

Calidad, Innovación y Red en el Aprendizaje de Lenguas

Manual dirigido a educación de adultos

basado en la experiencia recogida de los proyectos galardonados con el Sello Europeo de las Lenguas



Contenidos

1. El Sello Europeo de las Lenguas- información general	3
1.1 ¿Qué es el Sello Europeo de las Lenguas?	4
1.2 Impacto del Sello Europeo de las Lenguas	6
2. Gestión de la calidad en iniciativas de aprendizaje de lenguas	9
2.1 Acerca de la Calidad. Introducción	10
¿Que es 'calidad'?	10
Garantía y gestión de calidad	14
Temas de calidad en proyectos basados en educación de adultos	15
2.2 Criterios, patrones e indicadores	17
Estudio de Casos – proyectos para educación de adultos.....	20
2.3 Métodos y procedimientos.....	22
2.4 Herramientas para una gestión de calidad	26
Lista de verificación para un proyecto de enseñanza de idiomas de calidad....	27
Buenas prácticas en proyectos educativos en educación de adultos	29
2.5 Seguimiento.....	30
¿Qué es el “seguimiento” de un proyecto?	30
Actividades de seguimiento en proyectos ganadores del SEL.....	31
Actividades de seguimiento en proyectos galardonados con el SEL.....	32
Seguimiento –ejemplos de proyectos de educación de adultos.....	33
¡Larga vida al proyecto!.....	33
2.6 Cómo motivar a alumnos y profesores	35
¿Es la motivación una variable independiente?	35
Estrategias generales de motivación aplicadas en diferentes sectores educativos.....	37
Expectativas cumplidas y no cumplidas.....	38
Motivación – ejemplos de buenas prácticas de proyectos en educación de adultos	38
3. Explotación y creación de redes en las iniciativas del Sello Europeo de las Lenguas	40
3.1 Difusión, explotación y sostenibilidad	41
3.2 Creación de redes en las iniciativas galardonadas con el Sello Europeo de las Lenguas.....	46
3.3 Explotación y establecimiento de redes en iniciativas galardonadas con el Sello Europeo de las Lenguas.....	51

1. El Sello Europeo de las Lenguas- información general

Autor: Pixel, Italia

1.1 ¿Qué es el Sello Europeo de las Lenguas?

Objetivos

El [Sello Europeo de las Lenguas](#) (SEL) es un premio anual para iniciativas de calidad en el área de la enseñanza y el aprendizaje de idiomas, coordinado por la Comisión Europea pero gestionado por las [Agencias Nacionales](#) designadas en cada país miembro. Este galardón está enfocado para cualquier experiencia enmarcada en el campo de la enseñanza y el aprendizaje de las lenguas y su principal objetivo es promover la innovación y mejorar la calidad de la enseñanza de lenguas en Europa.



Criterios

Los proyectos seleccionados deben cumplir los [criterios europeos](#) para la concesión del Sello Europeo que son los siguientes:



- las iniciativas deben tener un enfoque amplio **preciso** y **claro**. Todos los elementos lingüísticos del proyecto deben garantizar que las necesidades de los estudiantes son identificadas y satisfechas.
- las iniciativas deben aportar un **valor añadido** en el contexto nacional en el que se desarrollen con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de lenguas
- deben ser **motivadoras** y capaces de mejorar las competencias lingüísticas de profesores y alumnos
- las iniciativas deben ser **originales** y **creativas**, debiendo introducir enfoques nuevos en la enseñanza de idiomas pero asegurando también que son apropiadas para los estudiantes
- las iniciativas deben tener una **dimensión europea** teniendo en cuenta la diversidad lingüística europea- por ejemplo sirviendo de enlace entre las diferentes fronteras nacionales
- Las iniciativas deben ser transferibles; deben ser una fuente potencial de inspiración para iniciativas en otras lenguas, contextos y en diferentes países.

Prioridades

Todos los años la Comisión Europea propone prioridades específicas para el galardón del SEL. Las Agencias Nacionales pueden también incluir sus propias prioridades nacionales. Estas prioridades tienen como objetivo promover y mejorar la enseñanza de lenguas en toda Europa.

En 2012-2013 las prioridades según la Comisión Europea fueron:

- el aprendizaje de lenguas basadas en las nuevas tecnologías
- clases plurilingües.

De acuerdo con las prioridades seleccionadas por la Comisión Europea, las Agencias Nacionales pueden incluir también prioridades específicas y que sean relevantes para la mejora del aprendizaje de lenguas en los respectivos países.

Temporalización

Las [Agencias Nacionales](#) de cada país miembro organizan las campañas del Sello Europeo, publicando una convocatoria anual para solicitar el premio a nivel nacional. La convocatoria se organiza en diferentes periodos del año en cada país miembro, las fechas de entrega de la solicitud varían según los países. Cada país proporciona información sobre los objetivos del Sello, los criterios de selección y los procedimientos para solicitarlo.

Procedimiento de selección

Un comité evaluador o un jurado concede el Sello Europeo de las Lenguas en cada país miembro. La tarea del comité es seleccionar aquellos proyectos que mejor cumplen con los requisitos y las prioridades europeas.

Premios

Se premia la iniciativa con un certificado oficial del Sello Europeo de las Lenguas en todos los países europeos participantes. Los galardonados pueden utilizar también el logotipo del SEL en sus comunicados o publicaciones. En algunos países los patrocinadores nacionales puede otorgar premios de forma complementaria.

Más información

Encontrarás más información sobre el Sello Europeo de las Lenguas en:

- **La Comisión Europea**

La página web oficial del Sello Europeo de las Lenguas:

http://ec.europa.eu/languages/european-language-label/index_en.htm;

- **Agencias Nacionales**

Las agencias nacionales a cargo del Sello Europeo de las Lenguas:

http://nellip.pixel-online.org/EUL_national_agencies.php.



1.2 Impacto del Sello Europeo de las Lenguas

El Sello Europeo de las Lenguas es relevante para el sector de educación de adultos por las siguientes razones:

El Sello Europeo de las Lenguas asegura una mayor visibilidad para los proyectos de idiomas y las instituciones coordinadoras: una razón para solicitar el Sello Europeo de las Lenguas es aumentar el perfil del proyecto y de la institución que lo coordina. Si los proyectos se presentan en eventos de educación de idiomas nacionales e internacionales, obtendrán mayor visibilidad. Tales eventos son con frecuencia organizados en cooperación con la Agencia Nacional o con la Comisión Europea. Los proyectos también se conocen más al ser incluidos en [la base de datos de los proyectos de calidad europeos](#), disponibles en la sección multilingüe de la web de la Comisión Europea. Además, después de ser premiados, varios proyectos reciben reconocimiento y publicidad en los medios nacionales o internacionales.

Un ejemplo de un proyecto que ganó el Sello Europeo de las Lenguas:

	<p><u>"Despertar a las lenguas"</u> dirigido a establecer un plan de acción para la innovación en el aula, desarrollando una metodología que favorece las competencias comunicativas y multiculturales, aumentando la conciencia del estudiante sobre las lenguas existentes en Europa y preparándolos para la diversidad lingüística y cultural al crear actitudes positivas entre los estudiantes. Los recursos de aprendizaje utilizados fomentan el desarrollo de las competencias multiculturales.</p>
---	---

El Sello Europeo de las Lenguas contribuyó a que el *Despertar a las lenguas* se hiciera visible. Por ejemplo, se publicaron varios artículos en prensa local y nacional sobre el proyecto y sobre la concesión del premio.

El Sello Europeo de las Lenguas garantizó mayor visibilidad del proyecto, que fue seleccionado por la Agencia Nacional de Educación Lituana en la ceremonia [Sello de los Sellos](#) que se celebró en Chipre del 26 al 28 de septiembre del 2012, coincidiendo con El Día Europeo de las Lenguas. Este proyecto fue uno de los cinco proyectos premiados como Sello de los Sellos.

El Sello Europeo de las Lenguas aumenta la motivación del equipo implicado en el proyecto: El hecho de obtener reconocimiento europeo ayuda a los profesores a obtener mayor conciencia de su papel. El éxito de las iniciativas en las que una escuela se embarca depende de la motivación del equipo, y del debido reconocimiento por el tiempo empleado y la energía invertida en estas actividades. El Sello Europeo de las Lenguas puede tener un impacto significativo en la motivación del profesorado: aquellos que participan en el proyecto pueden obtener información sobre el mismo, así como sobre los resultados e impacto. El premio del Sello Europeo de las Lenguas puede tener el mismo efecto sobre los estudiantes y sus padres, quienes comprenden el valor de tales premios y verse motivados a participar.

El Sello Europeo de las Lenguas contribuye a una mayor sostenibilidad: hay varias maneras en las que El Sello Europeo de las Lenguas puede contribuir a una mayor sostenibilidad. Por ejemplo, un proyecto “premiado” puede tener mejores oportunidades para las actividades de seguimiento futuras. De hecho, algunos de los proyectos han resultado exitosos para obtener financiación bajo los programas de innovación de Leonardo da Vinci. En segundo lugar, el Sello Europeo de las Lenguas puede tener un efecto revitalizante para la institución coordinadora, contribuyendo a su aceptación y consolidación y motivando a profesores y estudiantes, lo que crea las condiciones adecuadas para la explotación de proyectos futuros. Al recompensar las buenas prácticas y hacer énfasis en la calidad, El Sello Europeo de las Lenguas contribuye al mantenimiento del proyecto y a futuras ampliaciones. El hecho de obtener el premio también ayuda a la institución coordinadora a identificar futuras maneras de financiación y a implementar las producciones del proyecto.

Ejemplo:



De acuerdo con la institución coordinadora [“Languages for Healthcare”](#), se superan muchas barreras con el aprendizaje de lenguas extranjeras. El personal médico desarrolla unas capacidades para entender mejor a las personas que vienen de diferentes culturas y por lo tanto comprenden mejor las necesidades y deseos de los pacientes con respecto al sistema de asistencia a la salud. El éxito del programa ha sido demostrado por un gran número de personal médico quienes se han registrado en cursos de idiomas desde que empezó: 620 para aprender italiano y 120 para esloveno.

Además favoreciendo la visibilidad del proyecto, El Sello Europeo de las Lenguas contribuyó a la continuidad del proyecto. La iniciativa se convirtió en una parte normal de las actividades de la organización coordinadora y supuso un sistema de guía multilingüe para los pacientes, así como folletos informativos, formularios de admisión y documentos de consentimientos multilingües en el hospital. Servicios de interpretación internos y externos facilitados por el premio son también altamente apreciados por los diferentes departamentos del hospital.

2.Gestión de la calidad en iniciativas de aprendizaje de lenguas

Autores:

EAQUALS, Reino Unido

Omnia, Finlandia

Fägelskolan, Suecia

KUTU, Bulgaria

Prosper-Ase, Rumanía

Public Service Language Centre, Lituania

University of Extremadura, España

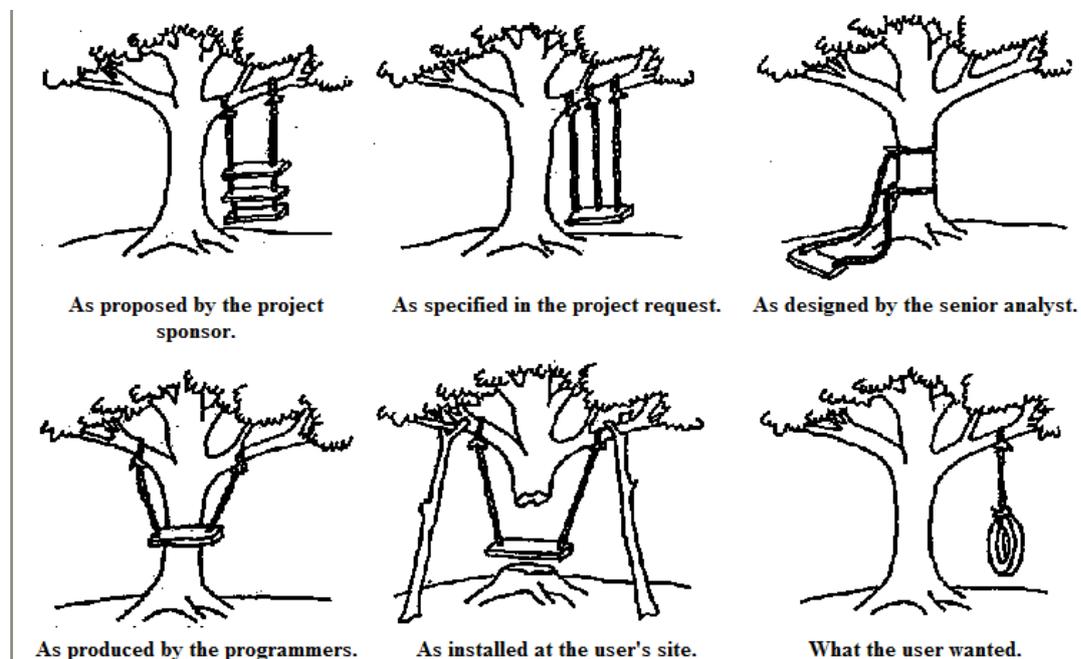
2.1 Acerca de la Calidad. Introducción

¿Que es 'calidad'?

La 'Calidad' es un término usado en exceso y a menudo asociado con el rápido movimiento de bienes o servicios, tal y como la estancia en un hotel o una comida en un restaurante. Pero ¿Qué significa "calidad" en realidad? ¿Cómo se puede medir? y ¿Qué implica este término en proyectos educativos de lenguas? Estas son algunas de las preguntas abordadas en la primera sub-sección, y cómo los proyectos galardonados con el Sello Europeo de las Lenguas abordan el concepto de calidad.

Oakland¹ define 'calidad' simplemente como: 'reunión de los requisitos de un cliente'. Sin embargo, Feigenbaum² ofrece una definición más simple "Calidad es la opinión de un cliente sobre un producto o servicio que se basa en la propia experiencia, y que es valorada por sus características- establecidas o no-conscientemente o simplemente por intuición." Por lo tanto, la calidad está relacionada con la 'satisfacción del cliente': los clientes son aquellos que deciden qué bienes y servicios son de calidad y no los proveedores del servicio o fabricantes del producto.

En el libro de Oakland encontramos una viñeta que muestra este punto:



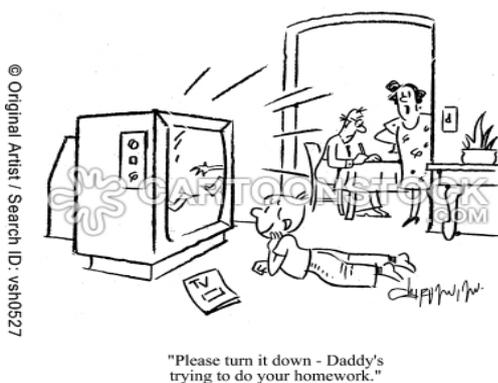
La moraleja de esta historia es que podemos esforzarnos mucho y hacer una gran inversión en un producto o servicio sin llegar a ningún puerto y ni siquiera acercarnos a lo que quiere el cliente y considera de calidad buena.

¹ Oakland, John. 1991. *Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann

² Feigenbaum, Armand. 1961. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill

¿Quién es el 'cliente' en proyectos educativos lingüísticos?

Es importante considerar quienes son los clientes o beneficiarios de los proyectos lingüísticos. En lo que respecta al sistema educativo y la formación en general, puede haber diferentes beneficiarios, pero ante todo es el alumnado donde se centran todos los esfuerzos, en este caso, el alumno que está aprendiendo una lengua. Detrás de este grupo de 'clientes' hay a menudo otro grupo de interés, si nos referimos a educación primaria, son los padres, quienes directamente o indirectamente, pagan la educación de sus hijos (a través de los impuestos). En educación de adultos y formación de empresas, los empresarios o las agencias gubernamentales son los que cubren los gastos del servicio. Finalmente, también hay un grupo de interés, como son el Ministerio de Educación, autoridades y directores de colegios que se consideran 'clientes' indirectos.



Toda esta comunidad educativa en la enseñanza de lenguas, en la que incluimos los proyectos lingüísticos, tiene que cumplir y superar las expectativas de todos los tipos de clientes (grupos de interés), lo que no es fácil ya que las expectativas de los diferentes grupos pueden entrar en contradicción. Un ejemplo que puede llevar a entender la discrepancia de intereses sería la visión que puede tener el alumnado en cuanto a la demanda de prácticas docentes lúdicas y de estar 'activos' mientras aprenden y la visión de los padres, cuya preocupación puede

circunscribirse a las calificaciones obtenidas, conocimiento gramatical y adquisición de cierta competencia lingüística.

Especialmente en servicios tan complejos como la educación, no es fácil para los clientes definir o saber exactamente que quieren. Por lo contrario, son más propensos a reconocer lo que no quieren.

¿Cómo los criterios utilizados para la selección de proyectos galardonados con el SEL encajan con los conceptos de calidad?

Los [criterios](#) del Sello Europeo de las Lenguas se han tratado en la sección 1, requiriendo de los proyectos seleccionados que:

- **sean claros y precisos**, por ejemplo, que todos los elementos lingüísticos del proyecto garanticen que las necesidades de los estudiantes sean identificadas y cumplidas.
- **motiven** a alumnos y profesores a mejorar las competencias lingüísticas
- sean **originales y creativos**
- aporten un **valor añadido** en su respectivo contexto nacional
- tengan una **dimensión europea**
- sean una fuente potencial de inspiración para iniciativas en otras lenguas, contextos y en países diferentes.

Sólo los dos primeros de estos criterios se centran en el cliente principal, el estudiante de lenguas. Los otros criterios están más relacionados con directrices nacionales y europeas y características que no son fácilmente evaluables como la originalidad, creatividad y transferibilidad.

¿Qué aspectos de un proyecto lingüístico se consideran a la hora de evaluar su calidad?

Esta subsección examina proyectos educativos de lenguas desde el punto de vista de la calidad, haciendo referencias a proyectos de instituciones de Reino Unido y Alemania.

La calidad no está relacionada con un único aspecto sino con todos sus apartados y factores. Cada uno de los aspectos es independiente del otro, y si hay un eslabón débil en la 'cadena de calidad', la calidad total del proyecto se verá afectada. Algunos de los criterios a tener en cuenta son:

a) ¿Quiénes son los alumnos que se beneficiaran del proyecto?

Los alumnos de idiomas son los clientes principales y, por lo tanto, lo más importante a tener en cuenta son sus necesidades, su propia visión de qué resultados serán más beneficiosos para ellos y la experiencia adquirida. Si fuese factible y de interés también podrían tenerse en cuenta otros grupos de clientes tal y como los padres, empresarios o instituciones. En muchos casos se consulta al alumnado antes de planificar el proyecto con la finalidad de conocer su perfil y entender sus necesidades, motivaciones, estilos de aprendizaje, etc..

Ejemplos: en el proyecto [Citizenship & Language Pack project](#) (Alemania 2012) el objetivo fue proporcionar materiales para inmigrantes aprendiendo alemán, italiano, español u otras lenguas minoritarias como lituano, checo o griego.

En [Guthan nan Eilean: Island Voices](#) (UK 2007) los grupos a los que iba dirigido el proyecto eran comunidades que deseaban aprender gaélico escocés, especialmente aquellos de las islas escocesas hébridas, donde la escuela universitaria Sabhal Mòr Ostaig, un centro nacional, basa el aprendizaje en el lenguaje y cultura gaélica.

b) ¿Cuales son los orígenes y objetivos del proyecto? ¿Qué ha inspirado esta iniciativa? ¿A qué necesidad lingüística responde?

Heyworth³ señala que '*Los proyectos son diferentes del trabajo diario. Intentan cambiar cosas*'. Incluso dos horas de trabajo en clase dedicadas al proyecto es un cambio de actividad sobre el ritmo cotidiano, a veces incluso monótono, de la clase. El tipo de proyecto al que nos referimos necesita tener una razón educativa sólida y no basarse simplemente en que sea un método que facilite la labor docente del profesor o por ganar el galardón del SEL.

c) ¿Cuáles son los objetivos específicos y resultados del proyecto durante y después de su 'vida'?

³ Heyworth, Frank. 2002. *A Guide to Project Management*. Graz: European Centre for Modern Languages. See <http://www.ecml.at/tabid/277/PublicationID/39/Default.aspx>

Los resultados que se obtienen durante y después del proyecto se tienen que planificar cuidadosamente para garantizar que sean fácilmente alcanzables y apropiados para los alumnos, además deben de ser medibles para que puedan ser evaluados correctamente. Además, un proyecto de calidad tendrá objetivos intermedios que también pueden ser evaluados. Por ejemplo, en [a Web-based Course in Norwegian](#) (Estonia 2009) el objetivo era específicamente desarrollar nuevos recursos on-line para la enseñanza del noruego en Estonia o en cualquier otro lugar.

d) ¿Están disponibles los recursos financieros necesarios para dirigir un proyecto con estos objetivos?

La financiación no está exenta de polémica ya que algunos proyectos requieren poco dinero extra, por ejemplo, si implicas a los estudiantes en tareas que pueden desarrollarse en clase, mientras otros van más allá del aprendizaje institucional dentro del aula y pueden necesitar financiación adicional. No tiene mucho sentido continuar con la planificación de un proyecto si el coordinador u organizador del proyecto no tiene la certeza que puede conseguir el dinero, bien con presupuesto institucional o bien a través del ministerio u otros patrocinadores. Incluso en algunos casos se puede encontrar financiación internacional a través de los programas de aprendizaje permanente proporcionados por la Comisión Europea.

e) ¿Cómo se ha diseñado el proyecto? y ¿Quién se ha implicado en él?

El diseño incluye varios aspectos fundamentales relacionados con los objetivos:

- **Duración:** los proyectos normalmente tiene una duración estipulada o al menos un plazo donde se realizará una revisión antes de su continuación. Un proyecto puede ser a corto o a largo plazo, con fecha fija o indefinida.
- **Participantes:** se puede implicar sólo a una clase o un grupo de profesores o por el contrario se pueden implicar a varias instituciones.
- **Métodos y procesos:** dependerán de los objetivos del proyecto y de los resultados previstos; algunos proyectos simplemente plantean una forma de aprendizaje diferente (por ejemplo una mezcla de diferentes actividades en clase o aprendizaje online); en otros proyectos, los alumnos emplean sus habilidades lingüísticas en una actividad para la comunidad en la que viven o en visitas a otro país, mientras que hay otros que se emplean principalmente en la producción de recursos nuevos para ayudar a profesores y estudiantes. Cada objetivo requiere un enfoque diferente para la administración y gestión de la calidad; por ejemplo, en el proyecto “*Fashion International*”, maestros de escuelas diferentes desarrollaron materiales didácticos sobre la moda, los probaron y los compartieron con otros maestros y otras escuelas y todos utilizaban materiales creados por otros profesores con sus estudiantes. Finalmente los alumnos tuvieron que crear sus propios trabajos en grupos – crearon ‘revistas’ en francés.
- **Materiales y recursos tecnológicos y logísticos:** dependen de la metodología. Si los usos innovadores de las tecnologías de la comunicación y de la información (TIC) son importantes para un proyecto, como por ejemplo, la disponibilidad del hardware y el software, éstos deben de garantizarse. Si los

estudiantes y sus profesores necesitan viajar de un lugar a otro, la organización y la reserva del viaje debe de planificarse con antelación.

- **Personal:** dos factores importantes a tener en cuenta en el diseño de un proyecto son: (1) el personal que se implicará en el proyecto: profesores, formadores, editoriales y (2) qué tipo de apoyo necesitan. El personal debe comprometerse en el desarrollo del proyecto y algunos deben de involucrarse en la planificación del mismo. Todos deben trabajar en un mismo sentido compartiendo la misma filosofía, una visión común y trabajar bien en equipo.
- **Dirección del proyecto:** un aspecto clave para la calidad de un proyecto es una buena dirección. La persona o personas a cargo de la dirección no sólo debe/n de comprometerse con el proyecto sino también tener capacidad de planificación, plantear iniciativas, ser ingeniosos y tener capacidad de respuesta ante posibles imprevistos, ser buenos comunicadores y firmes cuando sea necesario.

f) ¿Cómo se evaluará el progreso y el éxito del proyecto y quién debe implicarse en este aspecto?

Desde el principio hay que tener en cuenta que si los resultados del proyecto no se pueden evaluar de un modo sistemático, no se debería seguir adelante con el proyecto. Los responsables de la evaluación deben poder evaluar a los propios alumnos, a los responsables del proyecto, siendo recomendable la evaluación de agentes externos al proyecto, expertos en la materia.



Unfortunately, the minister's little joke didn't translate well into Ukrainian.

g) ¿Cómo se llevará a cabo la comunicación y de qué forma?

Para que un proyecto tenga éxito, la comunicación entre las partes implicadas, tanto del personal como de los estudiantes o cualquier persona interesada fuera de la institución, tiene que ser eficaz y puntual. También es necesario una comunicación con el mundo exterior para mantener informados a los que están interesados en el proyecto y por supuesto a los que lo financian, para buscar ideas fuera del ámbito del proyecto, y para garantizar que cualquiera que esté interesado en el mismo encuentre información y pueda inspirar a otros proyectos similares o incluso unirse al creado.

Garantía y gestión de calidad

Desde mediados del siglo 20 los términos 'modelos de calidad', 'garantía de calidad', 'control de calidad' y 'gestión de calidad' se han convertido en parte del vocabulario de cualquier actividad de gestión. Pero ¿Qué significan? y ¿Qué implican estos términos en proyectos educativos? Todos los términos tienen que ver con la verificación de la calidad de los productos, servicios, o en este caso, los proyectos.



Generalmente el control de calidad es realizado por las empresas que producen los bienes o productos: por ejemplo, en una fábrica de yogures un inspector de calidad elige al azar unos yogures y comprueba si cumplen las normas establecidas por la legislación nacional o internacional. Cualquier fallo o desviación identificada conllevará un cambio en los procesos y posiblemente la retirada de miles de unidades. El proceso es similar en la fabricación de coches, aunque en este caso los vehículos que no reúnen las condiciones necesarias serán rectificadas en lugar de destruidos. En servicios de hoteles, bancos y gasolineras, el control de calidad lo realizan ‘clientes desconocidos’, es decir, se contratan a personas que actuarán como clientes para comprobar la calidad de un servicio o también se puede hacer cuestionarios o entrevistas a los clientes para tener una valoración de la calidad del producto.

Los procedimientos de garantía de calidad se usan por las propias empresas para garantizar que el mantenimiento y la mejora de calidad están integrados en cada ciclo de producción o en la entrega del servicio. Por lo general, las empresas forman a ‘un grupo de control’ compuesto por clientes y miembros del personal que identifican los puntos débiles y exponen ideas para mejorarlos. Algunas organizaciones contratan especialistas externos para ayudar en la mejora de la calidad, como es el caso de [EAQUALS](#) que ofrece a instituciones involucradas en la enseñanza de lenguas la oportunidad de ‘acreditarse’ o ‘certificarse’ según sus modelos de calidad. Los inspectores (o auditores) visitan regularmente las instituciones para comprobar que los modelos de calidad de EAQUALS se cumplen, especialmente los servicios que se ofrecen a los estudiantes, y también se asesora sobre las maneras de mejorar los estándares en caso que sea posible.

Muchas otras organizaciones utilizan el modelo ISO (Organización Internacional de Normalización) para asegurar la garantía de calidad. Los auditores pertenecientes a un organismo de certificación verifican si la calidad de los productos, servicios o sistemas de gestión cumplen con los requisitos de los modelos. En estos casos, el certificado que proporciona el organismo se puede usar como ‘etiqueta de calidad’.

En resumen, la gestión de calidad es un conjunto de procedimientos en curso que las organizaciones utilizan para mantener y mejorar la calidad, incluyendo el control de calidad y los procesos de garantía de calidad mencionados anteriormente. La gestión de calidad total (título del libro de Oakland y el concepto de originalidad de Feigenbaum) establecen que cada trabajador se tiene que centrar en la calidad de su trabajo y aportar ideas para mejorar la calidad ya sea bien desde el punto de vista de clientes externos o bien como ‘clientes internos’.

Temas de calidad en proyectos basados en educación de adultos

Welsh for Adults

En el Norte de Gales, incluyendo el pueblo de en el norte de gales, Mold en Flintshire y sus alrededores, el galés se habla como primera o segunda lengua. Sin embargo, mucha gente de la comunidad no lo hablan y a otros les gustaría mejorar sus nivel de galés por motivos personales y profesionales.

Los adultos que participan en los cursos de galés en un nivel intermedio se dieron cuenta de que sería beneficioso si pudieran tener un contacto real con el idioma fuera del contexto del aula.

El director del proyecto, al que la universidad de Bangor le concedió tiempo para trabajar en ello, se aprovechó del entusiasmo de los alumnos que asistían a los cursos intensivos de verano de la Universidad de Bangor y el deseo de los hablantes de galés para trabajar de forma conjunta. El objetivo fue facilitar a los estudiantes de galés y a los hablantes nativos encuentros sociales en eventos locales, clubs y encuentros sociales de todo tipo que acontecían en la zona. Aunque el éxito del proyecto recae en el interés y motivación individual, el director del proyecto intervino para asegurar que la interacción tuviera lugar y los individuos participaran de forma activa.

Unos 150 estudiantes de galés y 50 hablantes nativos de galés están implicados en el proyecto cada año. Se organizan 10 eventos en la comunidad anualmente y todos asisten además a eventos locales y encuentros según sus intereses y disponibilidad. Esto ha mantenido y/o aumentado la maestría en galés de dichos participantes así como también ha aumentado su motivación. Desde el punto de vista de los hablantes nativos, es una oportunidad para contribuir al desarrollo del galés en la zona, además de conocer a gente.

- Este proyecto es único en su estructura y en la forma en que funciona ya que sus pilares se fundamentan en el entusiasmo e interés de la gente de dos comunidades. Este tipo de innovación es esencial en proyectos de idiomas para adultos ya que necesitan ver el aprendizaje de idiomas como parte de su vida social y/o profesional.
- Ahora el galés es una asignatura obligatoria en la escuela, sin embargo esto no ha sido siempre así, y a pesar de ello, no se alcanza un buen dominio del idioma al acabar la etapa escolar. Un proyecto de estas características es una verdadera motivación para alcanzar un alto nivel de maestría en el idioma entre los adultos y una mayor comprensión de su importancia para la vida moderna y actual.
- El grupo estaba más o menos auto motivado y eran voluntarios. Esto facilitó al director del proyecto mantener el interés compartiendo información sobre acontecimientos relevantes y realizando el seguimiento de los participantes. El poder facilitar información y trabajar con un grupo automotivado son claves muy favorables a la hora de trabajar con estudiantes de idiomas adultos.
- El director del proyecto se permite de vez en cuando mantener y tutorizar el proyecto de su Universidad. Esto es considerado como una gran contribución universitaria para la comunidad y amplía el perfil de la gente implicada en el mismo. Este tipo de apoyo es virtualmente esencial para proyectos a largo plazo como este.

2.2 Criterios, patrones e indicadores

Hay varios criterios importantes para identificar proyectos de lenguas de alta calidad. De hecho, estos criterios se pueden aplicar a la mayoría de los proyectos en cualquier sector formativo.

- El director del proyecto: esta persona tiene que poner en práctica sus habilidades y capacidad de liderazgo durante el proyecto.
- El equipo del proyecto: el equipo compuesto por personas que poseen una gran variedad de habilidades y experiencia. El éxito está garantizado si hay una buena orientación y el equipo trabaja de forma adecuada.
- El proyecto: El alcance y cronología del proyecto son factores de máxima importancia en un proyecto.
- Organización: la institución debe proporcionar apoyo tanto al coordinador como al equipo del proyecto. La gestión de la organización debe estar planificada desde el principio.
- Entorno externo: las restricciones externas no deben afectar al proyecto, siendo necesaria una planificación paralela por si hay alguna desviación en las tareas planificadas.

Fuente: [Tutorialspoints](#)

Los programas destinados a proyectos y la cantidad de fondos disponibles varían según los diferentes sectores educativos. Por lo tanto, los objetivos y tareas relacionadas con los resultados esperados deben definirse teniendo en cuenta el presupuesto real con el plazo propuesto. También hay otros criterios que inciden en la calidad del proyecto, entre los que destacamos: los **resultados**, el **impacto** y los **beneficiarios** del mismo.

Resultados del proyecto

Los resultados del proyecto deben corresponder a los aquellos mencionados en la planificación del proyecto y en su aplicación. Los resultados pueden adoptar diversas formas: pueden ser resultados de aprendizaje, materiales de enseñanza y aprendizaje, nuevos métodos de enseñanza etc.

Tanto métodos innovadores como la creación de nuevos materiales de formación deben de ser probados por los usuarios finales durante la vida del proyecto, ya que las diferentes opiniones de los grupos de destino deben tenerse en cuenta para introducir las modificaciones necesarias antes de la finalización del mismo. Las pruebas o evaluaciones son parte de las actividades del proyecto y hay que implicar a un número de personas y dejar un tiempo determinado para su evaluación.

El razonamiento analítico es importante cuando se analizan las respuestas obtenidas de las actividades de evaluación, sólo estos pueden dar información relevante acerca de la utilidad de los resultados. La evaluación también puede servir para transferir los resultados a nuevos sectores u otros idiomas. La extensión del material producido debe de corresponder con la que se presentó en la planificación del proyecto: hay que tener en cuenta que si se produce más material aumentará el

impacto del proyecto, pero en la mayoría de los casos la financiación determina la cantidad de trabajo a realizar.

Impacto del proyecto

Se puede estimar el impacto que se espera de un proyecto cuando está vigente aunque puede ser una tarea difícil al tratarse de resultados no definitivos. Sin embargo, el impacto siempre puede verse afectado por los recursos económicos disponibles. Mientras más claros estén definidos los objetivos y tareas, más fácil será estimar el impacto potencial. En algunos casos, el impacto puede ser mucho más amplio y eficaz de lo estimado en un principio, como puede ser el caso de los resultados. A veces el proyecto se centra en un sector profesional concreto pero el impacto y la utilidad mismo puede superar las expectativas si los resultados, por ejemplo, pueden transferirse a otras situaciones u otros programas formativos.

Beneficiarios

Los beneficiarios son un factor importante en el éxito de un proyecto, debiendo ser considerados desde la fase de planificación y estar bien representados durante el desarrollo del mismo. Cuando se planifica un proyecto puede ser útil hacer referencia al análisis de las necesidades existentes tales como encuestas o estadísticas sobre los objetivos y necesidades de aprendizaje de los grupos de destino. Las entrevistas y debates con los profesores y usuarios finales aportarán información actualizada sobre las necesidades reales.

Patrones

Los patrones del proyecto se pueden definir como⁴: las normas y requisitos que rigen la manera de dirigir un proyecto que deben ser establecidos por el director desde el principio. Consideremos algunos ejemplos.

- **Procedimientos de reunión:** es bueno que el equipo del proyecto se reúna regularmente. El equipo debe asegurarse que todos los miembros del proyecto están disponibles para trabajar en el proyecto en determinadas fechas y para eso pueden fijar los tiempos por adelantado. Una reunión semanal conjunta, un par de horas a la semana, ayuda enormemente a la comunicación y el trabajo colaborativo.
- **Documentación y comunicación:** el coordinador debe garantizar procedimientos de comunicación claros y asegurar que todo el material relacionado con el proyecto está disponible para todo el personal que lo necesite. Naturalmente, han de seguirse las reglas de documentación generales de una institución educativa. Calendarios claros con fechas marcadas ayudarán a la gestión y flujo del trabajo del proyecto.
- **Medios para compartir conocimientos y experiencias:** los miembros del equipo deben asegurar que pueden aportar la experiencia y conocimientos necesarios para el proyecto. Para crear un equipo competente se necesitan varias personas con habilidades diferentes y expertos en temas diversos. Los estudiantes y usuarios finales también se pueden incluir en el equipo del proyecto o en el comité de dirección. El coordinador debe facilitar la comunicación entre los miembros.

⁴ Adapted from the website Projectmanagement.com

- **Solución de problemas:** el coordinador y el equipo del proyecto deben ser capaces de solucionar los problemas que pudieran surgir durante el proyecto. Los miembros del equipo pueden cambiar los objetivos que sean difíciles de alcanzar, la interacción entre los miembros del equipo si no se realiza de la mejor manera, la institución formativa puede sufrir cambios económicos o de organización que pueden tener un efecto negativo sobre el proyecto, etc. Sin embargo, debe haber la suficiente flexibilidad para afrontar estos problemas y encontrar las soluciones más adecuadas

Indicadores

Los indicadores muestran cómo se está llevando a cabo el proyecto según la planificación inicial. Los mismos indicadores que se mencionan en la propuesta inicial y en la planificación del proyecto deben utilizarse para evaluar el proyecto cuando finalice. Debe haber un equilibrio entre lo planificado y lo obtenido durante el proyecto, es decir, los resultados deben corresponderse con los objetivos predefinidos. El “problema” inicial que el proyecto tenía que resolver debe reformularse de nuevo: los indicadores deben mostrar cómo de adecuadas son las soluciones identificadas durante el proyecto. Los indicadores de cambio deben considerar si han existido factores externos que hayan tenido un impacto en el desarrollo del proyecto

En general se pueden aplicar cuatro tipos de indicadores para evaluar el proyecto. Se deben utilizar datos y procedimientos apropiados para evaluar el proyecto en contra de estos indicadores:

- **Los indicadores de inversión** se usan para medir los recursos financieros, humanos o cualquier otro tipo de recurso invertido. Se debe establecer una conexión entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos con el fin de evaluar la eficacia de las acciones realizadas.
- **Los indicadores de rendimiento** miden las consecuencias de las medidas adoptadas, por ejemplo, el número de unidades de formación creadas, el número de profesores formados, etc. Es importante vigilar la coherencia entre la inversión y el rendimiento.
- **Indicadores de resultados** ayudan a medir los resultados con respecto a los beneficios que obtienen los grupos de destino, por ejemplo, el porcentaje de alumnos que se ha visto beneficiado con la ejecución del proyecto, el porcentaje de aquellos que comienzan a estudiar lenguas más minoritarias, etc.
- **Indicadores de impacto** ayudarán a medir las consecuencias del proyecto a largo tiempo, por ejemplo, el aumento de la competencia lingüística con respecto al número de lenguas o nivel de las destrezas lingüísticas. (Fuente: [Aid Delivery Methods](#)).

Las organizaciones financieras requieren cada vez más a las instituciones que consideren sus logros en términos de resultados concretos. Para ser capaz de hacer esto, las intervenciones de desarrollo, los proyectos y los programas necesitan ser “SMART”

- S**pecific
Should be clear to people with a basic knowledge of the issue, program or initiative and clearly articulated, well defined and focused.
- M**easurable
Should be able to determine the degree to which there is completion or attainment. Using the same (ideally quantifiable) methodology and information, findings should be able to be replicated.
- A**chievable
Should be realistic, practical, and attainable within operational constraints dependent upon availability of resources, knowledge, and timeframe.
- R**elevant
Should be tied to government priorities and mandate and help or contribute to the bringing about of the desired outcome in the Canadian society, economy or environment.
- T**ime-bound
Should have clear deadlines expressed.

En resumen, los indicadores resumen las siguientes preguntas de las actividades de un proyecto:

1. ¿Qué?

¿Cuáles son los resultados del proyecto? ¿Cómo se han conseguido?

2. ¿Cuál?

¿Cuál es el alcance del proyecto?

3. ¿Quién?

¿Cuál es el grupo de destino? ¿Se han alcanzado adecuadamente a estos grupos?

4. ¿Dónde?

¿Dónde se centra el proyecto geográficamente? ¿Es internacional, nacional, regional o sólo está relacionada con una institución específica?

Estudio de Casos – proyectos para educación de adultos

7 jours sur la planète - Francia

El proyecto ha creado una gran red de proveedores de varios sectores. El éxito recae en una estrecha cooperación entre El Ministerio de Asuntos Exteriores Francés, La Organización Internacional de la francofonía y diferentes expertos en el campo de la educación y nuevas tecnologías. En particular, TV5 Monde colaboró con varias escuelas de idiomas con especialización complementaria. Esta red garantiza una amplia gama de canales de difusión y asegura que llegue a los usuarios finales y que éstos tengan fácil acceso a toda producción derivada del proyecto. El programa de televisión y la página web constituyen los principales resultados de los *7 jours sur la planète* project. En particular, el sitio web recibió más de 1.4 millones de visitas en el 2011. Más de 600,000 archivos para la enseñanza y 2 millones de ejercicios fueron descargados en 2011. Esto muestra claramente el impacto considerable del proyecto. Según el evaluador francés, citado en el Sello de los Sellos – *10 años de publicación de proyectos*, este proyecto tuvo un impacto importante en términos de diseminación, gracias a la cobertura nacional e internacional que fue posible a través de TV5.

Euromail.com - Dinamarca

Este proyecto promovió el uso de internet para fines de aprendizaje de idiomas. Empezó en 2004 y el enfoque fue considerado innovador en un momento en el que el uso de internet no estaba tan extendido como hoy día. Los estudiantes de idiomas fueron capaces de familiarizarse con el uso de internet. Esta iniciativa también tuvo en cuenta que muchos adultos no tenían posibilidades de viajar. La comunicación vía internet con otras personas que aprenden idiomas en otros países les ayudó a ampliar el conocimiento sobre diferentes culturas e idiomas. La sostenibilidad del proyecto se ejemplifica en el uso de los métodos del proyecto en programas de aprendizaje actuales.

Language - Not Just Empty Words - Suecia

El objetivo del proyecto fue desarrollar e implementar un método para el aprendizaje de idiomas que se pudiera usar con un grupo heterogéneo de aprendizaje. El uso de materiales auténticos hizo el aprendizaje más interesante y significativo. Otro objetivo era aprender sobre los países de habla inglesa y su cultura. Los resultados fueron evaluados por el coordinador del proyecto (profesor de inglés), y la evaluación encontró un considerable aumento en las destrezas lingüísticas entre los estudiantes. También aumentó la motivación para usar el idioma, en clase y en contextos informales fuera de ella. Según el profesor, el método es sencillo y se puede aplicar al aprendizaje de otros idiomas, lo cual aumenta su impacto y transparencia. El profesor ha sido invitado a presentar el método a otras organizaciones, realizando así una diseminación activa. El método aún está en uso y se mejora constantemente como respuesta al feedback de los usuarios, lo que garantiza la sostenibilidad del mismo. El proyecto ha enfatizado la importancia de la calidad del aprendizaje de idioma y el hecho de satisfacer las necesidades de los adultos.

2.3 Métodos y procedimientos

Introducción

Se pueden considerar varios métodos que están bien documentados y probados sobre la enseñanza de idiomas a la hora de decidir qué metodología aplicar en un proyecto determinado. Gagnon⁵, por ejemplo, resume brevemente las metodologías de enseñanza de lenguas en [Methodologies in Foreign Languages Teaching](#).

Los profesores eligen los métodos con el fin de responder a varios factores, tales como las prioridades en políticas educativas, la investigación actual, los resultados de los estudiantes, etc. En diferentes contextos de enseñanza de idiomas diferentes metodologías se usan para propósitos diferentes. Los estudios de caso que hemos seleccionado, tienen como característica principal el **enfoque comunicativo**, método donde los estudiantes trabajan con la lengua de destino y donde errores que no impiden la comunicación no se corrigen. En este método la gramática no tiene un papel primordial: en cambio, la atención se centra en la explicación e interacción de la lengua de destino y en lograr que los alumnos la practiquen. El método es un medio para lograr la enseñanza centrada en el estudiante, donde la comunicación en grupos pequeños es la forma común de trabajo. El método de **respuesta física total (RFT)** es también uno de los utilizados en los proyectos evaluados. En la RFT el aprendizaje de lenguas se centra en el movimiento físico real, por ejemplo seguir las indicaciones del idioma ('ponerse de pie', 'coge esto', 've a este lugar' etc). También se usa la **técnica de inmersión total** en muchos de los proyectos. La inmersión total tiene como objetivo hacer que los alumnos sean conscientes de las costumbres y culturas asociadas con la lengua, y también garantizar que la usen en el contexto donde se utiliza esa lengua. Los alumnos no solo leen, escriben o hablan en la lengua de destino sino que también conocen la cultura del país estudiado (por ejemplo, [AmeriSpan Study Abroad](#)).

El método actual utilizado, ya sea en un proyecto o en planes de estudios, tiene que tener en cuenta otros factores y/o combinar diferentes métodos, no considerándose efectivo la aplicación de una única propuesta metodológica.

A continuación presentamos las metodologías que han tenido éxito en los proyectos de enseñanza de idiomas. Todos los proyectos mostrados reúnen, al menos, algunos de los [criterios del Sello Europeo de las Lenguas](#):

Movilidad en el aprendizaje: varios de los proyectos galardonados pueden clasificarse en esta categoría. El uso de dispositivos móviles tales como ordenadores, teléfonos y juegos en la enseñanza de idiomas ofrecen la oportunidad de trabajar desde cualquier lugar, siempre y cuando el estudiante tenga acceso al dispositivo y a internet. Varios proyectos interactivos y programas de aprendizaje de idiomas han sido galardonados con el SEL.

⁵ Gagnon, Armand A 1999: *Methodologies in Foreign Language Teaching*.
<http://www.linguatics.com/methods.htm>

Hay otras maneras de lograr la movilidad en el aprendizaje, por ejemplo, el movimiento físico, fuera o dentro del aula. Usar la lengua de destino en contextos reales fuera de clase, por ejemplo en otro país donde se hable el idioma o la interacción con los nativos, es otro tipo de movilidad ejemplificada en algunos otros proyectos.

Autenticidad, interés and temas: otra característica inherente en varios proyectos galardonados con el SEL es la autenticidad. Lo importante en el aprendizaje de una lengua es que los alumnos prueben sus habilidades lingüísticas en contextos reales y, si es posible, con nativos de la lengua que se está aprendiendo. En este tipo de interacción los estudiantes también pueden elegir los temas o responder de una manera auténtica y significativa, lo que aumenta su motivación mientras practican sus habilidades. La importancia de la autenticidad en situaciones de aprendizaje y del uso de los conocimientos previos de los estudiantes fue como fundamento identificada por John Dewey en 1900: *“Desde el punto de vista de un niño, el gran desperdicio en la escuela proviene de la incapacidad para utilizar la experiencia que el niño adquiere fuera del contexto educativo mientras por otro lado no es capaz de aplicar lo que aprende en la escuela en la vida diaria. Este es el aislamiento de la escuela y su aislamiento de la vida”* (Dewey, 1900)⁶. A través de la comunicación con los estudiantes de otros países adquieren conocimientos socio-culturales y familiares y una mejor comprensión de su propia sociedad y cultura.

Formación integral y participación de los estudiantes: un aspecto importante de la calidad en metodología es identificar y dar respuesta a las necesidades de los estudiantes y, por lo tanto, aumentar su motivación, lo que puede lograrse a través de la participación activa y comunicación presencial entre estudiantes y que es factible en cualquier ambiente escolar. Se ofrece a los estudiantes la oportunidad de preparar sus propias preguntas y debatir temas de interés con sus compañeros.

Donovan, Bransford, y Pellegrino⁷ dicen lo siguiente en [“How People Learn”](#): *“Los estudiantes van a las aulas con las ideas preconcebidas acerca de cómo funciona el mundo. Si su entendimiento inicial no estuviera activado, podrían fracasar en captar nuevos conceptos y la información presentada en clase, o podrían aprender los propósitos de una prueba revirtiendo sus ideas preconcebidas fuera de la clase. Estos hallazgos requieren que los profesores estén preparados para extraer los entendimientos preconcebidos de los alumnos y moldearlos hacia el entendimiento que refleja los conceptos y conocimientos de una disciplina de estudio particular.”*

El aumento de la motivación y la participación de los estudiantes es un aspecto importante para considerar un proyecto de buena calidad. Basándonos en nuestra propuesta de métodos y procedimientos en los proyectos hemos creado una lista de indicadores que se pueden utilizar para comprobar la calidad de un proyecto lingüístico. Los indicadores seleccionados pueden ayudar a definir los objetivos y el enfoque que se debe utilizar.

⁶ Dewey, J: 1900. *The School and Society*. University of Chicago Press, See also http://www.brocku.ca/MeadProject/Dewey/Dewey_1907/Dewey_1907c.html

⁷ Bransford, John (ed). 2000. *How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School* (expanded edition). National Research Council.

- El proyecto reúne las necesidades de los estudiantes y toma en cuenta sus intereses y objetivos personales
- El proyecto refleja temas actuales en el aprendizaje de lenguas y es gratificante y motivador
- El proyecto contribuye a la mejora del aprendizaje de lenguas y de las habilidades comunicativas
- El proyecto mejora la interacción entre los compañeros
- El proyecto ayudará a los profesores/estudiantes a desarrollar el entendimiento intercultural y el multilingüismo.
- El proyecto proporciona oportunidades para el aprendizaje de idiomas y la comunicación real.
- El diseño del proyecto es transferible a diferentes lenguas en diferentes países.
- El proyecto ofrece a los alumnos un nuevo enfoque en el aprendizaje de lenguas
- El proyecto amplía el uso de las TIC en el aprendizaje de lenguas (foros, sociales correos, juegos, hechos, historia, literatura, mapas)
- El proyecto proporciona una oportunidad para usar la lengua fuera de clase, en otros entornos
- El proyecto se diseña para crear y probar nuevos materiales de enseñanza.

Estudios de caso- proyectos basados en educación de adultos

Movilidad en el Aprendizaje

[Dansksimlätorn](#) es una herramienta que utiliza la tecnología de reconocimiento del discurso para estudiantes de danés como un segundo idioma. Esta herramienta proporciona oportunidades para prácticas de repetición y un feedback en la pronunciación. Los estudiantes tienen la oportunidad de practicar donde quiera que estén y a un ritmo individualizado.

[Learning by moving](#) es un proyecto que anima a aprender idiomas de una forma muy original. Los pasajeros de transportes públicos aprenden idiomas en mini lecciones en sus trayectos. El proyecto produce una serie de cuadernillos y CDs con frases útiles para la interacción social del idioma objeto de aprendizaje. Learning by moving se encuentra disponible en los medios de transporte públicos de seis países europeos y es un buen ejemplo de movilidad en el aprendizaje.

Autenticidad, intereses and temas

El proyecto - [ALFA-es un proyecto de alfabetización](#), se basa en el aprendizaje de Sueco como un segundo idioma mientras se trabaja simultáneamente en lengua materna.

El objetivo del mismo es aumentar las habilidades literarias y perfeccionar la lengua materna. En este proyecto los alumnos tienen dos profesores, uno para la lengua materna y otro para el sueco. Los estudiantes trabajan en diferentes instalaciones como museos y parques. Ellos realizan fotos que después describirán en los dos idiomas. Este proyecto satisface las necesidades de los estudiantes y se basa en la

autenticidad ya que ellos crean material que les sirve de soporte para hablar, escribir, y leer.

[SHOPLANG](#) un proyecto desarrollado para promocionar el aprendizaje de 6 idiomas minoritarios europeos- Búlgaro, Griego, Holandés, Maltés, Lituano y Sueco. El contexto de este proyecto se desarrolla en actividades cotidianas para un público general, especialmente clientes en supermercados. Los centros comerciales, lugares de encuentros sociales, informales y pequeñas conversaciones se generan entorno a los productos y la información de los mismos.

La gente mantienen conversaciones mientras compran con otras personas e intercambian información y opiniones. Esto nos garantiza autenticidad e interés. También capacita a los estudiantes para hablar de lo que ellos deseen.



2.4 Herramientas para una gestión de calidad

Como hemos visto en las secciones anteriores, las circunstancias que inciden en que un proyecto tenga éxito o no depende de en qué medida cumple con varios criterios. Estos cubren los procesos de diseño y dirección, como también conseguir su sostenibilidad después de la finalización oficial del proyecto. Los indicadores de inversión y rendimiento, los objetivos del proyecto y su impacto deben ser medibles para establecer el índice de éxito de un proyecto. Tampoco se debe pasar por alto la contribución que los coordinadores del proyecto pueden hacer para mejorar el proyecto: su entusiasmo, su enfoque innovativo, su liderazgo y su gestión de equipo, ingenio y habilidad para motivar a otros en tiempos difíciles también es un papel importante para el éxito de un proyecto.

Los buenos coordinadores son capaces de desarrollar y utilizar una serie de herramientas para diseñar, supervisar, evaluar, y asegurar la calidad del proyecto, como también determinar cómo cumple de forma efectiva con los objetivos originales y mantiene el plan de trabajo.

La garantía de calidad implica procedimientos sistemáticos para garantizar que se cumplen con las normas de un proyecto determinado. Cada planificación de garantía de calidad debe de incluir los elementos siguientes:

- Comparar el progreso con los objetivos establecidos inicialmente
- Medir la calidad y compatibilidad con los objetivos
- Establecer medidas de control
- Reunir respuestas que permita prevenir y corregir los errores

Hoy en día la gestión de proyectos es un patrón en numerosas industrias y hay disponibles una gama amplia de herramientas de gestión y software específicos, incluyendo, por ejemplo, hojas de cálculo, diagramas de flujo, cuestionarios, formularios de información y software de gestión de proyectos. Muchas de esas herramientas pueden ser útiles en proyectos lingüísticos. A continuación presentamos algunas de las herramientas que pueden ser adaptadas a los proyectos de enseñanzas de lenguas.

- La planificación del proyecto es absolutamente necesaria, ya que describe su alcance, el enfoque y la metodología elegida para cumplir con los objetivos. Por supuesto, la metodología puede variar dependiendo del propósito del proyecto y grupos de destino.
- Los cuestionarios de autoevaluación pueden usarse, por ejemplo, durante la elaboración del plan de trabajo para hacer una valoración inicial de aspectos como el nivel de experiencia en áreas esenciales, la motivación, la disponibilidad de recursos, etc.
- Las listas de verificación (*checklists*) pueden ayudar a comprobar en qué medida el proyecto cumple con los criterios de calidad preestablecidos, constituyendo una de las mejores herramientas para el seguimiento de los avances y

determinar si el proyecto avanza por buen camino con respecto a las fechas límites planificadas.

- Las charlas con los grupos de debate también pueden ser útiles, reuniones breves con grupos seleccionados al azar diseñadas para recoger las opiniones e impresiones para ver qué criterios de calidad se están cumpliendo y qué cambios podrían incorporarse.
- Las reuniones de personal son esenciales para revisar el trabajo realizado, analizar problemas encontrados, generar nuevas ideas, etc.
- Los formularios de retroalimentación también pueden ser útiles para recopilar opiniones e impresiones sobre su calidad y posibles cambios.
- Las hojas de registro horario son útiles para realizar un seguimiento del trabajo y ayudar al coordinador del proyecto a evaluar la actuación individual.
- Los patrocinadores (por ejemplo, la Comisión Europea) suelen requerir informes finales o del progreso de las actividades y aspectos financieros del proyecto. Estos informes periódicos son también un buen medio para revisar los logros del mismo.

Listado de verificación para un proyecto de enseñanza de idiomas de calidad

La siguiente lista de verificación se puede usar para verificar la calidad de un proyecto de idiomas en curso

1 Beneficiarios del proyecto

- Los grupos destinatarios están claramente definidos
- Se han identificado y evaluado claramente las necesidades educativas de los grupos destinatarios
- Se han acordado métodos apropiados para la motivación y la participación de los grupos destinatarios

2 Objetivos y resultados

- Se han definido y explicado claramente los objetivos del proyecto
- El proyecto contribuye a la mejora del aprendizaje de idiomas y las habilidades comunicativas
- Los resultados y el impacto previsto del proyecto son alcanzables, útiles y mensurables. Por ejemplo los criterios e indicadores, ver sección 2.2 REQUISITOS PARA LA GARANTIA DE CALIDAD

3 Planificación

- Las actividades planificadas están bien estructuradas y los recursos necesarios están disponibles
- La institución cuenta con:

- los recursos humanos para desarrollar el proyecto (Suficiente personal y un gestor de proyectos comprometido)
 - los recursos financieros y materiales necesarios para desarrollar las actividades del proyecto.
- Dispone de un plan de seguimiento eficaz y evaluación del progreso del proyecto
 - Se ha desarrollado un plan para evaluar la calidad de los resultados
 - Existe un claro procedimiento para la difusión y la explotación de los resultados del proyecto
 - Se ha contactado o se puede contactar con los principales patrocinadores
 - La institución tiene:
 - experiencia en el trabajo con los grupos de destino elegidos
 - contacto directo con los grupos destinatarios
 - Existen criterios, modelos e indicadores para la gestión, el desarrollo y los resultados del proyecto.

4 Gestión y ejecución

- Al principio del proyecto se desarrolla un plan que incluye:
 - Un plan de trabajo con plazos reales para las actividades del proyecto
 - Un presupuesto bien elaborado para cada una de las actividades
 - La clara asignación de responsabilidades para cada socio o miembro del proyecto
 - Mecanismos para una colaboración eficiente y una comunicación eficaz entre los socios
 - Sistemas apropiados para presentar informes y compartir documentos internos, disponibles para todos los socios
 - Mecanismos para la gestión del tiempo y la resolución de problemas
- Los procedimientos para asegurar la calidad de las actividades del proyecto (Ver secciones 2.1 & 2.2 de este manual) incluyen:
 - Evaluar las necesidades de los grupos destinatarios
 - Elegir una metodología para satisfacer necesidades concretas
 - Asegurar la coherencia entre los objetivos del proyecto, las actividades planificadas y los resultados
 - Establecer criterios de calidad para los resultados del proyecto
 - Involucrar a los grupos destinatarios en todas las etapas recibir comentarios y observaciones por parte de estos
 - Probar los productos del proyecto y mejorarlos consecuentemente
- Los mecanismos de temporalización sirven para:
 - Comprobar que se han cumplido los objetivos a corto o largo plazo

- Identificar desviaciones del plan de trabajo y los objetivos del proyecto y adaptar los mismos según las circunstancias
- Hay mecanismos de retroalimentación para que:
 - Se preparan informes internos periódicos cuando se completan las actividades
 - Los socios del proyecto utilizan los mismos métodos y describen los resultados de una forma parecida, por ejemplo las plantillas para presentar:
 - Las actividades realizadas en distintos contextos
 - Costes incurridos
 - Actividades de difusión
 - Retroalimentación de participantes y patrocinadores
 - Se hacen evaluaciones externas
 - Se hacen evaluaciones externas independientes
 - Se formulan recomendaciones por evaluadores internos y externos y si es necesario se hacen cambios.
- Los informes de los socios reciben retroalimentación
- Existe un plan claro para la difusión del proyecto mientras este está en curso y una vez que finaliza. Dicho plan:
 - Favorece la máxima difusión del proyecto y sus objetivos
 - Se adapta a los objetivos del proyecto y los grupos destinatarios
 - Es razonable en cuanto a los recursos necesarios para su financiación

Buenas prácticas en proyectos educativos en educación de adultos

Dirigido al aprendizaje para adultos con minusvalía visual: ver [Listen and Touch](#) (2004 Bulgaria): El proyecto va dirigido a necesidades especiales de adultos ciegos o con minusvalía visual y adultos jóvenes que aprenden idiomas.

Enseñando Idiomas minoritarios en educación de Adultos: ver [Light Me Up! – Language Lessons for Abroad](#) (2010 Bulgaria): El proyecto consistió en introducir 5 idiomas minoritarios en el contexto de viajar por el extranjero involucrando al grupo de trabajo en eventos de promoción de idiomas en ferias de turismo; cursos abiertos de los idiomas objeto de estudio, uso de websites, etc. Light Me Up! Se eligió para recibir premio de sello Europeo un evento sobre el Multilingüismo celebrado en Limassol, Chipre en Septiembre de 2012. El proyecto proporcionó la evidencia clara de una buena práctica en la producción de actividades exitosas en el aprendizaje de idiomas.

Dirigido a temas de interés en el aprendizaje de Idiomas en Educación para Adultos: Pacientes extranjeros que necesitaban cuidados especiales, no sólo desde el punto de vista médico sino también desde el emocional y la comprensión de necesidades y deseos: ver [Language for Healthcare – Healthcare without Borders](#) (2009 Austria).

2.5 Seguimiento

¿Qué es el “seguimiento” de un proyecto?

Seguimiento: definiciones y transcendencia

A continuación presentamos algunas definiciones de “seguimiento” y su uso principal recogidas en el diccionario (<http://www.thefreedictionary.com/follow+up>):

Seguimiento (n)

“... el acto o ejemplo de continuar, para promover un fin o analizar nuevos desarrollos: frecuentemente la continuación es tan importante como el contacto inicial para captar nuevos clientes”

“...lo que continúa para promover un fin o incrementar la efectividad: el software fue una exitosa continuación del producto original”

“... una acción o cosa que sirve para incrementar la efectividad de lo anterior, como una carta, llamada o visita posterior”

“... un artículo o informe que proporciona nueva información sobre una noticia previamente reportada”

Seguir (v)

“... incrementar la efectividad o promover el éxito mediante una nueva acción: continuó su entrevista con un e-mail”

Como podemos ver, el principal significado de “seguir” es **aumentar la eficacia** de la iniciativa para recoger el éxito alcanzado en el desarrollo del proyecto. En el contexto de proyectos educativos, el término “seguir” ha mantenido su significado original pero ha adquirido algunas connotaciones adicionales. El glosario (http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/valorisation/glossary_en.htm#FOLLOW-UP_ACTIVITIES) define las actividades de seguimiento como aquellas que se realizan después de la finalización del proyecto.

El objetivo de las actividades de seguimiento del proyecto es mantener vigentes y hacer sostenibles los resultados del mismo, lo que implica:

- Actualizar los resultados una vez que el proyecto se ha completado
- Obtener reconocimiento y certificación de los resultados
- Convencer a las distintas autoridades para que hagan uso de los resultados
- Transferir los resultados y su explotación a otros sectores o grupos destinatarios en distintos contextos
- Comercializar ciertos resultados del proyecto

En gran medida, las actividades de continuidad vendrán determinadas por los resultados del proyecto (ver también: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/valorisation/glossary_en.htm#RESULT).

Algunos recursos, como páginas web o bases de datos, necesitan actualizarse con regularidad, mientras que otros, como los cursos o las metodologías innovadoras, se pueden transferir y adaptar directamente a nuevos usuarios, requerimientos o necesidades. Sea cual sea la situación, las actividades complementarias que lleven a cabo los creadores o usuarios del proyecto, partirán generalmente de la idea original del mismo. Así, estas deberán identificarse al inicio, por ejemplo, en las secciones de “explotación” y/ o “sostenibilidad”, donde se plantean las ideas para las futuras actividades una vez finalizado el proyecto.

Las actividades de continuidad pueden incrementar el grupo o grupos de usuarios, ya que los resultados del proyecto pueden ser acogidos en otros sectores o aplicados por diferentes comunidades de usuarios⁸. En otras ocasiones, estas actividades podrían dar lugar a nuevos proyectos.

El seguimiento relacionado con el Sello Europeo de las Lenguas (SEL)

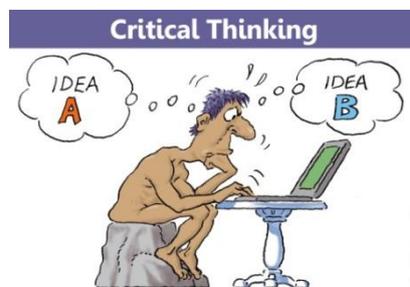
En cuanto al ciclo del proyecto, la solicitud del SEL, así como el posible galardón, pueden considerarse actividades de continuidad en sí mismas. En la mayoría de los casos, estas se basan en los resultados de proyecto una vez finalizada la fase administrativa. Los solicitantes persiguen un objetivo específico, a saber, obtener reconocimiento a nivel europeo del proyecto para incrementar la visibilidad de sus resultados y elevar su perfil individual o el de la institución para la que trabajan. La prensa nacional o regional suele cubrir el proceso de selección y la ceremonia de entrega de los premios, dando publicidad a los proyectos y sus promotores, lo que puede llevar a una mayor promoción y explotación de los resultados.

Mientras analizaba los estudios de caso, el equipo de NELLIP entrevistó a algunos ganadores del SEL sobre sus experiencias, logros, métodos y enfoques, así como el tipo de actividades que llevaron a cabo tras el galardón (ver los informes nacionales y transnacionales de NELLIP en http://nellip.pixel-online.org/RP_intro.php). Los datos recogidos sobre dichas actividades ponen de manifiesto su papel a la hora de promocionar el perfil de los promotores, facilitar la creación de redes e iniciar otros proyectos.

Actividades de seguimiento en proyectos ganadores del SEL

Planificación de las actividades

Como se ha mencionado anteriormente, las actividades de seguimiento se desarrollan una vez terminado el proyecto, pero deben tenerse en cuenta antes y durante el transcurso del mismo y suelen decidirse durante la planificación de la explotación y



⁸ see more about beneficiaries and stakeholders at http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/valorisation/glossary_en.htm

sostenibilidad. Esta preparación es esencial a la hora de lograr un proyecto de calidad.

A grandes rasgos, las actividades se pueden dividir en tres grupos:

- Apoyo continuo al proyecto y los recursos que genere
- Desarrollo y/o adaptación del proyecto para otros grupos destinatarios
- Actividades destinadas a mantener el interés y la motivación para la implementación del proyecto

La elección dependerá de la naturaleza de los resultados del proyecto, así como de las necesidades y el contexto de los usuarios potenciales. No obstante, al pensar en la continuidad pueden surgir algunas preguntas:

- 1) ¿Cuánto debe durar esta etapa?
 - Este aspecto es muy importante cuando el proyecto necesita recursos humanos o económicos;
- 2) ¿A quién pertenecerán los resultados del proyectos y se hará cargo de su gestión?
 - Esto incluye el reparto de los beneficios tras una posible comercialización;
- 3) ¿Quién es el responsable de la continuidad del proyecto: el coordinador, cada uno de los socios, otro colectivo? ¿Quién más podría estar involucrado?
 - Los socios deberán tener en cuenta las cuestiones éticas, ponerse de acuerdo sobre los derechos de autor y consultar con los demás cualquier ampliación o modificación según sea necesario.
- 4) ¿Se requerirá formación en esta etapa?
 - Se podría necesitar una formación preparatoria en caso de que otro grupo de usuarios se hiciera con el proyecto.

Actividades de seguimiento en proyectos galardonados con el SEL

Planificación de actividades de seguimiento.

Como ya se ha mencionado, las actividades de seguimientos se llevan a cabo al finalizar el proyecto, pero tienen que ser diseñadas antes y durante el período del proyecto. Con frecuencia son planificadas para la sostenibilidad del proyecto y su explotación futura.

Esta planificación es un ingrediente esencial para la calidad del proyecto.

Las actividades de seguimiento se pueden dividir, a gorsó modo, en tres grupos:

- Apoyo regular a los productos del proyecto.
- Desarrollo y/o ajuste del producto a otros grupos o propósitos.
- Mantener interés y motivación usando los productos del proyecto.

La elección del seguimiento vendrá determinada por la naturaleza de las producciones de cada proyecto, y también por las necesidades y contextos de usuarios potenciales. Cuando se piensa en actividades de seguimiento, surgen varias cuestiones.

5) ¿Cuánto debería durar el seguimiento?

Esto es muy importante cuando el producto de un proyecto requiere recursos humanos o económicos.

6) ¿Quién será el propietario del producto y encargado de mantenerlo?

Esto también incluye el compartir beneficios si el producto derivado se comercializa.

7) ¿Quién es responsable de las acciones de seguimiento: El coordinador del proyecto, los socios individuales o cualquier otra persona? ¿Quién más se implicará en el mismo?

El socio-s involucrados estudiarán las cuestiones éticas, llegarán a un acuerdo sobre los derechos de autor, y consultarán a otros socios sobre futuras acciones o cambios si fueran necesarios.

8) ¿ El seguimiento requerirá entrenamiento?

Algunas tareas de preparación son necesarias si el producto empieza a ser utilizado por más usuarios.

Seguimiento –ejemplos de proyectos de educación de adultos

¿Qué tipo de Orientación se puede ofrecer para los que pretenden obtener el máximo rendimiento del producto creado con el proyecto? El ejemplo de abajo ilustra tipos frecuente de actividades de seguimiento llevadas a cabo en proyectos de educación de adultos que han recibido el premio del Sello Europeo de las Lenguas.

Euro Languages Net - 2004, Lituania

El principal objetivo de Euro Languages Net- fue introducir idiomas menos enseñados y menos usados en el mundo. El proyecto se hizo en colaboración con empresa se instituciones privadas educativas de 11 países europeos para promocionar nuevas ideas y maneras prácticas de animar al público en general para aprender idiomas europeos de memorias. El portal del proyecto proporcionaba información en inglés y en el idioma de cada país sobre varias posibilidades y recursos disponibles para aprender estos idiomas minoritarios.

El premio del Sello Europeo de las Lenguas para los proyectos innovadores para promocionar el multilingüismo y el aprendizaje de idiomas menos usados y menos enseñados estimularon una propuesta para un nuevo proyecto que cubriera todos los idiomas de minoría en la Unión Europea.

El proyecto de seguimiento Euro Languages Net Plus Estaba basado en los mismos objetivos pero incluía 23 páginas webs nacionales con información sobre las culturas de los países que participan en el proyecto , sobre recursos para el aprendizaje y la enseñanza de los idiomas respectivos para intercambios profesionales, y sobre cómo compartir la mejor práctica. La red extensiva creada dentro del proyecto de aprendizaje para toda la vida ha sido usada por los socios del proyecto para promocionar las iniciativas relacionadas con el lenguaje en toda Europa.

¡Larga vida al proyecto!

Una vez que el proyecto ha terminado y recibido el reconocimiento que merece, como el Sello Europeo de las Lenguas, lo normal es querer seguir trabajando con él y explotar sus resultados. ¿Qué medidas se pueden tomar para mantener vivo el atractivo y la utilidad del proyecto? A continuación se enumeran algunas recomendaciones para la continuidad del proyecto:

- a. **Use el logo del SEL y el certificado:** es importante hacerlo tanto como sea posible. Las páginas webs de los proyectos o las instituciones son un modo eficaz y económico de informar al mundo sobre el proyecto y sus creadores. Los padres que busquen, por ejemplo, un colegio para sus hijos valorarán el reconocimiento a nivel europeo. Esto beneficia también a los alumnos, ya que si no han tenido la oportunidad de participar en un proyecto premiado, pueden tener posibilidades de hacerlo en el futuro.
- b. **De a conocer sus logros a un público más amplio:** no dude en promocionar sus logros en eventos públicos y profesionales tales como ferias, seminarios, talleres y conferencias. A menudo, presentar los resultados de su proyecto a un público heterogéneo puede dar lugar a nuevas oportunidades para su continuidad, investigaciones y publicaciones.
- c. **Mantenga y expanda sus redes:** de nuevo, difundiendo su proyecto se puede propiciar un acercamiento entre las redes de diferentes instituciones y países, surgiendo así nuevas ideas, asociaciones y una cooperación mutua beneficiosa para ambas partes.
- d. **Ofrecer los recursos generados por el proyecto a otros docentes y usuarios:** no se debe olvidar que los colegios, al contrario que otras instituciones educativas, cuentan con un grupo de edades variadas. Una vez que ha probado su proyecto con un grupo de alumnos, puede hacerlo de nuevo con otro grupo de la misma edad. Hay muchas probabilidades de que tanto el profesor como los alumnos adapten los recursos a sus propias necesidades y preferencias. Aproveche el gran potencial de las nuevas tecnologías para adaptar y ampliar el modo de poner en práctica los resultados de su proyecto.
- e. **Busque el modo de comercializar su proyecto:** para llevar a cabo la continuidad de un proyecto, a menudo se necesitan recursos humanos y económicos. Busque oportunidades para comercializar sus resultados y recuerde que el SEL es un distintivo que reconoce la calidad, así que úselo para negociar con las empresas. Profesionales como publicistas o diseñadores de páginas web pueden darle consejos prácticos sobre qué hacer con el producto, por ejemplo, presentar el material en formato de libro electrónico o CD, establecer una cuota de inscripción, etc. La explotación comercial le puede ayudar a recaudar dinero para otras actividades y proyectos.

2.6 Cómo motivar a alumnos y profesores

La motivación es uno de los factores más importantes en el proceso de aprendizaje y por ello se dedica un esfuerzo considerable tanto para generarla como para mantenerla. Se define como una fuerza impulsora, estímulo o influencia, es decir, algo que hace a los alumnos actuar (Merriam-Webster⁹, 1997). Otros lo ven como una inversión de esfuerzo para conseguir resultados (DuBrin 2008)¹⁰.

Sin embargo, la motivación es también una fuerza intrínseca innata en los seres humanos. Es necesaria para cualquier acción que se pretenda llevar a cabo con éxito. El aprendizaje efectivo no tendría lugar sin ella y esta debe estar presente tanto en los profesores como en los alumnos.

¿Es la motivación una variable independiente?

En el contexto del aprendizaje de lenguas, la motivación se ha entendido, en cierto modo, como una variable independiente. Sin embargo, no se trata de un aspecto aislado o individual. Hay diferentes tipos de motivación: para aprender idiomas, la relacionada con la clase y los temas y la que resulta de las herramientas y estrategias utilizadas en el aula, por ejemplo. También podemos diferenciar entre motivación “intrínseca” y “extrínseca”. Por un lado, los alumnos pueden interesarse por un tema de manera “extrínseca”, gracias al enfoque o actitud de un profesor. Este tipo de motivación es externa y es principalmente responsabilidad del profesor. Por otro lado, la motivación puede ser el resultado de sus intereses personales, necesidades o preferencias. Obviamente, esta motivación intrínseca varía entre un individuo y otro.

Cuando se trata de aprender una segunda lengua (L2), cuanto más motivado esté el alumno, más probabilidades tendrá de aprenderla. Diversos estudios sugieren que la motivación podría influir en los resultados del aprendizaje en este campo más que las aptitudes lingüísticas e independientemente de estas (Gardner & Lambert,



⁹ Merriam-Webster (1997). Merriam-Webster's Dictionary, Houghton-Mifflin.

¹⁰ DuBrin, Andrew. (2008). *Essentials of Management* (8th edition). Cengage Learning.

1972)¹¹. En consecuencia, visto que la motivación ayuda al aprendizaje de idiomas independientemente de las habilidades lingüísticas individuales, esta debe fomentarse tanto como sea posible. Además, el aprendizaje de una lengua tiene un impacto considerable en el bienestar social y psicosocial, confianza y autoestima de las personas.

La motivación juega también un papel decisivo en el aprendizaje autónomo, otro factor importante en el progreso del alumno. Si los profesores, padres, compañeros, etc. están motivados, el aprendizaje se consolida y requiere menos esfuerzo al ser una experiencia compartida. Este hecho apoya la teoría de la autodeterminación o SDT (Vansteenkiste et al, 2006)¹². Según esta teoría, la autonomía, la competencia y las relaciones sociales son necesidades comunes. Por ello, el fomento de la motivación podría ayudar a los alumnos a ser más seguros y autónomos, ampliar su conocimiento sobre el mundo e incrementar su satisfacción y disfrute.

Los estudios sobre motivación muestran que los alumnos motivados intrínsecamente desempeñan mejor sus funciones en el aula (Dörnyei 1998¹³; Bernard 2012¹⁴; Thanasoulas 2002¹⁵). Esta conclusión sugiere que son más competentes, están más interesados en la lengua que estudian y más implicados y satisfechos con su propio aprendizaje, en el que participan activamente. Todo ello constituye una parte esencial del aprendizaje de lenguas extranjeras y es por eso que la motivación, ya sea intrínseca o extrínseca, es tan importante para este fin, un proceso continuo que requiere un esfuerzo considerable a lo largo de toda la vida.

Motivación – una clave en el proceso de enseñanza/aprendizaje en el Sello Europeo de las Lenguas



Las aplicaciones del Sello Europeo de las Lenguas son evaluadas según ciertos criterios, que incluyen innovación, transferibilidad, una orientación europea, y la capacidad de motivar a los estudiantes. Sin

¹¹Gardner, Robert & Wallace Lambert (1972). *Attitudes and Motivation in Second-language Learning*. Newbury House/

¹² Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41, 19-31. También disponible en http://www.selfdeterminationtheory.org/browse-publications/index.php?option=com_sdt&view=SearchPublications&task=domainSearch&domain=6

¹³ Dörnyei, Zoltán (1998) 'Motivation in second and foreign language learning', in *Language Teaching* vol. 31 (117-135). También disponible en <http://www.zoltandornyei.co.uk/uploads/1998-dornyei-lt.pdf>

¹⁴ Jaclyn, Bernard (2010). 'Motivation in Foreign Language Learning: the Relationship between Classroom Activities, Motivation, and Outcomes in a University Language-Learning Environment' (thesis). Carnegie Mellon University, Pittsburg, USA

También disponible en <http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1077&context=hsshonors>

¹⁵ Thanasoulas, Dimitrios (2002): 'Motivation and Motivating in the Foreign Language Classroom'. *Internet TESL Journal*. Disponible en <http://iteslj.org/Articles/Thanasoulas-Motivation.html>

embargo, la motivación de los profesores es también crucial, y los proyectos con buenas prácticas docentes pueden también aumentar la motivación en los profesionales. Generalmente, los coordinadores del proyecto se involucran en ellos con la intención de mejorar la enseñanza y mejorar la calidad en la experiencia de aprendizaje de idiomas de sus alumnos. Sin embargo, el hecho de recibir el Sello Europeo de las Lenguas es también muy motivador ya que significa el reconocimiento del esfuerzo de los organizadores y del valor educativo de sus ideas. Además, contribuye a la difusión de la iniciativa y por lo tanto a su sostenibilidad.

Se ha ido prestando más atención a la motivación en el contexto educativo, sobre todo en lo que se refiere a las lenguas extranjeras, lo que ha favorecido el desarrollo de estrategias para su enseñanza. No obstante, los profesores son cruciales a la hora de hacer que estas iniciativas funcionen y, desde la perspectiva docente, cualquier estrategia es útil si lleva al aprendizaje efectivo.

A continuación se muestra una lista de algunos de los factores que ayudan a aumentar o mantener la motivación. Debe tenerse en cuenta que esta es una clasificación general, ya que la mayoría de las buenas prácticas incluyen más de una estrategia de motivación.

Estrategias generales de motivación aplicadas en diferentes sectores educativos

1. Actividades y contenidos prácticos y divertidos, tales como: juegos, simulaciones, espectáculos o concursos para atraer la atención de los alumnos e incrementar el disfrute en el aprendizaje de idiomas.
2. Métodos de enseñanzas dinámicos y enfoques innovadores en el aprendizaje de idioma, en el que interviene un enfoque orientado a la acción.
3. Oportunidades para la interacción en el idioma objeto de aprendizaje.
4. Recursos de aprendizajes variados y actualizados y uso de materiales auténticos y actualizados, que enriquecen y aumentan las posibilidades de un aprendizaje eficaz.
5. Aprendizaje de idiomas con fines específicos o profesionales
6. Uso de las TICs y promoción de aprendizaje autónomo para animar a los estudiantes a ser más independientes y tomar sus propias iniciativas.
7. Potenciar la movilidad y proporcionar acceso a los contextos multiculturales para ayudar a los estudiantes a desarrollar su conciencia cultural y competencias interculturales.
8. Participación de los estudiantes en el mercado laboral para enfatizar el valor de las lenguas objeto de estudio en sus futuras carreras.
9. Motivación al multilingüismo para mejorar las posibilidades de los estudiantes a la hora de encontrar buenas oportunidades de trabajo.
10. Reconocimiento de la calidad del proyecto, lo cual motiva a coordinadores y alumnos.

Los alumnos se ven motivados por estos factores, y es importante comprender que la motivación en la educación superior difiere de la motivación en la escuela, de la educación de adultos y en la de formación profesional. Comparten algunas características, pero se diferencian en cuanto a los métodos y procedimientos que emplean los profesores y que juegan un importante papel en la motivación y el aprendizaje de los alumnos. Obviamente, las estrategias utilizadas para motivar a un niño de seis años son muy diferentes de las que se usan para conseguir este resultado en un adolescente de quince. En todo caso, se debe estimular la motivación de un modo distinto en cada clase. (Debnath 2005¹⁶; D'Souza and Maheshwari 2010¹⁷).

Expectativas cumplidas y no cumplidas

Se podría decir que se han cumplido las principales expectativas iniciales de los promotores de los proyectos destacados en los informes nacionales Nellip, ya que sus proyectos fueron galardonados con el Sello Europeo de las Lenguas. Esto ha mejorado la visibilidad de sus iniciativas y ha demostrado que cumplían con los criterios de calidad del SEL. Sin embargo, no todos los proyectos han tenido el mismo impacto. Algunos han tenido solo un éxito parcial, debido a la falta de financiación o el diseño de estrategias de sostenibilidad. Según el informe transnacional de Nellip, la mayoría de los proyectos premiados tuvieron dificultades para continuar más allá del período financiado. Se debe tener en cuenta que es necesario intentar asegurar la continuidad y longevidad de los proyectos.

Motivación – ejemplos de buenas prácticas de proyectos en educación de adultos

Aprendizaje Adulto y permanente

En la última década, el aprendizaje para toda la vida se ha convertido en una cuestión clave en las políticas de educación. El concepto de aprendizaje permanente o aprendizaje para toda la vida concibe el aprendizaje básicamente como una ocupación permanente a pesar de la edad del estudiante. Sin embargo el potencial del aprendizaje adulto no ha sido totalmente explotado aún en España y otros países europeos. Los legisladores de Educación de la Unión Europea se han dado cuenta de que el aprendizaje adulto es vital puesto que es esencial para la competitividad y el empleo, la inclusión social, ciudadanía activa y el desarrollo personal. Con esto en mente y puesto que el aprendizaje puede ser gratificante y placentero en muchos aspectos, debatimos algunas estrategias de motivación a considerar por los profesores del aprendizaje adulto.

¹⁶ Debnath, S. C. (2005). 'College student motivation: an interdisciplinary approach to an integrated learning systems model. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(3), 168-189.

¹⁷ D'Souza K.A. and S.K Maheshwari (2010). 'Factors influencing student performance in the introductory management science course'. *Academy of Educational Leadership Journal*, 14(3), 99-120.

¿Cómo aprenden los Adultos?

Los profesores de adultos deberían ser conscientes de las motivaciones de sus estudiantes para dar forma a sus recursos en sus clases de una manera apropiada. Los adultos (y todos los estudiantes) están motivados principalmente por experiencias presentes y pasadas. Otros factores relevantes de motivación en la educación permanente y de adultos son los siguientes:

1) **Integración de estudiantes adultos en el mercado laboral:** Una de las principales motivaciones para los estudiantes adultos desempleados es encontrar un trabajo. Con frecuencia el desempleo conduce al deseo de más entrenamiento y cualificaciones ya que la competitividad por un trabajo es incluso mayor. Ejemplo: [Nederlands voor anderstaligen + taalpreventie](#) (Bélgica).

2) **Multilingüismo:** El proyecto [Cross Perspectives on Exile](#) (República Checa) ofrece una gran oportunidad para que estudiantes adultos desarrollen sus competencias interculturales y su conciencia sobre el valor de la diversidad.

3) **Comunicación activa:** [Place of work as a learning environment for Finnish](#) Promociona el diálogo intercultural y estrecha relaciones con los jefes, teniendo en cuenta la necesidad de habilidades lingüísticas en el trabajo.

4) **Aprendizaje individual:** El autoestudio y autonomía dan a los estudiantes un sentimiento de independencia: se motiva a los adultos a estudiar a su propio ritmo- véase, por ejemplo, [Mnemo 25 Method](#) (Estonia).

5) **Materiales auténticos y participación de la comunidad local:** Interactuar unos con otros a través de actividades divertidas e implicar a personas que no pertenecen a la comunidad de aprendizaje es realmente valioso en este nivel, ya que ofrece una oportunidad para establecer relaciones y evaluar la competencia lingüística propia en un contexto auténtico. Véase, por ejemplo [Open the window](#) (Portugal), [Welsh for Adults](#) (Reino Unido) y [Authentik Language Interactive](#) (Irlanda).

6) **TIC:** Teniendo en cuenta que los estudiantes adultos no son “nativos” tecnológicos, el uso de TIC es un reto para ellos, y una fuente de gran interés- ejemplo: [E-tridem.Net](#) (España).

3.Explotación y creación de redes en las iniciativas del Sello Europeo de las Lenguas

Autores:

Universal Learning System, Irlanda

EuroEd Foundation, Rumanía

3.1 Difusión, explotación y sostenibilidad

Antecedentes

Antes de participar en un estudio sobre cómo llevar a cabo la explotación y las iniciativas de creación de redes en los proyectos lingüísticos, es importante responder a preguntas, como, ¿por qué se deben invertir los recursos del proyecto (presupuesto y personal) en estas actividades y cuáles son los objetivos de la promoción? A continuación se enumeran algunas de las respuestas más evidentes:

Para difundir el proyecto entre los usuarios finales del proyecto - los usuarios podrían ser un grupo diverso, incluyendo, por ejemplo, aprendices de diferentes niveles, diferentes edades, profesores, instituciones educativas y otras agencias de formación local. El proyecto necesita alcanzar el máximo número de sujetos en el grupo(s) para garantizar un mínimo de gastos; promocionando el proyecto de la manera más apropiada, centrado en los objetivos.

Para contribuir a la implementación de las políticas locales, regionales, nacionales y europeas – por ejemplo, una pauta nacional para la formación profesional o para satisfacer las necesidades de empleo locales. Si el proyecto contribuye, de alguna manera, a implementar estas políticas, podría obtener el apoyo de agencias que favorezcan la promoción del mismo.

Para informar a los patrocinadores y otras entidades de financiación - Las agencias que apoyan su proyecto quieren estar al tanto del desarrollo del proyecto. Si se trata de un proyecto financiado por la Comisión Europea, el proceso de evaluación es un requisito fundamental. Sin embargo otras agencias que incluyan evaluadores, podrían ser interesantes y contribuir al progreso del mismo. Sabiendo en qué etapa se encuentra, podrían sugerir otras organizaciones pertinentes que pudieran estar interesadas y ofrecerle nuevas políticas o eventos beneficiosos para el proyecto.

Para apoyar y mejorar la imagen de tu propia organización. – el proyecto puede contribuir a mejorar el perfil de la organización o establecer nuevas relaciones con otros socios. Para ello, se debe promocionar el proyecto entre las personas pertinentes de manera interna. Sería conveniente que la iniciativa atrajera la atención de los medios o ganara algún premio.

Aumentar el impacto de tu proyecto a través de interconexión – la interconexión es una forma esencial de expandir las actividades del proyecto a través de otras organizaciones o introduciéndolo en entornos sociales y económicos amplios y diversos. Hay organizaciones que pueden utilizar sus redes de contactos y sistemas de comunicación para mantener vivo el proyecto. Este es un asunto importante para algunos proyectos que, a pesar de su éxito, tienen difícil asegurar la renovación de la financiación, especialmente cuando las agencias prefieren invertir su dinero en otras iniciativas.

Para informar a organizaciones comerciales de que tienes un producto que vender – Se podría alargar significativamente la vida del proyecto vendiendo sus resultados en el mercado especializado o incluso al público en general. El Sello

Europeo de las Lenguas tiene como objetivo fomentar las competencias lingüísticas de los ciudadanos europeos a través de un galardón para proyectos particularmente innovadores en el campo de la enseñanza y el aprendizaje de idiomas.

La gestión del cambio y la innovación

Uno de los criterios principales de la Comisión Europea a la hora de financiar un proyecto lingüístico es la capacidad del mismo para innovar en este campo dentro de la Unión Europea. Este criterio es uno de los seis utilizados para decidir si un proyecto debe ganar el Sello Europeo de las Lenguas (establecidos en base a la originalidad y la creatividad): “Las iniciativas deben ser originales y creativas. Deben incluir enfoques previamente desconocidos para el aprendizaje de lenguas, asegurándose de que son apropiados para los alumnos a quienes van dirigidas”.



La difusión y la explotación (así como su impacto directo sobre la sostenibilidad) deberían facilitar el cambio y la innovación mediante la salida de la zona de confort, el equilibrio entre la innovación y la integración y la implementación de las buenas prácticas.

Una cuestión que merece la pena considerar a la hora de diseñar un proyecto (y las estrategias de promoción del mismo) es por qué fracasan las innovaciones. En los proyectos lingüísticos, las causas más comunes son:

- Que los requisitos y las expectativas de las partes interesadas no están claros
- El personal encargado de implementar las iniciativas innovadoras no está suficientemente preparado
- El proyecto no cuenta con los recursos necesarios en cuanto a fondos, tiempo y personal
- Los grupos destinatarios no cuentan con el apoyo adecuado durante la puesta en práctica del proyecto de innovación (falta de comunicación con los promotores)

3.1.1 Difusión

“La difusión se define como un proceso planificado para proporcionar información sobre la calidad, relevancia y eficacia de los resultados de los programas e iniciativas a los participantes. Tiene lugar a medida que se van obteniendo dichos resultados” - Glosario del Programa de Aprendizaje Permanente 2007 - 2013.

Los objetivos principales de las actividades de difusión son:

- Diseñar un plan para anunciar lo que está por venir en la vida del proyecto
- Contactar con patrocinadores



- Suscitar conciencia pública
- Promocionar la producción de nuevos proyectos.

La planificación de una estrategia de difusión incluye los pasos enumerados a continuación. Recomendamos que se analicen los ejemplos de los casos prácticos, basados en los proyectos galardonados con el SEL.

- Definir los canales de difusión y los papeles del coordinador de difusión y otros socios del proyecto
- Especificar la duración de cada actividad de difusión y el tiempo de desarrollo estimado
- Ajustar el presupuesto y un número de días del equipo para la difusión de cada actividad y producto.
- Concretar el papel del coordinador de difusión y los demás socios del proyecto



El proyecto [Glottodrama](#), financiado en 2007 por la Unión Europea dentro del Programa de Aprendizaje Permanente, pretendía desarrollar y probar una metodología innovativa para enseñar lenguas extranjeras y qué integrara procesos de aprendizaje comunicativos convencionales con técnicas dinámicas de artes teatrales. El proyecto fue galardonado con el SEL en 2010.

La difusión debería tener lugar en las instituciones a la que pertenecen los socios y fuera de ellas. Dentro de las instituciones de los socios se podría incluir lo siguiente:

- Poner información sobre el proyecto en las páginas web de la organización de cada socio
- Intercambio de información del proyecto durante diferentes reuniones
- Presentación y actualización de noticias y distribución de panfletos del proyecto para informar al equipo, beneficiarios y demás conexiones sobre los eventos del proyecto
- La participación en talleres internacionales, nacionales y locales, seminarios, conferencias y ferias
- Asegurar la cobertura de los medios sociales y de comunicación, por ejemplo, publicaciones en prensa, entrevistas, anuncios, folletos, boletines informativos, redes sociales como Facebook, Twitter, Blogs, etc.

3.1.2 Explotación

La explotación incluye “integración” y “multiplicación”. El primero es un proceso de transferencia de los buenos resultados de los proyectos a las instituciones adecuados en los respectivos sistemas europeos regulados a nivel local, regional o nacional. El segundo consiste en convencer a los usuarios finales para adoptar y/o aplicar los resultados de los diferentes programas e iniciativas. Los objetivos principales de las actividades de explotación son:

Glosario del Programa de Aprendizaje Permanente 2007 - 2013

- persigue cambiar las políticas y prácticas habituales
- asegurar que los resultados del proyecto estén adaptados según los grupos a los que van dirigidos
- “multiplicar” los resultados del proyecto y la mejor práctica, y transferirlos a otros contextos en otros entornos educativos.
- Transferir las prácticas y recursos que ha generado el proyecto a otros contextos educativos, países, etc.

Por tanto una estrategia de explotación exitosa conlleva los pasos especificados a continuación. Recomendamos, de nuevo, que se analicen los ejemplos de los casos prácticos, basados en los proyectos galardonados con el SEL.

- La definición de canales y enfoques para maximizar el impacto
- La creación de una estrategia de explotación en diferentes niveles: a nivel de socios, a nivel nacional, internacional y local
- Asignación de presupuesto y plantilla para las tareas de explotación

3.1.3 Sostenibilidad

La sostenibilidad es la capacidad de un proyecto para que continúe su funcionamiento más allá del periodo de finalización del mismo, o que los resultados del proyecto se usen y se exploten de forma continuada. Los objetivos principales son asegurar que el proyecto produce beneficios duraderos para los participantes y para la comunidad en general, y asegurar que el proyecto perdura de alguna manera tras haberse agotado la financiación. [Glosario del Programa de Aprendizaje Permanente 2007 – 2013.](#)

Los objetivos de la sostenibilidad son:

- Asegurarse de que el proyecto resulta beneficioso para los participantes y la comunidad en general
- Garantizar la supervivencia del proyecto una vez agotada la financiación

La sostenibilidad es uno de los mayores desafíos para los proyectos. A la hora de elegir una estrategia debemos prestar atención, por un lado, a los proveedores de servicios (es decir, los desarrolladores del proyecto) y por otro, a los clientes (el grupo destinatario).

A la hora de planificar la sostenibilidad, las acciones más importantes son:

- La creación de un plan de sostenibilidad, un plan de comercialización o un plan de negocio para la venta de los productos tangibles del proyecto
- La definición de los papeles del coordinador de sostenibilidad y de otros asociados en esto
- Diseñar el acuerdo de derechos de la propiedad intelectual.



El proyecto [IN-CLASS: International Communication and Language Assessment](#), realizado entre 2009 y 2011 y financiado parcialmente por la Unión Europea dentro del programa Leonardo Da Vinci, tuvo como objetivo eliminar – para las pymes – las barreras de comunicación entre ellos y sus socios internacionales. El proyecto fue galardonado con el SEL en Rumanía en 2011.

Cómo crear un plan de sostenibilidad

La sostenibilidad debe asegurar que las instituciones asociadas tengan una estrategia realista para la continuidad del proyecto tras el aprovechamiento de la financiación. La mejor manera de garantizar dicha subsistencia es buscar un patrocinador que desee continuar con la financiación o vender los productos. En este caso, la mejor opción sería crear un plan de negocio flexible y detallado en el que los ingresos y los gastos se proyecten en un período de varios años. Esta herramienta permitiría evaluar las propuestas y crear una hoja de ruta para cumplir con los objetivos y comprobar los resultados.

Posible estructura de un plan de negocios



- a. El producto y su valor distintivo
- b. Competencia y mercados en potencia
- c. Plan económico
- d. La organización y manejo del equipo
- e. Una estrategia de mercado y venta
- f. Cualquier asociación estratégica en potencia
- g. Los principales riesgos, y una estrategia de salida

El plan de negocio compete a ambos, los socios y nuevos usuarios o instituciones interesadas en la continuidad del proyecto. Esto podría significar que el proyecto pueda llegar a ser autosuficiente.

Un acuerdo DPI define los derechos de todos los socios involucrados en el proyecto y en la publicación del mismo, uso comercial u otro tipo de explotación de sus materiales. En una primera fase, los socios deben establecer claramente sus expectativas financieras con respecto a su contribución en el momento de obtener beneficios derivados de los productos finales del proyecto.

Los componentes esenciales de los derechos de propiedad intelectual son:

1. Definición de las partes contractuales
2. Definición de los términos
3. Objetivos del contrato
4. Puntos acordados

5. Firmas de todas las partes contractuales

3.2 Creación de redes en las iniciativas galardonadas con el Sello Europeo de las Lenguas

Redes – panorama general

La creación de redes es un punto crítico del diseño y la gestión de un proyecto. Especialmente en aquellos financiados por la Comisión Europea, se ha convertido en algo esencial para lograr resultados sostenibles, así como un componente clave de las estrategias de explotación, difusión y creación de valor añadido. Es asimismo un modo de ampliar y promocionar las actividades de los proyectos, encuadrándolas en un entorno económico y social más amplio.

Es importante analizar los elementos clave de este proceso y explorar en qué medida influye en la consecución de los objetivos acordados. La creación de redes se puede entender de distintos modos. Sin embargo, conviene señalar y acordar ciertas normas y criterios con el fin de mejorar su calidad como medio para conseguir el máximo impacto en varias áreas y no como una mera actividad de obligado cumplimiento.

En el contexto de las nuevas tecnologías, las interconexiones sirven para vincular dos o más dispositivos electrónicos para compartir datos, establecidos mediante distintos tipos de programas y accesorios informáticos. En un contexto más general, la interconexión se puede definir como el intercambio de información, datos o servicios entre individuos, grupos, agencias y/o instituciones. En el campo del comercio y la industria, en cambio, este proceso se refiere más bien al fomento intencional de relaciones productivas de diferentes dimensiones con fines como el empleo, los negocios, los propósitos profesionales o corporativos y como un medio esencial para asegurar un valor añadido.

La creación de redes en el contexto de los negocios es, por lo tanto, una actividad económica en la que los individuos o grupos de individuos con intereses y experiencias similares reconocen, crean, sustentan o influyen sobre oportunidades, contactos, sistemas de comunicaciones u otros productos. En este sentido, la interconexión se convierte en un tipo de red social centrada en la actividad profesional. Varias organizaciones empresariales y profesionales destacadas han creado modelos para la de creación de redes a los que recurrir para establecer relaciones y generar oportunidades de negocio.

Todas las relaciones humanas se pueden considerar, de algún modo, interconexiones. Aquí, sin embargo, la interconexión se refiere al uso de contactos internacionales, experiencias estructuradas y conectadas entre sí para apoyar actividades profesionales específicas. La mayoría de las iniciativas de interconexión tienen elementos de relación pública y publicidad: ellas desarrollan y expanden los esfuerzos de marketing. La interconexión es una actividad de bajo coste que conlleva más compromiso personal que beneficio económico- pero también requiere planificación, diseño y evaluación para asegurar que es eficaz y que causa un impacto.

Razones

Las comunicaciones son la esencia de la interconexión. El punto crítico de crecimiento es cuando los actores del proyecto (ambos internos y externos) comienzan el proceso de comunicación para formular cuestiones, temas y planteamientos para que otros accionistas entren a considerar, además de motivar un proceso compartido de aprendizaje y reflexión. Las comunicaciones claras y planificadas, así como, el aprendizaje compartido son dos requisitos previos para una interconexión eficaz.

Otra de las razones clave para el uso de las redes es la cuestión del valor añadido. Cada proyecto supone un intento de desarrollar algo nuevo o trabajar sobre conocimientos, técnicas y prácticas existentes desde un punto de vista innovador. Este proceso se lleva a cabo aportando un valor añadido a los aspectos mencionados, es decir, sumando algo que no estaba presente en su momento. El compromiso de colaboración entre los diferentes patrocinadores a menudo conlleva resultados inesperados e innovaciones en el aprendizaje, que de otro modo no habrían tenido lugar. Este hecho amplía y profundiza la utilidad del proyecto y es de suma importancia en el proceso de interconexión.

A medida que las redes se amplían, se suman nuevos participantes interesados en el proyecto. Dichos participantes juegan un papel crítico cuando se trata de proporcionar observaciones, evaluar el proceso y los resultados del proyecto y contribuir a su sostenibilidad. Gracias a las redes se incrementa significativamente el público y los participantes potenciales a los que llega el proyecto y que, además, compartirán e implementarán sus resultados garantizando su continuación más allá de la etapa financiada. Si bien es cierto que en un contexto de incertidumbre y crisis económica, las garantías son escasas, las redes aumentan las posibilidades de crear un proyecto sostenible a largo plazo.

Otro motivo fundamental está relacionado con la dimensión cualitativa, a saber, el incremento del aprendizaje mutuo. Dicho aprendizaje es un proceso creativo y dinámico que amplía e intensifica el impacto del proyecto facilitando el intercambio de conocimiento, la acción conjunta y las asociaciones con el fin de fortalecer la capacidad de investigación e innovación, tanto individual como colectiva. Este aprendizaje crea una nueva base de conocimiento compartido, que puede servir como trampolín para futuros trabajos o para la ampliación y modificación de productos y resultados previos.

En cuanto a los proyectos y programas financiados por la Unión Europea, la razón principal para el establecimiento de redes es aumentar el impacto de la dimensión europea del proyecto. Esto se debe en parte a que las redes de calidad aspiran a influir en las políticas de la UE con el fin de que estas se correspondan con las prioridades europeas. Teniendo esto en cuenta, los patrocinadores de los proyectos se involucrarán en las instituciones europeas, participarán en debates y consultas sobre políticas y contribuirán al aprendizaje transformador que surge de las mejores prácticas, estudiadas e implementadas, y ha sido validado por el mayor número de participantes posible.

Metodología

Tras presentar la definición y la justificación del establecimiento de redes, cabe examinar la metodología utilizada en la construcción, extensión y mantenimiento de las mismas. Los proyectos suelen estar basados en buenas ideas y necesidades concretas, lo que les sirve para financiarse inicialmente. Sin embargo, necesitan estructuras de colaboración y apoyo para desarrollar estas ideas y lograr cambios significativos con impacto en las políticas.

La creación de redes sostenibles y viables consta de las siguientes etapas:

- La primera consiste en establecer una visión común basada en grupos de interés específicos u otros más amplios que incluyen sectores y disciplinas adicionales. Todos los accionistas deberían estar de acuerdo con relación a la importancia del tema o la actividad entorno a la cual se establece la conexión. Compartir una visión o propósito común garantiza el crecimiento de las redes y sus estructuras asociadas.
- Normalmente las redes funcionan mejor cuando sus miembros comparten ciertos valores. Entre los más importantes están la confianza, la colaboración y la voluntad de asumir riesgos.
- Es necesario que las redes se basen en experiencias compartidas, cuestiones de interés común (como el aprendizaje de idiomas) o sectores específicos (un tipo de colegio o nivel determinado). Al menos al principio, estas experiencias compartidas sirven para sustentar las actividades que se llevan a cabo.
- Construir redes utilizando los contactos existentes, redes anteriores, partes interesadas, colegios profesionales y agencias. Los datos de los contactos pueden estar desactualizados, por lo que conviene comprobar su validez.
- El siguiente paso consiste en contactar con nuevas fuentes e implicar a los contactos existentes, organismos profesionales o participantes potenciales en iniciativas innovadoras y estimulantes. Además de la identificación de posibles nuevos miembros, esta fase requiere un pensamiento creativo y un marketing proactivo.
- La marketing y la promoción son elementos clave a la hora de publicitar las redes. Además, es muy importante demostrar las ventajas y los beneficios de la participación en las redes para los socios reales y potenciales.
- A medida que las redes se expanden, estas comienzan a atraer a un público nuevo que va más allá de los grupos previstos inicialmente. Por eso, será necesario contar con mecanismos de respuesta ante la demanda de información de los miembros potenciales y los ya existentes. Los sistemas administrativos y de control también deben asegurarse del mantenimiento y la actualización de las redes para que estas sigan siendo relevantes para aquellos que forman parte de las mismas.
- Los avances en el campo de las nuevas tecnologías en las dos últimas décadas han dado lugar al desarrollo masivo de redes electrónicas basadas en los medios sociales y la Web 2.0. Esto puede llevar a un incremento exponencial de miembros (algunas redes pueden alcanzar cientos o miles de ellos), poniendo en duda los aspectos cualitativos, especialmente en lo que se refiere al impacto a largo plazo, su capacidad para involucrar a los participantes, el interés que despiertan y su valor. Las redes basadas en

intereses específicos como Linked In, pueden llegar a jugar un papel muy útil en cuanto a comunicación e intercambio de información. Sin embargo, es discutible hasta qué punto contribuyen al valor añadido o la sostenibilidad.

Definición de los resultados

Visualizar los resultados que se esperan de las redes es una tarea clave desde el primer momento. Esto implica ponerse de acuerdo en algunas cuestiones sobre lo que podrían aportar tanto para los diseñadores del proyecto original, como para los demás participantes. De hecho, su éxito se basa en la adecuación a estos últimos. Las redes dinámicas desarrollan productos nuevos continuamente, involucran nuevos actores, implementan innovaciones interesantes y mejoran la comunidad de aprendizaje en la que se desarrollan.

El término “comunidad de aprendizaje profesional” se ha extendido en el contexto educativo para describir a un grupo unido por su compromiso para lograr un resultado concreto, en este caso, el aprendizaje. La comunidad participa en una gran variedad de actividades que incluyen el trabajo en grupo, el intercambio de ideas, la observación de otras clases y la participación para tomar decisiones de manera colaborativa. Gracias a este método, los profesores, más informados e implicados, ven reducido su aislamiento y los alumnos obtienen beneficios académicos.

La idea de crear una organización educativa es relativamente reciente. Sus miembros, que pertenecen a múltiples ámbitos, amplían continuamente su capacidad para cumplir con sus expectativas, fomentan nuevos patrones de pensamiento, implementan el aprendizaje colaborativo y dan libertad a las aspiraciones colectivas. Dicha cooperación, se basa en el diálogo reflexivo en el que los docentes hablan sobre sus alumnos y el proceso de enseñanza – aprendizaje e identifican cuestiones clave, problemas y soluciones. De estas conversaciones surgen nuevas técnicas de resolución de problemas y condiciones favorables para el aprendizaje. Las opiniones y valores compartidos, el apoyo logístico, los espacios sociales y las experiencias personales son esenciales en este proceso.

La concreción de los resultados en las nuevas comunidades de aprendizaje es la base de la creación de redes efectivas tanto en un sentido general como específico. Todos los patrocinadores se involucran en todo lo que concierne a la red (aprendizaje de idiomas, metodologías de calidad, tecnologías innovadoras, etc.) El compromiso colectivo implica divulgar los recursos, compartir las herramientas pedagógicas que surgen de la reflexión crítica y la aplicación de estas últimas. Los miembros de redes de calidad no solo las utilizan para saludarse e intercambiar teléfonos, sino para intervenir en conversaciones y actividades que impulsan el entendimiento común y la difusión de resultados.

Dicho proceso requiere salir de la zona de confort personal o sectorial (los departamentos académicos, por ejemplo) y la adopción de un método de trabajo basado en la originalidad, la innovación y el esfuerzo creativo.

Creación de redes

Las redes pueden seguir principios generales, pero tienden a centrarse en un tema concreto, un perfil profesional, objetivos de especial interés para el grupo y los recursos disponibles para el público y los patrocinadores del proyecto. No hay un solo tipo de redes profesionales, pues estas pueden ser grandes o pequeñas y basarse en entornos de todo tipo: formales, informales (comunidades lingüísticas), escolares, regionales, nacionales o internacionales. Los perfiles pueden ser distintos, pero los participantes deben compartir las siguientes convicciones y actitudes:

- Preocuparse por el aprendizaje y los temas que se abordan en el proyecto
- Libertad para asumir riesgos
- Presentar desafíos y aumentar las expectativas de los demás
- Respetar y valorar las aportaciones del resto
- Esforzarse para trabajar y actuar mejor
- Desarrollarse continuamente

Además, las buenas redes y las comunidades profesionales de aprendizaje comparten un mismo interés y la participación en las mismas sigue un camino claro y coherente. Para que funcione, una red debe contener datos de investigaciones, seguir criterios de calidad y centrarse en la formación, la equidad y los resultados. El trabajo que desarrolla debe expandir el conocimiento y las habilidades de los participantes, promoviendo la innovación y la excelencia.

Un elemento crucial para la sostenibilidad de las redes es su ampliación a sectores nuevos, aunque relacionados, de manera que los recursos que ya existían puedan nutrirse de nuevas fuentes. Mantener la motivación de los miembros resulta fundamental para que las redes funcionen, sobrevivan, prosperen y se expandan.

Redes y mejores prácticas

Cuando se trata de desarrollar redes de apoyo a las mejores prácticas para la adquisición de segundas lenguas, los participantes pueden adoptar una postura *minimalista* o *maximalista*. En el sentido minimalista, es suficiente con crear un foro para que los miembros puedan establecer un contacto inicial, compartir información y mantener conversaciones básicas. Este tipo de red permite a los patrocinadores y promotores (la Comisión Europea, por ejemplo) comprobar que se han dado los primeros pasos para llevar la iniciativa más allá de los miembros a los que iba dirigida al principio y conseguir algún tipo de impacto en el campo en el que se basa el proyecto.

Desde el punto de vista maximalista, la red es crucial para conseguir el mencionado impacto, valor añadido, sostenibilidad y una base de conocimiento que permita generar nuevos proyectos e iniciativas. La innovación, la adaptabilidad, la creatividad y la motivación determinan estas redes. La creatividad no ocurre de manera aislada. El uso de redes no tiene ningún sentido si no se fomenta la comunicación. En el ámbito profesional, es más importante hablar sobre innovación que sobre usos y aplicaciones. Esto también subraya el papel de la energía y la eficacia en la comprensión y la aceptación de las repercusiones de la creatividad y la innovación. Es posible que los particulares sin recursos y las comunidades profesionales vean la creatividad como una amenaza. Esta no otorga poderes por sí sola, sino que depende de estructuras sociales y económicas receptivas,

involucradas y abiertas. El enfoque de algunos proyectos, como NELLIP, valida la colaboración y la dimensión social. Además, sus miembros ponen de relieve aspectos como la eficacia, los estándares de calidad y la interdependencia.

La construcción de redes viables y efectivas va más allá del mero cumplimiento de las necesidades de financiación para el desarrollo de herramientas dinámicas y formas de trabajo que promueven el cambio y la excelencia.

3.3 Explotación y establecimiento de redes en iniciativas galardonadas con el Sello Europeo de las Lenguas

El sello Europeo de las lenguas ha sido un estímulo importante para iniciativas políticas y desarrollo de la enseñanza de lenguas en el sector de la educación. Ha motivado una amplia gama de iniciativas de aprendizaje permanente a lo largo de la vida y también ha supuesto una recompensa para la competencia individual y un logro adicional en aprendizaje de idiomas. El sello Europeo de las Lenguas actúa como una fuerte motivación para los individuos y las agencias. Es obvio que el obtener un diploma universitario o un certificado académico no es el objetivo de los estudiantes adultos en las clases de aprendizaje de un segundo idioma, sin embargo, los estudiantes sí necesitan un estudio formal o reglado. Este estudio podría incluir la preparación de un examen, formación profesional, o cursos que te cualifican para capacitación profesional.

Los profesores de educación de Adultos, los legisladores y los administradores necesitan asegurarse de que los estudiantes sean conscientes de las opciones que existen, y prepararlos con las herramientas y estrategias que necesitan para hacer la transición a estudios más formales o para que desarrollen niveles efectivos de fluidez. La investigación en lectura, escritura y vocabulario ofrece orientación para profesores que contribuyen a que los estudiantes adultos adquieran las habilidades lingüísticas necesarias. El apoyo al estudiante, los servicios de orientación y la integración de los programas de educación de adultos en sistemas comunitarios de aprendizaje son importantes a la hora de satisfacer las necesidades específicas de los alumnos. Estos procedimientos combinados pueden servir de manera eficaz a las necesidades de los estudiantes adultos de idiomas, que promocionan a otros niveles de educación.

A pesar de que la mayoría de los sistemas de aprendizaje de adultos han llevado a cabo un período de reforma, no está muy claro que hayan logrado el objetivo de ofrecer posibilidades de empleo sostenible para sus participantes. Un procedimiento para esto es aumentar el conocimiento que se le proporciona a los individuos. El énfasis está en la educación general y ocupacional. Queda un interrogante sobre en qué medida este procedimiento servirá a la gente en relación a sus vidas laborales. De ahí, la importancia del papel del aprendizaje a lo largo de toda la vida a la hora de construir fundamentos relevantes.

Un asunto clave en la educación de idiomas en casi todos los países europeos durante el actual periodo de crisis es satisfacer las necesidades de los trabajadores que emigran o de los inmigrantes recién llegados. En la mayoría de países europeos está incrementando también el número de primeras y segundas generaciones de inmigrantes con niveles de educación comparativamente, habilidades lingüísticas y literarias limitadas y motivación mermada no sólo en niveles superiores de educación, sino también para el trabajo o la formación profesional.

Muchos son los jóvenes de entre 16 y 24 años, que ya no están en los sistemas públicos de educación o puede que nunca hayan sido parte de este sistema, bien porque eran demasiado mayores para acceder a la educación secundaria cuando llegaron o bien porque se dieron cuenta de que sus posibilidades de graduarse eran pocas y, por ello, decidieron no acceder a la escuela.

Aún así, otros tienen que trabajar para sustentarse así mismos y a sus familias. Un sorprendente número de inmigrantes jóvenes viven solos. Además de las múltiples necesidades económicas y educacionales de este grupo, hay retos culturales que confrontan a los jóvenes inmigrantes en transición, particularmente a aquellos cuyas carencias de oportunidades de educación y la consecuente limitación de habilidades lingüísticas les sitúan en los márgenes de la sociedad.

Estas múltiples limitaciones sociales conocidas por los educadores de adultos son también razones para pensar que incrementar la maestría de una segunda lengua es más que el mero aprendizaje de un idioma. Es una herramienta esencial en la integración socio-económica y en la reducción de niveles de marginación social y exclusión. El premio del Sello Europeo de las Lenguas a menudo ha destacado aspectos sobre los derechos en el aprendizaje de idiomas, entendido como un apoyo a los métodos y estructuras que favorecen el desarrollo personal y social.

El trabajo en red entre los alumnos en este sector puede tener efectos muy positivos para todos los usuarios. Ayuda a crear un vínculo entre las personas que trabajan en el mismo área.

A la educación de adultos, sin embargo, se le dedica pocos recursos en la mayoría de los países europeos, así el trabajo en red es un reto para fuentes limitadas. Sin embargo, el potencial para el valor añadido y para mejorar los niveles de cooperación es significativo. Los profesionales en la educación de adultos representan grupos diversos y creativos, y las oportunidades para la sinergia son múltiples.