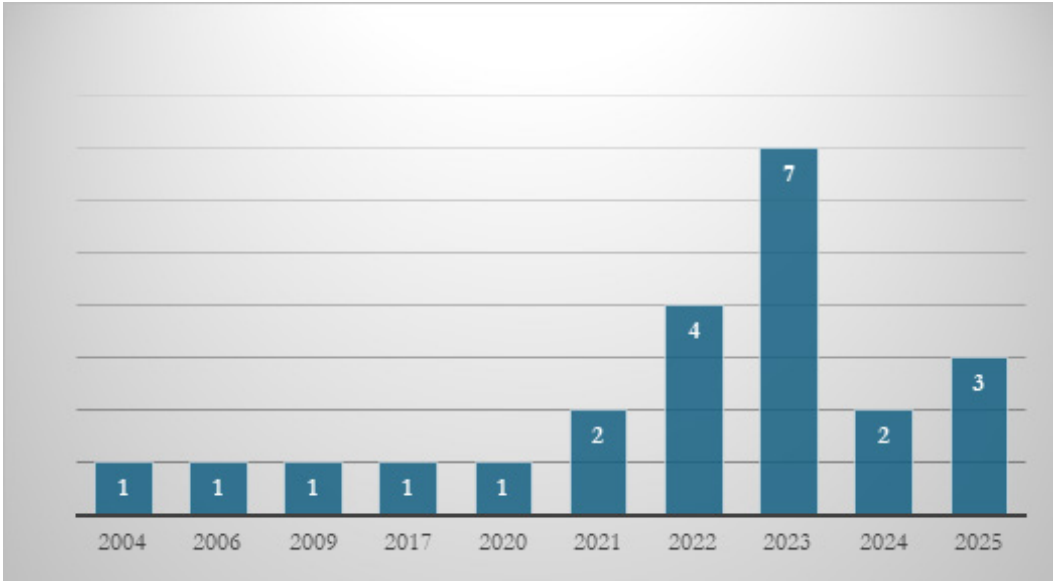
investigado, se reunieron como posibles fuentes siete documentos escritos en el 2023, cuatro en el 2022 y tres en el 2025.

En el año 2023 se presentó el mayor número de publicaciones de acuerdo con el universo previsto como posibles fuentes. Se consultaron bases de datos de Dialnet, Redalyc, Scielo y Google escolar. Algunos términos similares al LP encontrados son: gestión escolar, administración escolar y gestión del aprendizaje.

Otra acción fue la aplicación de una encuesta a una muestra de 20 ATP de secundaria sobre las actividades implicadas de LP. De acuerdo con las estrategias o actividades desarrolladas para la mejora docente, se lograron los siguientes resultados mostrados en el Cuadro 1 y Gráfica 2, en donde se denota que las estrategias del LP con

Gráfica 1

Documentos sobre el liderazgo



Fuente: elaboración propia.

mayor y menor frecuencia fueron la observación de clases y el análisis de la planificación didáctica.

En la Gráfica 2 se señala que el 55% de las estrategias aplicadas por el ATP es la observación de clase, lo que indica que es una actividad mayoritaria con respecto a las demás detectadas en

la encuesta, seguida del 20% que corresponde a la charla pedagógica; sin embargo, también se puede detectar la necesidad de aumentar el análisis de la planificación didáctica (10%) y el taller grupal (15%).

Cuadro 1

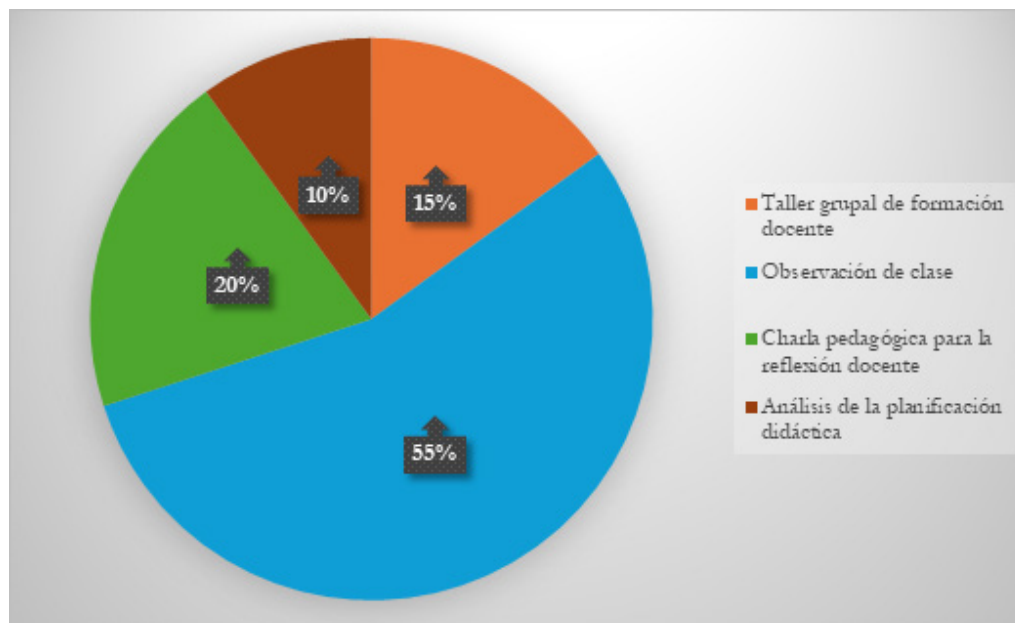
Estrategias de mejora docente como acciones del Liderazgo Pedagógico del ATP

	Estrategias de mejora docente	Respuestas	Porcentaje
1	Taller grupal de formación docente	3	15
2	Observación de clase	11	55
3	Charla pedagógica para la reflexión docente	4	20
4	Análisis de la planificación didáctica	2	10
	Total	20	100%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 2

Estrategias de mejora docente como acciones de Liderazgo Pedagógico del ATP



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Se determina que las funciones del ATP están permeadas por el LP, debido a que el docente realiza las acciones indicadas por la norma vigente (MEEGEEB y MOESEJ) como: la práctica con visión desde el enfoque de la superación del quehacer docente y la reanimación del desarrollo escolar. Busca la atención a los alumnos de forma integral, procurando el bienestar y el mayor logro de los aprendizajes, emplea el diálogo basado en el conocimiento, propicia el análisis y la reflexividad de la acción docente.

Establecido previamente en la planificación de la asesoría técnica de maneras tanto individual como grupal, que el ATP considera la escuela como un lugar que brinda servicio para la educación con inclusión, interculturalidad y equidad para la igualdad sustantiva; orienta las actividades hacia la mejora de la cultura escolar y la práctica docente para la excelencia educativa, se vincula de manera empática, utiliza con fineza la interacción con su comunidad, procura la colaboración en el servicio pedagógico y genera el desarrollo de las habilidades del colectivo docente. Las características implicadas en la función del ATP como en el LP son:

- Las mencionadas por García (2024): determina metas precisas, fomenta el desarrollo profesional continuo de los docentes e impulsa la innovación.
- Además de que el asesor desarrolla las tres subcategorías descritas por Leithwood (2009) como: guiar el avance de los alumnos y estrategias de mejora docente, defiende al docente de participaciones externas innecesarias y cede recursos para la profesión

docente, esto a través de acciones señaladas en los rasgos deseados por la autoridad educativa.

El diseño del plan de asesoría y acompañamiento técnico pedagógico necesita la presencia y predisposición del LP de altas expectativas (Miras, 2020), ya que requiere por parte del ATP del conocimiento y dominio de las habilidades docentes, acciones pedagógicas, habilidades comunicativas, puesta en práctica de habilidades blandas, entre otras. Las acciones implementadas por los asesores muestran que se necesita potenciar la atención en el diseño de la planificación didáctica.

Otros conceptos relacionados con el LP son la gestión escolar, descrita por Soubal (2008), como la acción consciente dirigida para responder a las metas que implica la formación de ciudadanos integrales, de la que se deriva otro concepto cercano con el LP: la Gestión del Aprendizaje, vista como una forma de construcción permanente del cerebro de los alumnos, mediante sucesos importantes para el alumno dentro de la comunidad.

Referencias

- García, C. (2024). El liderazgo pedagógico como factor de mejora educativa. Una revisión sistemática entre los años 2015-2022. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 4950-4964. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación.

- [https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5428/C % c 3 % b 3 m o % 2 0 l i d e r a r % 2 0 n uestras%20escuelas%20Aportes%20 desde%20la%20investigaci%c3%b3n. pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5428/C%20c3%20b3m%20o%20l%20i%20d%20e%20r%20a%20r%20n%20uestras%20escuelas%20Aportes%20desde%20la%20investigaci%20n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, J. (2023). Las TIC, TAC, TEP, TRIC en las situaciones de aprendizaje. *Supervisión*, 21(68), 1-33. <https://doi.org/10.52149/sp21> <https://supervision21.usie.es/index.php/Sp21/article/view/699/1359>
- Miras, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-1622020000300287&script=sci_arttext
- SEJ (2012). *Manual de Organización. Nivel de Educación Secundaria en sus modalidades General y Técnica. Periódico Oficial del Estado de Jalisco, Sección VI, Número 38*. Gobierno del Estado de Jalisco. https://aprende.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2025/08/manual_de_organizacion_secundarias.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2024). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. Educación básica*. https://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2025-2026/compilacion/EB/Marco_EB.pdf
- Soubal, S. (2008). La gestión del aprendizaje. Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes. *Polis. Revista Latinoamericana*, 7(21), 311-337. <https://journals.openedition.org/polis/2955>
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes (Vol. 86)*. Harvard university press. [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=RxjjUe-fze_oC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Vygotsky,+L.+S.+\(1978\).+Mind+in+society:+The+development+of+higher+psychological+processes.+Harvard+University+Press.&ots=okB1V0s-06v&sig=MNhB4DwyDCcS26EH-5TwE-iFfAR8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=RxjjUe-fze_oC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Vygotsky,+L.+S.+(1978).+Mind+in+society:+The+development+of+higher+psychological+processes.+Harvard+University+Press.&ots=okB1V0s-06v&sig=MNhB4DwyDCcS26EH-5TwE-iFfAR8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)