



Guía de formación

Personal directivo de organizaciones de la economía social y solidaria

Índice

1. Contexto: formación del personal directivo de organizaciones de la economía social y solidaria	2
2. Notas pedagógicas	3
Introducción	3
Estructura	3
Resultados esperados	4
Evaluación	4
3. Recomendaciones	6
Perfiles	6
Recursos	7
Estructura del itinerario de formación	8
4. Reconocimiento europeo del ciclo de formación	9
Contexto	9
Definición de la educación y la formación profesionales	9
5. Anexos: Itinerario de formación de proyectos piloto	10
Contexto	10
Antes de poner en marcha el proceso de formación	10
Durante el proceso de formación	11
Una vez finalizado el proceso de formación	11
Mapa de la formación	11

1. Contexto: formación del personal directivo de organizaciones de la economía social y solidaria¹

La economía social y solidaria es, *en sí misma*, un sector diverso y dinámico, formado por organizaciones cuyo ADN reúne valores fundamentales, como la transformación socioeconómica y la innovación, y que tienen por lemas principales la equidad social y la simetría económica. A partir de estas bases, defienden los principios y los valores de la cooperación, la participación, la coproducción, la ética, la democracia y la responsabilidad social. En la actualidad, estas organizaciones se enfrentan a una gran cantidad de desafíos enormes y arduos, sobre todo en lo relativo a sus modalidades de financiación y de gestión. Están sometidas a grandes presiones y su situación se complica aún más por cuanto la competencia con el sector privado se intensifica. Todo ello crea una necesidad específica y emergente de profesionalizar y actualizar las competencias del personal a cargo de la gestión en dichas organizaciones. Además, existe una necesidad interna de adecuar los servicios prestados no solo a las características específicas de sus principales beneficiarios —mediante la personalización o humanización del servicio, sin descuidar su calidad o, esperemos que así sea, promoviendo su mejora—, sino también a los nuevos paradigmas de intervención social en que se desenvuelven.

A partir de las conclusiones extraídas de diversos estudios e informes realizados en ^{2 3} este ámbito en particular, en los que se trató la diversidad de acciones formativas para el personal directivo en el área de la intervención social, resulta evidente que es necesario aplicar estos marcos específicos en las actividades de formación para el liderazgo de organizaciones ágiles y en aprendizaje continuo, así como para llevar a cabo una gestión eficaz de los procesos de cambio. Para ello, es preciso crear metodologías de coparticipación y corresponsabilidad, es decir, oportunidades de formación que impulsen la adopción de nuevos modelos de gobernanza. De hecho, no existe un marco de referencia común europeo orientado específicamente a este personal directivo en particular. Por consiguiente, su construcción y su validación aportarían un gran valor añadido al sector, pues permitirían a estas organizaciones posicionarse de forma coherente y consistente en un mercado competitivo, además de asimilar competencias y conocimientos decisivos para su desarrollo y su contribución al ecosistema en el que operan. En efecto, es crucial invertir en la construcción de un itinerario formativo común destinado a reforzar las competencias de la dirección de las organizaciones de la economía social y solidaria, con lo cual se daría el primer paso hacia el reconocimiento de esta formación en Europa (Marco Europeo de Cualificaciones). Con la puesta en marcha de esta formación piloto se busca promover, desde un punto de vista más amplio, la cultura de la profesionalización del sector a escala macro europea y, sobre todo, apoyar al personal directivo en los procesos de reflexión y diseño de modalidades operacionales para el conocimiento colectivo, de una toma de decisiones y de una organización del trabajo en equipo que tengan en cuenta la participación eficaz y sostenible de las personas. La construcción de espacios colectivos de aprendizaje mejorará su desempeño en el ámbito de la gestión al centrar sus acciones en la coproducción, la innovación y la búsqueda constante de un equilibrio entre los cambios de paradigmas y orientaciones, y la calidad del trabajo.

1 En competencias específicas para el personal directivo y el empresariado de la economía social II COMCADES 2 - KA2 2020-1-LU01-KA202-063251 Producción intelectual n.º 1 - Informe de investigación sobre la formación destinada a la función profesional

2 COMCADES - Competencias específicas para el personal directivo y el empresariado de la economía social - GRUNDTVIG 2008.

3 Las empresas sociales y sus ecosistemas en Europa - <https://euricse.eu/en/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-mapping-study/>

2. Notas pedagógicas⁴

Introducción

En lo que respecta a la puesta en marcha de un itinerario de formación orientado a la gestión de organizaciones de la economía social, es necesario tener en cuenta determinados aspectos que pueden converger directa, indirecta, positiva o negativamente con los objetivos que se pretende alcanzar.

Por consiguiente, se ha previsto abordar las cuestiones que parecen más determinantes, es decir, la forma en que debe estructurarse todo el itinerario formativo, la identificación clara de los resultados que se pretende alcanzar y el desarrollo y el reconocimiento de la importancia del proceso de evaluación continua y final.

Estructura

El itinerario formativo elaborado y validado se inscribe en una lógica de enriquecimiento de las prácticas y de desarrollo de competencias a escala europea.

Consta de un programa de 4 módulos, subdivididos en 4 sesiones de una semana cada una, lo que representa un total de 120 horas, 30 horas por módulo, 6 horas al día. Los cronogramas específicos para el desarrollo de cada jornada de formación deberán adecuarse a las características y las necesidades del alumnado y al contexto en el que se llevará a cabo. Todas las partes implicadas deberán participar en un proceso de negociación y corresponsabilidad sobre los plazos que se fijen.

Los módulos se han diseñado de forma secuencial y se centran en los siguientes temas clave:

- **Desarrollo estratégico y gestión**
Objetivo general del módulo: Elaborar e implementar un proyecto innovador (estratégico, operativo), que se aplica al contexto específico de la economía social y solidaria en Europa y cuantificable en términos de impacto (económico, social, ambiental).
- **Gobernanza y gestión de los recursos humanos**
Objetivo general del módulo: Compartir los valores y la ética de la economía social y solidaria en las prácticas cotidianas de la gestión, lo que implica, en particular, establecer un modelo de gobernanza que respete el proyecto estratégico de la organización y refuerce el poder de acción y la autonomía de todas las partes interesadas.
- **Gestión económica y financiera**
Objetivo general del módulo: Aprender a responder a los desafíos económicos y financieros específicos de la economía social y solidaria en Europa, a fin de prestar servicios de calidad.
- **Intervención social en un territorio, en el contexto de una crisis**
Objetivo general del módulo: Reflexionar sobre la reciente situación de crisis pandémica e idear medidas de gestión proactivas para mantener el desempeño de la organización a largo plazo y de forma sostenible en el territorio en el que opera.

⁴ En «Competencias específicas para el personal directivo y el empresariado de la economía social II COMCADES 2 - KA2 2020-1-LU01-KA202-063251 Producción intelectual n.º 2 - MARCO DE REFERENCIA PROFESIONAL PARA LA FORMACIÓN».

Resultados esperados

Dado el contexto europeo de este programa de formación, al finalizar los cuatro módulos previstos, el personal directivo de las organizaciones de este sector debería haber logrado los siguientes objetivos:

- Adoptar una actitud reflexiva respecto a los métodos de diagnóstico organizacional en sus facetas multidimensionales y relacionales, así como respecto de los procesos de toma de decisiones y de posicionamiento.
- Desarrollar estrategias y prácticas de gestión colectiva inclusivas, participativas y co-productivas, adecuadas a la evolución del contexto.
- Demostrar un amplio abanico de competencias vinculadas a la agilidad y a la gestión de la complejidad; facilitar de la expresión y la creatividad de su personal de Recursos Humanos, así como de los beneficiarios directos o indirectos de los servicios que prestan.
- Desarrollar respuestas innovadoras desde el punto de vista social para las necesidades identificadas en las áreas en las que su organización opera de manera directa.
- Crear y conservar sinergias y alianzas entre las distintas partes interesadas.
- Proponer herramientas para mantener la coherencia entre los resultados económicos, la calidad de vida en el trabajo dentro de las organizaciones y la promoción de los valores de la economía social, mediante la responsabilidad de las organizaciones en cuestiones ambientales y sociales.

Como consecuencia de ello, conviene que los destinatarios de esta formación —el personal directivo de las organizaciones de la economía social y solidaria— refuercen sus niveles de conocimientos y competencias en gestión estratégica (habilidades interpersonales y conocimientos: saber, hacer, ser) y sus competencias en gestión participativa respetando los principios y los valores de las organizaciones de este sector.

Evaluación

La evaluación desempeña un papel clave en los procesos de formación, pues cumple una serie de funciones que son esenciales para el éxito y la eficacia del aprendizaje. Es una herramienta que le permitirá medir las expectativas y el progreso en los saberes adquiridos por el alumnado, identificar lagunas en los conocimientos, brindar retroalimentación constructiva y recomendaciones para optimizar el desempeño.

Además, resulta fundamental para motivar al alumnado, pues ayuda a fijar objetivos y expectativas claros, y a reconocer el esfuerzo y los logros. Debería preverse siempre un cuidadoso plan para llevarla a cabo de tal modo que estimule el aprendizaje y el conocimiento, y se convierta en un factor esencial para promover el desarrollo continuo y la excelencia del itinerario de formación.

Por consiguiente, dada la importancia de la evaluación en los procesos de formación, se ha ideado el siguiente procedimiento:

- **Formadores**

Al final de cada módulo, la evaluación debería efectuarse con un cuestionario en el que se aborden cuestiones tan diversas como estas: las metodologías de aprendizaje aplicadas, la evaluación de las condiciones logísticas y de los recursos disponibles, el desempeño del alumnado, la satisfacción de las expectativas y las sugerencias para ediciones posteriores.

- **Alumnado**

El proceso de evaluación que realizará el alumnado debería dividirse en dos etapas diferenciadas:

- Evaluación presencial el último día de cada módulo de formación

Metodología: Debería organizarse una mesa redonda en torno a las siguientes preguntas. En su opinión, ¿cuál es el principal valor añadido de esta formación? ¿Qué se lleva consigo? ¿Qué preguntas quedaron sin respuesta sobre el tema estudiado?

Para que esta metodología funcione bien, hay que dar al alumnado todo el tiempo que este considere oportuno para elaborar sus respuestas. Podrán utilizarse pósits para escribir las respuestas o bien alguna otra estrategia que se considere más apropiada en función del contexto. Los responsables de la formación o los formadores deberán recopilar todas las respuestas.

El alumnado también deberá rellenar un cuestionario de evaluación presencial que se incluirá en el material didáctico técnico.

- Evaluación posterior

Metodología: El equipo que dirige la formación, en colaboración con los formadores, debería organizar un foro de debate con el alumnado. Esta metodología puede desarrollarse de forma presencial o mediante el uso de las nuevas tecnologías, y su objetivo principal es llevar a cabo un proceso compartido de autoevaluación sobre la evolución individual de las competencias específicas de dirección y la repercusión de esta formación en el desempeño individual y/o de la organización.

3. Recomendaciones

Perfiles

○ Formadores

El papel del formador en el contexto de esta formación requeriría una reflexión conjunta entre el formador y el equipo directivo. Para alcanzar eficazmente los objetivos fijados, deberán cumplirse una serie de requisitos. Se propone una reunión de trabajo entre estas dos partes claves para controlar las repercusiones pedagógicas previstas.

Los formadores también deberían facilitar, de manera sistemática, el diálogo sobre las prácticas europeas y establecer vínculos con los elementos de la política europea, para reforzar y nivelar los conocimientos del alumnado sobre los principales textos y directrices europeos en el ámbito de la economía social y solidaria.

Es muy importante que el formador tenga en cuenta las características de cada participante, que reconozca y acepte los diferentes ritmos de aprendizaje. También deberá prestar atención a las cuestiones logísticas, como las condiciones ambientales, la luz, los recursos y otros elementos clave.

Además, deberá poseer las siguientes competencias:

- Tener conocimientos y experiencia reconocidos en el tema en cuestión.
- Estar capacitado para adoptar métodos de enseñanza-aprendizaje diversificados y adaptados a las características del alumnado, para favorecer, de este modo, la consolidación de los conocimientos.
- Facilitar la creación de dinámicas de grupo coproductivas.
- Asumir el papel de facilitador en la adquisición y la consolidación de los conocimientos.
- Desarrollar oportunidades frecuentes para la reflexión conjunta y animar o apoyar al alumnado en su búsqueda de conocimientos.

Tras la realización de esta formación en un contexto real y a partir un proceso de reflexión conjunto y multidimensional (equipo que dirige la formación, formadores y alumnado), surgieron también las siguientes consideraciones:

- Introducir oportunidades para el análisis comparativo durante el proceso de formación.
- Mejorar la creación de futuras redes de trabajo entre los participantes, lo cual es deseable. Y, si es posible:
- Incorporar ejercicios prácticos.
- Lograr un equilibrio entre la exposición teórica y la práctica.
- Incorporar momentos de respiración y relajación de manera periódica.
- Fomentar el intercambio de herramientas de trabajo entre los participantes.
- Aplicar enfoques pedagógicos, metodologías de aprendizaje y dinámicas de grupo interactivas, además de coproducción.
- Fomentar el intercambio de buenas prácticas en materia de innovación social y fomentar un espacio creativo, un momento para la incubación de nuevas ideas.

○ Alumnado

Este itinerario debería ser una formación profesional y, por lo tanto, dirigirse en prioridad al personal directivo actual de las organizaciones (altos directivos y mandos medios), cuyos ámbitos de

responsabilidad pueden resumirse del siguiente modo (lista no exhaustiva y en función del nivel de responsabilidad dentro de cada organización):

- Ámbitos de responsabilidad - competencias generales:
 - Dirige el proyecto de la organización de la que es responsable e implica a todas las partes interesadas en el marco de una estrategia cooperativa y coproductiva.
 - Participa activamente en el diseño de la planificación estratégica de la organización.
 - Dirige uno o varios equipos de trabajo.
 - Participa en la elaboración del presupuesto y en las negociaciones con las entidades de financiación; además, supervisa los recursos (financieros, materiales, humanos, etc.) con que cuenta la organización.
 - Asegura el óptimo desempeño de la organización, al tiempo que asigna resultados económicos a su finalidad social.
 - Es un elemento clave para garantizar la calidad de los servicios prestados.
 - Desarrolla estrategias para hallar fuentes de financiación.
 - Representa a la organización y trabaja para mejorar la visibilidad del sector de la economía social en su territorio.
 - Promueve la creación de redes, sobre la base de un profundo conocimiento de su ecosistema, y trabaja en pos de generar un impacto social y ambiental sostenible.
- Ámbitos de responsabilidad - competencias específicas:
 - Respeta la ética y los valores de la organización.
 - Se interesa por los nuevos avances socioeconómicos, como la economía circular.
 - Dota a la organización de recursos humanos con
 - las competencias adecuadas para prestar un servicio de calidad.
 - Se interesa en desarrollar intercambios y compartir experiencias nacionales y europeas.

A la hora de seleccionar a los candidatos, es necesario identificar una serie de requisitos y, dada la diversidad de los antecedentes profesionales de esas personas, se admite que estos requisitos pueden diferir de un contexto a otro. Se sugieren los siguientes requisitos:

- Estar en posesión de un diploma o título de enseñanza superior (licenciatura o superior).
- Ocupar un cargo de responsabilidad directiva y tener una experiencia significativa (tres años o más) en el sector.
- Estar disponible para participar activamente en todo el itinerario de formación (cuatro sesiones).
- Estar dispuesto a compartir su experiencia e interesado en enriquecer sus prácticas a escala europea.
- Manifestar interés en aprender metodologías y herramientas colaborativas.

Recursos

Es sabido que el ámbito de intervención donde el personal directivo se desempeña está sujeto a continuos y profundos cambios, y que lo mismo ocurre con los procesos y las metodologías de aprendizaje continuo. Por ende, con el fin de dotar a este itinerario formativo de un componente de innovación, de puesta en común de prácticas y de participación colectiva, se ha identificado una serie de recursos que, debidamente validados en el contexto de la formación piloto, serán, sin duda, útiles para el logro de los objetivos propuestos.

Así, se preparó una lista de metodologías y estrategias de aprendizaje que no pretenden, en absoluto, ser de aplicación obligatoria. Se destacan los siguientes puntos:

- El equipo que dirige la formación debería poner a disposición de los formadores y del alumnado diversos textos internacionales y europeos relacionados con los temas tratados.
- Durante la formación, usted tendrá la obligación de dar prioridad al intercambio sistemático de prácticas innovadoras e inspiradoras, que el alumnado deberá ejecutar. Por lo tanto, el formador deberá incluir, en la planificación de las sesiones de cada módulo, momentos específicos para llevar a cabo esta actividad y crear una herramienta de trabajo para identificar y presentar la práctica en cuestión.
- Con el fin de garantizar una visión europea de los contenidos, será conveniente solicitar a los formadores que señalen habitualmente las relaciones entre las directrices europeas y las realidades en el terreno.
- Fomentar el intercambio de contribuciones conceptuales y metodológicas sobre las estrategias coproductivas y participativas en Europa.
- Lograr la apropiación de herramientas (por ejemplo, mapa de partes interesadas, diagrama de Gantt, etc.) mediante simulaciones que propondrán los formadores o el alumnado.
- Compartir vídeos sobre experiencias europeas innovadoras en este ámbito.
- Aportar bibliografía u obras de referencia sobre el tema tratado.
- Presentar un esbozo teórico de los conceptos clave.
- Efectuar análisis de situaciones problemáticas y juegos de rol.
- Aportar parámetros de referencia, métodos y herramientas.
- En este contexto, podrán presentarse experiencias de éxito en materia de aplicación de herramientas informáticas eficaces.
- Se puede brindar asesoramiento sobre la búsqueda de financiación para proyectos de digitalización.
- Hacer una visita de campo como parte de cada módulo (un método pedagógico entre otros). Los socios han acordado que la visita de estudio es un recurso pedagógico importante que se recomienda para alcanzar los objetivos enumerados a continuación.
 - Crear oportunidades para diálogos productivos entre los participantes y las realidades locales (colegas de actividad, incluidos aquellos del sector de la economía social y solidaria).
 - Apoyar la producción colectiva de ideas.
 - Fomentar la generación de ideas de proyectos (innovación social).

Entre otros recursos.

Estructura del itinerario de formación

Tras la realización de esta formación en un contexto real y a partir un proceso de reflexión conjunto y multidimensional (equipo que dirige la formación, formadores y alumnado), surgieron también las siguientes consideraciones:

- Mantener el mismo equipo que dirige la formación.
- Crear un plantel diverso de formadores.
- Diseñar el itinerario de formación de manera secuencial, cohesionada y coherente, y evitar la repetición de contenidos en los módulos que se impartirán.
- Reunir un grupo de estudiantes homogéneo de preferencia.
- Elaborar un plan individual para la aplicación de los conocimientos: un plan de acción individual para la aplicación de los conocimientos permitirá efectuar una evaluación pragmática de las repercusiones del aprendizaje en el desempeño laboral.

4. Reconocimiento europeo del ciclo de formación⁵

Contexto

- En 2002, el proceso de Copenhague⁶ sentó las bases de un enfoque sistémico para las reformas de la educación y la formación profesionales (EFP) a escala europea. De este modo, fue posible desarrollar herramientas y orientaciones políticas para ayudar a los países a reformar sus sistemas de educación y de formación.

Los sistemas nacionales de EFP experimentaron cambios sustanciales que han beneficiado al alumnado, a las empresas u organizaciones, y a la sociedad. El propósito, el ritmo y los avances varían de un país a otro, pero la base de la intervención es la misma: el reconocimiento de la importancia del aprendizaje basado en el trabajo, la igualdad de acceso a la EFP y el compromiso de mejorar las competencias de todas las partes interesadas.

- En el preámbulo de la Recomendación del Consejo de Europa sobre la Educación y Formación Profesionales,⁷ se afirma que unos sistemas de educación y formación profesionales innovadores y de alta calidad proporcionan a las personas capacidades para el trabajo, el desarrollo personal y la ciudadanía, que les ayudan a adaptarse a los procesos de transición y a hacer frente a las situaciones de emergencia y a las perturbaciones económicas, al tiempo que promueven el crecimiento económico y la cohesión social. Así, les proporcionan capacidades que las ayudan a conseguir o crear puestos de trabajo demandados en el mercado laboral.

Muchos países ya han puesto en marcha iniciativas para promover la excelencia en la educación y la formación profesionales, y mejorar el vínculo entre la EFP y los ecosistemas de innovación y de cualificaciones. En la actualidad, se está trabajando en el concepto de centros de excelencia profesional con el propósito de convertir estos centros en referentes internacionales para la formación en ámbitos específicos, tanto para el aprendizaje inicial como para la capacitación continua y el reciclaje.

Definición de la educación y la formación profesionales

- «...la educación y formación que pretende dotar a los jóvenes y a los adultos de los conocimientos, las capacidades y las competencias que se requieran para ejercer profesiones concretas o, en un sentido más amplio, en el mercado de trabajo. Puede impartirse en contextos formales y no formales, y en todos los niveles del Marco Europeo de Cualificaciones (EQF en sus siglas inglesas), incluido el nivel terciario, en su caso ».

En RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO del 24 de noviembre de 2020 sobre la educación y formación profesionales (EFP) para la competitividad sostenible, la equidad social y la resiliencia (2020/C 417/01)

⁵ CEDEFOP (2020). Reforzar la cooperación europea en educación y formación profesionales (EFP): resultados del ciclo de Riga. Avances logrados hacia las prioridades comunes para 2015-2020: informe final. Serie de referencia del CEDEFOP; n.º 115. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/79719>

⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=legissum:ef0018>

⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1202%2801%29>

5. Anexos: Itinerario de formación de proyectos piloto

Contexto

COMCADES II es un proyecto europeo que reunió a 11 socios de Bélgica, España, Francia, Italia, Luxemburgo y Portugal. El proyecto consistió en la creación de un programa de formación innovador a escala europea para los líderes de la economía social.

En mayo de 2022, este programa diseñado por los socios europeos, basado en el desarrollo de metodologías de investigación e intercambio, se puso a prueba con la participación activa de 16 miembros del personal directivo. Sus principales objetivos fueron los siguientes:

- Lograr el autoconocimiento en su rol de personal directivo.
- Reflexionar sobre su función, su posicionamiento y su postura.
- Tomar conciencia de los ámbitos de responsabilidad dentro de la organización y, más ampliamente, en su comunidad.
- Promover prácticas inclusivas, participativas y coproductivas.
- A partir de los distintos modelos económicos existentes, comprender las distintas perspectivas relacionadas con los resultados económicos.
- Promover los factores de innovación: poner la innovación al servicio de la organización (misión y visión) para la inclusión de las personas asistidas.
- Encarnar los valores y la ética de la economía social en todos los aspectos de su actividad, tanto dentro de la organización como en su comunidad.

Antes de poner en marcha el proceso de formación

- Realización de un estudio avanzado sobre la formación profesional inicial y continua del personal directivo y comparación de los contextos y las competencias profesionales emergentes y necesarias.
- Creación de un glosario de palabras clave para unificar conceptos y enfoques.
- Celebración de diversas reuniones de trabajo con los responsables de la formación para preparar lo siguiente:
 - El diseño de un plan de formación secuencial y coherente.
 - La planificación de las sesiones.
 - La definición de los objetivos generales de la formación y de los objetivos específicos de cada módulo.
 - El perfil del alumnado.
 - El perfil de las y los formadores.
 - El proceso de evaluación.
 - Los métodos didácticos que deben utilizarse.
 - El desarrollo de herramientas de apoyo: recursos y procesos digitales.
- Definición e implementación del proceso de selección del alumnado.
- Definición e implementación del proceso de selección de las y los formadores.
- Formulario de inscripción del alumnado.
- Cesión de derecho a la imagen.
- Difusión de la iniciativa de formación.
- Contrato de formación entre la entidad formadora y el alumno o la alumna.
- Contrato de formación entre el prestador de la formación y el formador o la formadora.
- Reuniones preparatorias con los formadores para asegurarse del logro de los objetivos.

- Antes del final de cada módulo: envío del programa específico del módulo, en el que el alumno podrá encontrar información sobre los desplazamientos que debe realizar (cómo llegar al lugar de dictado de clases), las directrices sobre las limitaciones relativas a la salud pública en función de la situación pandémica que se viva en ese momento, los datos de la persona de contacto, la información sobre el alojamiento, la información sobre el lugar exacto donde se impartirá la formación, el programa completo del módulo.

Durante el proceso de formación

- Presentación y finalización del itinerario de aprendizaje
- Formulario para guía de visitas locales
- Ejemplo de formulario para recopilar las buenas prácticas que se presentarán durante cada módulo
- El cuarto día, evaluación de la formación mediante un cuestionario de evaluación.

Una vez finalizado el proceso de formación

- Cuestionarios de evaluación para alumnado y formadores
- Autoevaluación de la formación a cargo de un grupo de coordinación con el alumnado
- Reunión de evaluación general del itinerario de formación por parte del equipo de responsables de la formación
- Consolidación del plan de formación

Mapa de la formación (anexo 1)



COMCADES-2 es un proyecto apoyado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea.



Erasmus+

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores.

La Comisión Europea no se hace responsable, en ningún caso, del uso que pueda hacerse de la información contenida en esta producción.