



DVV International

Education for Everyone. Worldwide
Lifelong.

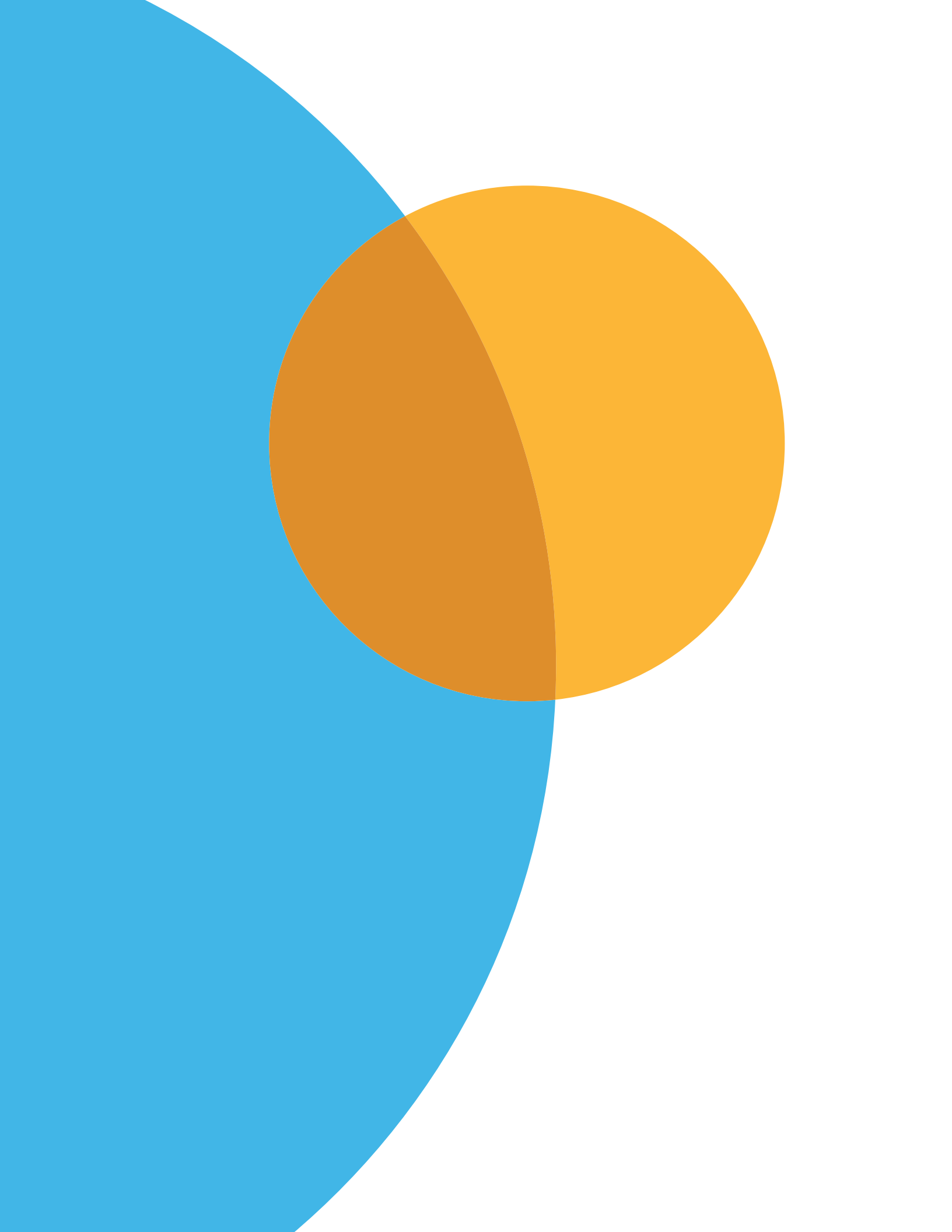
Curriculum ManagerALE

**Un plan de estudios para ges-
tores de instituciones de apren-
dizaje y educación de jóvenes y
adultos**

Promovido por:



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo



Curriculum ManagerALE

**Un plan de estudios para
gestores de instituciones de
aprendizaje y educación de
jóvenes y adultos**

**DVV International
Oficina Regional
Centroamérica,
México y
El Caribe**

Índice

Acerca de DVV International	6
Nuestra visión	6
Abreviaturas	7
 PARTE I	 8
A. Introducción al currículo para gestores de instituciones de aprendizaje y educación de adultos	8
Justificación	8
¿A quién va dirigido el plan de estudios?	9
B. ¿Cómo se elaboró el plan de estudios?	10
C. Comprensión general del aprendizaje y la educación de adultos, y del aprendizaje permanente y su relación	14
Aprendizaje y educación de adultos	14
Aprendizaje permanente	16
Aprendizaje y educación de adultos y aprendizaje permanente	17
D. Educación de adultos y aprendizaje permanente en la Agenda de Educación 2030	19
E. Metodología general de enseñanza y formación del Plan de Estudios	20
Enfoque participativo	21
Elegir métodos adecuados a los objetivos	23
Curriculum ManagerALE para gestores de instituciones de aprendizaje y educación de adultos estructura y módulos - horas recomendadas	23
Sobre los términos utilizados en el módulo	24
 PARTE II	 25
Módulo 1: Conocimientos básicos sobre el aprendizaje y la educación de adultos y el aprendizaje permanente	25
Módulo 2: Evaluación de necesidades y planificación estratégica	30
Módulo 3: Habilidades y competencias de gestión y liderazgo internos	33
Módulo 4: Trabajo en red y cooperación	37
Módulo 5: Gestión financiera	40
Módulo 6: Seguimiento y evaluación	43

PARTE III	46
Descripción de funciones y competencias	46
Áreas de Resultados	46
Área de resultados 1: Misión, visión, plan político	46
Área de resultados 2: Estructura y organización del centro	47
Área de resultados 3: Garantía de calidad (gestión global de la calidad)	48
Área de resultados 4: Recursos humanos	48
Área de resultados 5: Orientación para estudiantes adultos	50
Área de resultados 6: Comunicación/Consulta y cooperación con todos los socios ‘internos’	50
Área de resultados 7: Comunicación/Consulta y cooperación con socios ‘externos’	51
Área de resultados 8: Política financiera y de inversiones	52
Área de resultados 9: Gestión administrativa	52
Área de resultados 10: Marketing	53
Área de resultados 11: Formación continua, autodesarrollo	54
Competencias	55
Visión general	55
Experiencia profesional	55
Competencias	55
Referencias	61

Acerca de DVV International

DVV International es el Instituto de Cooperación Internacional de la Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (DVV), la Asociación Alemana de Educación de Adultos. DVV representa los intereses de los aproximadamente 900 centros de educación de adultos (Volkshochschulen) y sus asociaciones estatales, los mayores proveedores de educación continua en Alemania.

Como organización profesional líder en el campo de la educación de adultos y la cooperación al desarrollo, DVV International se ha comprometido a apoyar el aprendizaje permanente durante más de 50 años. DVV International apoya en todo el mundo la creación y el desarrollo de estructuras sostenibles para la educación de jóvenes y adultos.

Somos un socio profesional en diálogo con la población local. Para lograrlo, cooperamos con más de 200 socios de la sociedad civil, el gobierno y el mundo académico en más de 30 países de África, Asia, América Latina y Europa. Nuestras oficinas nacionales y regionales fomentan la cooperación local y regional y garantizan la calidad y eficacia de nuestra acción en nuestros países socios. Nuestra labor se centra en la alfabetización y la educación básica, la formación profesional, el aprendizaje global e intercultural, la educación medioambiental y el desarrollo sostenible, la migración y la integración, el trabajo con refugiados, la educación sanitaria, la prevención de conflictos y la educación para la democracia.

DVV International financia su trabajo con fondos del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), el Ministerio Federal de Asuntos Exteriores de Alemania, la Unión Europea y otros donantes. En concertación con asociaciones nacionales, regionales y mundiales de educación de adultos, DVV International promueve el trabajo de cabildeo y la defensa del derecho humano a la educación y la para el aprendizaje permanente. Para lograrlo, nos orientamos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, la Agenda mundial de Educación 2030 y la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Educación de Adultos (CONFINTEA). DVV International apoya el intercambio europeo y mundial de información y conocimientos especializados mediante conferencias, seminarios y publicaciones.

Nuestra visión

Luchamos contra la pobreza a través de la educación y apoyamos el desarrollo. Como organización profesional para la educación de adultos que actúa a escala mundial, construimos un sistema sostenible para la educación continua junto con los ciudadanos, las organizaciones educativas y los gobiernos. Junto con la población de nuestros países socios, creamos lugares para el aprendizaje permanente a lo largo de la vida.

Abreviaturas

EPJA	Educación para Personas Jóvenes y Adultas
CEEX	Centros de Educación Extraescolar
DVV	Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (Asociación Alemana de Universidades Populares)
DVV International	Instituto de Cooperación Internacional de la Asociación Alemana para la Educación de Adultos
GRALE	Informe mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos
ICAE	International Council of Adult Education (Institución de ALE)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
RVA	Reconocimiento, validación y acreditación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
UIL	Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida
IEU	Instituto de Estadística de la UNESCO
ONU	Naciones Unidas
VHS	Volkshochschulen (Centros de Educación de Adultos en Alemania)

PARTE I

A. Introducción al plan de estudios para gestores de instituciones de aprendizaje y educación de adultos ¹

Justificación

En su calidad del Instituto de Cooperación Internacional de la Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (DVV), la Asociación Alemana de Educación de Adultos, que presta apoyo en todo el mundo para la creación y el desarrollo de estructuras sostenibles para la Educación de Personas Jóvenes y Adultas, DVV International ha desarrollado durante los últimos años, en colaboración con sus socios, una amplia colección de instrumentos de aprendizajes y formación acerca de la EPJA, entre ellos currículos para personas que trabajan en EPJA, que proporcionan los fundamentos del aprendizaje y la educación de adultos en el contexto del desarrollo del aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Muchos de ellos se han reunido en una caja de herramientas que consta de instrumentos, metodologías y enfoques en materia de aprendizaje y educación de adultos (EPJA), que pueden adaptarse a los diferentes contextos sociales, culturales y económicos regionales y locales, así como ajustarse a entornos de aprendizaje particulares y a las necesidades individuales. De los currículos disponibles actualmente en la Caja de herramientas, dos destacan como una base sólida para la EPJA. El primero es el Curriculum GlobALE y orientado a los resultados para la formación de educadores de adultos en todo el mundo, y el segundo es un marco de referencia para la formación de educadores de adultos en todo el mundo para el desarrollo organizativo de las instituciones de educación de adultos, el Curriculum InstitutionALE. El Currículum GlobALE se ha puesto a prueba en muchos países en los que DVV International lleva a cabo proyectos con el nivel de éxito esperado. Ha sido seleccionado por el Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida (IUAL) como programa certificado para su aplicación internacional. Sin embargo, juntos son una condición necesaria pero no suficiente para que la EPJA se desarrolle de manera plena y estable. Una tercera parte de la serie de currículos que también incluye el Currículo InterculturALE, un curso de formación intercultural-didáctica a medida para instructores y guías de aprendizaje voluntarios que trabajan con refugiados en cursos de idiomas de bajo umbral, es la de la capacidad de gestión. Por este motivo, se ha desarrollado este **nuevo Curriculum ManagerALE** para gestores de instituciones de aprendizaje y educación de jóvenes y adultos.

Se pretende que sea un plan para la aplicación de ciclos de formación para gestores de la educación de adultos en todo el mundo.

Este plan de estudios consta de tres partes. La primera parte es más que una introducción y una explicación de la metodología. Ofrece a los gestores de los CEEX una visión del aprendizaje y la educación de adultos (EPJA) y su relación con el aprendizaje permanente y la Agenda de Educación 2030. La segunda consta de seis módulos sobre áreas esenciales de competencias que los gestores de los CEEX necesitan para funcionar con eficacia y eficiencia. Al igual que en el Curriculum globALE, se pueden añadir módulos optativos en función de su relevancia en un contexto determinado. La tercera parte presenta una descripción del trabajo de los gestores de CEEX tal y como puede encontrarse en localidades de Centro- y Latinoamérica. Pretende ser una guía y una herramienta para la autorreflexión y el autoestudio.

1. Nota: El lenguaje sensible al género es importante para nosotros. Por ello, en este documento utilizamos términos neutros desde el punto de vista del género siempre cuando es posible. Además, utilizamos el masculino genérico. Se refiere explícitamente a todos los géneros (h/m/d). Este procedimiento es meramente editorial y no implica ningún tipo de juicio.

¿A quién va dirigido el Curriculum?

Como su nombre indica, este plan de estudios ha sido elaborado para los gestores de instituciones de aprendizaje y educación de jóvenes y adultos ². Estas instituciones son lugares locales de educación, formación y aprendizaje accesibles para un amplio sector de la población, que satisfacen las necesidades locales de aprendizaje - ya sean de alfabetización, conocimientos académicos, conocimientos prácticos o competencias relacionadas con el empleo - y se ajustan a unas condiciones marco locales, nacionales y mundiales en constante evolución, utilizando técnicas flexibles.

El centro recibe diferentes nombres en todo el mundo, como "Centro de Educación de Adultos" en el Cáucaso, "Centros de Aprendizaje Comunitario" escolares en Canadá, "Clubes Comunitarios", "Volkshochschulen" (Universidad Popular) en Alemania, "Centros Pilotos" en Cuba, "Centro de Aprendizaje Comunitario" y "Centro de Educación Extraescolar" en México y Guatemala.

Sin embargo, comparten un rasgo común: "la convicción de que el aprendizaje permanente para todas las personas es una contribución importante a la mejora de sus condiciones de vida" (DVV International 2017: 5). La educación de adultos, o aprendizaje y educación de adultos, como la denomina comúnmente la UNESCO, "dota a las personas de los conocimientos, capacidades, aptitudes, competencias y valores necesarios para ejercer y promover sus derechos y asumir el control de sus destinos" (UNESCO 2010: 6). A pesar de que, por definición, la EPJA abarca todos los modos de educación, en la práctica se refiere más a las vertientes no formales o de educación permanente de un sistema educativo que a las formales y escolarizadas.

Gestores de los CEEX:

En este manual, el término "gestor" se refiere a los dirigentes de un CEEX, ya se denomine a esa persona gestor, jefe, jefa o directora. Dado que los CEEX están situados en distintos lugares geográficos y en diferentes divisiones administrativas, Sean (urbano, rural, de distrito, local) o en la propiedad de la sociedad civil, sus gestores pueden proceder de distintos ámbitos. Algunos habrán recibido formación para trabajar en el ámbito de la educación, normalmente como profesores, otros en la administración de las administraciones locales y otros en un campo técnico. Sin embargo, comparten una característica: liderar sus CEEX con dedicación y compromiso para promover y proporcionar la EPJA a la población local de ese país. Esta actitud de liderazgo les motiva a seguir aprendiendo para mejorar y dirigir mejor sus centros.

Es evidente que los participantes en la formación de gestores de CEEX poseen habilidades y competencias previamente adquiridas, por lo que no se repetirán en cada módulo las siguientes habilidades por ser necesarias para el aprendizaje de los contenidos:

- Competencias lingüísticas en la lengua correspondiente del plan de estudios (lectura, comprensión oral, expresión oral y escrita a un nivel intermedio o superior).
- Conocimientos de Internet (navegar, seleccionar, copiar y guardar contenidos de páginas web).

2. Créditos: Entre 2018 y 2020, DVV International llevó a cabo capacitaciones en gestión para líderes de educación no formal en Camboya y Laos. Sobre la base de estos ciclos de formación, se elaboró una estructura de seis módulos para este nuevo Curriculum ManagerALE en estrecho diálogo con instituciones contrapartes, el cual fue traducido al español y adaptado a las circunstancias propias de Centroamérica, México y El Caribe en 2023.

B. Cómo se elaboró el plan de estudios?

Sobre la competencia

"Una competencia es algo más que conocimientos o aptitudes. Implica la capacidad de hacer frente a exigencias complejas, recurriendo y movilizandorecursos psicosociales (incluidas aptitudes y actitudes) en un contexto determinado" (OCDE 2005: 4).

Las competencias son, por tanto, lo que los alumnos pueden hacer eficazmente con los resultados satisfactorios deseados mediante la transformación de los conocimientos utilizando las habilidades adecuadas combinadas con las actitudes correctas que han adquirido en una sesión de aprendizaje. Los directivos necesitarán poseer un conjunto de competencias, denominado modelo de competencias, para desempeñar su función. Entre ellas se incluyen, por ejemplo, la capacidad para resolver problemas, lo que requiere conocimientos de lógica, conocimientos de psicología de adultos, capacidad de escucha (escuchar con tacto y empatía a alguien que describe el problema), capacidad de análisis, una actitud de mente abierta que acepte de buen grado las opiniones independientemente de su sentimiento.

Las preguntas generales que han guiado la selección de contenidos son:

¿Qué competencias necesitan los gestores de los CEEX para dirigir con éxito sus instituciones?

¿Qué competencias se han identificado como esenciales en los proyectos de DVV en México, Cuba y Guatemala?

¿Qué competencias son universalmente necesarias para los gestores de los CEEX?

Similar al Curriculum GlobALE, se trata de un plan de estudios modular basado en competencias. Se desarrolla sobre la base del principio ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) con referencia al contenido del Currículum GlobALE. Se basa en los seis módulos pilotados del Curriculum GlobALE por DVV International. La formación ha identificado las siguientes competencias como cruciales para una buena gestión:

- Conocimiento de la EPJA y del aprendizaje permanente.
- Evaluación de necesidades y planificación estratégica.
- Capacidad interna de gestión y liderazgo.
- Cooperación y creación de redes.
- Gestión financiera.
- Seguimiento y evaluación.

Con referencia a otras fuentes sobre el aprendizaje de adultos y la gestión de la educación, se elaboró un modelo de competencias para los gestores de los CEEX.



Fig. 1: Modelo de competencias del gestor de CEEEX (diagrama de los autores)

Tres ámbitos de competencias son clave para el éxito de la gestión. Los gestores deben poseer suficientes conocimientos prácticos, habilidades y actitudes adecuadas para dirigir el centro de la manera correcta. Este liderazgo se apoya en el conocimiento, las habilidades de la tecnología y las actitudes adecuadas para utilizar las tecnologías con los fines previstos de desarrollo del centro. Los gestores no pueden trabajar por su cuenta, sino que deben apoyarse en su personal y recibir apoyo -en financiación, ideas, materiales- de las partes interesadas. Esto requiere conocimientos de psicología, pensamiento humano y don de gentes. Estos tres ámbitos se construyen mediante competencias específicas en el anillo exterior del modelo. Un ejemplo es cómo el dominio de las personas consiste en la comunicación, la resolución de conflictos, la cooperación y la evaluación de las necesidades.

El concepto europeo de andragogía expuesto especialmente por Grundtvig y la visión americana posterior, representada por Malcolm Knowles, son fundamentalmente similares. Este último se sitúa más en el lado práctico y sus principios son la referencia transversal a lo largo de la redacción de los seis módulos. El desarrollo del currículo siguió el modelo ADDIE (Hodell 2016; Branch 2009), utilizando las aportaciones de los seis módulos con la consideración del contenido del Currículo GlobALE, y del Currículo InstitucionalALE.



Fig. 2: El modelo ADDIE (adaptado de <https://educationaltechnology.net>)

A continuación se describen brevemente las etapas empíricas, que experimentaron nuestras Colegas de la Oficina Regional de Lao. Cada una de las etapas concluyó con una evaluación intermedia interna.

Análisis: Examen de los antecedentes de los alumnos y formulación de requisitos del programa.

El proceso de redacción comenzó con un análisis del contenido de los seis módulos piloto en Camboya y la República Democrática Popular Lao y, a continuación de los alumnos destinatarios (edad, experiencia laboral, experiencia en (edad, experiencia laboral, experiencia directiva, nivel de estudios, antecedentes culturales, etc.), sus estilos de aprendizaje (kinestésico, visual, auditivo, lectura/escritura) y los conocimientos previos, habilidades y actitudes que son relevantes para el plan de estudios y el entorno de aprendizaje que son universales (recursos técnicos, tiempo, modalidades, etc.). A partir de este análisis se identificaron las ideas iniciales sobre las carencias de conocimientos de aprendizaje.

Diseño: Creación de la matriz de competencias.

A continuación, se creó una matriz en formato Excel para cada módulo con competencias supuestas en el eje vertical y un desglose de los temas en el eje horizontal.

Cada elemento de la competencia y los resultados por niveles de complejidad, desde el elemento global hasta el menos relevante, y cada tema se examinó en términos de contenido, habilidades y actitud.

Durante este paso se hizo referencia a los contenidos del Curriculum GlobALE y el Curriculum InstitutionALE para garantizar que este plan de estudios, junto con los otros dos, constituyera un sólido trípode de la oferta y el desarrollo de la EPJA.

Por último, se realizó una comprobación crítica para verificar la integridad y la pertinencia de toda la matriz.

Desarrollo: Completar la matriz de competencias con contenidos pertinentes y desarrollo de contenidos.

Los contenidos - en términos de conocimientos, aptitudes y actitudes- se introducen en la en la matriz para cada grupo de competencias y tema.

Como resultado del diseño se creó una tabla de contenidos para cada módulo, prescribiendo los conocimientos, habilidades y actitudes que se pretenden adquirir. El contenido se seleccionó cuidadosamente a partir de una serie de materiales relacionados escritos para usuarios de América, África, Asia, Europa y Australia. El objetivo de la amplitud de los materiales consultados era evitar posibles cuestiones culturales y sociales culturales y sociales que pudieran interferir en el uso local del plan de estudios.

A continuación, la información de la matriz se transfirió a un currículo coherente para la formación de gestores de CEEX.

Una estructura genérica de los módulos es la siguiente:

1. Competencia y resultados del aprendizaje
2. Vinculación con otros módulos y Curriculas
3. Temas principales
4. Nota sobre la aplicación
5. Alcance recomendado

Como el Curriculum está dirigido a los gestores de los CEEX y se supone que debe ser leído por los propios participantes, es necesario que haya una sección general sobre conocimientos fundamentales relacionados con el aprendizaje y la educación de adultos, su lugar en el contexto del aprendizaje permanente y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs).

Evaluación: evaluación final y control de calidad.

La evaluación final se centró en los cuatro criterios de calidad de pertinencia coherencia, practicidad y eficacia del Curriculum, con el fin de garantizar que el Curriculum sirva a los fines para los que ha sido diseñado de la forma más concisa y práctica posible.

La coherencia o validez de constructo muestra que el diseño del Curriculum es lógico, cohesivo y los elementos forman un todo coherente. La estructura del currículo coincide con la del Currículo GlobALE y el Currículo InstitucionalALE.

El criterio de practicidad se refiere a la posibilidad de utilizar el diseño para su aplicación en diferentes contextos de formación y para su uso por los gestores de centros de educación de adultos en la práctica diaria. El último criterio de calidad criterio - la eficacia - son sus resultados en los resultados de aprendizaje deseados: es decir, un anteproyecto de ciclos de formación para gestores de centros de educación de adultos de todo el mundo.

Una vez que el plan de estudios haya cumplido los tres primeros criterios, junto con una metodología de formación adecuada, el **Curriculum ManagerALE** producirá los resultados de aprendizaje deseados a nivel mundial.

Cuadro 1: Criterios de evaluación

Criterio	Descripción
Relevancia	El plan de estudios parte de la realidad de los ciclos formativos para gestores en la educación de adultos y se transfiere para su uso universal.
Coherencia	La estructura del plan de estudios es lógica, cohesiva y coherente con el Curriculum GlobALE y el Curriculum InstitucionalALE.
Practicidad	El Curriculum es practicable, ya que puede aplicarse en diferentes contextos de enseñanza. Además, traslada sus conceptos basados en competencias hacia la aplicación práctica en ciclos formativos.
Eficacia	Se espera que el uso del Curriculum produzca los resultados deseados, tal y como se formulan en los módulos.

C. Comprensión general del aprendizaje y la educación de adultos, y del aprendizaje permanente y su relación

Aprendizaje y educación de adultos

Una primera definición oficial de la educación de adultos fue propuesta por la UNESCO en 1976 en la Recomendación de la UNESCO sobre el Desarrollo de la EPJA. Esta definición del aprendizaje y la educación de adultos no hacía una referencia definida a ninguna franja de edad de la edad adulta. Más bien afirma que los adultos son "todos aquellos que participan en el aprendizaje y la educación de adultos, aunque no hayan alcanzado la edad legal de madurez" (UNESCO 2015: 7) porque no existe un límite de edad específico a través del cual un joven se convierte bruscamente en lo suficientemente maduro como para ser adulto.

Para que las sociedades humanas se desarrollen, deben producirse cambios. A medida que la EPJA avanzaba junto con el desarrollo social, su objetivo cambió para mantenerse a la altura de la nueva visión prevista por la UNESCO. En 1997, CONFINTEA V redefinió la EPJA en la Declaración de Hamburgo sobre la Educación de Adultos como:

"La educación de adultos denota el conjunto de procesos de aprendizaje permanente, formales o no, mediante los cuales las personas consideradas adultas por la sociedad a la que pertenecen desarrollan sus capacidades, enriquecen sus conocimientos y mejoran sus cualificaciones técnicas o profesionales o las orientan en una nueva dirección para satisfacer sus propias necesidades y las de su sociedad. El aprendizaje de adultos abarca tanto la educación formal y continua como el aprendizaje no formal y el espectro de aprendizaje informal e incidental disponible en una sociedad de aprendizaje multicultural, donde se reconocen los enfoques basados en la teoría y la práctica" (UNESCO 1997: 1).

La nueva definición, formulada a partir de las ideas del Informe Delors de 1996, "La educación encierra un tesoro", hace hincapié en el papel de la educación de adultos en la promoción de las capacidades de los adultos para "satisfacer sus propias necesidades y las de su sociedad" en una sociedad del aprendizaje sin referencia al desarrollo económico. La EPJA se consideró entonces de una manera más humanista, como un servicio para educar de manera significativa: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a vivir juntos.

En la CONFINTEA VI (2009), este propósito se reiteró y elaboró haciendo hincapié en la equidad y la inclusión, que reflejan más concretamente el ideal del aprendizaje a lo largo de toda la vida, y que posteriormente pasó a constituir el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. La EPJA es "Para el logro de la equidad y la inclusión, para aliviar la pobreza y para construir sociedades equitativas, tolerantes, sostenibles y basadas en el conocimiento" (UNESCO 2010: 38).

En 2015, la UNESCO presentó una nueva definición de la EPJA en su 'Recomendación sobre el aprendizaje y la educación de adultos':

El aprendizaje y la educación de adultos es un componente esencial del aprendizaje permanente. Comprende todas las formas de educación y aprendizaje que tienen por objeto garantizar que todos los adultos participen en sus sociedades y en el mundo laboral. Denota el conjunto de procesos de aprendizaje, formales, no formales e informales, mediante los cuales las personas consideradas adultas por la sociedad en la que viven, desarrollan y enriquecen sus capacidades para vivir y trabajar, tanto en su propio interés como en el de sus comunidades, organizaciones y sociedades. El aprendizaje y la educación de adultos implican actividades y procesos sostenidos de adquisición, reconocimiento, intercambio y adaptación de capacidades. Dado que los límites de la juventud y la edad adulta están cambiando en la mayoría de las culturas, en este texto el término "adulto" denota a todos aquellos que participan en el aprendizaje y la educación de adultos, incluso si no han alcanzado la edad legal de la madurez (UNESCO 2015: 6)

La educación de adultos se considera una forma de derechos humanitarios, políticas y sociales. Se recomienda un marco de cinco áreas para la consideración del sistema de EPJA en cualquier país: **política, gobernanza, financiación, participación, inclusión y equidad**. Prestar especial atención a estos aspectos y adoptar medidas al respecto constituirá un buen trampolín para la EPJA.

¿Educación de adultos o aprendizaje y educación de adultos?

La elección de los términos "educación de adultos" o "aprendizaje y educación de adultos" ha resistido largos debates. El primero se utiliza más en muchos países europeos, mientras que el segundo aparece en la mayoría de los documentos de la UNESCO, especialmente en los últimos cuarenta años. La reciente campaña internacional "Somos EPJA" -un esfuerzo de colaboración a escala internacional para reactivar y promover el aprendizaje y la educación de adultos- está impulsando los debates para la normalización de los términos.

Las políticas están estrechamente relacionadas con la legislación. Por legislación se entiende el conjunto de documentos jurídicos relacionados con la EPJA, ya sea directa o indirectamente. Incluye la constitución del país, las leyes (especialmente las relativas a la educación, pero sin limitarse a ella) y las políticas. Dentro del territorio de un país, son emitidas por el gobierno central, el gobierno provincial y el gobierno local.

Más allá de sus fronteras, las leyes y políticas deben ajustarse a los marcos pertinentes establecidos por el acuerdo regional, la declaración sobre educación y otros ámbitos relacionados, como los derechos humanos.

La gobernanza incluye la estructura jerárquica de la gestión de la EPJA a todos los niveles, las responsabilidades de cada nivel, de los organismos de un mismo nivel y la coordinación y cooperación entre niveles. La estructura cooperativa y los procesos participativos, incluidos los partenariados entre las múltiples partes interesadas en todos los niveles de la EPJA.

Las cuestiones relacionadas con la EPJA son buenas condiciones para su desarrollo, ya que garantizan la elaboración de una visión bien definida y de políticas eficaces. Una gobernanza eficaz puede: ayudar a lograr una división clara y equilibrada de la responsabilidad entre las autoridades nacionales y locales y las escuelas; definir las prioridades y los objetivos nacionales en materia de educación; implicar a las partes interesadas en la toma de decisiones; y establecer mecanismos de garantía de la calidad.

La dimensión de la participación, la inclusión y la equidad es importante para la EPJA. La educación, de la que la EPJA es un componente, es un derecho humano. Por lo tanto, el acceso a la EPJA debe estar garantizado en la legislación, en la estructura de gobierno y mediante mecanismos financieros. Juntos, deben hacer que la EPJA sea accesible para todos y todas. Una vez cumplida esta condición, más adultos participarán en los programas y actividades de aprendizaje organizados por los centros de aprendizaje y educación de adultos.

Como resultado, la EPJA será más inclusiva. La inclusividad también puede mejorarse con la determinación y la aplicación de medidas para eliminar la discriminación por motivos de raza, sexo, etnia o situación económica.

En este manual, el término representativo "institución de aprendizaje y educación de adultos" (CEEX) se utiliza para abarcar todos los centros locales que ofrecen oportunidades de aprendizaje y educación de adultos. Pueden ser establecimientos independientes o formar parte de instituciones que tienen un ámbito más amplio con fines sociales, culturales y educativos. En este manual se utilizarán indistintamente los términos "educación de adultos" y "aprendizaje y educación de adultos".

Aprendizaje permanente

Mientras la EPJA se ponía sobre la mesa de debate en cada vez más conferencias internacionales, y a medida que el ritmo de vida empezaba a acelerarse y el desarrollo de la ciencia y la tecnología provocaba más cambios tanto en la vida cotidiana como en el trabajo, también surgía una mayor necesidad de aprendizaje continuo para poder mantenerse al día con los nuevos requisitos laborales y el modo de vida contemporáneo. La EPJA comenzó a contemplar un objetivo a más largo plazo, pasando de centrarse en la alfabetización y las competencias básicas para el empleo al aprendizaje a lo largo de toda la vida. En realidad, la EPJA forma parte de una educación continua y, por lo tanto, la parte más larga que tiene lugar a lo largo de toda la vida: el aprendizaje permanente.

El concepto de aprendizaje permanente se introdujo oficialmente en el informe "Aprender a ser: El mundo de la educación hoy y mañana" (comúnmente conocido como Informe Faure por el nombre del Presidente de la Comisión Internacional para el Desarrollo de la Educación, impulsora de este informe). Faure et al. confirmaron que "ya no debemos adquirir conocimientos de una vez por todas, sino aprender a construir un cuerpo de conocimientos en continua evolución a lo largo de toda la vida: 'aprender a ser'" (Faure et al. 1972: vi).

El informe aboga por que la educación sea universal y permanente, y constituya el concepto rector de las políticas educativas tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. El aprendizaje permanente incluye el aprendizaje formal, no formal e informal. Se centra en el triángulo de conocimientos, capacidades y actitudes para mejorar la empleabilidad, el desarrollo personal, la ciudadanía activa y la inclusión social.

Un segundo documento clave de la UNESCO sobre el aprendizaje permanente es el informe "La educación encierra un tesoro", comúnmente llamado Informe Delors por una razón similar a la del primer informe. El informe hacía hincapié en dos puntos clave: el aprendizaje a lo largo de toda la vida es la clave para un futuro mejor y debe estar conectado con todas las dimensiones de la vida; y el aprendizaje permanente se apoya en cuatro pilares: aprender a ser, "aprender a conocer", "aprender a hacer" y "aprender a vivir juntos", haciendo hincapié en el capital humano y la empleabilidad.

Hoy en día, el aprendizaje permanente es:

Arraigada en la integración del aprendizaje y la vida, que abarca actividades de aprendizaje para personas de todas las edades (niños, jóvenes, adultos y ancianos, [...]) en todos los contextos vitales (familia, escuela, comunidad, lugar de trabajo, etc.) y a través de diversas modalidades (formal, no formal e informal) que, en conjunto, satisfacen una amplia gama de necesidades y demandas de aprendizaje (Nota técnica del IUAL, sin fecha).

El aprendizaje permanente es:

- Para la autorrealización.
- Para la integración social.
- Para mejorar la empleabilidad.

El concepto de aprendizaje permanente engloba el aprendizaje a lo largo de toda la vida, que es el aprendizaje en todos los contextos, en diferentes entornos, y el aprendizaje en profundidad, que se refiere a los valores sociales, culturales, morales, espirituales, comunicativos y éticos que llevan a las personas a actuar, aprender, creer y pensar de una determinada manera, todo lo cual sirve de base sobre la que construir a lo largo de la vida.

El aprendizaje permanente se promueve a través de diversas iniciativas en todos los países y continentes, pero en general pueden agruparse en tres categorías: Reconocimiento, Validación y Acreditación (RVA) de la educación no formal e informal; institucionalización del aprendizaje permanente; y tecnologías para el aprendizaje permanente.

La RVA ha sido un tema de interés y promovido por la UNESCO durante años. Al parecer, muchos países han puesto en marcha algunas formas de educación más allá de la escuela, bajo el nombre de educación continua, educación recurrente, educación no formal, etc. Sin embargo, estos homólogos de la educación formal no han recibido la atención adecuada por parte de los gobiernos o los responsables políticos, ni han sido reconocidos de forma generalizada u oficial como verdaderamente equivalentes a la escolarización formal. Mientras que un título de educación formal es un pasaporte para el empleo, el de la educación no formal está menos valorado y se sigue prefiriendo un título de educación formal. Para que el reconocimiento de las cualificaciones de la educación no formal sea una realidad, es preciso desarrollar marcos de cualificación. Sólo entonces podrá la educación no formal compararse con las normas del marco y ser comparable a la educación formal, y aceptarse como verdadera equivalencia de la educación formal.

La institucionalización del aprendizaje a lo largo de toda la vida es el proceso de legalización y concreción de la EPJA y otras formas de educación fuera de la escolarización formal en términos de instalaciones físicas, mano de obra, regulación del funcionamiento e interconexión entre ellas para obtener impactos/resultados a través de proyectos, programas y actividades. También implica establecer una interacción entre partes interesadas, cuyas funciones están claramente definidas.

A medida que avanzan la ciencia y la tecnología, se aceleran los cambios. COVID-19 ha subido el listón en la necesidad de mantenerse al día de los cambios.

Se han hecho múltiples aplicaciones para apoyar, promover y mejorar el aprendizaje permanente. El modo híbrido de enseñanza y aprendizaje, que combina clases presenciales y en línea de manera adecuada, está ganando popularidad, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia COVID-19. Con las tecnologías en la nube y diversas plataformas para cursos educativos, el aprendizaje permanente se ha hecho más fácil y cómodo que nunca. Un ejemplo es el aprendizaje móvil, que está al alcance de todos los adultos que poseen teléfonos inteligentes.

El aprendizaje permanente es, sin duda, el futuro del aprendizaje y la educación si se quiere alcanzar la paz, la prosperidad y el bienestar para todas las personas en todos los rincones del mundo. Será el principio rector de la oferta y la participación a lo largo de todo el proceso de aprendizaje.

Aprendizaje y educación de adultos y aprendizaje permanente

Tradicionalmente, en el discurso oficial existía un único punto de vista sobre la educación, el modelo "front-end", según el cual la educación comienza con el primer curso y termina con la finalización de la enseñanza superior (Fig. 3). Hoy en día se utilizan una serie de términos relacionados para referirse a diferentes formas y modos de educación: educación formal, no formal e informal, educación continua, educación recurrente, educación alternativa, educación social, educación de adultos, aprendizaje y educación de adultos, educación permanente/aprendizaje a lo largo de toda la vida, el último de los cuales es un término abarcador. Las figuras 3 - 6 ilustran la diferencia entre algunos de ellos.

La educación continua (Fig. 4) tiene lugar una vez que se ha abandonado la educación formal en los niveles primario, secundario o terciario, y se imparte en forma de estudios a tiempo completo o parcial, y puede ser intermitente.

La educación recurrente (Fig. 5) es la participación periódica en modalidades educativas formales a lo largo de toda la vida. La educación en Japón se considera una composición de tres sectores: la educación escolar, la educación familiar (por parte de los miembros de la familia) y la educación social (todos los tipos de aprendizaje y educación fuera de la escuela y la educación familiar, Fig. 6)), la última de las cuales se asemeja en muchos aspectos a la educación no formal.

Mientras que el aprendizaje permanente indica el proceso, en el que participan tanto individuos como instituciones, la educación de adultos, o aprendizaje y educación de adultos, se centra en los alumnos destinatarios, lo que conlleva una metodología de enseñanza distintiva - andragogía - y por educación permanente se entiende la educación que continúa el espectro de la escolarización formal o inicial.

Sin embargo, se pueden encontrar diferentes matices de significado según los países.

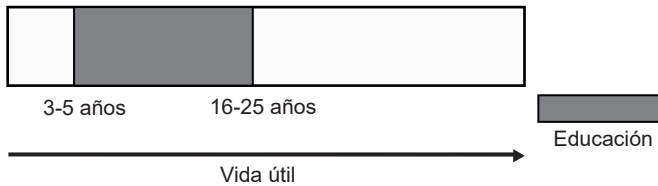


Fig. 3: El modelo tradicional de educación frontal (Boyle, citado en Jarvis 2004: 39)

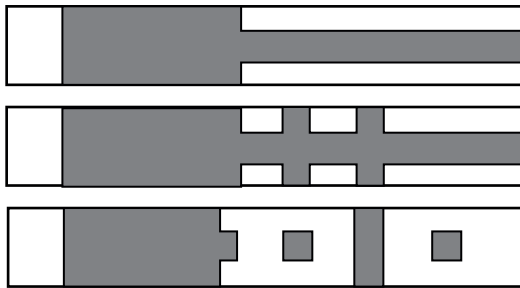


Fig. 4: Formación continua (Jarvis 2004: 47)

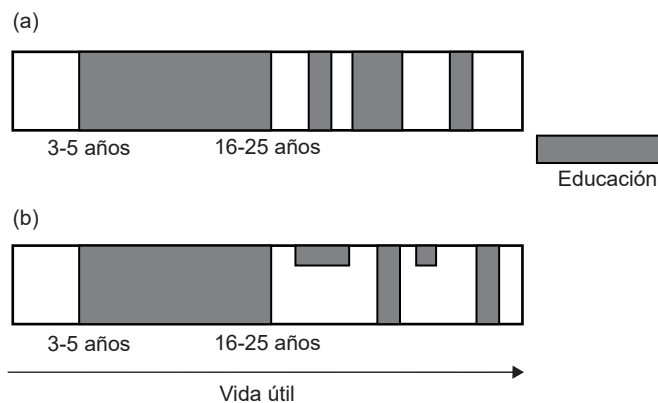


Fig. 5: Educación recurrente (Boyle, citado en Jarvis 2004: 52)

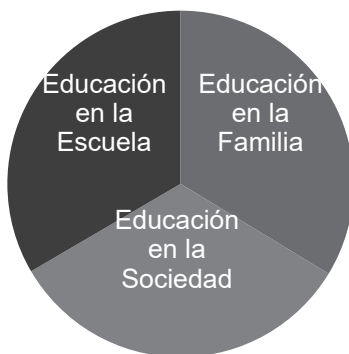


Fig. 6: Educación Social percibida en Japón (diagrama de los autores)

Según la definición de la UNESCO, el aprendizaje permanente abarca todas las formas y modalidades de aprendizaje para todas las personas en todos los contextos.

Por lo tanto, la EPJA forma parte del aprendizaje a lo largo de toda la vida y el aprendizaje a lo largo de toda la vida no sería posible sin la EPJA.

D. Educación de adultos y aprendizaje permanente en la Agenda de Educación 2030

En 2015, la Cumbre de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Nueva York adoptó un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con una amplia visión del papel de la educación en el desarrollo de la sociedad. En su documento de expertos sobre el papel de la EPJA para alcanzar los ODS (DVV I 2018: 1)), DVV International describe la importancia de la EPJA en el proceso de desarrollo más amplio con respecto a la Agenda 2030 subrayando que *"La educación no formal de jóvenes y adultos llega a las personas en la fase más larga de su vida, ofrece programas de umbral lento y puede absorber y combinar todos los contenidos educativos gracias a su enfoque inter-sectorial."*

Los ODS incluyen metas más alcanzables y concretas para todos los países que los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de los cuales el ODS 4 es un objetivo independiente para la educación, con el ODS 4.4 específicamente dirigido a la educación y formación profesional. El ODS 4 pretende "Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos". Su meta componente 4.4 apunta a "Aumentar considerablemente, de aquí a 2030, el número de jóvenes y adultos que poseen las competencias pertinentes, incluidas las competencias técnicas y profesionales, para el empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial".

Hay que distinguir entre igualdad y equidad. "Igualdad" significa dar a todos el mismo trato. Esto no funciona en la educación cuando las personas más acomodadas parten con ventaja y pueden, lógicamente, con el mismo trato, avanzar a mayor velocidad e inevitablemente terminar aún más adelante. "Equidad" significa dar un trato diferente a las personas, de modo que los desfavorecidos, los vulnerables, los marginados, tengan mayor acceso a la educación. apoyo para progresar más rápidamente a fin de estar a la altura de otros grupos sociales más acomodados y alcanzar al final objetivos similares. El ODS 4 persigue la equidad.

La implementación del ODS 4 requiere integrar sus objetivos y metas en las políticas y planes nacionales del sector educativo, garantizando la coordinación intersectorial y estableciendo asociaciones sólidas a nivel nacional. También hace necesarias vías y puntos de acceso múltiples y flexibles para que todos puedan estudiar en entornos de aprendizaje tanto dentro como fuera de los sistemas escolares, utilizando tecnologías de aprendizaje modernas. Lo cierto es que una parte sustancial de los presupuestos de educación se destina a la educación formal, especialmente a la educación inicial (escolarización de los niños hasta los niveles de secundaria o bachillerato, según los países). De hecho, "el 19% de los países que participaron en la preparación del GRALE IV declararon gastar menos del 0,5% del presupuesto educativo en EPJA y otro 14% declaró gastar menos del 1%. Esto confirma que la EPJA sigue siendo con financiación insuficiente (UNESCO 2019: 21). Este fenómeno generalizado pone de relieve la gran atención que se presta a la educación formal. Si bien es indiscutible que la educación formal prepara para ciudadanos que contribuyan a los procesos sociales en el futuro, es necesario examinar el otro hecho de que en todo el mundo, 750 millones de adultos -dos tercios de los cuales son mujeres- aún carecen de competencias básicas de lectura y escritura (IEU 2017: 2), y la mayoría de ellos viven en la pobreza. Para ellos, la educación y la formación son la mejor y única solución para transformar sus vidas. Incluso en las sociedades prósperas la educación de adultos sigue siendo necesaria si los valores familiares -un pegamento que une a los miembros y construye una unidad social fuerte- deben mantenerse y crecer. Conviene recordar también que los adultos constituyen el grupo más numeroso en la mayoría de las sociedades y son los que hacen frente a desafíos y tomar decisiones cruciales para la mejora del mundo. Este punto de vista se refleja en el informe "ALE - Because the future cannot wait" del ICAE (Consejo Internacional de Educación de Adultos) (2020: 15):

"La urgencia de la implementación de la Agenda 2030, incluyendo numerosas crisis, amenazas al planeta y a la humanidad, y el hecho de que millones de personas ya se han quedado atrás, hace que la EPJA sea una de las principales prioridades y la condición previa para avanzar en otros campos."

El aprendizaje permanente, en el que la educación de adultos es un componente clave, es por lo tanto una forma de vida en esta sociedad basada en el conocimiento, ya que garantiza la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para todos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reconoció que:

Todas las personas, independientemente de su sexo, edad, raza, origen étnico, y las personas con discapacidad, los migrantes, los pueblos indígenas, los niños y los jóvenes, especialmente los que se encuentran en situaciones vulnerables, deben tener acceso a oportunidades de aprendizaje permanente que les ayuden a adquirir los conocimientos y las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades y participar plenamente en la sociedad (ONU 2015, párrafo 25).

E. Metodología general de enseñanza y formación del Curriculum ManagerALE

Los modelos de centros de educación de adultos varían de un país a otro: desde los centros de Cuba, México y Guatemala, con estructuras organizativas sencillas, municipales ó provinciales, situados dentro o fuera de los locales de la administración local, hasta los muy estructurados de Alemania, que atienden a una amplia gama de necesidades de aprendizaje; Sea cual sea la propiedad física del centro y su ubicación, comparten algunas características genéricas. Se crean para complementar el aprendizaje de conocimientos, la adquisición de destrezas y el desarrollo de actitudes para todos, por lo general, aunque no siempre, exclusivamente adultos, que necesitan mejorar su vida personal, su empleo y su inclusión social.

El contenido de este plan de estudios se ha seleccionado cuidadosamente para que pueda aplicarse en diferentes contextos culturales y sociales, incluso en lugares geográficos con instalaciones docentes mínimas, a fin de proporcionar a los gestores de los CEEX los componentes necesarios de las competencias para una gestión eficaz, manteniendo al mismo tiempo una estrecha relación con el Curriculum GlobALE y el Curriculum InstitucionalALE de DVV International. Algunos de los contenidos de estos planes de estudios complementan temas tratados en los otros dos planes de estudios.

Consta de seis módulos centrados en temas fundamentales de la buena gestión que se impartirán en 350-400 horas lectivas:

- Módulo 1: Conocimientos básicos sobre la EPJA y el Aprendizaje Permanente.
- Módulo 2: Evaluación de necesidades y planificación estratégica.
- Módulo 3: Habilidades internas de gestión y liderazgo.
- Módulo 4: Cooperación y trabajo en red.
- Módulo 5: Gestión financiera.
- Módulo 6: Seguimiento y evaluación.

Los módulos son autosuficientes e independientes entre sí y pueden utilizarse de forma selectiva, en el orden que convenga a los alumnos, excepto el primero, que proporciona los fundamentos del aprendizaje permanente, el aprendizaje y la educación de adultos y los conocimientos de gestión, con los que se relacionan los demás módulos o sobre los que se construyen. El plan de estudios está estructurado en función de los resultados previstos en materia de competencias y fomenta la utilización del enfoque participativo en su aplicación.

En la planificación de las clases deben seguirse los siete componentes del proceso de diseño sugeridos por Malcolm Knowles:

- Establecer un clima propicio para el aprendizaje; físicamente cómodo y acogedor; y psicológicamente de respeto mutuo, de colaboración, de confianza mutua, solidaria, abierta y auténtica, placentera y humana.
- Implicar a los alumnos en la planificación mutua.
- Implicar a los alumnos en el diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje.

- Implicar a los alumnos en la definición de sus objetivos de aprendizaje.
- Implicar a los alumnos en el diseño de los planes de aprendizaje.
- Ayudar a los alumnos a llevar a cabo sus planes de aprendizaje.
- Implicar a los alumnos en la evaluación de los resultados de su aprendizaje (Knowles 1913, p. 59).

Enfoque participativo

La formación participativa contrasta fuertemente con la formación convencional. En el método de formación tradicional, los profesores son el centro del aprendizaje.

Los profesores imparten conocimientos a sus alumnos. Los profesores son los que dan y los alumnos los que reciben. Los profesores deciden lo que hay que enseñar. Se espera que los alumnos aprendan lo que se les enseña. En la formación participativa se tienen en cuenta las necesidades específicas de los alumnos y su relación con la realidad social, nacional y mundial y son el punto de partida de un ciclo de formación. Sobre ellos se construyen las lecciones. El objetivo de una sesión de formación no es sólo compartir conocimientos, sino también generar y aumentar la conciencia sobre cuestiones a escala local, nacional y mundial, y desarrollar capacidades.

Los alumnos participan en gran medida en el desarrollo de las lecciones, se les anima a experimentar situaciones de la vida real o simulaciones y trabajar juntos para encontrar soluciones. Para que esto sea posible, es necesario que el entorno de aprendizaje sea un entorno en el que se valore a los alumnos y sus experiencias y en el que se sientan psicológicamente seguros para aprender, desaprender, reaprender, probar sus nuevas ideas y compartir sus experiencias. El papel del profesor/formador pasa entonces de ser el de un predicador a ser el de un facilitador.

La formación participativa es especialmente adecuada para los adultos, ya que llegan a las clases con un bagaje de conocimientos adquiridos previamente, experiencia y una reserva de las competencias que han adquirido en distintos contextos, junto con las múltiples actitudes que se han formado a través de la experiencia vital.

Mediante actividades de aprendizaje los adultos pueden compartir lo que saben y sentir que ellos mismos contribuyen de forma valiosa a la lección. Como resultado, un entorno de aprendizaje participativo es una victoria para todos los participantes. Los alumnos adultos contribuyen al contenido de las lecciones para el aprendizaje que transformará sus propias vidas y beneficiará a sus comunidades. La educación de adultos es una fuerza para el cambio social. El enfoque participativo y la educación para el cambio social tienen sus raíces en la teoría de la metodología educativa de Paulo Freire.

En el cuadro siguiente se resumen los principales principios de la educación de adultos, tal como los formuló Knowles, y la implicación de éstos en un plan de formación.

Cuadro 2: Principios de la educación de adultos y sus implicaciones para un plan de formación

<i>Principios de la educación de adultos</i>	<i>Implicaciones para un plan de formación</i>
Los adultos aprenden mejor cuando perciben que el aprendizaje es relevante para sus necesidades.	Proporcionar situaciones de la "vida real" y un aprendizaje acorde con sus necesidades, hacer hincapié en la aplicación del aprendizaje a problemas reales.
Los adultos aprenden haciendo y participando activamente en el proceso de aprendizaje.	Proporcionar actividades que requieran la participación activa de los alumnos. Proporcionar actividades que impliquen a los alumnos como personas en su totalidad: sus ideas, actitudes, sentimientos, ser físico.
Los adultos tienen estilos de aprendizaje únicos. Aprenden de formas distintas, a ritmos diferentes y a partir de	Utilice diversas técnicas de entrenamiento. Establecer una atmósfera de respeto y comprensión de las diferencias.

Los participantes aportan al taller conocimientos y experiencias relevantes e importantes.

Ofrecer oportunidades para compartir información.
 Debatir y analizar las experiencias de los participantes.
 Utilice a los participantes como recurso y animarlos a participar y compartir sus experiencias.

Fuente: Pant, M. (s.f.): "Metodología y materiales participativos". En: *Lifelong Learning and Information and Communication Technologies*. Nueva Delhi: Universidad Jawaharlal Nehru.

Elegir métodos que se adapten a los objetivos

Meta y objetivo: Una clase siempre tiene uno o varios objetivos. Sin objetivos, impartir una lección es como moverse en la oscuridad, donde uno emplea un método de ensayo y error para llegar a un destino por casualidad y no de forma planificada. Los objetivos son diferentes de las metas. Un objetivo debe alcanzarse al final de un programa de formación.

Para llegar a ese objetivo, hay varios objetivos más pequeños deben alcanzarse. Estas metas más pequeñas pueden desglosarse en metas aún más pequeñas y específicas, denominadas objetivos. En otras palabras, los objetivos son lo que los alumnos pretenden ser capaces de hacer después de realizar determinadas actividades o tareas de aprendizaje.

El conjunto de los objetivos constituirá la meta final del programa. Un ejemplo servirá para ilustrar este punto: se celebra un taller para mejorar la gestión de conflictos internos de los gestores de CEEX. El objetivo es dotar a los participantes de la competencia necesaria para gestionar conflictos internos entre dos o más miembros del personal. Para alcanzar este objetivo, deben proporcionarse algunos conocimientos relacionados, deben aprenderse habilidades y deben promoverse actitudes adecuadas.

Los conocimientos pueden referirse a la psicología de adultos, el conocimiento de la cuestión objeto de debate; las habilidades pueden referirse a la resolución de problemas, la toma de decisiones, el convencimiento; la actitud puede referirse al respeto por el oyente (los profesores en conflicto...), orientación a objetivos (los profesores entienden la cuestión desde distintas perspectivas y se reconcilian entre sí). Todo ello se expresará en términos de objetivos.

Al impartir una clase, hay que tener cuidado de elegir los métodos apropiados que mejor sirvan a los objetivos de la clase y, al mismo tiempo, se adapten a los estilos de aprendizaje de los adultos participantes. La tabla que figura a continuación sugiere una guía aproximada para la selección de métodos en relación con los conocimientos, las aptitudes y las actitudes.

Cuadro 3: Métodos pedagógicos recomendados

Impartir conocimientos	Contenido principal	Carga de trabajo
Conferencia	Demostración	Debate
Lectura	Práctica	Práctica
Estudio de caso	Estudio de caso	Estudio de caso
Presentación audiovisual	Simulación	Simulación
	Juegos de rol	Juegos de rol

Fuente: Pant, M. (s.f.): "Metodología y materiales participativos". En: *Lifelong Learning and Information and Communication Technologies*. Nueva Delhi: Universidad Jawaharlal Nehru.

Curriculum ManagerALE para gestores de instituciones de aprendizaje y educación de adultos estructura y módulos - horas recomendadas

El cuadro 4 presenta el tema de cada módulo, acompañado de los puntos clave que deben aprenderse y las horas recomendadas. El plan de estudios se ha redactado teniendo en cuenta el principio de flexibilidad, entre otros. Por lo tanto, la carga de trabajo real (contenido y tiempo) puede modificarse para adaptarse a participantes de diversos orígenes culturales y profesionales, a discreción de los formadores.

Los módulos están interconectados y vinculados, apoyados por módulos aprendidos en el Curriculum GlobALE y en el Curriculum InstitucionalALE. No es obligatorio seguirlos secuencialmente desde el Módulo 1 al Módulo 6. Sin embargo, se recomienda que el Módulo 1 se aprenda primero, ya que proporciona fundamentos sobre el aprendizaje y la educación de adultos, un campo en el que operan los CEEX. También es posible que un módulo específico pueda ser señalado y enseñado a un grupo de alumnos que sean gestores competentes excepto en una pequeña área señalada.

Cuadro 4: Carga de trabajo de formación recomendada

Módulo	Contenido principal	Carga de trabajo
1. Conocimientos básicos del aprendizaje de adultos y educación y aprendizaje permanente	Concepto de EPJA y aprendizaje permanente, su conexión, y posición en internacional agendas	40 horas lectivas (≈ 5 días) + 24 horas de estudios individuales
2. Evaluación de necesidades y planificación estratégica	Pasos de las necesidades evaluación, planificación estratégica	40 horas lectivas (≈ 5 días) + 20 horas de estudios individuales
3. Gestión interna y Capacidad de liderazgo	Conocimientos, habilidades y actitudes para gestión del personal, incluida la resolución de conflictos internos	40 horas lectivas (≈ 5 días) + 20 horas de estudios individuales
4. Cooperación y trabajo en redes	Conocimientos, habilidades y actitudes para establecer y mantener una red y utilizarlo para cooperación en beneficio de todos socios	40 horas lectivas (≈ 5 días) + 20 horas de estudio individual
5. Finanzas y Gestión	Conocimientos, habilidades y actitudes para prácticas financieras para mantener los CEEX y su operación dentro del marco financiero disponible	40 horas lectivas (≈ 5 días) + 20 horas de estudios individuales
6. Seguimiento y Evaluación	Conocimientos, habilidades y actitudes para seguimiento de qué está pasando en los centros y con decisiones para mejorar resultados del programa	40 horas lectivas (≈ 5 días) + 20 horas de estudios individuales

Sobre los términos utilizados en el módulo

Habilidades de comunicación: Se trata de un conjunto de capacidades que permiten a una persona interactuar e intercambiar ideas y opiniones con eficacia. Esto incluye habilidades lingüísticas (habilidades de comprensión lectora, habilidades de comprensión auditiva, enunciación clara y precisión gramatical escrita), y habilidades no verbales como los gestos con las manos, la expresión facial, el contacto visual, así como habilidades psicológicas como la comprensión del lenguaje corporal.

Habilidades conceptuales: Son las habilidades que permiten a los individuos identificar, formar la idea/marco general y resolver problemas intrincados. Implican la capacidad de analizar y sintetizar hechos.

Habilidades interpersonales: Son las habilidades que necesitas y utilizas para comunicarte e interactuar con otras personas. Como tales, requieren un buen conocimiento psicológico del oyente/lector, empatía y capacidad de comunicación.

Capacidad de escuchar: Son algo más que la capacidad de escuchar y comprender lo que se dice, sino que implican escuchar con empatía y con el tacto que demuestra "estoy escuchando con interés", animando al interlocutor a continuar sin sentirse cohibido en modo alguno.

Habilidades de presentación: Implican la capacidad de comunicar con claridad lo que uno quiere decir al oyente o lector utilizando herramientas digitales como Microsoft PowerPoint, Keynote, Prezi, o métodos físicos como pizarras, rotafolios, así como lenguaje no verbal (expresión facial, gestos con las manos, postura, según proceda).

Capacidad de reflexión: Implican la capacidad de pensar en retrospectiva sobre lo que ha sucedido, lo que está sucediendo y cuestionarse sobre lo que se podría haber hecho o lo que se debería hacer para obtener mejores resultados, de modo que futuras empresas similares sean más eficientes.

Buscar información: En este plan de estudios significa algo más que teclear palabras clave en el cuadro de búsqueda. Implica la capacidad de utilizar distintos motores de búsqueda, el uso del Internet adecuadamente, la evaluación crítica de los resultados de la búsqueda y la eficacia en la realización de tales tareas. Búsqueda de la información también incluye hacerlo de otras formas, como escaneando libros, utilizando catálogos de bibliotecas o personas de referencia.

Habilidades de pensamiento estratégico: Son las habilidades que permiten utilizar el pensamiento crítico para resolver problemas complejos y planificar el futuro, por lo que requieren capacidad para reflexionar sobre una situación, señalar las raíces de un problema, identificar posibles soluciones y actuar en consecuencia.

Visionario: Ser visionario es la capacidad de ver lejos en el futuro y posicionar el CEEX en ese contexto futuro reflexionando sobre los objetivos del centro, las competencias actuales del personal y el inventario existente del centro.

PARTE II

Módulo 1: Conocimientos básicos sobre el aprendizaje y la educación de adultos y el aprendizaje a lo largo de la vida

Competencia

Las personas que hayan completado este módulo tendrán un conocimiento profundo del aprendizaje y la educación de adultos (EPJA) como parte del aprendizaje permanente, y son capaces de transformar esto en el diseño de una variedad de programas y actividades del CEEX, basados en enfoques de aprendizaje flexibles y legales.

Documentos de apoyo a la EPJA y al aprendizaje permanente (estructuras, autoridades, etc.).

Resultados del aprendizaje

Las personas que hayan completado este módulo son capaces de:

- Comprender aspectos importantes de la EPJA como parte del aprendizaje permanente, sus marcos conceptuales y el Reconocimiento, Validación y Acreditación (RVA) de la educación no formal e informal
- Discernir con comprensión el marco político y jurídico, regional y nacional pertinente para el sistema educativo en general y la EPJA en particular.
- Conocer el sistema de EPJA de su país y el papel de su institución en dicho sistema.
- Conocer los fundamentos de la andragogía.
- Categorizar las funciones, las responsabilidades y los intereses de la mayoría de los actores y partes interesadas importantes en la EPJA a diferentes niveles, desde lo local hasta lo nacional.
- Vislumbrar un panorama general del uso de la tecnología digital en la enseñanza y el aprendizaje.
- Ser capaz de explicar los conceptos de EPJA y aprendizaje permanente a diversos públicos, como partes interesadas, jefes de departamento y personal.

Como resultado del aprendizaje en este módulo, las personas lograrán una actitud sustancialmente más positiva hacia la EPJA y el aprendizaje permanente, respetarán la diversidad en los sistemas locales, culturales y sociales, y estarán preparadas para impartir los conocimientos aprendidos a su personal.

Relación con otros módulos y planes de estudios

Dado que proporciona los principios fundamentales de la EPJA y del aprendizaje permanente, este módulo constituye la base para la gestión del CEEX. Está principalmente vinculado a:

- Módulo 2: Evaluación de las necesidades y planificación estratégica, especialmente el tema de la definición de la visión de los CEEX.
- Módulo 3: Gestión Interna y Habilidades de Liderazgo, especialmente el tema de la comprensión del Marco Legal de los CEEX, y el funcionamiento de los CEEX.
- Módulo 4: Trabajo en red y cooperación, especialmente el tema de la creación de mapas de actores relevantes.

Este módulo también está vinculado a:

● **Curriculum GlobALE Módulo 1:** Las bases del aprendizaje y la educación de adultos, especialmente los temas:

- Fundamentos teóricos y diversidad del aprendizaje y la educación de adultos.
- Establecer el campo: ¿Qué significa "aprendizaje y educación de adultos" y qué abarca?
- Principales funciones, propósitos y beneficios del aprendizaje y la educación de adultos.
- Aprendizaje de adultos y política educativa.

Estos temas proporcionan una base sólida sobre la EPJA y ayudan a consolidar el concepto de aprendizaje permanente y la EPJA del primer tema de este módulo.

● **Curriculum GlobALE Módulo 2:** Aprendizaje de adultos y enseñanza de adultos, especialmente el tema Principios del aprendizaje de adultos. Este tema ayudará a comprender la andragogía de Malcolm Knowles en este módulo.

● **Curriculum GlobALE Módulo 3:** Comunicación y dinámica de grupo en el aprendizaje y la educación de adultos, especialmente el tema de Fundamentos sobre el uso de los medios sociales y la comunicación digital en la enseñanza y el aprendizaje.

● **Curriculum InstitucionALE Módulo 2:** La capacidad y el desarrollo organizativo de los CEEX, especialmente el tema de la definición de objetivos. Da pasos prácticos para el desarrollo de capacidades que los gestores de los CEEX y deben cuidar si quieren que sus centros funcionen de forma sostenible. También proporciona a los gestores de los CEEX habilidades para trabajar con el personal y las partes interesadas.

Temas principales

Conocimientos básicos sobre aprendizaje permanente y educación de adultos:

- Concepto de aprendizaje permanente y de aprendizaje y educación de adultos:
 - Aprendizaje permanente.
 - Educación formal.
 - Educación no formal.
 - Aprendizaje informal.
 - Aprendizaje y educación de adultos en el contexto del aprendizaje permanente.
 - Marco conceptual del aprendizaje permanente.
- La andragogía de Malcolm Knowles (conceptos básicos):
 - Psicología de adultos.
 - Estilo de aprendizaje adulto.
 - Seis principios de la andragogía de adultos.
- Educación digital:
 - La educación en la era digital.
 - Plataformas educativas.
 - e-learning (véase también el Curriculum DigitALE).
 - Aprendizaje síncrono y asíncrono.
 - Conocimientos básicos de información y datos.
- Reconocimiento, validación y acreditación de la educación no formal e informal:
 - ¿Por qué el reconocimiento, la validación y la acreditación de la educación no formal e informal?
 - Reconocimiento, validación y acreditación de la educación no formal e informal en el marco nacional de referencia de las cualificaciones.
 - Reconocimiento, validación y acreditación de la educación digital.
 - Modelos y buenas prácticas de Reconocimiento, Validación y Acreditación (RVA).

- Aprendizaje y educación de adultos para el desarrollo de competencias y el desarrollo comunitario:
 - Competencias del siglo XXI.
 - Aprendizaje y educación de adultos y desarrollo personal.
 - Aprendizaje y educación de adultos y desarrollo comunitario.

Política y marco jurídico del aprendizaje permanente y la educación de adultos:

- El aprendizaje permanente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible:
 - ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
 - Objetivo de Desarrollo Sostenible # 4 de la Agenda 2030.
- Recomendación de la UNESCO sobre el aprendizaje y la educación de adultos.
- Informes mundiales sobre el aprendizaje y la educación de adultos (GRALE).
- Marco de la UNESCO para el aprendizaje y la educación de adultos:
 - Política.
 - Gobernanza.
 - Finanzas.
 - Participación, inclusión y equidad.
 - Calidad.
- Aprendizaje permanente y educación de adultos en el marco jurídico nacional, constituciones, leyes y reglamentos de educación.

Marco de Acción de Marrakech (MAM) de la CONFINTEA VII (Junio 2022):

- EL MAM define claramente que EPJA es una parte integral del Aprendizaje a Lo Largo de La Vida; en otras palabras: No hay Aprendizaje a lo largo de la Vida sin EPJA (§9).
- El MAM conecta EPJA a los ODS y reclama que EPJA tiene que jugar un rol mas grande - en otras palabras: No hay ODS sin EPJA (§§30, 40).
- EL MAM está muy claro sobre la importancia del alfabetismo incl. el alfabetismo digital como fundamento de participar en la Sociedad en todos los aspectos (§16).
- El MAM destaca el rol clave de EPJA para la transformación necesaria de nuestras sociedades, sobre todo en la transformación digital, la transformación ecológica y vocacional (§§ 17, 18, 19).
- Por primera vez MAM habla de un Sistema por separado de EPJA (no siendo parte o sub-Sistema de la Educación formal) con fondos adecuados y estructuras propias con instituciones de CEEX (§§23-25), incluyendo: el reconocimiento de la importancia de instituciones de EPJA a nivel local-municipal (§24).
- Por primera vez los Estados Miembros se comprometen a definir puntos de referencias (benchmarks) basados en la situación concreta de sus países (§ 32).
- Los Estados Miembros están solicitados de incrementar el financiamiento e incluir en las planificaciones financiamiento explícito para la EPJA (§§29, 30).
- Se reconoce la importancia del rol de docentes y facilitadores/as, incluyendo sus salarios justos (§26).

Instituciones de aprendizaje de adultos y centros educativos en el sistema de educación no formal/de adultos

- Visión.
- Misión.
- Funciones de un CEEX.

Principales agentes e interesados

- Identificación de los principales actores y partes interesadas.
- Funciones y responsabilidades de los principales actores y partes interesadas.

Ejemplos de países

- Sistema educativo general de un país determinado (caso del propio país).
- Políticas y leyes sobre alfabetización de adultos, fomento de las competencias, educación permanente (caso del propio país).
- Actores y partes interesadas en el aprendizaje y la educación de adultos (caso del propio país).

Vincular los conceptos de aprendizaje permanente y educación de adultos al trabajo diario

- Comprender y dar forma a mi CEEX como centro de aprendizaje permanente y de aprendizaje y educación de adultos.
- Aplicación del marco de la UNESCO para el aprendizaje y la educación de adultos.
- Comunicar los conceptos al personal y a los socios clave.

Las siguientes aptitudes y actitudes, que los participantes pueden tener en cierto grado previo, se desarrollarán aún más durante el aprendizaje del Módulo.

HABILIDADES

- Capacidad de comunicación (comunicación no verbal, capacidad de escucha, capacidad de expresar opiniones).
- Capacidad sintética y analítica.
- Capacidad de pensamiento crítico.
- Capacidad de persuasión.
- Capacidad de empatía.
- Capacidad de presentación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de reflexión (sobre el marco educativo, las políticas y leyes, y las partes interesadas en su propio país).

ACTITUDES

- Apertura a lo nuevo y al cambio.
- Fuerte deseo de aprender nuevos conocimientos.
- Alta valoración del propio CEEX.
- Gran dedicación al desarrollo del centro.
- Profundo respeto por las diferencias y la diversidad de opiniones y puntos de vista.

Nota sobre la aplicación

Este módulo proporciona los fundamentos del aprendizaje y la educación de adultos y del aprendizaje permanente, que es lo que los CEEX pretenden promover, mejorar y desarrollar.

Por lo tanto, la comprensión de los conceptos y su aplicación en diferentes contextos es esencial para el desarrollo sostenible de los centros en beneficio de los alumnos, de las comunidades en las que se encuentran y, en cierta medida, del contexto más amplio del país.

Las políticas tienen un gran impacto en la oferta de aprendizaje y educación de adultos, al igual que el apoyo a los CEEX por parte del sector público. Esto requiere que los gestores comprendan las leyes, los reglamentos y las políticas relacionadas con el aprendizaje y la educación de adultos, la educación no formal o la educación continua en sus propios países, de modo que puedan hacer la mejor aplicación para obtener resultados óptimos aprovechando legalmente los recursos financieros adecuados, utilizando la oferta pública de equipos e infraestructuras.

Las prácticas de aprendizaje y educación de adultos tienen distintos focos de atención en función de la situación socioeconómica. Allí donde las tasas de alfabetización sigan siendo bajas, los centros las impulsarán ofreciendo programas flexibles de alfabetización en distintos lugares y a distintas horas para facilitar la participación; allí donde el analfabetismo no sea un problema importante, los programas de formación profesional ocuparán un lugar destacado en la lista de prioridades para que los adultos puedan mejorar las competencias laborales pertinentes; allí donde las personas mayores representen una población numerosa, los programas se orientarán hacia actividades de aprendizaje para el ocio. Por lo tanto, es muy importante que los gestores vean claramente el papel de sus propios CEEX en contextos locales y nacionales relacionados con su grupo destinatario y sus objetivos específicos, como la formación en competencias profesionales básicas.

La andragogía es importante para el éxito de las sesiones de formación. Aplicar la pedagogía a las clases de adultos puede no dar los resultados esperados a pesar del profundo conocimiento de la materia por parte de los instructores. Por ello, los gestores deben prestar atención al desarrollo profesional de su personal docente y de formación.

El contenido del módulo es bastante rico para una sesión de formación de una semana, por lo que no pretende ser prescriptivo. Se recomienda seleccionar temas específicos que se adapten al nivel de entrada de las competencias de los participantes. Conviene fomentar la lectura y el debate fuera de clase para profundizar en el aprendizaje permanente y el aprendizaje y la educación de adultos.

Alcance recomendado

Este módulo es más teórico que práctico. Requiere mucha lectura para comprender el tema. A continuación, se indican las horas recomendadas:

- **36 horas lectivas = 4,5 días**
(puede ajustarse en función de los conocimientos previos y la formación de los participantes);
- **24 horas de estudio y evaluación individual**
- **4 horas de evaluación en clase** (mediante cuestionarios, tareas).

Módulo 2: Evaluación de necesidades y planificación estratégica

Competencia

Las personas que han completado este módulo son capaces de realizar, coordinar o supervisar evaluaciones de las necesidades de los alumnos en las comunidades con las que trabajan y hacerlo de una manera sistemática que pueda reproducirse, haciendo comparables los resultados de diferentes evaluaciones. Además, serán capaces de definir la estrategia y la visión de su centro. Por último, serán capaces de crear y aplicar planes estratégicos para objetivos periódicos y objetivos a largo plazo hacia la visión del centro.

Resultados del aprendizaje

Personas que han completado este módulo:

- Comprensión de la importancia de la evaluación de las necesidades.
- Capacidad de llevar a cabo sistemáticamente diversos tipos de evaluaciones de necesidades, incluidas las necesidades de los alumnos y las necesidades de desarrollo del personal.
- Capacidad de crear planes estratégicos.
- Capacidad de crear una visión para su centro.
- Capacidad de definir objetivos e hitos clave en estos planes, así como los pasos necesarios para alcanzar sus metas.
- Capacidad de asignar la responsabilidad de las áreas de estos planes a las distintas secciones del centro.

Como resultado del aprendizaje en este módulo, las personas estarán más atentas y receptivas a las necesidades de aprendizaje de los grupos destinatarios y serán más racionales en el proceso de planificación.

Relación con otros módulos y planes de estudios

Este módulo está vinculado a:

- Módulo 3: Habilidades y competencias internas de gestión y liderazgo, especialmente el tema de la gestión de la formación continua de su personal, que es una parte indispensable de la planificación del desarrollo del centro.
- Módulo 4: Trabajo en red y cooperación, especialmente el tema de la recaudación de fondos para el funcionamiento de los CEEX, siendo necesaria la evaluación de las necesidades como uno de los primeros pasos en el proceso de recaudación de fondos.
- Módulo 5: Gestión financiera, especialmente los temas del concepto y los métodos de presupuestación, un importante elemento de consideración en la planificación estratégica.

Este módulo también está vinculado a:

- **Curriculum GlobALE Módulo 5:** Planificación, organización y evaluación en el aprendizaje y la educación de adultos, especialmente el tema de la evaluación de necesidades, que comparte gran parte del contenido de este módulo.
- **Curriculum InstitucionALE Módulo 2:** La capacidad y el desarrollo organizativo de las CEEX, especialmente el paso sobre planificación de la capacidad/desarrollo organizativo, que puede complementar el tema de la planificación estratégica en este módulo.
- **Curriculum InstitucionALE Módulo 3:** Las capacidades transversales de los CEEX, especialmente el análisis de las necesidades y del mercado, y el alcance del marketing y la admisión de los participantes.

Temas principales

Evaluación de las necesidades

Conocimientos generales

- Concepto de las necesidades en EPJA y necesidades de aprendizaje.
- Objetivo de la evaluación de necesidades.
- Diferentes puntos de vista sobre las necesidades de aprendizaje de las partes interesadas en la EPJA.
- Evaluación de las necesidades basada en las competencias.
- Relación entre la evaluación de las necesidades de aprendizaje y los resultados del aprendizaje.
- Relación entre la evaluación de las necesidades de aprendizaje y el desarrollo de programas.
- Relación entre la evaluación de las necesidades del personal y el desarrollo del centro.
- Diferencia entre la evaluación de las necesidades de aprendizaje de los alumnos en las comunidades y la evaluación de las necesidades de aprendizaje del propio personal.
- Evaluación de las necesidades en el proceso de planificación.

Conocimientos prácticos

- Métodos de evaluación de las necesidades.
- Pasos clave de la evaluación de necesidades.
- Método de recogida de datos (entrevista, cuestionario, observación).
- Normativa y protocolos relacionados con la recogida de datos.
- Literatura relacionada con las necesidades de las zonas locales (necesidades de los alumnos, necesidades del sector empresarial; necesidades del mercado laboral; necesidades locales específicas, por ejemplo, el ecoturismo).

Planificación estratégica

Conocimientos generales

- Visión y objetivo.
- Formulación de la declaración de visión.
- Metas y objetivos.
- Necesidad de planes estratégicos.
- Plan estratégico, plan anual, plan de actividades.
- Análisis de viabilidad.

Conocimientos prácticos

- Objetivos clave de los planes estratégicos.
- Funciones de las principales partes interesadas en los planes estratégicos.
- Hitos de los planes estratégicos.
- Etapas de la planificación estratégica.
- Actualizar y adaptar los planes estratégicos.
- Delegación de responsabilidades en las distintas secciones del centro.
- Seguimiento y evaluación.

Las siguientes aptitudes y actitudes que los participantes pueden tener en cierto grado previo se desarrollarán aún más durante el aprendizaje del Módulo.

HABILIDADES

- Eficacia de Internet (búsqueda, evaluación y selección de información).
- Capacidad de pensamiento crítico.
- Capacidad de comunicación.
- Capacidad para realizar encuestas.
- Capacidad de persuasión.
- Habilidades conceptuales.
- Capacidad de pensamiento estratégico, innovador y comercial.

- Capacidad de análisis, síntesis e interpretación de datos.
- Capacidad analítica.
- Capacidad de reflexión.
- Capacidad de trabajo en equipo y de creación de equipos.
- Habilidades de delegación de tareas.
- Capacidad de presentación.

ACTITUDES

- Apertura a lo nuevo.
- Empatía.
- Apertura a la diversidad de opiniones y puntos de vista.
- Sensibilidad a las necesidades de los alumnos.
- Objetividad en el análisis de los datos.
- Determinación para desarrollar el propio CEEX.
- Orientación a los resultados.

Nota sobre la aplicación

Ser un gestor eficaz exige tener una buena visión de la trayectoria de desarrollo de los objetivos a corto y largo plazo, cuya consecución depende en gran medida de la capacidad de planificar y ejecutar dichos planes.

Planificar y adaptar los planes es, por tanto, de gran importancia para el buen funcionamiento de un centro. Cabe señalar que, en algunos contextos, los directores no son conscientes de la importancia de la evaluación de las necesidades y aplican únicamente un enfoque descendente en la planificación. Sin embargo, lo bueno es que la mayoría, si no todos, los futuros gestores que participen en el curso tendrán algunos conocimientos y habilidades de planificación a través de la gestión de sus instituciones, aunque con diferentes niveles de competencia.

El contenido de este módulo puede modificarse y las teorías pueden condensarse, dejando más espacio para la práctica a través de escenarios, simulaciones y tareas de resolución de problemas.

El contenido de este módulo debe estar bien equilibrado con la formación sobre gestión y planificación financiera. Además, la planificación estratégica tiene que basarse en ambos componentes: la evaluación de las necesidades y las posibilidades financieras.

Una buena evaluación de las necesidades es vital para la toma de decisiones y la eficacia, y es el primer paso para la planificación, ya sea estratégica o anual. El módulo debe reservar tiempo suficiente para practicar la evaluación de las necesidades, ya que, en realidad, este paso puede llevar tiempo en todo el proceso de planificación. Los gestores deben estar bien dotado de esta competencia. Para obtener conclusiones imparciales, es fundamental que cuenten con aptitudes de apoyo en técnicas de interrogatorio. Aunque no participen directamente en la evaluación de las necesidades de sus centros, los conocimientos y las aptitudes en materia de evaluación de necesidades les permitirán conocer mejor a los grupos destinatarios -alumnos, personal, partes interesadas-, lo que constituye una competencia esencial del liderazgo.

Alcance recomendado

Este módulo requiere práctica para dominar la evaluación de necesidades y la planificación estratégica. Por lo tanto, se debe tener en cuenta el calendario para asegurarse de que los participantes puedan adquirir experiencia práctica a través de la práctica. A continuación, se indican las horas recomendadas.

- **40 horas lectivas = 5 días** (para teoría y práctica, incluida la evaluación formativa del rendimiento de los participantes durante la práctica).
- **20 horas de estudio y evaluación individual.**

Módulo 3: Habilidades y competencias internas de gestión y liderazgo

Competenci

Las personas que han completado este módulo conocen el marco legal relevante para sus CEEX, y son capaces de gestionarlos eficazmente, creando entornos de trabajo y aprendizaje inspiradores a través de buenas prácticas en recursos humanos, inventario, planificación y elaboración de informes, convirtiéndose así en líderes más competentes.

Resultados del aprendizaje

Las personas que hayan completado este módulo podrán:

- Comprender el concepto de gestión y liderazgo y pondrán en práctica estos conocimientos en sus CEEX.
- Comprender el marco jurídico de los CEEX.
- Conocer la normativa sobre gestión interna de los CEEX.
- Gestionar y desarrollar los recursos humanos de sus CEEX.
- Comunicarse eficazmente con el personal y las partes interesadas en asuntos relacionados con el funcionamiento del CEEX utilizando diferentes enfoques y canales.
- Moderar los conflictos internos.
- Redactar informes anuales y de proyectos.
- Gestionar el inventario del centro.

Como resultado del aprendizaje en este módulo, las personas serán capaces de dirigir y gestionar mejor sus centros con una buena visión de la trayectoria de desarrollo y las habilidades que mejorarán aún más su liderazgo.

Relación con otros módulos y planes de estudios

Este módulo está vinculado a:

- Módulo 1: Conocimientos básicos sobre la EPJA y el aprendizaje permanente, especialmente el tema del sistema de EPJA en el propio país.
- Módulo 2: Evaluación de las necesidades y planificación estratégica, especialmente los temas de la definición de la visión y los tipos de planes, y el tema del método de recogida de datos, ya que esto puede ayudar a identificar las necesidades específicas del personal.
- Módulo 5: Gestión financiera, especialmente el tema del concepto y los métodos de presupuestación.

El módulo también está vinculado a:

- **Curriculum GlobALE Módulo 3:** Comunicación y dinámica de grupo, especialmente el tema de la comunicación en el aprendizaje y la educación de adultos.
- **Curriculum InstitucionALE Módulo 2:** La capacidad y el desarrollo organizativo de los CEEX, especialmente la sección 3.2 sobre las capacidades transversales de los CEEX.
- **Curriculum InstitucionALE Módulo 3:** Servicios y Capacidades, especialmente los temas de las capacidades transversales de los CEEX.

Temas principales

Concepto de gestión y liderazgo

- La gestión como proceso de planificación, organización, dotación de personal, dirección, coordinación, presupuestación y control, pero también de empoderamiento.
- Gestión de los CEEX.
- Responsabilidades de los directores de las instituciones.
- Gestión frente a liderazgo.
- Seguimiento y evaluación del personal y del funcionamiento del centro.

Marco jurídico de los CEEX en su propio país

- Disposiciones sobre EPJA, educación permanente y educación no formal en las leyes y reglamentos sobre educación.
- Leyes y reglamentos sobre educación no formal/educación continua (si existen).
- Legislación y normativa laboral.
- Políticas Públicas y normativas a nivel nacional, regional y local sobre el establecimiento y funcionamiento de los CEEX.

Gestión de recursos humanos

- La gestión de los recursos humanos como proceso de contratación, formación, compensación de los empleados, aumento de la motivación, establecimiento de un entorno propicio, elaboración de políticas relativas a los empleados y desarrollo de estrategias para retenerlos.
- Estructura organizativa típica de un CEEX y función de cada puesto (Organigrama).
- Políticas de recursos humanos (contratación, despidos, recompensas, prestaciones).
- Diversas formas de empleo: personal fijo, personal remunerado, Figuras Solidarias, Asesores.
- Administración de entrevistas de trabajo.
- Evaluación de las necesidades del personal (véase el módulo 2).
- Desarrollo del personal.
- Delegación de tareas.
- Gestión de conflictos.
- Coaching y asesoramiento.
- Evaluación del rendimiento.

Comunicación

- Canales de comunicación (verbal, escrita, no verbal; charla cara a cara, videoconferencia, webinars, teléfono, correo electrónico, dispositivos móviles, carta, documentos escritos, hojas de cálculo, comunicados de prensa, anuncios, sitios web).
- Técnicas de comunicación.
- Redacción y lectura de informes (anuales, de proyectos).
- Recogida de información a través de distintos canales.

Planificación

- Visión y objetivos (véase el módulo 2).
- Elementos y proceso de redacción de un plan estratégico (véase el módulo 2).
- Elementos y proceso de redacción de un plan anual:
 - Revisión de los objetivos anuales.
 - Fijar nuevos objetivos.
 - Desarrollar los resultados deseados.
 - Establecer normas de calidad.
 - Necesidades de personal y recursos.
 - Elaboración de horarios.
 - Establecer un proceso de supervisión.

Elementos y proceso de redacción de un plan de actividades

- Informes.
- Elementos y etapas de la redacción de un informe anual.
- Elementos y etapas de la redacción de un informe de proyecto.
- Inventario.
- Concepto de inventario.
- Lista de inventario general de un CEEX.
- Plan anual de mejora del inventario.
- Asignación de recursos.

Las siguientes aptitudes y actitudes, que los participantes pueden haber adquirido hasta cierto punto, se desarrollarán aún más durante el aprendizaje del Módulo.

HABILIDADES

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de pensamiento crítico.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de evaluación.
- Habilidades interpersonales.
- Capacidad de consulta.
- Capacidad de motivación.
- Capacidad de persuasión.
- Capacidad de reflexión.
- Competencias interculturales.

ACTITUDES

- Atención.
- Sensibilidad a las cuestiones internas del propio CEEX.
- Accesibilidad.
- Imparcialidad.
- Respeto al personal y a los demás.
- Dedicación al propio desarrollo del CEEX.
- Deseo de aprender.
- Respeto de la ley y la normativa.
- Apertura a la diversidad de opiniones y puntos de vista.
- Compromiso.
- Asertividad.
- Determinación.
- Orientación a los resultados.
- Objetividad.
- Fiabilidad.

Nota sobre la aplicación

Este módulo es clave para el buen funcionamiento del centro, ya que el personal es un activo valioso que impulsa el centro, lo mantiene vivo y contribuye en consecuencia a los resultados del trabajo del centro. Conocer, comprender al personal y motivarlo en relación con su entorno cultural no es tarea sencilla, porque los gestores deben ser inspiradores y tratar con tacto los problemas que, inevitablemente y en ocasiones, surgirán internamente entre los miembros. En el tratamiento, los directivos deben intervenir pronto, centrarse en las normas del equipo e intentar crear un acuerdo compartido, utilizando una serie de técnicas en combinación con conocimientos de psicología. Los gestores son conscientes de la importancia del bienestar de su personal y de los alumnos adultos en su CEEX.

La sesión de formación de este módulo debe tener como objetivo sacar a la luz posibles soluciones para diferentes escenarios de conflicto, animando a los participantes a compartir su experiencia, y proporcionarles las habilidades necesarias para llevar a cabo realizar tareas de formación. Sólo a través de la práctica pueden los participantes adquirir experiencia práctica, adquirir y/o perfeccionar habilidades y desarrollar las competencias necesarias para gestionar con éxito.

Vale la pena repetir del Módulo 1 que las leyes y reglamentos relacionados con el funcionamiento del CEEX son las luces que guían y los administradores deben asegurarse de que su centro opera en línea con ellos. Si el tiempo lo permite, será bueno señalar los puntos en común entre las leyes y reglamentos de su país para que los participantes pueden darse cuenta de lo esencial que es operar legalmente y de cómo se relacionan las leyes y los reglamentos en un sistema educativo.

Hay que abordar la idea errónea de que poseer amplios conocimientos en muchos campos y disciplinas le establecerá a uno como líder profesional. Ser líder implica más que eso. Exige capacidad para generar confianza y credibilidad, y requiere inteligencia emocional para crear y desarrollar carisma.

Esto ayudará en gran medida a suavizar un problema interpersonal difícil entre empleados.

Alcance recomendado

Este módulo requiere un gran intercambio de experiencias, ya que las cuestiones interpersonales no son problemas físicos o matemáticos que puedan resolverse aplicando reglas rígidas. A continuación, se indican las horas recomendadas:

- **40 horas lectivas = 5 días** (para teoría y práctica, incluida la evaluación formativa del rendimiento de los participantes durante la práctica).
- **20 horas de estudio y evaluación individual** (esto incluye el trabajo con los compañeros después de las horas de clase).

Módulo 4: Trabajo en red y cooperación

Competencia

Las personas que han completado este módulo son capaces de establecer y mantener redes con una diversidad de partes interesadas para el funcionamiento y desarrollo de sus CEEX. Son capaces de cooperar y gestionar la colaboración de forma eficaz. También son capaces de comunicar planes de programas y actividades a los socios, así como a los donantes, utilizando habilidades de marketing y otras.

Resultados del aprendizaje

Las personas que hayan completado este módulo son capaces de:

- Identificar las necesidades de cooperación.
- Discernir los pros y los contras de la cooperación.
- Encontrar fuentes de financiación.
- Identificar a las partes interesadas pertinentes y elaborar mapas de partes interesadas/socios.
- Negociar y presentar sus ideas y su visión de los CEEX.
- Identificar las necesidades de trabajo en red y establecer, mantener y desarrollar redes
- Desarrollar un plan de cooperación.
- Mantener y nutrir redes.
- Poseer competencias básicas en materia de publicidad en redes sociales de la EPJA.

Relación con otros módulos y planes de estudios

Este módulo está vinculado a:

- Módulo 1: Conocimientos básicos sobre el aprendizaje y la educación de adultos, y el aprendizaje permanente, especialmente el tema de la comprensión del papel de sus CEEX en este sistema de la EPJA y ser capaz de comunicarlo a una audiencia.
- Módulo 2: Evaluación de necesidades y planificación estratégica, especialmente el tema de la creación de planes estratégicos.
- Módulo 3: Habilidades y competencias de gestión interna y liderazgo, especialmente temas de comunicación con el personal y las partes interesadas en asuntos relacionados con el funcionamiento del CEEX.
- Módulo 5: Gestión financiera, especialmente el tema de la comprensión del concepto y los métodos de presupuestación.

El módulo también está vinculado a:

- **Curriculum GlobALE Módulo 1:** Aproximación a la educación de adultos, especialmente el tema de la educación de adultos en el contexto nacional y mundial.
- **Curriculum InstitucionALE,** Pasos sugeridos para los gestores de CEEX, especialmente el paso sobre planificación para el desarrollo de capacidades/organizativo.
- **Curriculum InstitucionALE,** Módulo 3 Servicios y Capacidades, especialmente el tema de cómo el CEEX se compromete en la creación de redes y facilita las referencias.

Temas principales

Concepto de cooperación

- ¿Qué es la cooperación?
- Pros y contras de la cooperación.
- Necesidad de cooperación.
- ¿En qué consiste la cooperación?

Concepto de red

- ¿Qué es trabajar en red?
- Necesidad de trabajar en red.
- Áreas de trabajo en red.
- Principios de creación de redes eficaces.
- Cartografía de la asociación.

Capacidad para gestionar redes de cooperación eficaz para promover los valores de los CEEX y compartir recursos

- ¿Cómo fomenta el trabajo en red la cooperación para obtener los resultados deseados?
- Creación de redes de cooperación con la comunidad.
- Trabajo en red para la cooperación entre CEEXs.
- Creación de redes para la cooperación con otros proveedores de educación (universidades, centros de formación profesional técnica, escuelas oficiales, ministerios, etc.).
- Creación de redes de cooperación con la sociedad civil y las empresas.
- Creación de redes con organizaciones de donantes locales, nacionales e internacionales y con particulares.
- Creación de redes con empresas y proveedores de microfinanciación.

Capacidad para recaudar fondos financieros para el funcionamiento de los CEEX y para obtener beneficios mutuos con los socios

- ¿Qué es la financiación? ¿Qué es la captación de fondos?
- Tipos de fuentes de financiación (municipio local, fondos públicos, sector privado, cuotas de los participantes, organizaciones donantes nacionales e internacionales y particulares).
- Perspectiva ética de la recaudación de fondos.
- Principios y estrategias de recaudación de fondos.
- Etapas del proceso de recaudación de fondos.
- Creación de redes para recaudar fondos.
- Creación de redes para la movilización de recursos.
- Diversidad de fuentes potenciales financiación para la EPJA.
- Capacidad de negociar para obtener los resultados deseados.
- Estilos de negociación.
- Conocimiento del lenguaje corporal.
- Construir relaciones.
- Desarrollar la confianza mutua.
- Hacer ofertas y contraofertas.
- Hacer concesiones.

Capacidad para crear mapas de asociación

- Características de una buena asociación.
- ¿Qué es el mapeo de asociaciones?
- Importancia de la asociación.
- ¿Cómo elaborar un mapa de alianzas?

Las siguientes aptitudes y actitudes, que los participantes pueden haber adquirido hasta cierto punto, se desarrollarán aún más durante el aprendizaje del Módulo.

HABILIDADES

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de pensamiento crítico.
- Capacidad de razonamiento.
- Capacidad de persuasión.
- Capacidad de pensamiento crítico.
- Capacidad para generar confianza.
- Habilidades interpersonales.
- Capacidad de motivación.
- Capacidad de presentación.
- Conocimientos básicos de marketing (conocimiento del cliente/socio, capacidad analítica, canales de comunicación eficaces, capacidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo).

ACTITUDES

- Positividad.
- Objetividad.
- Apertura a la diversidad.
- Fiabilidad.
- Accesibilidad.
- Apertura de espíritu.
- Ser inspirador.
- Actitud de compartir.
- Asertividad.
- Determinación.
- Habilidades interpersonales.
- Proactividad.

Nota sobre la aplicación

El trabajo en red es esencial para el éxito de un CEEX, así como para el desarrollo personal de los gestores. Como este plan de estudios se centra en el CEEX, la aportación de conocimientos es esencialmente para la creación de redes y el crecimiento de los centros.

La creación de redes y la cooperación eficaces pueden ahorrar tiempo y esfuerzo, y evitar el estrés. De hecho, los gerentes que participen en este plan de estudios habrán establecido una red de socios y partes interesadas a través de su propio trabajo. Por lo tanto, la andragogía de Malcolm Knowles se aplica perfectamente en este módulo: los participantes traen su experiencia a clase y el tiempo de clase ofrece la oportunidad de compartir estos conocimientos entre sí, y de presentarse mutuamente a sus propias redes, ampliando aún más la red de cada uno. Para aplicar con éxito este módulo se necesitan dos actividades clave:

- Consolidar los principios fundamentales del trabajo en red y la cooperación. Se debe ayudar a los participantes a desarrollar una mentalidad de trabajo en red y a considerarlo un elemento importante para una gestión eficaz.
- Ofrecer a los participantes amplias oportunidades de trabajar en grupo y compartir su experiencia.

Las habilidades interpersonales son un componente importante del trabajo en red e incluyen una serie de capacidades que van desde el uso eficaz del lenguaje para el intercambio de pensamientos, ideas y opiniones hasta la comprensión del lenguaje no verbal y la inteligencia emocional. Estas habilidades deben combinarse con una actitud adecuada de apertura y accesibilidad para aumentar los resultados del trabajo en red.

Dependiendo del grupo concreto de alumnos, puede ser necesario impartir clases sobre estas características de las aptitudes y actitudes interpersonales para que los participantes las desarrollen y mejoren. También es necesaria la capacidad de identificar cuándo el trabajo en red o la cooperación no están reportando ningún beneficio, lo que se desarrollará en el Módulo 6, en el seguimiento y la evaluación.

Alcance recomendado

La creación de redes y la cooperación eficaces requieren un pensamiento estratégico con una visión clara y buenas habilidades interpersonales. Debe hacerse hincapié en estas áreas. A continuación, se indican las horas recomendadas para este módulo:

- **40 horas lectivas = 5 días** (para teoría y práctica, incluida la evaluación formativa del rendimiento de los participantes durante la práctica).
- **20 horas de estudio y evaluación individual** (esto incluye el trabajo con los compañeros después de las horas de clase).

Módulo 5: Gestión financiera

Competencia

Las finanzas y la contabilidad requieren una profunda comprensión, así como conocimientos especializados, y son responsabilidad de las personas designadas o del Departamento de Finanzas y Contabilidad. Cabe destacar que la gestión financiera está basada en leyes locales, aunque los fundamentos son similares en todos los países.

Los gestores de los CEEX necesitan los conocimientos pertinentes para leer y comprender los documentos e informes financieros elaborados por dicho departamento. También necesitarán los conocimientos necesarios para debatir cuestiones financieras generales con personas internas, como el consejo de administración o la unidad financiera, y con personas externas, como el ministerio o la agencia tributaria.

Los gestores de futuros CEEX que han completado este módulo son capaces de desarrollar y aplicar planes presupuestarios eficaces y eficientes para diversos tipos de actividades y proyectos, comprendiendo los beneficios o pérdidas previstos, y saben cómo gestionar los fondos de acuerdo con las políticas del gobierno y de los donantes.

Resultados del aprendizaje

Personas que han completado este módulo:

- Conocer las directrices internas de gestión financiera.
- Conocer el sistema actual de gestión financiera y los requisitos del gobierno y los donantes.
- Sean capaces de elaborar planes presupuestarios junto con la persona designada o el Departamento de Finanzas.
- Son capaces de aplicar planes presupuestarios en colaboración con la persona designada o el Departamento de Finanzas y Contabilidad para el funcionamiento de su CEEX.
- Conocer los métodos de seguimiento y control financiero.
- Sean capaces de leer, comprender y comprobar los informes financieros elaborados por el Departamento de Finanzas y Contabilidad.

Relación con otros módulos y planes de estudios

La gestión financiera es un área específica del funcionamiento del CEEX, pero está interconectada con muchas otras. Por ejemplo, las rutinas y prácticas financieras deben cumplir con las regulaciones y leyes, lo que se trata en el Módulo 1; las consideraciones financieras deben ser parte de la planificación estratégica, lo que se trata en el Módulo 2 y en el Módulo 4 en la parte de recaudación de fondos; los informes financieros son parte integral del monitoreo y la evaluación, lo que se trata en el Módulo 6. En concreto, este módulo está relacionado con:

- Módulo 1: Conocimientos básicos sobre EPJA y el aprendizaje permanente, especialmente el tema del aprendizaje permanente y la política y el marco jurídico de la EPJA.
- Módulo 2: Evaluación de necesidades y planificación estratégica, especialmente el tema del análisis de viabilidad y los pasos de la planificación estratégica.
- Módulo 3: Competencias internas de gestión y liderazgo, especialmente temas de legislación y normativa sobre educación no formal/educación continua, y planificación.
- Módulo 4, sobre captación de fondos.
- Módulo 6: Seguimiento y evaluación, especialmente el tema del uso de datos para la toma de decisiones y la relación entre los resultados del seguimiento y la situación presupuestaria.

Este módulo también está vinculado a:

- **Curriculum GlobALE Módulo 1:** Aproximación a la educación de adultos, especialmente el tema de la educación de adultos en el contexto nacional y mundial.
- **Curriculum InstitucionALE Módulo 3:** Servicios y capacidades, especialmente la parte 03.2: capacidades transversales de los CEEX.

Temas principales

Comprender los fundamentos de las finanzas

- Términos financieros básicos (presupuesto, contabilidad, balance, cuenta de resultados, estado de flujos).
- Principios básicos de las finanzas (principio de inversión, principio de financiación).
- Tres informes financieros principales (el balance, la cuenta de resultados y los estados de flujos de caja).

Comprender el concepto y los métodos del presupuesto

- ¿Qué es el presupuesto?
- Métodos habituales de elaboración de presupuestos anuales.
- Tipos, formularios y procedimientos presupuestarios (presupuesto mínimo, presupuesto objetivo, presupuesto extensible).
- Métodos de control presupuestario.
- Solicitud de presupuesto: formularios y procedimientos.
- Procedimientos oficiales de información financiera.

EXTERNO

Comprender el sistema de gestión financiera existente y las prácticas de elaboración de informes en el sector de la educación de adultos

- Política y requisitos actuales del país en materia de gestión financiera en el sector del aprendizaje y la educación de adultos (leyes, reglamentos, otros documentos jurídicos, etc.).
- Procedimientos oficiales de información financiera en el sector del aprendizaje y la educación de adultos.

Comprender los requisitos financieros de los proyectos financiados por donantes

- Comprender el sistema de presupuestos de los donantes.
- Crear un presupuesto para una aplicación.
- Normas de información para los donantes.

INTERNO

Comprender las directrices internas de gestión financiera

- Normas y controles internos.
- Tareas y responsabilidades de los departamentos e individuos relacionados en los CEEX.
- Requisitos de transparencia y rendición de cuentas.
- Normas de auditoría.
- Requisitos de información interna.

Ser capaz de aplicar los conocimientos de gestión financiera a la toma de decisiones

- Identificar las limitaciones operativas.
- Identificar oportunidades y riesgos.
- Elaborar presupuestos para las actividades.
- Elaborar presupuestos para proyectos.
- Adaptar el presupuesto a los cambios (gestión del cambio).

Las siguientes aptitudes y actitudes, que los participantes pueden haber adquirido hasta cierto punto, se desarrollarán aún más durante el aprendizaje del Módulo:

HABILIDADES

- Capacidad de persuasión.
- Capacidad de decisión.
- Capacidad de pensamiento crítico.
- Capacidad de reflexión.
- Capacidad de comunicación.
- Conocimientos básicos de estadística.
- Capacidad analítica.
- Capacidad de análisis de riesgos.
- Capacidad de coordinación.
- Conocimientos comerciales.

ACTITUDES

- Atención.
- Comprometerse.
- Ser realista.
- Asertividad.
- Cooperatividad.
- Decisión.
- Determinación.
- Objetividad.
- Orientación al detalle.
- Ser diplomático.

Nota sobre la aplicación

La gestión financiera es crucial para el bienestar de un CEEX. Las buenas prácticas de finanzas implican la comprensión exacta de los requisitos legales relacionados, de modo que el centro nunca se encuentre con problemas legales. Por lo tanto, es imperativo que el gerente conozca la normativa vigente en materia de EPJA y que trabaje en estrecha colaboración con la persona o el departamento responsable para asegurarse de que el centro la cumple. Además, el gestor debe elaborar estrategias de financiación para garantizar unos resultados óptimos tanto para los alumnos como para el CEEX. Por esta razón, el gestor debe ser muy competente en la elaboración de presupuestos para actividades y proyectos. Estos dos aspectos deberían ser objeto de atención durante la puesta en práctica de este módulo.

Alcance recomendado

A continuación, se indican las horas recomendadas para este módulo.

- **40 horas lectivas = 5 días** (para teoría y práctica, incluida la evaluación formativa del rendimiento de los participantes durante la práctica).
- **20 horas de estudio y evaluación individual** (esto incluye el trabajo con los compañeros después de las horas de clase).

Módulo 6: Seguimiento y evaluación

Competencia

Las personas que han completado este módulo son capaces de desarrollar e implementar planes de seguimiento y evaluación eficaces para los proyectos y las operaciones de los CEEX, e informar a las partes interesadas de manera comprensible de las áreas de éxito, así como de las cuestiones que deben abordarse para el desarrollo sistemático y sostenible de sus CEEX.

Resultados del aprendizaje

Personas que han completado este módulo:

- Entender el seguimiento y la evaluación como dos procesos interrelacionados.
- Conocer las prácticas actuales de seguimiento, evaluación y elaboración de informes.
- Puedan reflexionar críticamente sobre las actividades de sus CEEX.
- Sean capaces de diseñar y aplicar procesos de seguimiento y evaluación utilizando métodos y herramientas adecuados.
- Utilizar las conclusiones de los resultados cotejados y las evaluaciones para mejorar su trabajo.
- Son capaces de seguir mejorando sistemáticamente las actividades de sus CEEX con un enfoque basado en pruebas (con vistas a una ejecución satisfactoria de los proyectos y actividades).
- Puede presentar los resultados de la evaluación de forma sistemática para que puedan compararse con los resultados de la evaluación de otros CEEX.
- Puede formular y trasladar el asesoramiento a directrices durante el seguimiento.

Relación con otros módulos y planes de estudios

Este módulo está vinculado a:

- Módulo 2: Competencias internas de gestión y liderazgo, especialmente los temas de planificación estratégica, recopilación de datos y seguimiento y evaluación.
- Módulo 3: Evaluación de las necesidades y planificación estratégica, especialmente los temas de legislación y normativa sobre educación no formal/educación continua, evaluación del rendimiento y planificación.
- Módulo 4: Cooperación y trabajo en red, especialmente el tema del mapeo de actores
- Módulo 5: Gestión financiera, especialmente el tema de introducción básica al presupuesto.

Este módulo también está vinculado a:

- **Curriculum globALE Módulo 5:** Planificación, organización y evaluación en el aprendizaje y la educación de adultos, especialmente el tema de la evaluación.
- **Curriculum institutionALE:** Pasos sugeridos para los Asesores CEEX y la Agencia Asesora, especialmente el paso sobre seguimiento y evaluación.

Temas principales

- **Concepto de seguimiento y evaluación**
 - Concepto de seguimiento y evaluación.
 - Evaluación cualitativa frente a cuantitativa.

- Propósito del seguimiento y la evaluación en los CEEEX.
 - Relación entre seguimiento y evaluación.
 - Seguimiento y evaluación como tarea clave en el desarrollo de un CEEEX.
 - Concepto de gestión basada en resultados.
- **Sistema de seguimiento y evaluación y prácticas de elaboración de informes en el sector del aprendizaje y la educación de adultos**
 - Práctica internacional/regional actual de supervisión y evaluación, y políticas.
 - Procedimientos oficiales de elaboración de informes de seguimiento y evaluación en el sector del aprendizaje y la educación de adultos (o un sector equivalente en su país).
 - Organizar reuniones de seguimiento eficaces.
 - Desarrollo de procedimientos de evaluación interna.
- **Elementos de seguimiento y evaluación**
 - Principios generales de planificación, seguimiento y evaluación.
 - Marco de seguimiento y evaluación.
 - Identificación y análisis de las partes interesadas.
 - Metas, objetivos y actividades.
 - Indicadores.
 - Base de referencia y objetivos.
 - Plazos.
 - Responsabilidades.
 - Recogida de datos.
- **Elaboración de un plan de seguimiento y evaluación**
 - Matriz de seguimiento.
 - Etapas de la supervisión: recopilación de datos, análisis, elaboración de informes.
 - Matriz de evaluación.
 - Criterios de evaluación sugeridos por la OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto).
 - Modelo de informe de evaluación.
 - Criterios para el informe de evaluación.
- **Tratamiento de datos**
 - Análisis y síntesis de datos.
 - Las partes interesadas y sus necesidades específicas de datos.
 - Convertir los datos en información útil y fácilmente comprensible.
 - Plantilla de informe.
- **Utilización de datos para la toma de decisiones**
 - Identificar y analizar los éxitos y las áreas de mejora.
 - Encontrar las causas profundas de los problemas.
 - Evolución de los cambios.
 - Difusión de información a las partes interesadas, el personal y la comunidad.

Las siguientes aptitudes y actitudes, que los participantes pueden haber adquirido hasta cierto punto, se desarrollarán aún más durante el aprendizaje del Módulo:

HABILIDADES

- Capacidad de pensamiento crítico.
- Capacidad de reflexión.
- Conocimientos de interpretación estadística.

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de motivación.
- Conocimientos básicos de estadística.
- Capacidad de análisis.
- Conocimientos de presentación de datos, por ejemplo, infografía.
- Habilidades interpersonales.
- Capacidad para tomar decisiones.

ACTITUDES

- Atención.
- Asertividad.
- Accesibilidad.
- Comprometerse.
- Ser realista.
- Asertividad.
- Resiliencia.
- Cooperatividad.
- Ser accesible.
- Ser agradable.
- Apertura de espíritu.
- Decisión.
- Determinación.
- Ser (auto)crítico.

Nota sobre la aplicación

La gestión sistemática y profesional de los CEEX no puede prescindir del seguimiento y la evaluación: un proceso crítico y continuo en la construcción de CEEX fuertes que ofrezcan programas y actividades beneficiosos en la localidad. Es un instrumento para seguir el progreso de un proyecto, identificar los éxitos y las dificultades. Favorece la sostenibilidad de los CEEX y reduce las probabilidades de fracaso.

Por lo tanto, cabe destacar que los gestores deben crear estrategias para los procesos de seguimiento y evaluación constantes. Para ello es necesario aprender y aplicar estrategias eficaces de seguimiento y evaluación. La parte práctica es, por tanto, el punto central de este módulo.

Alcance recomendado

El seguimiento y la evaluación es un proceso que los participantes en este Curriculum habrán emprendido regularmente en su calidad de gestores. El módulo debe centrarse en los métodos de seguimiento y evaluación para mejorar esta competencia.

A continuación se indican las horas recomendadas para este módulo:

- **40 horas lectivas = 5 días** (para teoría y práctica, incluida la evaluación formativa del rendimiento de los participantes durante la práctica).
- **20 horas de estudio y evaluación individual** (esto incluye el trabajo con los compañeros después de las horas de clase).

PARTE III

Descripción de funciones y competencias

Descargo de responsabilidad: La siguiente descripción es un resumen del puesto. No pretende ser una lista exhaustiva de las funciones y responsabilidades, ni de las aptitudes y capacidades necesarias para desempeñar el puesto. Las funciones y responsabilidades pueden cambiar en función de las necesidades de un CEEX.

Esta descripción del puesto presenta las principales áreas de responsabilidad de los gestores de los CEEX y proporciona un marco de trabajo que les ayudará a desarrollarse profesionalmente. Puede servir como documento orientativo y constituir la base para las entrevistas de desempeño y las entrevistas de evaluación.

Áreas de resultados

Área de resultados 1: Misión, visión, plan político.

Área de resultados 2: Estructura y organización del Centro

Área de resultados 3: Garantía de calidad (gestión de calidad total).

Área de resultados 4: Política de personal.

Área de resultados 5: Orientación de estudiantes adultos.

Área de resultados 6: Comunicación/Consulta y cooperación con todos los socios 'internos'.

Área de resultados 7: Comunicación/Consulta y cooperación con socios 'externos'.

Área de resultados 8: Política financiera y de inversiones.

Área de resultados 9: Gestión administrativa.

Área de resultados 10: Marketing.

Área de resultados 11: Formación continua y autodesarrollo.

Área de resultados 1: Misión, visión, plan político

Los gestores del CEEX se darán cuenta de los objetivos previstos y del papel del centro y -en línea con la visión general de la autoridad de gobierno- definirán la misión/visión específica del centro en un plan de política.

Traducirán este plan político en objetivos concretos a corto y largo plazo y, sobre esta base, planificarán, organizarán, coordinarán y ajustarán las actividades del centro, según sea necesario, con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Son responsables en última instancia de la gestión de los centros y, asimismo, responsables de todo el funcionamiento de la organización.

Objetivo:

- Prestar apoyo al personal y a los alumnos adultos.
- Proporcionar un "hilo conductor" para todas las actividades del centro.
- Movilizar al personal y a otras partes interesadas en torno a esa visión.

Indicadores de comportamiento:

- Asegurarse de que la visión se concreta en un plan de política y en un plan de trabajo. Este último incluye la política educativa, los valores internos, los objetivos estratégicos, los planes de estudios, la orientación de los alumnos adultos, los principios de la política de personal, la política financiera, la política de calidad y los proyectos propios.

- Elaborar el folleto del centro y el reglamento del examen a partir de esta visión.
- A partir de una serie de análisis, se determinan los objetivos estratégicos en relación, entre otras cosas, con la oferta educativa, la posible colaboración con otras instituciones, los objetivos que se pretenden alcanzar a largo plazo, la planificación del personal, la planificación de las inversiones, etc.
- El funcionamiento del centro se somete periódicamente a un análisis crítico -por ejemplo, mediante encuestas- y se ajusta en caso necesario.
- Los gestores deben asegurarse de que todas las actividades e iniciativas emprendidas se ajustan a la misión del centro.

Tareas:

Los gestores son los responsables últimos del funcionamiento general de la organización. Esto incluye los siguientes aspectos:

- Política general del Centro.
- Garantía interna de calidad.
- La política de personal.
- La política financiera y administrativa.
- La política pedagógica.
- Política de infraestructuras, incluidas las TICs.
- La política de prevención, bienestar y seguridad.
- La política de comunicación interna y externa.
- Promoción de la oferta educativa vía Medios Sociales.

Área de resultados 2: Estructura y organización del centro

Establecer una organización eficaz del centro.

En su papel de gestor, coordina las operaciones cotidianas.

Objetivo:

- En un clima de trabajo positivo, garantizar el buen funcionamiento del centro.
- Concretar la misión/visión en consulta con los miembros del equipo directivo.

Indicadores de comportamiento:

- Utilizar el material didáctico (libro de texto y material de formación) de forma pedagógicamente responsable y teniendo en cuenta la misión del centro.
- Organizar y delegar tareas
- Redactar las asignaciones oficiales para el personal y, en caso necesario, tomar medidas para la contratación, sustitución y coordinación de las asignaciones.
- Organizar las inscripciones de los alumnos adultos en consulta con el equipo de gestión.
- En consulta con el equipo directivo y los jefes de departamento: elaborar lo.s horarios de clase.
- Garantizar la disponibilidad de recursos de aprendizaje (aulas, equipos, materiales, libros, etc.).
- Crear una infraestructura informática adecuada.
- Coordinar la aplicación de los planes de estudios.
- Registrar todo tipo de actividades y, en caso necesario, determinar los procedimientos correspondientes, incluidos los de evaluación y elaboración de informes, deliberaciones, reuniones de personal, proyectos, grupos de trabajo, periodos de exámenes, prácticas, otras actividades (posiblemente fuera del centro), etc.
- Proporcionar un sustituto en caso de ausencia del personal.

Tareas:

- Garantizar que se elabore un plan de trabajo anual sobre la base del plan político: a partir de enton-

ces, supervisar la aplicación y ajustar la planificación.

- Buscar recursos adicionales (subvenciones, contratos de trabajo, edificios, etc.) si son necesarios para la realización del plan político.
- Crear apoyo para la aplicación/seguimiento de las decisiones políticas.
- Determinar las necesidades de personal a corto y largo plazo, teniendo en cuenta la visión y los objetivos operativos del centro.
- Elaborar un proceso de RRHH (entrada, movilidad interna, formación, salida)
- Proporcionar una estructura organizativa viable.
- Supervisar y estimular la política de calidad (gestión global de la calidad).
- Capacitar al personal y garantizar su participación en la toma de decisiones.
- Cumplir la legislación pertinente.
- Seguir la aplicación de la normativa.
- Garantizar la eficacia de los procesos administrativos.
- Garantizar una contabilidad correcta y un seguimiento sistemático.
- Organizar y garantizar una recepción agradable para los clientes.
- Utilizar cifras/datos para aplicar la política.
- Encontrar soluciones a los problemas en las operaciones.
- Seguimiento de los grupos de desarrollo y asesoramiento (internos/externos).
- Garantizar unas condiciones de trabajo óptimas para el personal.

Área de resultados 3: Garantía de calidad (gestión global de la calidad)

A partir del proyecto educativo de la autoridad de gobierno (dirección del centro, autoridad legislativa) y de la misión/visión del centro y en concertación con todos los implicados, definir, aplicar y hacer respetar un enfoque de garantía general de calidad.

Objetivo:

- Contribuir al buen funcionamiento del trabajo de los empleados y aprendices.
- Contribuir a la realización eficaz y eficiente de los objetivos del centro.
- Establecer o utilizar un Sistema de Gestión de la Calidad adecuado.

Indicadores de comportamiento:

- Introducir un enfoque de calidad adaptado al centro, asegurarse de que todos los implicados (empleados, participantes en los cursos, etc.) son conscientes de ello; estimularles, hacer un seguimiento, ajustar y, en caso necesario, proporcionar formación al respecto.
- Determinar prioridades/puntos de atención cada año.
- Supervisar, junto con otros miembros del personal, la aplicación de los planes de estudios y comprobar que los planes semestrales/anuales se han elaborado de acuerdo con los objetivos.
- Junto con el subdirector y otros miembros del personal, supervisar el cumplimiento de las normas: orden, limpieza, higiene, seguridad, etc.
- Controlar la garantía de calidad mediante visitas a las clases, seguimiento individual de los formadores, comprobación de exámenes y certificados, control del uso de los tiempos de clase, etc.
- Pedir ayuda al servicio de asesoramiento pedagógico y/o a la inspección.
- A intervalos regulares, realizar una encuesta entre (1) los alumnos adultos, sobre el contenido de las clases y la metodología de enseñanza, y (2) los empleados, sobre el funcionamiento de la dirección y la secretaría.
- Estimular la formación continua también en el ámbito de la garantía de calidad.

Área de resultados 4: Recursos humanos

Dirigir y orientar al personal.

Los gestores asumen el papel de líderes y entrenadores. Como líderes, inspiran a todo el equipo de empleados y son fácilmente accesibles. Son líderes participativos y jugadores de equipo que creen en el poder de la consulta, el apoyo, la facilitación y la concesión de espacio, al tiempo que responsabilizan a los empleados por su propio rendimiento. Motivan a los empleados y estimulan el desarrollo de sus competencias.

Objetivo:

- Ponga a la persona adecuada en el puesto adecuado.
- Alcanzar los objetivos del centro con un equipo competente y motivado.
- Fomentar un clima positivo e impulsar el bienestar del personal, por ejemplo realizando entrevistas de rendimiento y evaluación.

Indicadores de comportamiento:

- *Planificación:* en consonancia con la estrategia del centro, establecer y mantener una estructura organizativa adecuada, determinando las necesidades de personal (elaborando una "planificación de personal"), los procedimientos, entre otros, de contratación relacionados con la redacción del personal en consulta con la autoridad rectora.
- *Determinar la descripción de las funciones de los distintos puestos, dividiendo los empleos en función de las competencias de cada uno:* en función de los procedimientos y competencias de la autoridad de gobierno, seleccionar y contratar o proponer candidaturas de nuevos miembros del personal; dejar claro a los formadores lo que se espera de ellos mediante una descripción de las funciones y, en el caso de los recién llegados, un folleto informativo.
- *Seleccionar y contratar al personal:* seleccionar los perfiles de competencias, en particular, las cualidades pedagógicas en la educación de adultos.
 - Promover la imagen del centro para atraer a nuevos empleados. Proporcionar iniciación, orientación y seguimiento para que los nuevos empleados puedan integrarse en el centro lo antes posible.
 - Garantizar un clima de trabajo positivo y motivador, una atmósfera de trabajo agradable.
- Delegue tareas de manera justa y proporcione el apoyo necesario. Al mismo tiempo, anime y aprecie los buenos resultados, y demuestre interés por los miembros del personal.
- Desarrollar una sólida política de formación continua para el desarrollo de los empleados, trazar las necesidades, garantizando eventualmente una oferta atractiva y específica a las necesidades del centro, supervisar la transferencia de lo aprendido, integrándolo en la práctica. Fomentar la formación continua de los empleados.
- *Poner en marcha actividades relacionadas con la supervisión y el seguimiento de los empleados:* organizar y presidir reuniones de personal, apoyar a los formadores con consejos y acciones; "entrenar" cuando sea necesario o se desee, garantizar que el subdirector y el asesor técnico cumplen sus tareas correctamente, animarles y permitirles hacerlo, realizar entrevistas de rendimiento y entrevistas de evaluación con los empleados no subvencionados y personal temporal - además, realizar estas entrevistas con todos los miembros del personal, animar a los formadores a comprometerse con el centro. En las actividades no presenciales (participación en eventos de aprendizaje, becas, etc.), ayudar a resolver conflictos (entre formadores, entre formadores y alumnos adultos, etc.), reconocer y valorar el buen rendimiento, informar del rendimiento inadecuado y sancionar/hacer sancionar o iniciar procedimientos disciplinarios según sea necesario.

Tareas/deberes (como gestor):

- Desarrollar la misión, la visión a largo plazo y la planificación con respecto a la futura expansión del centro.
- Garantizar la elaboración, la aplicación y el seguimiento de un plan financiero (plurianual).
- Traducir la misión y la visión en un plan político y ayudar a concretar el plan político en planes de acción.
- Preparar las descripciones individuales de los puestos.
- Inspirar a los empleados.
- Supervisar la correcta aplicación del plan de actuación: analizar críticamente el funcionamiento y debatir las posibles desviaciones del plan de actuación y realizar los ajustes necesarios.
- Preparar el organigrama del centro.
- Garantizar que se registran los procedimientos de toma de decisiones en el centro.
- Garantizar que se conoce el procedimiento de toma de decisiones: todos los implicados tienen expectativas realistas con respecto a las diferentes funciones dentro del procedimiento.
- Servir de puente entre la dirección y el personal.
- Actuar como puente entre las ONGs que trabajen en EPJA, el Instituto ó Dirección de Educación de

Adultos y el Centro.

Tareas (como entrenador):

- Garantizar la contratación y retención de los empleados adecuados dentro del centro, con el fin de aplicar con éxito el plan de actuación.
- Seleccionar y contratar nuevos empleados.
- Dividir las tareas en función de las competencias de los empleados (la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento adecuado).
- Estar accesible y disponible para los empleados.
- Velar por el ambiente de trabajo y tomar la iniciativa para mejorarlo.
- Gestionar desacuerdos y conflictos.
- Actuar a partir de la visión acordada del coaching basado en competencias. Utilizar la herramienta del ciclo de desarrollo para el personal y los formadores. Actuar como coach y (primero y/o segundo) como evaluador.
- Desarrollar una política de profesionalización del personal y los formadores, y supervisar la promoción de los conocimientos especializados.

Área de resultados 5: Orientación para estudiantes adultos

Registrar la organización y el seguimiento de la orientación (itinerario) para los participantes en el curso en consulta con el equipo de gestión.

Objetivo:

- Integrar a los alumnos adultos en su formación y en el proceso educativo.
- Ayudar a los alumnos (y/o grupos destinatarios y/o organizaciones) a alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz y eficiente.

Indicadores de comportamiento:

- Garantizar una buena "admisión" y asegurar una acogida positiva y fluida en el centro; organizar entrevistas de admisión para determinados grupos destinatarios, elaborar pruebas de admisión y hacer que se realicen; trazar la situación inicial de los participantes en el curso introduciendo, concediendo exenciones -en función del inicio nivel de los participantes en el curso; informar a las partes interesadas y a los participantes en el curso de las posibles trayectorias y asesorarles en consecuencia.
- Supervisar eficazmente los procesos de aprendizaje por parte de los formadores: garantizar una buena orientación de la trayectoria, supervisar a los participantes en el curso y asesorarles adecuadamente, tanto dentro del centro como fuera de él, y realizar un seguimiento de esta trayectoria (o hacer que se supervise) y ajustarla en caso necesario.
- Proporcionar, cuando sea necesario, un buen apoyo psicosocial: por ejemplo, formadores que orienten a los alumnos adultos con problemas/situaciones personales.
- Organizar formación para grupos específicos, como demandantes de empleo, inmigrantes, desfavorecidos, etc. (en función de las necesidades de la región).

Área de resultados 6: Comunicación/Consulta y cooperación con todos los socios 'internos'

Garantizar y supervisar una buena comunicación y consulta con todos los cooperantes "internos" o partes implicadas en los centros. Los gestores asumen el papel de comunicadores. Garantizan un flujo de información eficaz y específico.

Objetivo:

- Garantizar un intercambio positivo de información.
- Obtener la cooperación de todos los socios internos, especialmente del personal.
- Cumplir una serie de obligaciones legales o impuestas por el consejo de administración.

Indicadores de comportamiento:

- Garantizar una buena comunicación con los órganos de la organización a través de contactos formales o informales del centro (presentación de informes, asesoramiento, consulta, cuestiones de aprobación formal, etc.); los temas que se tratan principalmente son la visión, los valores, la política general del centro, la política de personal (incluida la programación, los nombramientos, la sustitución, etc.), el presupuesto, las inversiones y la infraestructura, las asociaciones, etc.
- Establecer canales de comunicación eficaces y garantizar una buena comunicación con los formadores y con los participantes en los cursos: recabar la opinión de los participantes en los cursos sobre el funcionamiento/calidad del centro mediante buzones de quejas o sugerencias, distribución de notas de servicio, dirigiéndose a los propios alumnos adultos y preguntándoles, etc.
- Presidir, participar y/o velar por el buen funcionamiento, entre otras cosas, de las reuniones de personal, las jornadas de estudio pedagógico de los grupos profesionales, la consulta interna, etc.

Tareas:

- Ayudar a garantizar una estructura de comunicación adecuada.
- Establecer canales de comunicación eficaces y específicos.
- Adaptarlas para "estimular y coordinar la creación de redes internas".
- Crear una imagen positiva que empiece desde dentro.
- Analizar el entorno estratégicamente con el personal.

Área de resultados 7: Comunicación/Consulta y cooperación con socios 'externos'

Garantizar y supervisar una comunicación y consulta eficaces con todos los socios "externos". Los gestores asumen el papel de comunicadores.

Garantizan un flujo de información eficaz y específico. Como creadores de redes, representan a la organización ante la prensa, el gobierno, los proveedores de fondos y otros socios externos. Mantienen las redes de socios y las amplían.

Objetivo:

- Garantizar un buen intercambio de información.
- Obtener una cooperación fructífera.
- Cumplir una serie de obligaciones legales o impuestas por la red.

Indicadores de comportamiento:

- Garantizar la creación de redes; mantener contactos con las empresas pertinentes para la formación impartida (incluidas prácticas, visitas, miembros del jurado, formación continua de su personal, adaptación de los cursos de formación, puesta a disposición del personal como formadores o conferenciantes invitados, en relación con el futuro empleo de los titulados, etc.)
- Mantener contactos con las autoridades "superiores" o externas al centro, incluido el Ministerio de Educación, con el cuerpo de inspectores, con los responsables de las organizaciones paraguas o de las redes, entre otros, en materia de orientación, cursos de actualización, tablas de lecciones...
- Lograr y mantener acuerdos positivos con los representantes de los organismos educativos generales. Mantener el contacto con los colegios pedagógicos para la formación de jóvenes formadores (oportunidades de prácticas, etc.), para la cooperación en materia de formación.
- Mantener contacto con diversos proveedores de educación, como centros comunitarios locales, diversas ONG dirigidas principalmente a migrantes, población indígena, mujeres, solicitantes de asilo y desfavorecidos; comités subregionales de empleo, agencias para el empleo, agencias para una lengua nacional, etc.
- Mantener contactos con los responsables de otros tipos de centros de educación de adultos, centros de idiomas o centros de la región en materia de cooperación, Institutos de Certificación Laboral, división de tareas, proyectos de intercambio, así como con otras organizaciones como la agencia para el empleo, centros de educación básica y de "aprendizaje permanente", etc.
- Crear espacios para proyectos de intercambio y contactos internacionales, cooperación internacional, etc.

Tareas:

- Ayudar a garantizar una estructura de comunicación adecuada.
- Establecer canales de comunicación eficaces y específicos.
- Estimular y coordinar la creación de redes: atraer a nuevos socios, establecer asociaciones y garantizar su arraigo.
- Representar los intereses del grupo destinatario y del sector de la educación básica.
- Ayudar a crear una imagen positiva y a promocionar el centro.
- Analizar estratégicamente el entorno (considerar qué otros actores/socios hay sobre el terreno/cuáles son las necesidades locales) y, a partir de ahí, tomar decisiones sobre cómo perfilar el centro adoptando una actitud proactiva y anticipatoria.

Área de resultados 8: Política financiera y de inversiones

De acuerdo con las instrucciones del consejo, preparar, ejecutar y hacer el seguimiento del presupuesto.

Objetivo:

- Desplegar/gestionar de forma óptima los recursos financieros.
- Salvaguardar el patrimonio del centro.
- Cumplir una serie de obligaciones legales o impuestas por el órgano de gobierno o los donantes.

Indicadores de comportamiento:

- Elaborar un plan plurianual de gestión material/financiera, elaborar el presupuesto anual, garantizar una contabilidad correcta, hacer propuestas de inversión, realizar cálculos de costo-beneficio, asesorar y hacer el seguimiento de los expedientes de nueva construcción.
- Asesorar en la gestión y el mantenimiento de los edificios, ocuparse de las compras (material didáctico, infraestructuras, etc.), cuando sea necesario, respetando la legislación sobre contratación pública, contactar con empresas, proveedores, negociar condiciones con proveedores importantes, verificar y firmar facturas; garantizar la correcta gestión de las existencias; controlar el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y medio ambiente; adquirir recursos financieros adicionales (asociaciones, patrocinios, proyectos de fondos municipales, etc.); controlar el comportamiento del personal en cuanto a los costes, garantizar la presentación puntual de los informes financieros y administrativos necesarios a los departamentos fiscales, la seguridad social, etc.

Tareas:

- Comprobación periódica de los tres informes financieros principales (balance, cuenta de resultados y estado de flujos de efectivo).
- Control interno de las tareas y responsabilidades de los departamentos y personas relacionadas en los CEEX.
- Seguimiento regular de la política actual y de los requisitos del país en materia de gestión financiera en la EPJA.
- Supervisar todos los informes financieros oficiales del CEEX.
- Solicitar y utilizar correctamente los presupuestos de los donantes.

Área de resultados 9: Gestión administrativa

Mediante una buena gestión de la secretaría, garantizando y supervisando la correcta tramitación del flujo documental, la administración del personal y la administración de los alumnos adultos.

Objetivo:

- Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones administrativas (impuestas por decretos y otros).
- Obtener la financiación y las subvenciones necesarias.
- Garantizar un buen flujo de información y un servicio cercano al cliente.
- Apoyar la organización del centro.

Indicadores de comportamiento:

- Supervisar la correcta tramitación de la administración de personal (regulación legal de puestos, sustituciones, régimen de permisos, distribución de destinos, etc.).
- Supervisar la correcta tramitación de la administración de los estudiantes adultos (certificados, tarjeta de estudiante adulto, exenciones, pruebas de admisión, registro de asistencia, disposiciones para la licencia pagada de estudios, etc.).
- Garantizar la tramitación puntual y correcta de todo tipo de documentos, oficiales o no.
- Procesar todo el correo entrante y saliente, e informar a las partes pertinentes en caso necesario.
- Ocuparse de mantener la clasificación y el archivo, mantener una administración correcta con respecto, entre otras cosas, a los seguros, garantizar el respeto de las leyes de privacidad.
- Establecer buenos sistemas informáticos para apoyar todo lo anterior.

Tareas:

- Garantizar una gestión eficaz.
- Supervisar todas las obligaciones administrativas.
- Control interno de tareas y responsabilidades.
- Garantizar un servicio adaptado a los estudiantes adultos.
- Garantizar el procesamiento oportuno y adecuado de todo el correo y los documentos.

Área de resultados 10: Marketing

El centro es convenientemente conocido y promocionado en la región.

Objetivo:

- Promover la imagen del centro también vía Medios Sociales.
- Reclutar alumnos adultos.
- Garantizar la existencia y el desarrollo del centro a largo plazo.

Indicadores de comportamiento:

- Analizar los grupos destinatarios y determinar cómo se puede llegar a ellos.
- Respetar el estilo de la casa, incluido el de la organización paraguas.
- Mantener un buen contacto con los educandos, difundir las vacantes entre los graduados y los participantes en los cursos, organizar jornadas de puertas abiertas.
- Mantener contacto con el sector empresarial a través de publicidad en periódicos, revistas, televisión y radio locales, Internet; publicando folletos, participando en actos o concursos, organizando actividades fuera del centro.
- Poner la infraestructura (sala de computación, cocina, etc.) a disposición de la comunidad local.
- Evaluar el plan y las acciones de marketing y realizar los ajustes necesarios.
- Diseñar ofertas de formación basadas en las necesidades de los miembros de la comunidad, así como de otros agentes locales como empresas, municipios, etc.

Tareas:

- Ser el "Embajador" del CEEX manteniendo buenos contactos dentro y fuera del centro.
- Analizar los grupos destinatarios desde la perspectiva de las necesidades locales, así como del perfil de los estudiantes adultos locales.
- Desarrollar y aplicar un plan de marketing.
- Contratar alumnos adultos y garantizar el desarrollo del centro a largo plazo.

Área de resultados 11: Formación continua, autodesarrollo

Basarse en el análisis de los propios puntos fuertes y débiles, garantizando la propia formación y el autodesarrollo. Los directivos comparten su propia experiencia y la de otras personas y, como generalistas, ponen esta experiencia a disposición del centro.

Objetivo:

- Garantizar la preservación de un amplio conocimiento general.
- Manténgase al día de los avances en el "campo".
- Mejorar/optimizar la ejecución de la propia misión.

Indicadores de comportamiento:

- Analizar las propias fortalezas, debilidades y potencialidades (posiblemente basándose en los comentarios de un directivo o de los empleados).
- Elaborar el propio plan u objetivos de desarrollo.
- Responder a las ofertas de formación existentes en las redes, el Ministerio de Educación y otros ministerios pertinentes, instituciones pedagógicas, universidades, etc., y tomar la iniciativa (incluido el autoaprendizaje, la lectura, las visitas a otros IALE, etc.).

Tareas:

- Adquirir de sus colegas conocimientos suficientes sobre la materia para poder actuar como tutor.
- Poner la experiencia a disposición de socios externos.
- Seguir la evolución de la educación básica y la educación de adultos
- Introducir la innovación y estimular su aplicación.

Competencias

Visión general

1. Pensar en el futuro
2. Pensamiento resolutivo
3. Orientación de los resultados
4. Liderazgo de equipos
5. Inspiración
6. Autenticidad
7. Talento organizativo
8. Persuasión
9. Competencia relacional
10. Flexibilidad
11. Sociabilidad
12. Discreción
13. Sentido de la iniciativa
14. Apertura.

Experiencia profesional

Los conocimientos "técnicos" necesarios para desempeñar bien el trabajo. Esto incluye:

- Conocimiento del marco jurídico y reglamentario en materia de educación.
- Conocimiento general de la política educativa, comprensión de la estructura de la educación de adultos (las posibilidades de derivación, etc.).
- Conocimiento del funcionamiento de la organización coordinadora, el Ministerio de Educación y otros ministerios pertinentes (la "red").
- Información sobre los objetivos de rendimiento, los distintos planes de estudios, etc.
- Conocimientos pedagógico-didácticos.
- Perspectivas sobre la individualidad del aprendizaje de adultos.
- Amplio desarrollo general (cultural, social, tecnológico, etc.).
- Dominio de técnicas básicas de gestión, finanzas, etc.
- Conocimiento y uso de técnicas modernas de comunicación, PC, etc.
- Conocimiento de las fuentes donde se puede encontrar información obtenida previamente.

Competencias

1. Pensar en el futuro

Idea central: La capacidad de desarrollar una visión y una estrategia basadas en el análisis de los factores del entorno y en un enfoque creativo de la evolución social. Esto incluye también la capacidad de traducir y actualizar lo anterior en planes de acción concretos.

Indicadores de comportamiento:

- Seguir la evolución social, leer literatura profesional, recopilar información, consultar a personas externas, consultar y escuchar a colegas y empleados, pensar en el futuro, a largo plazo...
- Ser sensible a lo que será importante mañana y situar el centro en un contexto social más amplio.
- Saber adónde se quiere ir; traducir la misión/visión en proyectos concretos (a veces incluso comerciales) en función de la individualidad del centro, añadir el toque propio, redactar un "plan político", ser crítico con las evoluciones de la sociedad, estar abierto a la innovación, ser receptivo a nuevas ideas, animar a forjar nuevos caminos, ser catalizador y acelerador, definir una estrategia clara y planes de acción concretos.

2. Pensamiento resolutivo

Idea central: La capacidad de identificar problemas y definir soluciones de forma creativa.

Indicadores de comportamiento:

- Ser capaz de identificar, situar y describir un problema, distinguir las cuestiones principales de las secundarias, ser capaz de comunicar y tratar los problemas, no de evitarlos.
- Plantear soluciones, no preguntas, descomponer los problemas complejos en subtemas, ser capaz de relativizar los problemas delicados y objetivarlos para poder discutirlos, sopesar los pros y los contras de las distintas soluciones, idear soluciones originales en las que nadie pierda la cara, romper el pensamiento estereotipado...
- Estimular a los demás a pensar de forma creativa para llegar a soluciones alternativas, ayudar a un grupo a analizar un problema, plantear los elementos concretos y sopesarlos entre sí, estar dispuesto, si es necesario, a recurrir a terceros en el momento oportuno para resolver un problema que no puede resolverse en solitario.

3. Orientación a los resultados

Idea central: La voluntad y el empuje para alcanzar los objetivos fijados incluso en circunstancias difíciles y/o decepcionantes.

Indicadores de comportamiento:

- Establecer prioridades, formular objetivos concretos y realistas para sí mismos y para los empleados (permitiéndoles al mismo tiempo determinar por sí mismos cómo alcanzarlos), delegar actividades, evaluar los progresos, sacar conclusiones y reaccionar con prontitud, tomar decisiones después de alcanzar un consenso (e incluso cuando no lo haya), no ceder en cuestiones de principio.
- Se siente impulsado a alcanzar sus objetivos, busca alternativas para conseguirlos
- Utilizar el tiempo de forma eficiente, animar a los demás a participar, implicar a los demás en la medida de lo posible en los planes propios, actuar con rapidez cuando sea necesario, pedir opiniones a los empleados y a las partes externas.
- Ser resiliente, ser capaz de superar rápidamente la adversidad, no rendirse, empezar de nuevo, prever los problemas y anticiparse a ellos, mantener una visión de conjunto, seguir viendo "el bosque por los árboles".

4. Liderazgo de equipos

Idea central: La capacidad de dirigir a un grupo de empleados, motivarlos y entusiasmarlos en la misión/visión del centro para establecer una buena cooperación entre los empleados y los subequipos.

Indicadores de comportamiento:

- Indicar la dirección, fijar objetivos, establecer acuerdos claros, informar a los empleados de la situación, dirigir las reuniones de forma constructiva.
- Permitir que se discutan todas las opiniones (incluidas las contradictorias) y buscar el consenso, colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado; delegar tareas específicas en función de sus capacidades (conocer sus puntos fuertes y débiles), poner a disposición de todos los empleados la información necesaria para que puedan desempeñar su trabajo correctamente.
- Supervisar a los empleados, entrenarlos, animarlos, corregirlos y ajustarlos cuando sea necesario, estar disponible, trabajar con las puertas abiertas, crear un espacio para las aportaciones personales.
- Permitir que todos den su opinión, pedir consejo, consultar, escuchar, expresar aprecio por el buen rendimiento, reconocer y recompensar a las personas o grupos que rinden bien, dar crédito a quien lo merece, no atribuirse el mérito, atreverse a tomar medidas impopulares, atreverse a señalar errores a un empleado, prevenir y/o mediar en las tensiones... o conflictos, respetar los acuerdos alcanzados y asegurarse de que los demás también los respetan.

- Mantener un contacto informal y prestar atención a las necesidades o problemas personales de los empleados, dar buen ejemplo, no siempre resolver los problemas uno mismo.
- Dar a otros la oportunidad, pero estar disponible para ayudar, estimular acciones que impliquen a empleados de diferentes campos, animar a los empleados a organizar actividades juntos para crear un sentimiento de "nosotros", crear poderes delegados (por ejemplo, uso de presupuestos).

5. Inspiración

Idea central: La capacidad de entusiasmar y animar a los demás basándose en las propias convicciones para que realicen un esfuerzo espontáneo.

Indicadores de comportamiento:

- Tener una imagen positiva de sí mismo y una visión positiva de la humanidad, creer en las personas, en el potencial de cada alumno adulto; creer en los empleados, defender siempre los objetivos del centro, "luchar" por los intereses del centro, de sus empleados y de sus alumnos adultos.
- Ser auténtico, ser uno mismo, mostrar confianza en uno mismo, irradiar entusiasmo, dar confianza a la gente; animar mucho, creer en la misión, la visión, los valores del centro y también promoverlos, ser directo, coherente y correcto, ser capaz de hacer que la gente se suba al carro, aprovechar sus motivos...
- No se desanime por los reveses, empiece una y otra vez, no sea agorero, sea crítico pero no cínico; vea el lado positivo y enfaticelo, sea pionero, sea un buen ejemplo para los demás.

6. Autenticidad

Idea central: La cualidad de ser uno mismo y ser coherente en el pensamiento y la acción.

Indicadores de comportamiento:

- Ser coherente, tratar a cada empleado con equidad, tomar decisiones basadas en los principios, valores, normas que se expresan en la misión; mostrar un comportamiento explícito acorde con los valores.
- Cumplir los acuerdos, opinar siempre con honestidad y sin rodeos, atreverse a mostrar los propios sentimientos.
- Ser abierto e imparcial; juzgar los comportamientos, no a las personas, defender la propia opinión, aunque vaya en contra de la mayoría (o de un superior), ser discreto, tratar con delicadeza la información privada.
- Sea justo y honesto.

7. Talento organizativo

Idea central: La capacidad de trabajar de forma planificada y eficaz.

Indicadores de comportamiento:

- Elaborar un programa de trabajo basado en un análisis exhaustivo, desarrollar una agenda, un calendario de actividades...
- Fijar objetivos, hacer un seguimiento regular y realizar ajustes, ser capaz de materializar una idea en pasos prácticos, ejecutables y realizables, dividir los grandes proyectos o acciones en distintas fases, probar o ver qué es factible a corto plazo y qué a largo plazo, delegar tareas concretas en las personas más adecuadas...
- Establecer prioridades, distinguir entre asuntos importantes y menos importantes, llegar a acuerdos claros, fijar criterios de evaluación claros, preparar bien las reuniones con un orden del día claro...
- Transmitir la información correcta a las personas adecuadas en el momento oportuno, disponer de técnicas de reunión constructivas.
- Garantizar informes precisos y un seguimiento eficaz, hacer un buen uso y asignación del espacio disponible (por ejemplo, ubicación de la oficina: céntrica, de fácil acceso).

8. Persuasión

Idea central: La capacidad de influir en los demás y conseguir que apoyen una idea.

Indicadores de comportamiento:

- Explicar por qué se hace algo, por qué se toma o se ha tomado una decisión, reflexionar sobre la situación.
- Transmitir el mensaje con entusiasmo, adaptar los argumentos al grupo o público destinatario.
- Utilizar el canal de comunicación adecuado, el momento oportuno, el lugar adecuado para comunicar algo importante, indicar el objetivo y la forma de alcanzarlo, solicitar la opinión de los demás.
- Permitir que surja del grupo un resultado deseado, buscar alianzas para alcanzar el objetivo compartido, aportar contraargumentos y saber rebatirlos, repetir con regularidad lo que es importante, no actuar a la defensiva, establecer una estrategia clara para alcanzar un objetivo, disponer de una red de personas a las que poder dirigirse y contratar para los asuntos del centro cuando sea necesario.

9. Relación (Competencia)

Idea central: La capacidad de establecer y mantener contactos.

Indicadores de comportamiento:

- Dedicar tiempo a escuchar y mostrar interés por los demás (empleados, participantes en el curso, externos, etc.), hacer preguntas, escuchar activamente, aportar comentarios, buscar personas con las que hablar, hablar con ellas, preguntarles cómo les va, no cerrarse en banda.
- Llevar a cabo una política de puertas abiertas, ver, reconocer las necesidades o situaciones específicas de los alumnos adultos, mostrar empatía, ser capaz de sentir las emociones de los demás, admitir fácilmente cuando uno se equivoca, atreverse a decir lo que uno piensa, pero manteniendo el tacto y respetando la opinión de los demás, ser capaz de expresar las propias ideas y puntos de vista con claridad.
- Sea discreto, mantenga el contacto visual cuando hable con alguien, sea capaz y atreva a confrontar opiniones diferentes, tenga sentido del humor, diríjase a los empleados por su nombre de pila.

10. Flexibilidad / actitud crítica

Idea central: La capacidad de tener en cuenta las circunstancias cambiantes y adaptar el propio comportamiento y enfoque en consecuencia. La actitud crítica hacia las propias acciones es la disposición a cuestionar los propios métodos, el enfoque y a uno mismo.

Indicadores de comportamiento:

- Ser capaz de cambiar de opinión, estar abierto a la crítica, cuestionar el propio método de trabajo...
- Ser capaz de admitir y corregir un error, ser capaz de realizar sin esfuerzo varias actividades simultáneamente.
- Pasar sin problemas de una medida a otra, ser capaz de empatizar con contextos muy diferentes, estar dispuesto a desviarse de un programa existente en favor de algo inesperado pero de mayor prioridad, ser flexible en situaciones con personas.
- No aplicar las normas al pie de la letra, sino con el espíritu que se pretende, adaptar el lenguaje y la actitud a la situación y a las personas con las que se interactúa, estar abierto a nuevas visiones o conceptos educativos, estar dispuesto a sacrificar tiempo personal por el bien del centro, estar dispuesto a trabajar en horarios irregulares y/o en distintos lugares (movilidad), estar dispuesto a recargar las pilas, a seguir formándose, etc.

11. Sociabilidad

Idea central: Comprender la dimensión social más amplia del puesto y mostrar verdadero interés por los demás.

Indicadores de comportamiento:

- Estar especialmente centrado en el otro y ser capaz a veces de "leer" a otra persona.
- Tener una especie de antena que le permita captar rápidamente las señales de la otra persona.
- Tener buen ojo para la comunicación no verbal.
- Ser un buen oyente: comprende lo que dice el otro, ánimo a contar su historia sin interrumpirle, utiliza técnicas de escucha activa.
- Presta atención a los demás, dales espacio.
- Ser respetuoso, aunque el otro tenga ideas o tome decisiones que no te gusten.
- Sentir lo que es sensible en los demás o lo que puede herir a los demás.
- Detectar rápidamente tus conflictos subcutáneos.
- Tener un radar de insatisfacción dentro de los equipos o de determinadas personas.
- Estimar rápidamente el valor emocional.
- Ganarse rápidamente la confianza de los demás para que se sientan escuchados por usted.
- No saltar a juzgar a los demás.

12. Discreción

Idea central: Ser capaz de manejar información privada y personal sobre miembros del personal, colegas, alumnos adultos, el centro o el órgano de gobierno de manera confidencial y sensible.

Indicadores de comportamiento:

- Saber callar y cuándo callar.
- Habla cuando debas hablar.
- No proporcione información sobre alguien que pueda afectar a la persona en cuestión.
- No exagere ni agrave una situación innecesariamente.
- No restes importancia ni trivialices cosas que deberían considerarse significativas.
- Aportar datos correctos en sus contribuciones.
- Nunca perjudiques la causa de nadie.

13. Sentido de la iniciativa

Idea central: La capacidad de pensar en el futuro y tomar medidas proactivas.

Indicadores de comportamiento:

- Tomar la iniciativa y actuar con rapidez; ser decisivo.
- Fijar objetivos y orientarse hacia los resultados y las metas.
- Me gusta ponerme manos a la obra y no dejar que las cosas sigan su curso.
- Trabaja con diligencia y no te demores ni vaciles.
- Ser convincente.
- No te atasques en consideraciones.
- Estar lleno de energía, ética del trabajo y espíritu emprendedor.

14. Apertura

Idea central: Mostrar voluntad de diálogo abierto con todos los participantes en el proceso educativo.

Indicadores de comportamiento:

- Ser abierto y accesible.
- Abordar una situación con neutralidad y objetividad.
- No se deje llevar por prejuicios.
- No se precipite en sus opiniones.
- No te lances a juzgar a los demás.

El profesor de la Harvard Business School Clayton Christensen dijo una vez: "La gestión es la oportunidad de ayudar a las personas a ser mejores personas".

Ojalá este **Curriculum ManagerALE** contribuya a inspirar a los gestores de la EPJA en su magnífica profesión.

Referencias

Barbazette, J. (2006): Evaluación de las necesidades de formación. *Métodos, herramientas y técnicas*. EE.UU.: Pfeiffer.

Branch, R. M. (2009): *Diseño instruccional: el enfoque ADDIE*. Londres: Springer.

Cuiccio, C & Husby-Slater, M. (2018): *Guía de evaluación de necesidades*. Washington: State Support Network.

Delors, J. et. Al. (1996): *La educación encierra un tesoro*. París: UNESCO. Dewey, J. (1916): *Democracy and Education*. Versión electrónica de la Universidad Estatal de Pensilvania.

DVV International (2017): *Los centros de educación de adultos como clave para el desarrollo: retos y factores de éxito*. Hamburgo: DVV International.

DVV International (2018): *Curriculum InterculturALE*. Disponible en: https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/Curriculum_interculturALE/DVVint_Curriculum_EN_180625_Second_Edition.pdf.

DVV International (2018): *La AGENDA DE LAS NACIONES UNIDAS 2018 - La contribución y el potencial de la educación de jóvenes y adultos*. Disponible en: https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/Fach-_und_Positionspapiere/DVVI_Fachpapier_SDG_e.pdf

DVV International (2019): *La educación de jóvenes y adultos en la Agenda 2030*. Disponible en: https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/Analysis/DVV19002_Studie_SDG_WEB.pdf.

DVV International (2021): *Curriculum GlobALE*. Disponible en: <http://www.unesco.org/openaccess/terms-use-ccbysa-es>.

DVV International (2021): *Curriculum GlobALE. El módulo de digitalización*. Disponible en: https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Microsite_ALE_Toolbox/Curriculum_globALE/CG_Digi_Module_EN_final.pdf

DVV International (2021): *Curriculum InstitutionALE*. Disponible en: <https://www.dvv-international.de/en/ale-toolbox/organisation-and-management/curriculum-institutionale> (véase el apéndice del contenido de los planes de estudios).

Tecnología Educativa (2018): *Modelo ADDIE: Diseño Instruccional*. Disponible en: <https://educationaltechnology.net/the-addie-model-instructional-design/>

Faure, E. et.al. (1972): *Aprender a ser: El mundo de la educación hoy y mañana*. París: UNESCO.

Gupta, K. (2007): *Guía práctica para la evaluación de necesidades*. EE.UU.: Pfeiffer.

Hart, L. B. & Waisman, C. S. (2005): *The Leadership Training Activity Book. 50 Exercises for Building Effective Leaders*. EE.UU.: American Management Association.

Harvard (2007): *Manual del directivo de Harvard Business Review. The 17 Skills Leaders Need to Stand Out*. Boston: Harvard Business Review Press.

Hodell, C. (2016, 4ª ed.): *ISD from the ground up*. Estados Unidos: ATD Press.

ICAE (2020): *"ALE-porque el futuro no puede esperar". Contribución del Consejo Internacional de Educación de Adultos (ICAE) a la iniciativa Futuros de la Educación de la UNESCO.*

Jarvis, P (2004): *Educación de adultos y aprendizaje permanente.* Theory and Practice. London: RoutledgeFalmer.

Knowles, M. S. (1913): *La práctica moderna de la educación de adultos.* New York: Cambridge.

Kusek, J. Z. y Rist, R. C. (2004): *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en los resultados.* Washington DC: Banco Mundial.

MTD Training & Ventus Publishing ApS (2010): *Finanzas para directivos no financieros.*

Nafukho, F. M., Wawire, N. HW. & Lam, P. M. (2011): *Gestión de organizaciones de educación de adultos en África.* Hamburgo: UNESCO.

OCDE (sin fecha): *Criterios de evaluación.* Disponible en: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dac-criteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

OCDE (2005): *La definición y selección de competencias clave.* Resumen ejecutivo.

OCDE (2006): *Successful Partnerships - A Guide.* Documento para el Foro LEED de la OCDE sobre asociaciones y gobernanza local.

Pant, M. (s.f.): *"Metodología y materiales participativos". En: Lifelong Learning and Information and Communication Technologies.* Nueva Delhi: Universidad Jawaharlal Nehru.

IUAL (2009): *1er Informe mundial sobre el aprendizaje y la educación de la educación de adultos.* Hamburgo.

IUAL (sin fecha): *"Technical Note: Lifelong Learning.* Disponible en: <http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/LifelongLearning/en/UNESCOTechNotesLLL.pdf>.

IEU (2017): *UIS Fact Sheet No. 45.*

ONU (2015): *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.*

UNESCO (1976): *Recomendación relativa al Desarrollo de la Educación de Adultos.*

UNESCO (1997): *La Declaración de Hamburgo. La Agenda para el Futuro.*

UNESCO (2010): *Informe Final de CONFINTEA VI.* Disponible en: <http://www.unesco.org/en/confinteavi>.

UNESCO (2015): *Recomendación sobre el aprendizaje y la educación de adultos.* Francia.

UNESCO (2019): *GRALE VI.*

UNESCO Bangkok (2004): *Manual de gestión de CAC.*

UNESCO (2010): *CONFINTEA VI. Marco de acción de Belém.* Disponible en: <http://www.unesco.org/en/confinteavi>.



DVV International 2023

Responsable

Uwe Gartenschlaeger

Autores

Khau Huu Phuoc, Walter Baeten, Tong Lien Anh

Concepto y editor

Johann Heilmann

Adaptación y Traducción de la Edición al Español

Susanna Hess-Kalcher

Redactor jefe

Anja Thöne

DVV Internacional

es el Instituto de Cooperación
Internacional de la Asociación Alemana
para la Educación de Adultos (DVV)

Königswinterer Str. 552 b D-53227 Bonn

P +49 (0) 228 975 69-0

F +49 (0) 228 975 69-449

info@dvv-international.de

www.dvv-international.de