

La administración de la educación no formal aplicada a las organizaciones sociales: Aproximaciones teórico-prácticas

The Administration of Non-formal Education Applied to Social Organizations: Theoretical-Practical Approaches

Manuel Enrique Luján Ferrer

Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica

San José, Costa Rica

manulujan@gmail.com

Recibido 18-08-2009 • Aceptado 05-10-2009 • Corregido 19-04-2010

Resumen: *En el artículo se analiza el quehacer de la administración de la educación no formal en dos dimensiones fundamentales: una relacionada con la administración en general, que incluye la formulación, el diseño, la organización, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de los planes, programas y proyectos, según sus actividades y tareas; la otra, vinculada a factores socioeducativos y pedagógicos, donde predominan los procesos de enseñanza y aprendizaje inherentes a las acciones de esa modalidad educativa. Asimismo, se define conceptualmente la educación no formal, informal y formal, así como los ámbitos de acción de la educación no formal y sus principales proyecciones para lograr insertarse en programas atinentes a las condiciones y necesidades de las diversas poblaciones.*

Palabras clave: *Administración de la educación no formal, planificación participativa, formulación, diseño, organización, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos, ámbitos de acción, educación no formal.*

1. La educación no formal: conceptualización, características y ámbitos de acción

La educación no formal es una disciplina aplicada al campo de los procesos socioeducativos; su ámbito de acción implica diseñar, organizar, ejecutar y evaluar actividades educativas con el propósito de mejorar las condiciones de vida de diversos grupos humanos, mediante procedimientos participativos promotores de transformaciones individuales y colectivas. Esto para satisfacer las necesidades materiales, recreativas, intelectuales y culturales.

Al respecto Torres (2007 p. 17 y 18) resalta en la siguiente cita de Trilla (1998) una definición de educación no formal:

(...) conjunto de procesos, medios e instituciones, específica y diferencialmente diseñados, en función de explícitos objetivos de formación o de instrucción,

que no están directamente dirigidos a la provisión de los grados propios del sistema educativo reglado.

Para precisar el ámbito de acción de la educación no formal es importante diferenciar entre educación informal, educación formal y educación no formal para aclarar un panorama entre estas modalidades educativas que es a veces confuso. Así, Vásquez (1998 p. 12) entiende por estas modalidades:

Educación informal tiene aquí el sentido de un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente.

Educación formal es, naturalmente, el “sistema educativo” altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad.

Educación no formal es toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto de adultos como niños.

La relación entre los diversos tipos de educación se acentúa, de acuerdo a Torres (2007 p. 18):

Hoy día, argumenta Ponce de León (1998), se tiende a instaurar o constituir una serie de puntos de contacto entre la educación formal y la educación no formal, ya que la formación y desarrollo escolar no podrá sostenerse o continuar si permanece en esa especie de incomunicada y enraizada rigidez que la ha caracterizado. La educación formal ha de relacionarse con la educación no formal, ya que ambas llegarán a complementarse. Hay que tener muy claro, como se ha dicho, que la educación es un continuo y que no comienza y acaba con la escolaridad, que trasciende más allá de las murallas institucionales formales.

La educación no formal planifica, implementa y evalúa en diferentes campos socioeconómicos, deportivos y culturales acciones socioeducativas a poblaciones con características étnicas, etarias, laborales, sociales y económicas diversas. Su principal insumo lo constituyen las necesidades de

Abstract: *The article analyzes administrative work in non-formal education through two fundamental aspects: one, which is related to administration in general, includes the planning, design, organization, execution, monitoring and evaluation of plans, programs, and projects according to activities and work; the other has to do with socio-educative factors and pedagogies which predominate in teaching and learning processes, inherent within the actions of this educational method. In a similar fashion, non-formal, informal and formal education is defined conceptually as well as within the fields of action of non-formal education, and principle projections in order to insert programs that deal with the conditions and necessities of diverse populations.*

Key words: *Administration in non-formal education, planning, participation, design, organization, plan execution and evaluation, programs and projects, range of actions, non-formal education.*

formación, capacitación, actualización, uso tiempo libre, aprovechamiento de los recursos y avances científico-tecnológicos para lograr la inserción laboral, mejoramiento del desempeño ocupacional, reciclaje profesional, superación de limitaciones socioeconómicas y satisfacción de necesidades culturales.

Su tradicional rango de acción incluía principalmente a sectores sociales vulnerables, pero hoy se ha ampliado en atención a vastos grupos poblacionales. Aún así, no ha descuidado su interés por las mujeres trabajadoras jefas de hogar, grupos no alfabetizados rezagados del sistema educativo formal, migrantes, indígenas, integrantes del sector informal de la economía, trabajadores y trabajadoras agrícolas, niños y niñas de la calle, jóvenes desertores del sistema educativo formal, obreros y obreras industriales, personas adultas mayores de todos los sectores socioeconómicos y personas privadas de libertad. En general, los nuevos contextos socioculturales y económicos complejos exigen un compromiso con poblaciones de diversas regiones geográficas y sectores económicos.

Los cambios en su concepción, enfoque y ámbito de acción ampliaron la oferta educativa a otras áreas de la vida social. Entre ellas, la salud, el ocio, la conservación y mejora del patrimonio natural y cultural, la recreación, el turismo, la actualización y formación en la empresa, la capacitación a personal ejecutivo de instituciones públicas y privadas, la educación ambiental, la alfabetización informática, el aprendizaje idiomas y el deporte. Esta ampliación del contexto de gestión de la educación no formal incluye las instituciones públicas y privadas que desarrollan programas de capacitación y actualización laboral. En el caso de las instituciones estatales y empresas privadas de todos los sectores económicos, la oferta de la educación no formal está mediada por las necesidades de capacitación y formación profesional.

Al respecto Torres (2007) plantea los siguientes elementos para caracterizar la educación no formal:

- a) **Propósitos:** teniendo en cuenta ese mencionado panorama tan diverso y amplio de la educación no formal, de la misma forma pueden considerarse como manifiestamente heterogéneos y numerosos los objetivos y finalidades que se atienden desde este tipo de educación, que van desde la mejora de capacidades psicomotrices o el aprendizaje de actitudes, hasta la interiorización o provecho de conocimientos y habilidades de naturaleza intelectual.
- b) **Agentes:** al utilizar el término de agentes, se hace referencia a las personas que participan en la acción educativa, y que se van a beneficiar de sus interrelaciones personales, esto es, tanto los educadores y colaboradores como los educandos.
- c) **Contenidos y metodologías:** Algunos aspectos que se podrían resaltar acerca de los contenidos de la educación no formal tienen que ver, entre otras cosas, con que están rociados de la cultura vigente, al mismo tiempo que se adaptan a las particularidades de los sujetos y de los contextos donde se realiza la acción pedagógica, siendo precisamente esas singulares características las que determinan dicha actuación, estableciéndose así una atención totalmente personalizada, plenamente específica; en resumen, dependiendo ceñidamente del contexto de intervención y desarrollo.
- d) **Espaciotemporales:** con la enseñanza a distancia, los medios audiovisuales y los recursos informáticos, la educación no formal se puede desarrollar prácticamente en cualquier sitio y en el momento que se precise.
- e) **Financiación y gestión:** La financiación de un programa no formal puede costearse bien por el abono de alguna cantidad por parte de los usuarios del mismo, bien por la subvención de alguna entidad de naturaleza jurídica pública o privada, de talante gubernamental o no gubernamental. (p. 21 y 22)

En concordancia con lo anterior, se describirán una serie de organizaciones que desarrollan programas de educación no formal, las cuales abarcan un amplio espectro de actividades, espacios y disciplinas del conocimiento humano; se pueden citar las siguientes:

- Museos y centros culturales
- Organizaciones no gubernamentales en temáticas relacionadas con la ecología, el patrimonio cultural, desarrollo rural y urbano

- Institutos de alfabetización informática
- Gimnasios y centros de recreación
- Cooperativas
- Sindicatos
- Asociaciones desarrollo comunal
- Movimiento *Scout*
- Organizaciones de Voluntarios(as)
- Institutos de la enseñanza de idiomas
- Centros de capacitación y formación laboral
- Hospitales
- Municipalidades
- Institutos de formación profesional
- Asociaciones artes marciales, yoga, meditación trascendental, taichi, superación y motivación personal.
- Universidades públicas y privadas
- Centros educativos de primaria y secundaria
- Organizaciones deportivas
- Académicas de arte en general
- Hoteles
- Organismos Internacionales, como el Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria (IICA), Organización de Estados Americanos (OEA), Instituto Latinoamericano de los Derechos Humanos (ILDH), entre otros
- Ministerios del Gobierno Central
- Colegios profesionales
- Bibliotecas y ludotecas

Los museos y centros culturales ofrecen actividades educativas no formales al público en general, su oferta varía de acuerdo a las características y temáticas propias de estas organizaciones culturales. La modalidad educativa no formal es el taller donde se aprende haciendo y se fomenta la participación de los beneficiarios para la adquisición de competencias en diferentes campos del conocimiento humano. Facilitan encuentros, festivales científicos y tecnológicos, de formación artística, cultural y social.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) implementan sus programas de

educación ambiental y de desarrollo rural integral, en este caso, se enfocan en las poblaciones tanto de las áreas rurales y como de las urbanas. Tienen especialmente una oferta de capacitación dirigida a las características propias de sus beneficiarios, en función de lograr un aprovechamiento racional de los recursos naturales en el marco de un enfoque de desarrollo humano sostenible. En especial ofrecen capacitaciones en desarrollo local, organización comunitaria, ordenamiento territorial, cooperativismo y apoyo a las microempresas en todos los sectores de la economía.

Los institutos de alfabetización informática inician, actualizan y entrenan a sus participantes en el uso de los programas computacionales básicos y especializados para lograr una inserción en el mundo digital y multi-mediado propio del ciberespacio.

Los gimnasios y centros de recreación facilitan cursos hechos a la medida para el mejoramiento de las condiciones físicas y mentales de sus asociados. Proveen actividades y programas recreativos según las actuales tendencias sociales y necesidades individuales.

Las cooperativas en todas sus modalidades (de producción, ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, etc.) ofrecen a sus asociados programas de formación en la doctrina cooperativa. Adicionalmente, capacitación especializada en el área propia de su actividad, sea en el campo agropecuario, industrial, artesanal, de servicios, entre otros.

Los sindicatos implementan actividades educativas dirigidas a la formación sindical y facilitan la participación de los sindicalistas en acciones de capacitación para su mejoramiento profesional y laboral.

Las asociaciones desarrollo comunal coordinadas por instancias gubernamentales fomentan y posibilitan un espacio para la

educación no formal en las comunidades rurales y urbanas.

El Movimiento Scout, el escultismo, es una organización educativa no formal que posee una planificación detallada de sus actividades, con temáticas diversas, especialmente dirigidas a los juegos grupales, retos individuales y desafíos con la participación de los equipos o tropas. Los campamentos son el acontecimiento donde se pone a prueba las habilidades y destrezas, y en donde se aplica la sana convivencia bajo el lema tradicional del escultismo.

Las organizaciones de voluntarios(as) organizan sesiones educativas para la formación del personal voluntario, son actividades de inducción, sensibilización, informativas y formativas. Sus integrantes promueven la formación en diversas temáticas.

Los institutos de la enseñanza de idiomas, especializados en la enseñanza del inglés, francés, portugués, italiano entre otros, utilizan tecnología educativa que permite la adquisición de competencias comunicativas y aceleran su implementación.

Los centros de capacitación y formación laboral poseen modalidades educativas que tradicionalmente tienen como objetivos la inserción en puestos de trabajo, el mejoramiento de las funciones de la población económicamente activa, el entrenamiento y el adiestramiento.

Los hospitales diseñan, ejecutan y evalúan acciones formativas al personal administrativo y de salud para su actualización y mejoramiento en el desempeño de sus labores.

Las municipalidades cuentan con departamentos de capacitación que dirigen sus actividades educativas al personal técnico administrativo. Se proyectan a las comunidades con campañas divulgativas y formativas para concientizar a población en

el uso racional de los recursos naturales, la limpieza, el reciclaje, el cuidado de los parques urbanos, entre otras temáticas.

Los institutos de formación profesional desarrollan actividades de formación en especialidades técnicas en las áreas industrial, agropecuaria, administrativa, de comercio y servicios. El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) en Costa Rica es un ejemplo de este tipo de instituciones.

Las asociaciones artes marciales, yoga, meditación trascendental, tai-chi, superación y motivación personal con el auge y la masificación de las artes marciales, las actividades y prácticas orientales, en el marco del paradigma de la salud y el naturismo, han proliferado en los últimos 20 años como organizaciones que impulsan actividades educativas no tradicionales para Occidente, su implementación es propia de la educación no formal.

Las universidades públicas y privadas poseen los programas de extensión docente y cultural, los cuales promueven acciones educativas para fortalecer el desempeño laboral de sus funcionarios y de una población externa diversa; estos facilitan la adquisición de competencias profesionales. Además complementan los planes de estudio formales, según los diversos campos de acción.

Los centros educativos de primaria y secundaria consisten en la educación formal, la cual tiene en la educación no formal a un aliado para mejorar y ampliar su oferta educativa y complementar con las modalidades y espacios que utiliza ella la visión de los integrantes de las organizaciones educativas formales. Al respecto Torres (2007) indica:

En concordancia con la anterior relación destacada, un tipo de educación puede verse reforzado y favorecido por algunos recursos de los otros tipos de educación. Un ejemplo del mismo podrían ser las más que conocidas visitas culturales de los centros educativos, que después de observar en clase alguna temática, se

sirven de otros espacios, programas o instituciones fuera de su propio contexto para acentuar y mejorar la comprensión del tema sobre el que se estaba trabajando. (p.15)

Las organizaciones deportivas, para lograr resultados en los campos de su actividad, se valen de técnicas didácticas propias de la educación no formal: dinámicas grupales en beneficio de la motivación y la adquisición de conocimientos por sus integrantes. La aplicación de un planeamiento detallado en los entrenamientos con los equipos deportivos les confiere rasgos propios de los procesos educativos no formales.

Los institutos y academias de arte utilizan en los procesos de enseñanza y aprendizaje de las artes como el teatro, pintura, escultura, música y danza, metodologías educativas participativas que permiten de manera sistemática y organizada cumplir con objetivos, contenidos, recursos y actividades debidamente planificados.

Los hoteles ofrecen actividades culturales, recreativas y deportivas planificadas a sus huéspedes en el campo de los ejercicios aeróbicos, juegos al aire libre, talleres artísticos y espacios para la realización de Congresos, Seminarios, Foros, Charlas, organizados por su personal en coordinación con las empresas, instituciones y organizaciones que los implementan.

Los organismos internacionales, como el Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA), Organización de Estados Americanos (OEA), Instituto Latinoamericano de los Derechos Humanos (ILDH), entre otros, cuentan con sendos departamentos de capacitación y formación dirigidos a sus funcionarios y funcionarias y a la población beneficiaria que atienden en las áreas de sus especialidades. La educación no formal es una herramienta fundamental en las políticas de estos organismos internacionales en las áreas

de los derechos humanos, la democracia, el desarrollo agropecuario integral, la incorporación de tecnologías agrícolas y la participación ciudadana, entre otras áreas.

Los Ministerios del Gobierno Central en sus oficinas destacan programas y proyectos de educación permanente y orientan a sus empleados a mejorar el servicio público y facilitar la superación personal y profesional.

Los colegios profesionales ofrecen a su agremiados diversos cursos cortos, talleres, pasantías, seminarios, charlas entre otras modalidades educativas no formales.

Las bibliotecas y ludotecas dedican sus espacios a implementar encuentros académicos y lúdicos de interés general. Se caracterizan por complementar su actividad de préstamo de material bibliográfico con facilidades de consulta en la web, material multimedia y juegos educativos en general. Ofrecen programas de encuentros, charlas, mesas redondas, foros, coloquios, entre otras dinámicas educativas grupales.

Las posibilidades y espacios de las acciones educativas no formales abarcan desde los tradicionales salones de clase en los centros educativos hasta los lugares de trabajo en las empresas de todos los sectores económicos, según se mencionó anteriormente. Al respecto Torres (2007) indica:

Con la enseñanza a distancia, los medios audiovisuales y los recursos informáticos, la educación no formal se puede desarrollar prácticamente en cualquier sitio y en el momento que se precise. No existe un lugar que atienda fijamente la acción pedagógica de carácter no formal, ya que puede ser tanto en el propio hogar como al aire libre en medio de un pinar, y también puede realizarse en espacios ya existentes, como en museos, en clubes o en el propio centro escolar fuera de los horarios académicos. Así mismo, no existen horarios inflexibles ni rigurosos, por lo que cada sujeto, grupo o asociación podrá distribuirse su tiempo de aprendizaje como mejor le convenga según su particular disponibilidad. (p. 22)

Los vertiginosos avances científico-tecnológicos, la constante generación de nuevos aparatos y herramientas, los procesos de cambio en las organizaciones, solo por citar algunos aspectos, implican la puesta en escena de varios procesos educacionales alternativos:

Precisamente, la educación no puede ser considerada exclusividad de las instituciones escolares, porque para un futuro en el que ya estamos inmersos, las instituciones no formales están adquiriendo un protagonismo relevante en ese ámbito de la formación. No sólo se trata de desarrollar o perfeccionar el conocimiento y la personalidad de los sujetos, es necesario ofrecer los medios para que las personas puedan de la misma manera formarse por su cuenta (Lief, 1992). Y esta diversidad y riqueza de medios es, sin lugar a dudas, una de las características más destacadas de la educación proporcionada desde fuera de esos parámetros considerados como formales. (Torres, 2007, p. 17)

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han posibilitado nuevas formas de comunicación y de trabajo. Estas requieren de procesos formativos, de manera que se puedan utilizar apropiadamente en los ámbitos laborales y por las personas en los diferentes sectores económicos y profesionales. El teletrabajo, las videoconferencias y las teleconferencias permiten con el uso de los programas computacionales una comunicación visual y auditiva de manera sincrónica, asincrónica y de participación grupal simultánea desde diferentes sitios geográficos.

La educación no formal es una disciplina profesional que incluye etapas y procesos de planificación, organización, ejecución, monitoreo, evaluación y sistematización de acciones educativas, tendientes a promover un aprendizaje significativo y culturalmente apropiado, que abre opciones de formación a diversos grupos sociales.

La dimensión administrativa y la socioeducativa son fundamentales para comprender integralmente el quehacer de la educación no formal.

2. Dimensión administrativa de la educación no formal

La administración en general incluye una compleja gama de fases determinadas por la planificación, la organización, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de las actividades humanas que permiten brindar servicios y la producción de bienes de manera eficiente y eficaz.

La planificación consiste en un proceso de organización previa de las actividades y recursos a emplear en una actividad determinada. El componente de planificación posibilita la definición de las acciones a seguir y de los recursos implicados en las mismas, para alcanzar los objetivos y metas propuestos en los planes, programas y proyectos.

La organización y ejecución permite la definición de las funciones y tareas a realizar por las personas involucradas en las actividades humanas, acomodar los recursos materiales y fijar un ordenamiento específico a cada acción. La ejecución es la aplicación en la realidad de las acciones planeadas y el uso de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente las metas previamente definidas.

El monitoreo o seguimiento es una actividad vital en la marcha de toda organización social, promueve el ajuste a tiempo de los logros y dificultades encontrados con base en los objetivos planteados inicialmente y aporta información para la toma de decisiones oportunas y apropiadas.

Finalmente, **la evaluación** en general es una actividad inherente a todo proceso administrativo que permite valorar en diferentes momentos de realización los alcances y limitaciones de las acciones ejecutadas para la toma de decisiones.

La administración que requiere la educación no formal es una con características específicas definidas por el tipo de planes, programas y proyectos socioeducativos, esencialmente por los contextos socioculturales y económicos de las poblaciones que atiende.

2.1. La planificación en la administración de la educación no formal

En toda acción educativa no formal hay una intencionalidad previa, que obedece a necesidades, expectativas, intereses, metas y objetivos de los grupos sociales con quienes proyecta su accionar y con base en estos requerimientos se definen objetivos y metas de desarrollo humano, social y económico. Para esto es necesario un proceso de planificación que diseñe las actividades, procedimientos y recursos a implementar en los programas socioeducativos. Existen muchas definiciones acerca de la planificación. Al respecto Ander-Egg (1991) propone:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (p. 7)

Esto permite considerar los elementos esenciales de la planificación, y además pone en perspectiva de manera sistemática y flexible el curso de los acontecimientos y las acciones para impactar en el futuro y obtener beneficios esperados con los recursos disponibles en un contexto socioeconómico y cultural determinado.

Las siguientes interrogantes definen las tareas que todo administrador y administradora de la educación no formal debe asumir cuando planifica un proceso de intervención socioeducativa:

- Definir el lugar o lugares en los que se desarrollará la acción: ¿Dónde se va a hacer?
 - Definir las actividades, metodologías, y demás acciones pedagógicas mediante las cuales se llevará a cabo el programa de educación no formal: ¿Cómo se va a hacer?
 - Definir el tiempo y la duración de la actividad: ¿Cuándo se va a hacer?
 - Identificar y contratar al personal que se requiere para la actividad: ¿Quiénes realizarán la actividad?
 - Especificar los recursos materiales o financieros necesarios para aplicar al programa: ¿Con qué se hará la actividad?. (Colom, 1998, pp. 166-167)
- Planificar la naturaleza del proyecto: ¿Qué se quiere hacer?
- Definir los motivos que apoyan la planificación del proyecto: ¿Por qué se va a hacer?
- Determinar los objetivos: ¿Para qué se hace?
- Determinar las metas o logros: ¿Qué nivel se va a alcanzar?

La planificación, con sus diferentes enfoques y tendencias, se guía en términos generales para resolver las interrogantes planteadas anteriormente. Sin embargo, existen diferencias metodológicas de perspectiva enraizadas en concepciones teóricas específicas, las cuales determinan los procedimientos del proceso de planificación e influyen en el abordaje de la realidad.

En el caso de la planificación tradicional su énfasis está en una orientación autoritaria y verticalista ajena al contexto sociocultural y con énfasis en un diseño de perspectiva unilateral con una visión de “escritorio”. En el caso de la planificación estratégica su acento está en una orientación participativa, horizontal y apegada a los procesos que involucran diversos actores sociales, en consideración a las características socioculturales y económicas de los diferentes tipos de beneficiarios y los contextos geográficos locales, regionales y nacionales.

Los niveles de la planificación están jerarquizados de la siguiente manera:

- **Nacional** (global). Se fijan metas y estrategias para el desarrollo integral del país.
- **De base o territorial** (regional). Promueve el desarrollo de una zona determinada.
- **Sectorial**. Se definen los programas y metas de un sector socioeconómico.

- **Institucional o grupal.** Se propone alcanzar fines de institución o grupo. (Venegas, 2004, p. 120)

La planificación participativa en el nivel local tiene el propósito de generar cambios sostenidos y pertinentes; surge en distintos contextos institucionales, regionales, comunales y locales. La planificación participativa supone la incorporación de la población beneficiaria, que es la que define sus intereses y necesidades sociales, económicas y culturales, el camino a seguir, las actividades por realizar y el orden de prioridad de cada una de ellas.

El acompañamiento de los profesionales en la administración de la educación no formal debe orientarse al diseño del plan, programa o proyecto, con todos los componentes técnicos:

- temática, objetivos, metas, actividades y metodologías
- recursos económicos y humanos, tiempos, espacios, evaluación y monitoreo

Es importante destacar que este proceso de planificación tiene las características de ser abierto, flexible y sujeto a modificaciones (Colom, 1998). Está abierto a la participación, la innovación y los cambios. Si bien es cierto la flexibilidad es una característica que le imprime dinamismo, debe estar sustentada en una metodología participativa y ser coherente con el contexto socioeconómico y cultural de los grupos sociales.

Las modificaciones que provienen producto de la ejecución de los planes, programas y proyectos socioeducativos permiten ajustar, adecuar, reorientar, acomodar o contextualizar los componentes de estas acciones. Estos cambios siempre deben estar apegados al contexto de las poblaciones beneficiarias, en función de la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de las expectativas formuladas inicialmente.

Según lo plantean Prieto y van de Pol (2006), la planificación participativa de la educación no formal está dirigida a promover y acompañar los procesos de aprendizaje de distintas poblaciones en contextos socioeconómicos y culturales diferenciados geográfica e institucionalmente.

Un proceso de planificación participativo y estratégico a nivel local involucra la intervención real de los grupos sociales interesados en la búsqueda de soluciones viables a problemas específicos definidos grupalmente para la satisfacción de sus necesidades materiales y culturales. El acompañamiento constante del profesional en administración de la educación no formal es indispensable para lograr fortalecer estos procesos y lograr los objetivos y metas propuestos colectivamente. Al respecto Díaz (1997 p. 8) plantea el siguiente proceso:

Detectar los problemas, relacionarlos con las necesidades fundamentales, ver las causas que los provocan, resolver cuáles se solucionan primero y cuáles después, resolver cuáles son los recursos que hay para enfrentar esos problemas, cuáles son los recursos que deben buscarse fuera de la comunidad o de la organización, quiénes participan de esos problemas, cómo podrían actuar para solucionarlos y de qué manera la solución de estos problemas se integra en la dinámica propia que se desarrolla a nivel local.

El carácter participativo de la planificación estratégica deriva de la ruptura con el paradigma administrativo tradicional autoritario, jerarquizado y etnocentrista. Para efectuar una ruptura epistemológica con este paradigma es indispensable fomentar el sentido de pertenencia de los grupos humanos, habilitar espacios para que la comunicación sea fluida y permita que afloren acciones tendientes a juzgar, interpretar, escuchar, acceder, resolver, definir y plantear las ideas y las acciones educativas no formales. La planificación participativa:

No es una planificación hecha desde fuera, desde arriba o por expertos, (...) ofrece mecanismos para que sean los propios grupos, organizaciones y comunidades, los que definan los fines y los medios para su acción y sean muchos los involucrados en objetivos comunes. (Díaz, 1997, p. 9)

La producción de nuevas ideas y procedimientos para la solución de problemas comunales y locales requiere de acciones grupales participativas y del trabajo en equipo que favorezcan la toma de decisiones y rutas de abordaje inclusivas que enriquezcan la gama de alternativas, desde posiciones y ángulos diversos. Transformar colectivamente la realidad implica lograr cambios y resultados compartidos. Visualizar conjuntamente las acciones educativas no formales para solventar los problemas de los grupos sociales requiere de un método participativo. Ese método lo facilita un administrador o administradora de la educación no formal, e implica considerar en forma colectiva los planes, programas y proyectos socioeducativos.

La planificación de la educación no formal posibilita la definición de los planes, programas y proyectos a realizar en determinado tiempo y espacio, con los recursos disponibles para poblaciones específicas. Para llevar a la práctica lo planeado, se sugiere una organización cuidadosa y detallada de los componentes definidos en la planificación y preparar su ejecución de manera coherente para alcanzar las metas previstas. A continuación, se detallan aspectos operativos que se deben considerar en la organización y ejecución de procesos de educación no formal.

2.2. Organización y ejecución de la educación no formal

La organización de la educación no formal esta directamente relacionada con la obtención y manejo de fondos económicos provenientes de diferentes fuentes, que pueden ser públicas o privadas, o bien producto de una labor de negociación y mercadeo de los proyectos y servicios socioeducativos promovidos con la comunidad financiera, instituciones estatales, los patrocinadores y la empresa privada.

Las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que financian la

educación no formal imponen como requisito o garantía condiciones establecidas para el uso adecuado de los fondos económicos, según sea la naturaleza de los proyectos y programas de educación no formal. Por ejemplo:

- a. La exposición detallada del programa de actividades: el programa a seguir; motivos de su realización; cómo se llevará a término; medios y recursos con que se cuenta; nombre de los responsables de la ejecución; fecha de la realización; número posible de participantes; y entidades que participen o colaboran;
- b. Un presupuesto detallado de la actividad indicando fondos propios y la previsión de otras ayudas. Indicación razonada de la cuantía que se solicita. (Colom, 1998, pp. 178-179)

Para presentar las ofertas y obtener recursos económicos y materiales, es necesario considerar las condiciones de las agencias, bancos e instituciones financieras, que tienen abierta una cartera para financiar actividades de índole socioeducativa. Justamente, organizar estos componentes señalados es competencia de las personas encargadas de la gestión de las actividades educativas no formales previamente planeadas.

La fase de organización es un procedimiento continuo para acomodar y facilitar los recursos obtenidos y adaptarlos a las circunstancias propias de las acciones educativas no formales y del contexto donde se ejecutan, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas previamente establecidos por el grupo social beneficiario. En esta fase el liderazgo es fundamental para la dinamización de las organizaciones educativas no formales. Al respecto Lorenzo (2007, p. 119-120) plantea que el tipo de liderazgo propio a estos procesos para el desarrollo de proyectos institucionales reúne las siguientes características:

1. Tiene que girar en torno a un proyecto también compartido, tanto en su diseño como en su desarrollo y evaluación, por varias personas, agencias o instituciones.
2. Con unos destinatarios concretos y muy específicos.

3. Con un objetivo necesariamente también compatible como es la construcción de una sociedad basada en la democracia y la participación de todos en la vida sociopolítica y en la realización personal en igualdad de derechos.

El proceso de organización exige acciones de divulgación y promoción relacionadas con la oferta y tipo de actividades de educación no formal de que disponen las distintas organizaciones. Su objetivo es la comunicación e información para promover la participación de las poblaciones beneficiarias. Es necesario que este tipo de comunicaciones las realicen entidades especializadas en educación no formal y que se enfoquen en grupos sociales específicos, según sea el caso.

La divulgación y la promoción son competencia específica de quienes administran el proceso, pues son quienes deben definir las mejores opciones para promover la actividad educativa en atención a las características y el contexto sociocultural y económico. La eficacia y efectividad de los procesos de divulgación y promoción influyen en la contextualización y apropiación de la actividad socioeducativa.

Las organizaciones socioeducativas públicas y privadas con un presupuesto asignado, una planta física e infraestructura, un personal de planta, los medios y los materiales tecnológicos, generalmente cuentan con personal especializado para las labores de divulgación y promoción. Normalmente este personal se ubica en oficinas o departamentos de comunicación y mercadeo.

Los diagnósticos de necesidades de capacitación en áreas como computación, idiomas, hotelería y turismo, entre otros, permiten obtener datos e información pertinente para diseñar procesos socioeducativos. Estos son el fundamento de los programas de divulgación y promoción.

En otros casos no se responde a este tipo de diagnósticos sino a tendencias dominantes o “modas”, que prevalecen en momentos y lugares específicos como, por ejemplo, neo-artesanías (bisutería,

cestería, alfarería, bordados, “country art”, etcétera), y en la línea del “new age” (yoga, meditación, cocina vegetariana, artes marciales, etcétera).

Independientemente del área o temática de que trate, toda divulgación y promoción de una actividad educativa no formal debe contener la siguiente información básica:

- a. Institución y entidades patrocinadoras
- b. Título de la actividad.
- c. Calendario, horario y lugar de realización
- d. Responsable de la misma
- e. Realizador de la actividad
- f. Condiciones que se exigen para inscribirse.
- g. Criterios de selección si los hubiere, preinscripción previa (si la hubiere)
- h. Asignación de calendario y horario y lugar
- i. Temario resumido
- j. Objetivos que se persiguen.
- k. Dirección, teléfonos y fax. (Colom, 1998, p. 182)

Las organizaciones sociales que colaboran con la divulgación y promoción de los servicios educativos no formales deben partir de la motivación interna de los grupos y de sus expectativas sociales y económicas. Las acciones educativas surgen desde la propia realidad de los grupos sociales beneficiarios para resolver problemas inmediatos y apremiantes, como la construcción de un salón comunal, el mejoramiento de los sistemas de tratamiento de las aguas residuales, de seguridad e higiene laboral, de manejo contable de las organizaciones, de posicionamiento en el mercado de servicios, de manejo de desechos sólidos, de organización comunal, entre otros aspectos.

2.3 Evaluación en la administración de la educación no formal

La evaluación de los aspectos administrativos que apoyan el proceso educativo no formal se relaciona con el nivel de logro de los objetivos y metas propuestos en la gestión de los recursos humanos y financieros, de la divulgación y promoción de

las acciones educativas, de la organización y de la ejecución de los programas.

El punto de partida de la evaluación son los objetivos y metas previstos para cada uno de los aspectos centrales de la administración de la educación no formal. Al respecto, se debe hacer un análisis comparativo entre lo planeado y lo realizado para emitir un juicio de valor acerca del nivel de cumplimiento del programa, proyecto o acción de educación no formal.

La evaluación tiene sentido al establecer los indicadores de éxito del programa o proyecto. Con base en estos se establecen los criterios valorativos para contrastar las diferentes acciones del proceso de intervención socioeducativa.

La evaluación, (...) es un sistema procesual de recogida, valoración y pronóstico de situaciones, procesos y resultados dirigido a orientar nuevas acciones. Constituye un proceso sistémico, dinámico y flexible que va proporcionando información constante sobre la marcha del proceso planificador en cada una de sus fases. (Merino, 2000, p. 210)

La evaluación en el campo administrativo tiene tres momentos; según sea el interés, puede ser inicial, de proceso o de impacto. Se requiere evaluar para hacer un análisis comparativo entre lo planeado y lo ejecutado con base en los indicadores, definidos en función de los objetivos y metas. Se deben establecer los indicadores de éxito de los programas, para comparar en la realidad la pertinencia de estos y su viabilidad. Al respecto:

Los indicadores son las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad. En otras palabras, los indicadores sirven de patrón para medir, evaluar o mostrar el progreso de una actividad, respecto a las metas establecidas, en cuanto a la entrega de sus insumos (indicadores de insumos), la obtención de sus productos (indicadores de productos) y el logro de sus objetivos (indicadores de efectos e impacto). Siendo de nivel operativo, la unidad que permite medir el alcance de una meta. (Ander-Egg, 1991, p. 63)

La evaluación del proceso aplicado a los programas de educación no formal incluye los siguientes procedimientos:

- Evaluar las discrepancias entre los resultados y los objetivos propuestos
- Identificar los obstáculos al logro de esos objetivos
- Elaboración de alternativas de acción y corrección
- Elección y diseño de una alternativa de solución
- Aplicación de la acción correctiva seleccionada. (Sarramona, 1998, p. 223)

Estas acciones se logran mediante la aplicación de técnicas de investigación social, que permiten recolectar, ordenar y analizar la información proveniente de diversas fuentes, entre las que se pueden citar los grupos de discusión, las entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, la observación participante y no participante y el análisis documental. Todas estas técnicas están relacionadas con el registro de las opiniones de los participantes en las acciones de educación no formal.

El informe de resultados de la evaluación de proceso tiene como finalidad acciones correctivas, seleccionadas previamente como prioritarias y necesarias, para el éxito de la actividad educativa no formal programada.

La evaluación se utiliza para valorar el resultado de las acciones educativas implementadas en el transcurso de los programas y proyectos y para sugerir modificaciones a implementar en futuras actividades para permitir que los servicios ofrecidos coincidan con los objetivos y metas planteados.

3. Dimensión socioeducativa de la educación no formal

3.1 Planificación de las acciones socioeducativas

La planificación pedagógica de las actividades de educación no formal incluye dos tipos de procesos indispensables e interconectados entre sí para adecuar los contenidos y metodologías didácticas a las características de la población participante

y a las situaciones reales donde se organizan y ejecutan.

Primero, un elemento general propio de la planificación pedagógica de cualquier proceso de la educación no formal es la consideración de las necesidades y características concretas de la población y del diagnóstico de sus expectativas. Considerar las características individuales de la población beneficiaria de un programa de educación no formal permite la adecuación de la oferta del servicio socioeducativo a la población y a sus necesidades individuales de formación y al logro de las expectativas de los participantes.

Esto sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos sobre la población beneficiaria:

- Las competencias laborales y profesionales
- La escolaridad.
- Las capacitaciones y formación previa.
- Las limitaciones individuales en cuanto a tiempo, espacio, recursos económicos y acceso a equipos tecnológicos
- El tipo de ocupación, la edad, tradición cultural
- Los espacios sociales donde interactúan
- Organizaciones de pertenencia
- Tipos de servicios sociales que reciben
- Limitaciones, debilidades, necesidades de formación y capacitación

La planificación de los recursos humanos en la educación no formal implica un proceso de contratación de colaboradores con perfiles diversos y competencias específicas en función de los requerimientos de los programas y proyectos. El personal docente, en su rol de facilitador de los procesos educativos, tiene la competencia de promover el aprendizaje mediante la inclusión de dinámicas de formación participativas; entre sus principales actividades están:

- Planificar los procesos de formación de acuerdo a las necesidades individuales y sociales de la población beneficiaria
- Diseñar estrategias didácticas participativas que promuevan un aprendizaje significativo.
- Incorporar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como medios que permitan enriquecer los procesos educativos y ampliar las posibilidades de obtener información de manera flexible y multimedia.
- Organizar experiencias de aprendizaje en situaciones reales para lograr un aprendizaje desde la práctica de acuerdo a los objetivos previamente establecidos.
- Evaluar integralmente las acciones educativas.
- Fomentar la investigación y el diagnóstico social con base en los fundamentos, metodologías, técnicas de intervención socioeducativa.
- Promover la resolución de los problemas mediante el abordaje metodológico de enfoques inclusivos con las diversas poblaciones que atienden los programas y proyectos de educación no formal.

En términos generales se coincide con las siguientes acciones propias del quehacer docente en el ámbito de la educación no formal:

- Persuadir a los participantes de que el contenido del curso es relevante y significativo.
- Darles oportunidades para que identifiquen la relevancia y el sentido por sí mismos.
- Ofrecerles la posibilidad de aplicar el contenido del curso en situaciones que les sean relevantes en el ámbito personal. (Pietro y van de Pol, 2006, p. 197)

En esta línea de actividades pedagógicas la educación no formal tiene la misión de promover un aprendizaje socialmente significativo y apropiado a las realidades culturales de las poblaciones que atiende.

Como segundo proceso está la planificación curricular de las acciones socioeducativas para el caso de los diseños de capacitación y desarrollo de personal propiamente, desde una perspectiva instruccional, funcional y operacional. Con base en los componentes anteriores, se definen las siguientes herramientas básicas:

- **La carta descriptiva.** Es un documento que, basado en un objetivo terminal y una serie de objetivos específicos y terminales, sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad. Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor en particular. Posee los siguientes componentes: un objetivo genérico, objetivos terminales y específicos; una desagregación del objetivo en términos de módulos, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar; apoyos didácticos; instrumentos de evaluación que se aplicarán; y el tiempo empleado total para el curso y para el alcance de cada uno de los objetivos terminales y específicos.
- **Guía para los participantes.** Es un documento que describe cada una de las actividades que los entrenados realizarán para alcanzar los objetivos instruccionales. Su estructura es similar a la carta descriptiva; sin embargo, no precisa las actividades de aprendizaje que son exclusivas del instructor.
- **Manual del participante.** Son un conjunto de notas, información, conceptos, datos, definiciones, teorías, etc. imprescindibles para integrar los contenidos del curso/evento de que se trate. Puede ser utilizado por el capacitando a lo largo del curso para ir revisando su contenido, o bien como cuaderno de trabajo para el estudio y sedimentación posterior del conocimiento; también es útil como material de consulta para aclarar conceptos.
- **Materiales audiovisuales, ayudas o medios de comunicación.** Son los instrumentos de apoyo que le facilitarán al instructor el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Bibliografía.** Es el conjunto de notas y referencias bibliográficas, hemerográficas y documentales que el capacitando puede o debe consultar para profundizar en algunos aspectos que el instructor crea prudente o que la naturaleza del tema requiera. (Reza, 1998, pp. 13 y 14)

En el desarrollo del diseño curricular de las acciones educativas no formales

interviene un especialista en contenidos y un profesional en administración de la educación no formal. El primero desarrolla los aspectos sustantivos de la acción educativa y el segundo el encuadre general y metodológico de la misma.

En el proceso de planificación pedagógica se recomienda incorporar los siguientes aspectos básicos: temática, objetivos, contenidos, métodos, medios, actividades y evaluación (Colom, 1998). Esos aspectos se recomiendan en cualquier actividad, curso, acción, taller, programa o proyecto de educación no formal.

3.2 La organización y ejecución de acciones socioeducativas

Los componentes operativos y funcionales que posibilitan el diseño curricular previamente definido requieren de un enfoque pedagógico guía. Este se fundamenta en los principios de un aprendizaje dialógico; esto se puede concretar siguiendo los siguientes lineamientos:

- Un diálogo igualitario
- Una inteligencia cultural: un concepto amplio que engloba la pluralidad de dimensiones de la interacción humana y recoge las aportaciones sobre la inteligencia práctica, la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner y la inteligencia multicomponential de Sternberg, que aportan una visión multidimensional de la inteligencia y engloba la inteligencia académica y práctica, así como todas las capacidades del ser humano que le hacen posible llegar a acuerdos en los diferentes ámbitos sociales e implica una acción con los otros.
- Las personas somos seres de transformación (Freire, 1996). El aprendizaje dialógico hace posible los cambios en las personas y en su entorno. La modernidad dialógica defiende la posibilidad y conveniencia de las transformaciones igualitarias, así como el resultado del diálogo.
- El aprendizaje dialógico incluye una dimensión instrumental, en la medida en que los actores acuerden que quieren aprender aquellos tipos de conocimientos y destrezas que consideran necesarios para su desarrollo.
- La creación de sentido de identidad propia. Para ello se ha de posibilitar un tipo de aprendizaje

que facilite una interacción entre las personas dirigida por ellas mismas, creando así sentido para cada uno de ellos y ellas, puesto que se debe olvidar que el aporte que hace cada uno es diferente al del resto y, por lo tanto, es irrecuperable si no se tiene en cuenta.

- La solidaridad. (Castilla, 2007, p. 302)

Las prácticas de mediación pedagógica promotoras de un aprendizaje dialógico acorde con los planteamientos indicados incluyen dinámicas participativas de trabajo grupal para fomentar el diálogo entre los participantes, los facilitadores, con las temáticas y contenidos de las actividades socioeducativas.

Al educador democrático también le corresponde enseñar, pero para él o ella enseñar no es ese acto mecánico de transferir a los educandos el perfil del concepto de objeto. Enseñar es sobre todo hacer posible que los educandos, epistemológicamente curiosos, se apropien de la significación profunda del objeto de la única manera como, aprehendiéndolo, pueden aprenderlo. (Freire, 1996, p. 79)

El sentido de este aprendizaje situado culturalmente ubica la práctica en una posición privilegiada sin descuidar su orientación teórica, el participante es el protagonista. El educador y la educadora promueven y generan las condiciones necesarias para provocar y fortalecer el aprendizaje dialógico.

A manera de ejemplo, se recomienda en este proceso de planificación curricular incluir el concepto de comunidad de aprendizaje. Al respecto Torres (2007) define sus componentes y procedimientos:

Está organizada en torno a una comunidad humana ubicada en un área geográfica determinada (caserío, pueblo, barrio, ciudad, cantón, municipio, red escolar, etc.).

Asume que toda comunidad humana organizada posee recursos, agentes, instituciones, redes de aprendizaje, los cuales requieren ser identificados, valorados, desarrollados, articulados para garantizar que se satisfagan las necesidades de aprendizaje de todos los miembros de la comunidad.

Adjudica al Estado/gobierno un papel de apoyo fundamental y un rol compensatorio a favor de las comunidades más desfavorecidas.

Adopta una visión amplia de la educación y ubica el aprendizaje en el centro, incluyendo todos los espacios de educación, formación/capacitación y aprendizaje que existen en la comunidad (sistema escolar, bibliotecas, centros comunitarios, casas comunales, talleres, iglesias, museos, medios de comunicación, carteleras, cines, teatros, canchas deportivas, parques, telecentros, cabinas informáticas, etcétera).

Concede un gran valor y énfasis al aprendizaje intergeneracional y al aprendizaje entre pares. En particular, destaca el potencial educativo de los jóvenes y personas mayores.

Se fundamenta y apoya en la solidaridad, la cooperación y las alianzas entre familia y escuela, educación escolar y extraescolar, educación y cultura/salud/trabajo/producción, instituciones públicas y privadas.

Acepta y aprovecha la diversidad, reconociendo que cada comunidad tiene recursos, necesidades y realidades específicas y, por tanto, que cada comunidad requiere apropiarse del problema, e identificar y desarrollar estrategias.

Muestra la importancia de desarrollar sistemas de aprendizaje generados y creados a nivel local, basados en la cooperación y la sinergia de esfuerzos.

Trabaja con grupos e instituciones, relaciones y redes, antes que con personas aisladas.

Propone un modelo abajo-arriba, adentro-afuera de desarrollo y cambio educativo, que desafía el modelo convencional de reforma educativa y de cooperación internacional para el desarrollo. (p. 30)

Estas orientaciones metodológicas son esenciales para implementar en los programas y proyectos las temáticas relacionadas con la diversidad cultural, el aprovechamiento de los recursos comunales y la participación de las organizaciones de la sociedad civil en los contextos socioculturales específicos según las características de las poblaciones.

3.3 La evaluación de las acciones socioeducativas

En relación con el segundo componente, la evaluación del proceso de la acción educativa, se consideran los aspectos de la planificación y desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Para ello es necesario, para que el hecho educativo se ejecute de acuerdo con lo planeado y lograr un aprendizaje apropiado, considerar en la evaluación de la acción educativa las estrategias didácticas de los docentes y los materiales de apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje, la participación de los sujetos y sus motivaciones, los contenidos y su adecuación al contexto sociocultural y económico, los medios tecnológicos y recursos de infraestructura y el aprovechamiento de los contenidos adquiridos.

Reza (1998) plantea una guía de componentes y lineamientos a considerar en la evaluación de una acción de capacitación:

La evaluación interviene en diferentes momentos de una acción de capacitación.

- Antes de la capacitación, se trata de determinar los objetivos y el procedimiento a aplicar.
- Durante la capacitación, es conveniente un seguimiento del proceso de aprendizaje y de transferencia a situaciones profesionales, especialmente a la actividad de los participantes y de los capacitadores y a la ayuda suministrada por los responsables jerárquicos directos.
- Después de la capacitación, es necesario sacar conclusiones sobre los procesos, sobre los medios utilizados, sobre los resultados obtenidos y sobre los efectos observados para tomar "las decisiones que se imponen".

En estos diferentes momentos se pueden evaluar:

- la satisfacción de los participantes
- las necesidades de capacitación
- los objetivos de la capacitación
- los métodos pedagógicos
- la presentación de los capacitadores
- la competencia de los capacitadores
- los contenidos
- los programas
- adecuación de los programas al nivel de los participantes
- la duración
- la documentación
- el material pedagógico
- el rendimiento del participante
- la relación animador-participante
- la recepción
- las condiciones materiales

- la aplicación de los aprendizajes adquiridos (transferencia)
- el grado de logro de los resultados
- los efectos no esperados
- los cambios en el entorno. (pp. 75-76)

Es importante destacar que existen diversas metodologías para realizar las evaluaciones de los procesos educativos. Interesa indicar su funcionalidad en la comparación entre lo planeado y lo realizado, lo que se ejecuta durante la marcha de la acción educativa para encontrar las discrepancias que se producen en ese momento, a fin de tomar las decisiones para ajustar la acción educativa y mejorar el desempeño y el éxito de la población participante.

4. Consideraciones generales

1. La educación no formal en razón de su naturaleza, ámbitos de acción, poblaciones que atiende y modalidades es una opción socioeducativa para el mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos sociales, en correspondencia con sus necesidades y expectativas.
2. La administración de la educación no formal pertinente con la participación de los beneficiarios en los programas y proyectos socioeducativos debe considerar procesos de planificación, organización, ejecución, monitoreo y evaluación estratégicos facilitadores de las transformaciones individuales y sociales necesarias para el mejoramiento de las condiciones de vida.
3. La planificación estratégica participativa es el enfoque adecuado para una administración de la educación no formal comprometida con la gestión local de los grupos sociales que integran los sectores socioeconómicos actuales.
4. La organización y ejecución de las diversas acciones educativas no

formales se implementan con el apoyo de los procesos de planificación estratégica y participativa.

5. El monitoreo y la evaluación de los procesos socioeducativos acordes con una misión de mejoramiento continuo inciden en las transformaciones pertinentes de las organizaciones sociales y de los diversos grupos socio-culturales.
6. El enfoque pedagógico dialógico promueve un aprendizaje significativo y participativo culturalmente situado y socialmente apropiado para generar programas y proyectos de educación no formal inclusivos y respetuosos de las diversidades culturales y lógicas económicas diversas.
7. La administración de la educación no formal necesaria al enfoque pedagógico dialógico posee una orientación de trabajo dirigida a generar programas y proyectos socioeducativos promotores de transformaciones posibles hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos sociales de todos los sectores económicos.
8. Los diagnósticos participativos son procesos esenciales en la administración de la educación no formal que permiten adecuar sus procesos al contexto sociocultural y las condiciones particulares de las poblaciones beneficiarias de sus programas.
9. La particularidad de la administración de la educación no formal es su posibilidad de acción con los diversos sectores económicos con modalidades flexibles de gestión e implementación socioeducativa.
10. La educación no formal se relaciona apropiadamente con la educación formal puesto que le facilita metodologías educativas flexibles y pertinentes a situaciones específicas de la comunidad educativa, en relación con necesidades socioeducativas puntuales.

Referencias bibliográficas

Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la Planificación*. Madrid: Siglo XXI.

Castilla, M. T. (2007). Las Comunidades educadoras. Propuestas organizativas, metodológicas y de gestión. En Torres Martín, C. y Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (Coords.). *La Educación no normal y diferenciada: fundamentos didácticos y organizativos* (pp. 289-322). Madrid: CCS Editorial.

Colom, A. (1998). Planificación de la Educación No Formal. En: Sarramona, J., Vázquez, G., Colom, A. (Eds.). *Educación No Formal* (pp. 165-200). Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Díaz, C. (1997). *Planificación participativa*. San José, Costa Rica: Centro de Publicaciones Alforja.

Freire, P. (1996). *Política y Educación*. México. Siglo XXI Editores.

Lorenzo, M. (2007). El Liderazgo en las organizaciones educativas no formales. En Torres Martín, C. y Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (Coords.). *La Educación no formal y diferenciada: fundamentos didácticos y organizativos* (pp. 105-122). Madrid: Editorial CCS.

Merino, J. V. (2000). *Programas de animación sociocultural* (2ª ed.). *Tres instrumentos para su diseño y*

- evaluación*. Madrid: Narcea, S.A. De Ediciones.
- Prieto, D. y van del Pol, P. (2006). e-Learning comunicación y educación: el diálogo continúa en el ciberespacio. San José, Costa Rica: Radio Neaderland Training Centre.
- Reza, J. C. (1998). *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal*. México: Panorama Editorial, S.A.de C.V.
- Sarramona, J. (1998). La Evaluación de Programas de Educación no Formal. En Sarramona, J., Vázquez, G., Colom, A. (Aut.). *Educación No Formal* (pp. 201-233). Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Torres, C. (2007). Conceptualización y caracterización de la educación no formal. En Torres Martín, C. y Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (Coords.). *La Educación no formal y diferenciada: fundamentos didácticos y organizativos* (pp. 11-38). Madrid: CCS Editorial.
- Vásquez, G. (1998). La Educación No Formal y Otros Conceptos Próximos. En Sarramona, J, Vázquez, G., Colom, A. (Eds.). *Educación no formal* (pp. 11-25). Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Venegas, P. (2004). *Planificación Educativa: bases metodológicas para su desarrollo en el Siglo XXI*. San José: EUNED