

Trayectoria profesional y liderazgo ejercido. Del ISE a la SPL

Ladislao Alcaraz de Silvero¹

Secretaría de Políticas Lingüísticas, Presidencia de la República
ladislao.lalisi@gmail.com

Resumen

La presente comunicación presenta reflexiones basadas en experiencia vivida a lo largo del trayecto recorrido como estudiante y docente del Instituto Superior de Educación «Dr. Raúl Peña» y describe procesos que han requerido el ejercicio de liderazgo en la gestión lingüística, para dar cumplimiento a la misión institucional, en carácter de titular de la Secretaría de Políticas Lingüísticas. Explora representaciones, significados y sentidos configurados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en el ejercicio de autoridad, así como los desafíos afrontados para llegar a la meta trazada. Expone experiencias sobre

¹ Magíster en Lingüística Aplicada y en Educación. Docente de Educación Superior, en especialidades de Lingüística, Lengua Española y Guaraní. Asesora y evaluadora de trabajos de grado, en líneas relacionadas con investigación lingüística y literaria, lingüística aplicada a la educación, educación y medios de aprendizaje. Disertante en eventos académicos nacionales e internacionales. Colaboradora en la producción de materiales educativos, de referencia, revistas y artículos, en castellano y guaraní. Miembro de número de la Academia de la Lengua Guaraní., Titular de la Secretaría de Políticas Lingüísticas, dependiente de la Presidencia de la República del Paraguay, desde agosto de 2013 hasta la actualidad.

las implicancias de ser estudiante de formación docente, ejercer la docencia y la función técnico-pedagógica en la institución, el esfuerzo de formación continua y la asunción de un cargo de alta responsabilidad, valorando los aportes del ISE en el desarrollo de competencias personales y profesionales.

Palabras clave

Desarraigo cultural, formación docente, gestión lingüística, liderazgo, autoridad, desarrollo profesional

Ñe'ẽmbykymi

Ko marandu omyasãi akãngeta ha tembiecha ñemopyrendáva tembiasakuépe, ohechaukáva mba'échapa ojepykúi tape, temimbo'e omoñepyrũ guive imbo'esyry oiko haña ichugui mbo'ehára, oiko peve ichugui mbo'ehára Instituto Superior de Educación Dr. Raúl Peña-pe; oikuaauka avei mba'eichaitépa omyakã tembiapoita Paraguái Ñe'ẽnguéra Sãmbyhyhápe. Oipyguara mba'échapa ojehecha, ñeimo'ã ha mba'épa he'ise upe tembiapo ñehekombo'e ha kuaha'ã rehegua ha upéichante avei mba'eichaitépa oiko mburuvicháramo ha mba'emba'épa ñehenonde'a ogehupyty potávo umi mba'e ojehekáva. Ko'ápe ñemombe'u tapicha rembiosa, temimbo'e rekópe, mbo'ehára rekópe, pytyvõhára omoirüva tembiapo tekombo'e reheguáva rekópe, arandu rapereka katuĩ ha tembiapo guasu ñemboguatáva oisãmbyhykuévo tetã remimoĩmby. Opaitéva ko'ã tembiosa ha tembiapohápe ñemomba'e kuaapy, temiandu, tembiosa ñemono'õva'ekue ISE-pe.

Ñe'ẽ ojehesa'ỹijóva

Tekotee jehapo'o, mbo'ehararã rekombo'e, ñe'ẽnguéra rape'apo, ñeposãmbyhy, mburuvicha reko, mba'apohára akãrapu'ārã

Estudiar en el ISE

El Instituto Superior de Educación «Dr. Raúl Peña» (ISE), como casa de formación de los educadores, históricamente ha albergado a estudiantes de distintos puntos geográficos del país. Pero, hoy, concentra a más estudiantes del departamento Central y Capital, era más acentuado dos o tres décadas atrás.

En ese contexto, en el año 1987, superé el examen de selección e ingresé al Profesorado de Educación Media de Educación Idiomática, luego de una decisión muy consciente sobre mi orientación vocacional. Entonces tenía 18 años y esta sería mi primera carrera postbachillerato.

El desarraigo cultural y la adaptación a una nueva realidad fueron procesos de fuertes cambios en mi vida de joven de origen campesino. Nacida en la Colonia Emilio Acevedo, compañía de Santa Rosa Misiones, distante a cinco kilómetros de ella, tenía la costumbre de recorrer diariamente esa distancia para llegar hasta la escuela y más tarde, el colegio.

En la ciudad, empecé a saber de itinerarios de las líneas de transporte público, a leer los nombres de las calles, a ubicar nuevas referencias en el entorno urbano. Un significativo proceso fue mi educación vial, aprender a mirar a ambos lados para cruzar calles y grandes avenidas.

Otro elemento cultural de gran impacto, en los primeros tiempos, ha sido el cambio total en mis opciones gastronómicas. De estar acostumbrada a una dieta basada en la alimentación de la gente de campo, caracterizada por el autoabastecimiento, de la chacra a la mesa, tuve que adaptarme a la necesidad de comprar alimentos de los supermercados, a consumir alimentos preparados fuera de la casa y a cuidar especialmente de no consumir aquello que no toleraba.

En este impactante choque cultural, aprendí a compartir con compañeros que pasaban por el mismo proceso, lejos de los padres, de la casa materna, en barrios desconocidos, sin vecinos con quienes hablar, muchas veces con pérdida de la confianza y proximidad, propios del contexto campesino o pueblerino de nuestro país. La ventaja del contexto urbano radica en la posibilidad de perderse

en el anonimato, por constituir un contexto en el que se vive desapercibido, sin que nos conozcan con nuestros nombres y apellido, sin que la gente se ocupe tanto de la vida del otro. Y esta es una ventaja, en mi caso, porque me gusta la discreción, el perfil bajo y evito el chismorreó de barrio.

Un aspecto muy significativo para mí en el proceso de formación constituyó la posibilidad de alfabetizarme en mi lengua materna, a los 18 años, ya tarde; no obstante, constituyó un proceso con mucho sentido en mi desarrollo personal y profesional. Estaba aprendiendo a leer y escribir mi lengua propia, la única que usaba en el entorno familiar y comunitario. Pero esta vez la estaba aprendiendo para asumir el desafío de enseñarla a los jóvenes de la educación media. Un recuerdo entrañable guardo de mi primera profesora de guaraní, Ida Genes Hermosilla, maestra de maestras, quien me hizo redescubrir el valor de mi propia lengua, prohibida, desvalorizada en mi contexto de origen.

Pronto me vi con ventajas, porque para enseñar una lengua, no solo se

necesita la competencia para leerla y escribirla, sino que es necesario hablarla, conocer las funciones comunicativas desde el uso, su historia y los aspectos de su identidad fonética, sintáctica, léxico-semántica, lo que manejaba intuitivamente como hablante, pero esta vez, me iba perfilando como especialista, de quien se espera profundización de los conocimientos.

Asimismo, la especialidad de Educación Idiomática exigía un conocimiento suficiente de la lengua castellana y la literatura paraguaya, hispanoamericana y universal. Descuella en mi memoria otra gran maestra del ISE, a quien confesé un día mi secreto y mi deseo profundo de ser una buena docente. Ella es Ela Salazar Sartorio, destacada y respetada por la consistencia de sus saberes, la seriedad y rigor de su planteamiento pedagógico.

Nunca faltó el espacio curricular para la reflexión lingüística, lo que me ayudó a configurar plenamente mi vocación de estudiar y aprender mucho esta especialidad, guiada de la mano de una gran conocedora de esta área, la profesora Pablina Escobar de Rivas.

No puedo negar la bondad y exigencia de todas las formadoras del ISE de aquella época, de quienes aprendí lo necesario para emprender los primeros años de ejercicio profesional. Me permití mencionar precedentemente a las tres, porque quizá ejercieron en mí la influencia que un mentor ejerce sobre el espíritu, el ánimo y la conducta de su discípulo.

La conquista de un título profesional que me habilite a ejercer una profesión digna era, a la vez, una meta personal y un impulso motivacional que cada día me permitía salir con entereza a vivir una nueva experiencia. A fines del 1989, el título estaba en mis manos e iniciaba una nueva etapa. Ya más segura, más adaptada a la vida en el contexto urbano, decidí seguir estudiando. Y así conquisté otros: el de Locutor Radial y Televisivo, el de Licenciada en Letras, el de Magíster en Lingüística Aplicada, diplomas de postgraduada y, en el 2008, el de Magíster en Educación, que alcancé en carácter de becaria de un programa del MEC, con el que tuve la oportunidad de vivir una experiencia de formación en el

extranjero, en este caso, en Viña del Mar, Chile.

En cada carrera que estudié, después de graduarme del ISE, tuve que distribuir mi tiempo entre la responsabilidad profesional y el rol de estudiante. Siempre ha sido exigente y demandante, no obstante, hoy valoro no haber desistido de ninguna de ellas.

Enseñar y aprender en el ISE

Luego de unos años de docencia en diversas instituciones públicas y privadas del nivel medio y de pasar por la experiencia del “maestro taxi”, el que enseña a más de quinientos alumnos en cinco o más instituciones diferentes, sin lograr construir plenamente una identidad y sentido de pertenencia institucional, tuve la oportunidad de inaugurarme en aulas del ISE, en los cursos preparatorios para examen de selección de postulantes. Un reemplazo a una colega constituyó una puerta o quizá una llave para abrir la puerta de ingreso a la institución, como especialista del área de Educación Idiomática.

Los primeros años de docencia en el ISE han sido muy exigentes.

Despertaba desconfianza mi juventud y mis escasos años de experiencia. Esto ha constituido un nuevo factor que me ha impulsado a seguir estudiando y a liderar procesos pedagógicos convincentes tanto para mí como para jefes y colegas con muchos años de experiencia profesional.

Muchos momentos de reflexión sobre mi vocación docente, me han llevado a concluir que un formador asume un rol fundamental al acompañar el proceso de formación de los futuros educadores. En algunas ocasiones me comparaba con un «puente» que posibilita transitar desde una posición, con unos bagajes, al otro lado de la orilla donde se vislumbran nuevas experiencias y desafíos por vivir; en otras, me veía como una «escalera», que permite subir peldaño a peldaño, pasando por experiencias y esfuerzos, que permiten llegar a la meta trazada; en el aula, me veía como una «linterna» en las casas sin energía eléctrica, con esa luz que no es la del reflector, sino, aunque débil, persistente, con la que es posible descubrir los objetos (saberes) más necesarios para resolver algunas situaciones.

En todo momento del ejercicio de la profesión docente, me he planteado aportar lo mejor de mí en voluntad, esfuerzo, saberes, aun sabiendo que el aprendizaje del otro no depende de la entrega del profesor solamente, pues también es necesaria una respuesta, una reacción, una actitud abierta para construir aprendizajes de la persona en proceso de aprendizaje. Lo que me quedaba claro es que no dejaría de desafiar, de acompañar, de animar a los estudiantes con quienes me correspondiera trabajar.

Liderar procesos innovadores de enseñanza y aprendizaje

El aula ha constituido un espacio interesante para ejercer y promover el ejercicio de liderazgo, así como también emprender la innovación. Desde el comienzo de mi labor docente, he comprendido que no me agradaba repetir esquemas, guardar planes didácticos para el año próximo o el grupo siguiente. Las oportunidades de formación continua me han vuelto competente para observar propuestas didácticas aplicadas, saberes y actitudes que podrían integrar a mi vida.

El área referida a la literatura, las lenguas y las ciencias del lenguaje,

definitivamente ha ejercido sobre mí una atracción que despertaba el interés, impulsaba mis decisiones para seguir aprendiendo, para enseñar buscando nuevos caminos.

Enseñando guaraní, pude explorar la aplicación de estrategias metodológicas, tanto con enfoque de lengua materna como de segunda lengua. Descubrí que asociar la lengua a la cultura expresada a través de ella y a su protagonismo histórico en momentos claves de la vida nacional produce un impacto en los estudiantes, cuya consecuencia es la valoración positiva de la lengua guaraní, primer paso para aprenderla y usarla.

La enseñanza de la lingüística teórica y las disciplinas derivadas de ella (sociolingüística, psicolingüística, semántica, morfosintaxis), basada en lectura de textos especializados y de la realidad, que constituye un verdadero laboratorio lingüístico, ha permitido lograr distintos objetivos en simultáneo: comprender los saberes propios de las disciplinas (conceptuales), aplicar los procedimientos para

analizar la realidad lingüística del entorno, así como también, tomar distancia de los fenómenos lingüísticos, inherentes a los estudiantes, y describirlos a la luz de los conocimientos adquiridos mediante el estudio de las disciplinas.

La lectura informativa, el procesamiento de la información, la aplicación de saberes, con propuestas didácticas que impliquen al estudiante en su proceso de aprendizaje, han sido experiencias que he planteado tratando de innovar y hacer que el encuentro pedagógico en aula sea interesante.

Hoy, al tomar distancia de esta experiencia y recoger devoluciones de mis alumnos, noto que valió la pena, porque, así como marcaron mi vida y mi formación de manera indeleble las maestras del ISE, muchos me mencionan ese efecto en sus vidas. Entonces no habré pasado en vano por las aulas y por las vidas de los estudiantes que compartieron conmigo ese espacio.

La práctica técnico-pedagógica

Otra experiencia significativa en mi paso por el ISE es la función técnico-pedagógica que cupo desempeñar

primero en la Unidad Técnico-Pedagógica, luego en el Departamento de Planificación Institucional y Proyectos. En estas unidades de trabajo, aprendí a ampliar mi visión de especialista del área de educación lingüística y a ejercer otros roles, igualmente importantes, en una institución formadora. Así, supe el significado, los elementos y factores intervinientes en la planificación curricular e institucional. Valoré la importancia de la relación vertical (con el equipo directivo) y horizontal (entre colegas y funcionarios). Entendí que las unidades técnico-pedagógicas se ubican en una posición intermedia entre el estamento directivo y el de los docentes y funcionarios.

La elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), con visión estratégica, el acompañamiento del proceso de planificación curricular, desde la formulación del Diseño Curricular de las Carreras, pasando por los respectivos programas de estudio hasta la planificación didáctica, han constituido para mí desafíos enormes que me permitieron ampliar mi visión y asumir una

nueva práctica, en la función técnico-pedagógica. Tomé conciencia de las diferencias que comportan la relación pedagógica con estudiantes en el aula y la relación horizontal o vertical, con colegas o autoridades de la institución.

Esta función desempeñada en el ISE me enriqueció con tantos aprendizajes, transferidos en otros espacios y funciones de alta responsabilidad que me cupo asumir.

Aprendizajes y descubrimientos

Tantos aprendizajes logrados en el ISE, podría mencionar. A manera de síntesis, expongo aquí algunos de ellos:

- La función docente sitúa al profesional en una posición de aprendizaje permanente. Se aprende no solo el contenido conceptual, sino nuevas relaciones con cada grupo, nuevas miradas a la realidad, nuevos desafíos, nuevas posturas ante los cambios.
- Si bien enseñar una asignatura, un módulo, inicia, generalmente, en ausencia de los estudiantes, con las tareas de

análisis del diseño curricular, los programas de estudio, la propuesta de plan didáctico, la previsión de medios de aprendizaje, el proceso se vuelve vital en la relación pedagógica, que, en muchas ocasiones, desafía a adecuar todos los elementos y recursos del quehacer didáctico: contenido, objetivos, tiempo, materiales didácticos.

- El compromiso de orientar de manera particular a un estudiante, como tutor, mentor, orientador, exige un permanente viaje interior para redescubrir la vocación docente, la jerarquía de valores a la que adscribimos y para fortalecer actitudes de escucha, paciencia, generosidad en brindar conocimientos y ayuda. La mejor recompensa es ver la realización plena de los estudiantes, verlos superar obstáculos y barreras, verlos empoderados en un proceso exigente, bajo presión de tiempo.
- Un docente que desafía a los estudiantes a vivir nuevas experiencias de aprendizaje atestiguará resultados inesperados, muchas veces, que superan totalmente las expectativas iniciales.
- La reflexión sobre la propia práctica permite la toma de conciencia sobre los nudos críticos, los facilitadores u obstaculizadores del proceso de enseñanza-aprendizaje; así como los aspectos que se pueden capitalizar y conservar como propuesta válida para siguientes ocasiones.
- En acto de planificación o evaluación de procesos y acciones institucionales, la escucha, la observación, el respeto a la mirada del otro son de suma importancia, para lograr una visión compartida, para construir e impulsar iniciativas institucionales, de manera participativa y consultiva.
- Una acción aislada no impacta, es conveniente aprender a trabajar en equipo, a enriquecer la producción propia con la mirada y la colaboración del otro, donde los aportes de colegas, directivos, estudiantes son valiosísimos.

De una institución educativa a una Secretaría de Estado

Una propuesta sorpresiva y sorprendente me condujo a tomar una decisión inesperada, en agosto del año 2013. A 23 años de ejercicio de la docencia, la mayor parte de este tiempo en el ISE, una llamada telefónica y el ofrecimiento para asumir la titularidad de la Secretaría de Políticas Lingüísticas (SPL), dependiente de la Presidencia de la República, me han conducido a una decisión con la cual dieron tremendos giros mi vida personal y profesional.

Si bien conocía la esencia de la misión de esta Secretaría de Estado, tenía tantas interrogantes acerca del compromiso de administrar, como máxima autoridad, una institución pública de esta envergadura.

La SPL, con una nueva administración gubernamental, tenía apenas dos años de creación y estaba dando los primeros pasos hacia su misión institucional. Este hecho planteaba el gran desafío de hacer visible la institución,

fortaleciendo su misión y su estructura orgánica y funcional.

En este contexto, emprendimos un proceso de planificación institucional, abarcando todas las dimensiones de la gestión: misional, estratégica y de apoyo. Fortalecer el compromiso del talento humano, implementar los mecanismos de control interno y externo, y desarrollar la política de comunicación institucional con enfoque bilingüe fueron algunas prioridades establecidas.

En cuanto al cumplimiento de la misión institucional, dos ejes de gestión apuntalaron las acciones desde el inicio: el fortalecimiento del bilingüismo oficial, guaraní-castellano, y la atención de la diversidad lingüística.

Para lograr el fortalecimiento del bilingüismo oficial, hemos orientado las acciones hacia el cumplimiento del mandato de la Ley 4251/10, que en el Art. 3º establece como responsabilidad del Estado brindar una atención especial a la lengua guaraní, como signo de la identidad cultural de la nación, instrumento de cohesión nacional y medio de

comunicación de la mayoría de la población paraguaya.

En este sentido, orientamos la gestión hacia el afianzamiento de una valoración positiva de la lengua guaraní; es decir, hacia el desarrollo de actitudes que recuperen el orgullo lingüístico y superen la vergüenza para usarla en todos los contextos de interacción social. Por otro lado, desarrollamos una ardua tarea técnica de planificación lingüística, orientada hacia la normalización del empleo de la lengua guaraní en la administración pública, iniciando este proceso con más de 90 organismos y entidades del Estado dependientes del Poder Ejecutivo.

Al encuentro de nuevos desafíos

Cabe señalar que en Paraguay no contamos con un manual de gestión lingüística, por lo que muchas de las experiencias e iniciativas han nacido del equipo técnico, que centra su atención en el objetivo y en la misión institucional y considera la peculiaridad de la situación sociolingüística que caracteriza a nuestro país.

El intercambio de experiencias y conocimientos con los países de la región ha posibilitado ampliar la visión sobre gestión de lenguas indígenas, en lo que respecta a documentación, promoción, formulación de políticas lingüísticas de manera participativa, con la concertación entre Estado y pueblos indígenas.

En cambio, cuando se trata de la gestión del bilingüismo oficial, muchas de las experiencias han sido inaugurales, inéditas, fundantes. Especialmente, en lo que respecta al empleo normal de la lengua guaraní en ámbitos formales. Asociada a tantos estigmas que desvalorizan la lengua, el mayor desafío consiste en superar dichos prejuicios y transitar del uso coloquial normal en la comunicación espontánea al uso planificado, gradual y progresivo en el ámbito formal, en la comunicación institucionalizada, en carácter de lengua oficial, tanto en la expresión oral como escrita.

El gran desafío hasta hoy es afianzar la gestión misional de la SPL para aplicar las disposiciones establecidas en la Ley 4251/10, De Lenguas, iniciando la tarea con las entidades

del Poder Ejecutivo y avanzando hacia los tres Poderes del Estado.

Otro eje de gestión desafiante ha constituido el trabajo en favor de la lengua de señas, de manera participativa con referentes de la comunidad sorda. La comunicación e interacción en una lengua completamente desconocida y cuyos usuarios demandan atención de sus derechos lingüísticos, ha resultado altamente satisfactorio como desafiante.

Iniciar la documentación de lenguas en peligro de extinción nos ha hecho conocer a pueblos indígenas de comunidades alejadas, que no están dispuestos a renunciar a la posibilidad de revitalizar sus respectivas lenguas. Liderar estos trabajos, con un equipo técnico, dispuesto a acompañar, a costa de grandes sacrificios, un proceso cuyos resultados son inciertos para revitalizar, fue tan desafiante como sistematizar y publicar en soportes los registros obtenidos.

Asimismo, identificar las lenguas extranjeras presentes en el territorio nacional, con sus comunidades de hablantes, ha sido

una tarea que desafió la búsqueda de informaciones, recurriendo a diversas fuentes: documentos, legaciones diplomáticas, datos del Censo Nacional, entre otras.

La mochila «ISE» te acompaña

Quizá sea una generalización sin evidencias, pero la experiencia personal y el intercambio con colegas, me permiten afirmar que quienes hemos trabajado en el ISE habremos cosechado más que lo sembrado. La institución constituye un espacio para recoger experiencias y aprendizajes tan valiosos como útiles a la hora de cambiar de contexto laboral.

De esta casa de formación salí con una alforja llena de habilidades y competencias para planificar acciones, monitorear su desarrollo, recoger y sistematizar informaciones sobre la propia experiencia, evaluar críticamente todos los aspectos de la gestión, comunicar resultados en actos de rendición de cuentas públicas. La perseverancia, la responsabilidad y la autenticidad constituyen valores a los que me he aferrado para alcanzar las metas trazadas. El ejercicio y la disciplina aprendí en el ISE.

Ejercicio de liderazgo en distintos niveles

El ejercicio de la función profesional me ha llevado a ejercer liderazgo en territorios insospechados. Siempre he creído que mi función se reduciría a ámbitos pedagógicos o técnicos en instituciones educativas. Jamás me propuse liderar una institución novel, un organismo de Estado, muy cerca de las máximas autoridades de un equipo de gobierno, tarea exigente, demandante y propiciadora de espacios para servir a la nación con patriotismo y compromiso.

En este sitio, donde la última (y la primera) responsable de la entidad, representa mi persona, es donde aprendí a llevar a la práctica el liderazgo en diferentes niveles: comenzando por el equipo de alta gerencia, transitando por el equipo técnico, hasta el personal del área de servicios generales, en lo que concierne a la gestión dentro de la SPL.

Asimismo, el liderazgo ejercido en la gestión lingüística con organismos y entidades del sector público, privado y mixto me ha

convencido de que la lengua es un patrimonio, un bien inmaterial que vale la pena fortalecer, recuperar su valor y que cualquier acción que se emprenda para favorecerla, nos compete a todos, provengamos del sector que fuese, trátase de acciones individuales o colectivas.

Finalmente, me permito expresar mi convicción de asumir el significado de la palabra *autoridad*, en concordancia con su significado etimológico:

La palabra *autoridad*, que viene del latín *auctoritas*, se derivó de *auctor*, cuya raíz es *augere*, que significa aumentar, promover, hacer progresar. Desde el punto de vista etimológico, *autoridad* es una cualidad creadora de ser, así como de progreso. (Diccionario etimológico, 2018)

El liderazgo desde el ejercicio de la autoridad consiste para mí en posibilitar el desarrollo de las personas para que sean agentes transformadores de sus comunidades, sus instituciones y, en definitiva, de la nación.

Bibliografía

- Arriola-Socol, Merardo. (1994). *Buscando la Vida*. Asunción: Fundación en Alianza.
- Barker, Alan. (2001). *Cómo Mejorar la Comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Caunt, John. (2005). *Eleve su autoestima*. Barcelona: Gedisa.
- Autoridad. (2018) En *Diccionario etimológico*. Disponible en <http://etimologias.dechile.net>
- Forsyth, Patrick. (2001). *Cómo motivar a la gente*. Barcelona: Gedisa.
- Gellaty, Angus (Comp.). (1997). *La inteligencia hábil. El desarrollo de las capacidades cognitivas*. Buenos Aires: AIQUE.
- Giussani, Luigi. (2005). *El Riesgo Educativo. Como creación de personalidad u de historia*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Haynes, Marion E. (2001). *Haga valioso cada minuto*. Barcelona: Gedisa.
- Inostroza de Celis, Gloria. (1996). *Talleres Pedagógicos. Alternativas en formación docente para el cambio de la práctica de aula*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Inostroza de Celis, Gloria. (1997). *La práctica, motor de la formación docente*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Jorba, Jaume, Gómez, Isabel y Prat, Ángels. (2000). *Hablar y escribir para aprender. Uso de la lengua en situación de enseñanza-aprendizaje desde las áreas curriculares*. Madrid: UAB-Síntesis.
- Martínez Martín, Miquel. (1998). *El contrato moral del profesorado. Condiciones para una nueva escuela*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Ontoria Peña, Antonio, Gómez, Juan Pedro R. y Molina Rubio, Ana. (2007). *Potenciar la capacidad de Aprender a Aprender*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Puig, José María. (1995). *Aprender a dialogar. Actividades para la toma de conciencia de las habilidades para el diálogo*. Buenos Aires: AIQUE.
- Salman S., Enrique. (1994). *Hacia una renovación educativa hoy*. Santiago de Chile: San Pablo.
- Secretaría de Políticas Lingüísticas. (2015). *Ley de Lenguas*. Asunción: SPL.

Secretaría de Políticas Lingüísticas.
(2018). *Uso del guaraní en la
Función Pública*. Asunción: SPL.

Simpson, María Gabriela. (2009)
*Resiliencia en el aula, un camino
posible*. Buenos Aires: Bonum.

Vaillant, Denise, Rossel Cecilia
(Eds.). (2006) *Maestros de
Escuelas Básicas en América
Latina: Hacia una radiografía de
la profesión*. Santiago de Chile:
PREAL.

Vallés, Carlos G. (1992). «*Al andar
se hace camino*». *El arte de vivir
el presente* (4.^a ed.). Bilbao:
Grafo.



Esta obra se publica bajo licencia

Creative Commons
Reconocimiento – NoComercial -
SinObraDerivada 4.0 Internacional
(CC BY-NC-ND 4.0)

ISSN 2224 7408