

MODELO EDUCATIVO DE LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Modelo Educativo de la Escuela Nacional de Administración Pública

Editado por:

Escuela Nacional de Administración Pública - ENAP

© Autoridad Nacional del Servicio Civil · SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10, Jesús María, Lima 15072, Perú

Teléfono: (+51 1) 206 - 3370

Correo electrónico: escuela@servir.gob.pe

Página web: www.gob.pe/servir

Depósito Legal N°2025-xxxxx

Primera edición electrónica, mes xx y año xx

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.

Distribución gratuita. Prohibida su venta

CONTENIDO

Presentación

1. MARCO INSTITUCIONAL

- 1.1 La Autoridad Nacional del Servicio Civil
- 1.2 La Escuela Nacional de Administración Pública
- 1.3 Principios que sustentan la actuación de la Escuela Nacional de Administración Pública.

2. MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO EDUCATIVO

- 2.1 Enfoques educativos
- 2.2 Metodologías de aprendizaje
- 2.3 Modalidades de intervención

3. DESARROLLO DEL MODELO EDUCATIVO

- 3.1 Planificación
- 3.2 Diagnóstico
- 3.3 Diseño
- 3.4 Implementación, ejecución y certificación
- 3.5 Evaluación

4. LÍNEAS DE ACCIÓN Y ESTRATÉGIAS DE INTERVENCIÓN

- 4.1 Actividades dirigidas a servidores civiles y público en general
- 4.2 Actividades dirigidas al segmento directivo
- 4.3 Actividades de complementación académica para servidores civiles
- 4.4 Actividades para la promoción del servicio civil
- 4.5 Actividades de posgrado
- 4.6 Actividades de pasantía

5. ACTORES DEL MODELO EDUCATIVO

- 5.1 Participantes de las actividades académicas
- 5.2 Docente ENAP
- 5.3 Equipo académico de la ENAP
- 5.4 Aliados estratégicos

6. SERVICIOS ACADÉMICOS

- 6.1 Biblioteca virtual
- 6.2 Investigación aplicada

REFERENCIAS

Presentación

La Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) se ha consolidado como un pilar fundamental en el fortalecimiento del servicio civil en el Perú, un país diverso y en constante transformación. Su compromiso con la excelencia académica y la innovación responde a la necesidad de formar servidores públicos que enfrenten con solvencia los desafíos de la gestión pública moderna.

El Modelo Educativo de la ENAP es el resultado de un proceso reflexivo y riguroso que integra enfoques pedagógicos contemporáneos con la experiencia acumulada en el ámbito público. Este esfuerzo tuvo su primera propuesta y está basado en el Documento de Trabajo N°2 presentado en 2016¹, el mismo que sin haber sido aprobado formalmente fue en la práctica el modelo al cual se alinearon los diez primeros años de acción de la ENAP.

A través de principios como la ética académica, la flexibilidad estructural y el aprendizaje organizacional, el modelo impulsa la formación de agentes de cambio comprometidos con el valor público. Asimismo, incorpora metodologías y enfoques como la andragogía, conectivismo y aprendizaje basado en problemas, que colocan al participante en el centro del proceso formativo, promoviendo su autonomía y la aplicación práctica del conocimiento.

El modelo parte de una mirada inclusiva que prioriza la descentralización y atiende a las diversas realidades de los tres niveles de gobierno. Además, pone énfasis en la importancia de la investigación aplicada y el uso de tecnologías de la información, asegurando que el conocimiento generado sea pertinente y relevante para el servicio público.

Invitamos a todos los actores de la administración pública, así como a nuestros aliados estratégicos, a conocer y hacer suyo este modelo. Estamos convencidos de que su implementación contribuirá al fortalecimiento de un servicio civil meritocrático y

¹ chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/documento_de_trabajo_nro_2_2016_servir.pdf

comprometido, capaz de responder a las expectativas de una ciudadanía cada vez más exigente y participativa.

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1 La Autoridad Nacional del Servicio Civil

De acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1023 (2008) que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), es el organismo técnico especializado que tiene por finalidad “contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil” en el marco de la modernización de la gestión pública, ejerciendo la rectoría del sistema administrativo de recursos humanos del Estado peruano.

La reforma del servicio civil liderada por SERVIR busca un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia que sirva mejor a todos los peruanos. SERVIR ejerce la rectoría de la capacitación para el sector público y como tal, planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política nacional de capacitación. El impulso de la política de modernización del Estado hizo posible que, en el año 2012, se creará la Escuela Nacional de Administración Pública, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de capacidades del servicio civil y a la mejora de la calidad de los servicios públicos prestados a la ciudadanía².

1.2 La Escuela Nacional de Administración Pública

Según el Artículo 4 del Decreto Legislativo N° 1682 (2024),

La ENAP es el órgano de línea académico de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, encargado de impartir formación y capacitación en temas de administración y gestión pública, para contribuir con el fortalecimiento de capacidades de las personas que prestan o puedan prestar servicios en las entidades de la administración pública.

² Decreto Supremo N° 079-2012- PCM que crea la Escuela Nacional de Administración Pública - ENAP de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. <https://www.gob.pe/institucion/enap/normas-legales/4421771-079-2012-pcm>

Asimismo, dicho documento establece en su Artículo 5 la misión de la ENAP:

La ENAP tiene por misión contribuir al fortalecimiento de la administración pública en los tres niveles de gobierno, mediante la formación, capacitación, investigación y difusión del conocimiento en los temas de su competencia, en el marco de las políticas de Estado.

Sus acciones están dirigidas a atender de manera prioritaria a los gobiernos regionales y gobiernos locales.

Asimismo, con forme a lo establecido en el Artículo 3 del Decreto Supremo N° 079-2012-PCM, entre las funciones definidas para la ENAP se encuentran las siguientes:

- a. Desarrollar y ejecutar acciones y/o procesos académicos de capacitación para el servicio civil a nivel nacional.
- b. Ejecutar proyectos relativos a la capacitación de los servidores públicos en los diferentes niveles de gobierno.
- c. Coordinar con entidades el desarrollo de acciones y/o procesos académicos de capacitación para servidores públicos en el ámbito de su competencia.
- d. Promover la realización de estudios, publicaciones e investigaciones en materia de su competencia.
- e. Dirigir los procesos de selección y evaluación periódica de la plana docente de la ENAP.
- f. Otorgar diplomas, certificados o constancia a los participantes de las acciones de formación y capacitación en el ámbito de su competencia.
- g. Las demás que le delegue el Consejo Directivo o el Presidente Ejecutivo de SERVIR.

En este contexto y en cumplimiento de sus funciones, ENAP desarrolla las actividades de formación, capacitación, promoción, investigación y difusión de conocimientos vinculados a la administración y gestión pública dirigidas a servidores civiles, segmento directivo y público en general, directamente o a través de alianzas estratégicas con instituciones del sector público y privado, así como del

ámbito nacional e internacional, de acuerdo con la propuesta académica, perfiles, lineamientos y estrategias de trabajo diseñados en el marco de sus funciones.

1.3 Principios que sustentan la actuación de la Escuela Nacional de Administración Pública

La ENAP ha asumido los siguientes principios que conforman su cultura organizacional y que constituyen su identidad:

a. Ética académica

La ENAP promueve la integridad y el respeto en todas sus actividades académicas, lo cual es fundamental para garantizar un entorno de aprendizaje honesto y responsable donde se fomente la confianza entre participantes, docentes y el equipo de la ENAP; promoviendo a su vez, que este principio trascienda y sea implementado por los servidores civiles egresados en el desempeño de sus funciones.

b. Estructura con flexibilidad

La ENAP combina la existencia de un marco claro, definido y normado (estructura) con la capacidad de adaptarse y responder de manera ágil a los cambios, necesidades y contextos institucionales específicos.

c. Enfoque con valor público

Orientado a promover en el servicio civil el desarrollo y fortalecimiento de capacidades o competencias, ofrece actividades académicas que generan un impacto positivo y significativo en la sociedad.

d. Escuela que aprende

La ENAP a partir del análisis crítico de su experiencia educativa fomenta una cultura organizacional de aprendizaje y mejoramiento continuo.

e. Revalorización y compromiso con el servicio civil

La ENAP reconoce y valora las competencias y la experiencia laboral de los servidores civiles. A través de sus actividades académicas, la ENAP busca

desarrollar competencias alineadas con un Estado moderno, innovador y ético, capaz de impulsar el desarrollo del país.

f. **Innovación permanente**

La ENAP busca estar a la vanguardia en los temas de gestión pública, estrategias didácticas y en el uso de las nuevas tecnologías para ofrecer actividades académicas que motiven y consoliden los aprendizajes en los servidores civiles.

2. MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO EDUCATIVO

El modelo educativo de la ENAP se basa en principios andragógicos integrados con los enfoques cognitivo, socio-constructivista y conectivista. Estas perspectivas teóricas, complementadas por metodologías específicas de aprendizaje e intervención, orientan la formación de los servidores públicos. El objetivo principal es fomentar un aprendizaje autónomo, colaborativo y contextualizado, contribuyendo al desarrollo integral de las competencias profesionales y personales.

2.1 Principios andragógicos

La andragogía, como disciplina centrada en la educación de adultos, se enfoca en el desarrollo continuo de sus capacidades y la actualización de conocimientos, con el objetivo de mejorar su desempeño personal, profesional y social (Sierra, 2006). En el contexto de la Escuela, se aplican los principios andragógicos, los cuales incluyen el aprendizaje autónomo, horizontal, colaborativo y contextualizado.

Según Knowles et al. (2005), los adultos necesitan comprender la relevancia de lo que van a aprender para comprometerse activamente con el proceso, lo que genera mayor motivación e involucramiento. Además, se toma en cuenta la experiencia previa de los participantes, que enriquece el aprendizaje y sirve como base para nuevas adquisiciones de conocimiento. En este modelo, los adultos asumen la responsabilidad de su aprendizaje, lo que fortalece su autonomía y les permite aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno profesional.

En este sentido, la ENAP considera a la persona como agente principal de su experiencia de aprendizaje, promoviendo su participación consciente y activa. Para ello diseña e implementa experiencias de aprendizaje vinculadas a sus contextos laborales y personales, que generen aprendizajes significativos para aportar en su entorno laboral y transformar su entorno social.

2.2 Enfoques educativos

Enfoque cognitivo

El enfoque cognitivo en la educación de adultos se centra en la forma en que los individuos procesan, organizan y almacenan información de manera activa. Desde esta perspectiva, el aprendizaje implica la integración de conocimientos nuevos con los saberes previos, lo cual promueve un proceso más profundo y duradero (Neisser, 1967).

Una de las bases fundamentales de las teorías cognitivas es el concepto de memoria de trabajo, entendido como la capacidad limitada del individuo para retener y manipular información con el fin de realizar tareas cognitivas complejas. De acuerdo con Baddeley y Hitch (1974), la memoria de trabajo facilita la organización y procesamiento eficiente de la información, contribuyendo a la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Asimismo, el concepto de esquemas mentales, desarrollado por Bartlett (1932), destaca la importancia de las estructuras cognitivas preexistentes en la organización de nueva información. Estos esquemas funcionan como marcos interpretativos que permiten a los aprendices categorizar y comprender sus experiencias, mejorando tanto la comprensión como la retención de la información.

En el caso de los servidores públicos, la memoria de trabajo y los esquemas previos resultan esenciales, ya que les facilitan la gestión simultánea de múltiples datos y la integración de nuevos conocimientos con sus experiencias profesionales, optimizando así su desempeño laboral.

Enfoque socio-constructivista

El enfoque socio-constructivista integra elementos del constructivismo y del aprendizaje social, enfatizando la interacción social y el contexto en el proceso de aprendizaje. Esta teoría sostiene que el conocimiento no se construye de manera aislada, sino a través de la colaboración y el intercambio entre individuos, y que la interacción con otros facilita el desarrollo cognitivo y emocional de los participantes (Vygotsky, 1978). Este enfoque resulta particularmente relevante en la formación de servidores públicos, ya que estos profesionales deben tener no solo competencias técnicas, sino también habilidades sociales y de colaboración para resolver problemas complejos en entornos de trabajo diversos y dinámicos.

El aprendizaje activo es un componente clave de este enfoque, especialmente en el contexto de la educación de adultos. Según Knowles (1984), los adultos aprenden mejor cuando pueden conectar el contenido educativo con su experiencia laboral y personal. La metodología socio-constructivista fomenta que los servidores públicos reflexionen sobre sus propias prácticas y experiencias laborales, y, mediante la interacción con sus compañeros, construyen un conocimiento significativo que les permita abordar los retos del entorno público.

Además, la contextualización del aprendizaje es fundamental. En el contexto de la administración pública, el conocimiento debe estar estrechamente vinculado a la realidad y las experiencias específicas del entorno de trabajo de los servidores públicos. Esto implica integrar los saberes previos de los participantes y fomentar la metacognición, ayudándoles a reflexionar sobre su proceso de aprendizaje y a mejorar su autonomía (Brown, 1987).

Enfoque conectivista

El conectivismo combina los principios de teorías científicas como el caos, la complejidad, las redes y la autoorganización para explicar el aprendizaje en un contexto contemporáneo. Este enfoque considera que el aprendizaje ocurre en entornos dinámicos donde los elementos centrales cambian constantemente y no están completamente bajo control individual. El conocimiento, entendido como

información útil, puede estar distribuido más allá del individuo, alojándose en organizaciones, bases de datos o sistemas. En este sentido, las conexiones entre las redes tecnológicas resultan más importantes que el conocimiento actual que una persona pueda poseer (Siemens, 2005).

En este enfoque, el aprendizaje se desarrolla a través de redes, lo que fomenta la interacción y el intercambio de conocimientos entre los participantes. Este modelo resulta especialmente útil para fortalecer competencias tecnológicas, ya que facilita que los aprendices se familiaricen con redes sociales y herramientas digitales para compartir conocimientos y experiencias. Como señala Salinas (2004), la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación en los procesos educativos implica cambios hacia modelos más flexibles, lo que promueve nuevas formas de enseñanza y aprendizaje colaborativo.

El aprendizaje conectivista se concibe como un proceso continuo que ocurre en diversos escenarios, como comunidades de aprendizaje, redes personales y tareas en el entorno laboral. Este enfoque responde a la naturaleza cambiante del conocimiento y las demandas del mercado laboral, donde los individuos transitan por múltiples campos y especializaciones a lo largo de su vida profesional. La inteligencia artificial amplía las posibilidades de personalización del aprendizaje, adaptándose a las necesidades individuales de los participantes (Bates, 2023).

2.2. Metodologías de aprendizaje

Una vez revisados los enfoques, cognitivo, socio-constructivista y conectivista, se procede a explorar cómo se aplican a través de diversas metodologías de aprendizaje. Estas metodologías están diseñadas para aprovechar los principios de cada enfoque, lo que promueve un aprendizaje práctico y significativo que va desde la personalización de contenidos y ritmos hasta la resolución de problemas reales. Además, estas metodologías permiten el acceso continuo al conocimiento, lo que resulta muy útil en contextos laborales como la gestión pública.

Aprendizaje adaptativo

Este método resulta particularmente significativo en la formación de servidores civiles, ya que permite a los aprendices avanzar según su propio ritmo, adaptando el contenido a sus estilos y capacidades individuales.

Una de las principales fortalezas de esta metodología radica en su capacidad para fomentar la motivación y la autonomía de los participantes, quienes tienen la posibilidad de regular su propio progreso y acceder a recursos específicos para superar las dificultades que puedan enfrentar (Liu & Tsai, 2017). Asimismo, el aprendizaje adaptativo favorece una experiencia inclusiva, al responder a las necesidades particulares de cada individuo y mejorar la retención del conocimiento (Baker, 2009). Esto es especialmente relevante en contextos laborales donde la actualización constante de competencias es crucial para garantizar la competitividad.

Como destacan Shute y Towle (2003), “la adaptabilidad del aprendizaje permite una formación continua, personalizada y alineada con las demandas del entorno laboral” (p. 238). Este enfoque no solo enriquece el proceso formativo, sino que también asegura que las habilidades adquiridas sean pertinentes y aplicables en el ámbito profesional.

Aprendizaje basado en problemas

La metodología de aprendizaje basado en problemas (ABP) se centra en el aprendizaje activo, donde los participantes trabajan en la resolución de problemas reales como una forma de desarrollar competencias y capacidades. En este enfoque, el aprendizaje no se limita a la simple adquisición de conocimientos, sino que implica una investigación activa y la aplicación de conceptos a situaciones prácticas (Barrows, 1996).

Según Hmelo-Silver (2004), “el ABP se caracteriza por el uso de problemas auténticos que permiten a los participantes aplicar sus conocimientos, mejorar sus habilidades y tomar decisiones de manera reflexiva” (p. 235). Esto permite que los servidores civiles desarrollen habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas y colaboración.

Una de las principales ventajas del ABP es que fomenta un aprendizaje autónomo, clave en el aprendizaje de adultos, ya que los participantes asumen un rol activo en su educación, buscando soluciones, analizando información y colaborando con sus pares (Barrows, 2002). Esta metodología es particularmente eficaz en la formación de adultos, como en el caso de los servidores civiles, pues permite que los participantes integren sus experiencias previas y enfoques prácticos en la solución de problemas relevantes en su contexto laboral y entorno, lo que promueve el desarrollo de competencias transversales como la colaboración, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, entre otros.

Aprendizaje ubicuo

La metodología de aprendizaje ubicuo se basa en la idea de que el aprendizaje debe ser accesible en cualquier lugar y en cualquier momento, independientemente del entorno o del dispositivo utilizado. Este enfoque se apoya en el uso de las tecnologías digitales para facilitar el acceso al conocimiento de forma continua, lo que permite que los participantes aprendan mientras realizan otras actividades cotidianas o laborales. Según Brown (2003), "el aprendizaje ubicuo se caracteriza por la integración del aprendizaje en todos los aspectos de la vida, facilitando un acceso constante a recursos educativos a través de la tecnología" (p. 65).

Una de las principales ventajas de este enfoque es su capacidad para adaptarse a los estilos y ritmos de aprendizaje de los individuos. Los servidores civiles pueden aprender en función de sus necesidades, horarios y ubicación física. Al integrar el aprendizaje en su vida diaria, se favorece la flexibilidad y la autonomía del participante, ya que pueden acceder a contenidos relevantes en el momento en que los necesitan, y no solo durante las sesiones formales de capacitación (Sharples, 2006).

A través de herramientas tecnológicas como aplicaciones móviles, plataformas de e-learning y redes sociales el aprendizaje ubicuo permite la colaboración en tiempo real y el acceso a información relevante en cualquier momento. Esto contribuye no solo a mejorar la retención de la información, sino también a promover la innovación en el

aprendizaje y la resolución de problemas, adaptándose a los cambios constantes que caracterizan el sector público.

2.3. Modalidades de intervención académica

Con el propósito de implementar de manera óptima la andragogía, los enfoques y metodologías de aprendizaje planteados, se ofrece una amplia variedad de modalidades de intervención académica. Estas alternativas están diseñadas para responder a las necesidades específicas de los participantes, maximizando el impacto académico y asegurando la contextualización de los contenidos en función de los desafíos del entorno profesional.

Formación orientada a las competencias: Coloca a la persona como eje central del proceso educativo, adoptando una perspectiva integral que abarca sus conocimientos, habilidades y actitudes. Según Tobón (2013), las competencias se definen como actuaciones integrales ante actividades y problemas del contexto, caracterizadas por la idoneidad y el compromiso ético.

Por lo tanto, el propósito de una formación orientada a competencias es capacitar a los servidores públicos para enfrentar y resolver problemas de su entorno, aplicando de manera articulada diversos saberes, que fortalezcan el tejido social mediante la cooperación y la solidaridad (Tobón, 2013).

Este enfoque vincula directamente la capacitación con lo que se espera que los servidores públicos desempeñen en su entorno laboral, fomentando una mejora continua y servicios de calidad a la ciudadanía.

Sergio Tobón destaca que las competencias deben ser prácticas y contextualizadas, vinculando la formación al contexto social y profesional mediante la resolución ética de problemas. Este enfoque integra los saberes (ser, conocer y hacer) en actuaciones reales, alineando el aprendizaje con las demandas del entorno laboral y social.

Estructura modular: El diseño de los planes de estudio, en los casos que corresponda, se basa en estructuras modulares, donde los contenidos se organizan en unidades

autónomas e interrelacionadas, lo que permite flexibilidad y secuencia lógica. Cada módulo establece logros de aprendizaje claros, abarcando conocimientos, habilidades y actitudes. Esta estructura está vinculada a la realidad de la gestión pública, lo que aumenta la motivación y facilita la aplicación del aprendizaje en el entorno laboral. Según Díaz-Barriga y Hernández (2010), "promueve el desarrollo integral de competencias específicas" (p. 126).

Este enfoque integral permite a la ENAP responder a las necesidades formativas del servicio civil, y contribuye al desarrollo de competencias y capacidades que impactan directamente en la calidad y eficiencia de la gestión pública.

Como señala Knowles (1984), "los adultos aprenden mejor cuando los métodos y contenidos educativos se alinean con sus necesidades inmediatas y se relacionan con sus experiencias previas" (p. 21).

3. DESARROLLO DEL MODELO EDUCATIVO

3.1. Planificación

Es el proceso que implica definir, organizar y programar las diversas necesidades de capacitación en el marco de las competencias de la ENAP. Este proceso incluye la identificación de objetivos anuales, la selección y priorización de temas, la asignación y disposición de recursos, y la elaboración de una programación o cronograma de ejecución anual.

3.2. Diagnóstico

La ENAP identifica, analiza y prioriza las brechas de competencias, conocimientos o necesidades de capacitación de los servidores para diseñar acciones de capacitación que optimicen el desempeño institucional y la calidad del servicio público. Para tal fin, coordina con los órganos de línea de SERVIR y los entes rectores de sistemas administrativos, funcionales y políticas nacionales cuando corresponda.

3.3. Diseño

La modalidad del curso ya sea presencial o a distancia determina el diseño de los contenidos, el diseño metodológico, el sistema de evaluación y el apoyo académico requerido. Los programas formativos tienen un tiempo mayor de duración, se organizan en ciclos y módulos y básicamente están dirigidos al personal directivo. Los cursos de capacitación son de corto plazo, se organizan en módulos y están orientados a mantener actualizados a los servidores civiles. La Escuela formula el sílabo correspondiente a cada curso o programa y los contenidos son desarrollados con la participación de profesionales expertos en los temas propuestos y cuando corresponda, con apoyo de los entes rectores de los sistemas administrativos. Con dichos insumos, el equipo técnico de la Escuela elabora la propuesta metodológica adecuada a las necesidades y demandas del grupo objetivo a quienes va dirigido cada curso o programa, las mismas que fueron identificadas en el diagnóstico de necesidades y en el requerimiento expreso de las autoridades de la institución que solicita el servicio de capacitación o formación para sus servidores civiles, en el caso de haberse suscrito un convenio. Esta propuesta elaborada es presentada al equipo de docentes especialistas, a cargo del desarrollo de los cursos para que propongan los materiales y recursos a utilizarse. La Escuela los revisa, los aprueba y propone la metodología de trabajo y el sistema de evaluación. Esa propuesta se concreta en los documentos de gestión académica como son: el sílabo, los cronogramas de actividades, las guías de sesión de clase, el cuaderno de trabajo de los participantes y el sistema de evaluación implementado. Todo esto es entregado a los docentes previo al inicio de cada curso. Es parte de la propuesta de la Escuela que los docentes que desarrollan los cursos asistan a un taller, donde son informados sobre las características del grupo que será formado, sus necesidades y demandas formativas y la ruta metodológica que seguirá dicho proceso. Así mismo, esos talleres, son parte del plan de capacitación de docentes que se promueve en la Escuela, de manera que se aprovecha para trabajar diversos aspectos que se consideran fundamentales en la tarea docente como: la revisión del sílabo como instrumento de enseñanza-aprendizaje; estrategias metodológicas activas para lograr aprendizajes significativos; cómo fomentar la participación en el aula; cómo incluir perspectiva de género, de derechos, enfoque intercultural, la ética en los temas de discusión, entre otros. El

diseño de un curso, considera la definición y elaboración del sílabo, la construcción de contenidos, el diseño instruccional, la integración de los contenidos transversales, el diseño de metodología de aula, la integración de tecnología, el diseño del aula virtual, el diseño del sistema de evaluación y la producción impresa de los materiales. Todos los docentes cuentan con una guía de clase, que contiene en forma detallada los logros de aprendizaje, la secuencia de actividades con tiempos, que, en coherencia con el marco teórico, tiene siempre cuatro momentos: (1) la motivación y recojo de saberes previos; (2) la construcción del conocimiento; (3) la aplicación o puesta en práctica de los mismos y (4) la síntesis y evaluación.

Integración de Nuevas Tecnologías (NNTT)

Este aspecto está orientado a la programación del uso efectivo de las Nuevas Tecnologías en el aula para optimizar los procesos de formación y capacitación diseñados. Entre las tecnologías que programa la Escuela en el aula están: pizarra digital, proyector multimedia, cámaras de video y fotos, computadoras portátiles, tablets, Internet, plataforma virtual, recursos multimedia y software especializado para los cursos de gestión pública.

El uso de la tecnología en el aula es valioso para el desarrollo de las actividades educativas, tanto de apoyo al trabajo docente, como para el aprendizaje de los participantes y que a su vez, desarrollen las competencias necesarias para aplicar estas tecnologías en su entorno laboral, requisito indispensable para el proceso de modernización del Estado. Los participantes usan la tecnología en el aula para acceder, investigar y procesar información, publicar sus trabajos en el aula virtual, comunicarse con la comunidad de aprendizaje, etc. La Escuela programa un taller de inducción al uso de las tecnologías para que las puedan aplicar en sus actividades educativas de manera eficiente y si hubiera consultas técnicas, se cuenta con un sistema de asistencia académica y otros materiales de apoyo (guías, tutoriales, videos, etc.) a los que pueden recurrir los participantes que lo necesiten.

Aula Virtual de aprendizaje

Como se ha señalado anteriormente, el aula virtual se utiliza en las diversas estrategias de trabajo que desarrolla la Escuela. Se cuenta con una Plataforma Virtual que

constituye una herramienta valiosa de uso académico, en ella se configura las Aulas Virtuales en función a los cursos, programas o actividades de complementación académica diseñados. Para la gestión de los aprendizajes en este entorno digital se preparan las aulas virtuales con tecnología multimedia, se publican recursos y actividades de aprendizaje, de comunicación y de evaluación. En el caso de la modalidad presencial constituye un valioso apoyo al proceso de aprendizaje, facilitando el acceso a recursos complementarios de consulta y promoviendo espacios de colaboración y gestión del conocimiento.

Modalidades de enseñanza – aprendizaje

- **Modalidad presencial**

Esta modalidad de intervención favorece la interacción directa entre docentes y participantes, a través de un espacio físico, diseñado y equipado especialmente con fines didácticos, que les permite interactuar en tiempo real. Esta modalidad se apoya y complementa con el uso de tecnologías de información y comunicación, así como de entornos virtuales de aprendizaje.

- **Modalidad a distancia**

Modalidad de estudio en la que se enseña y aprende con el uso de herramientas tecnológicas en tiempo real (sincrónica) o de forma diferida (asincrónica) a través de medios digitales. La ENAP prioriza la plataforma virtual, pero también actúa mediante medios de comunicación masivos, redes sociales, plataformas de videoconferencia y plataformas digitales (SERVIR, 2024b).

Los tipos de modalidad a distancia que se desarrollan en la ENAP son los siguientes:

- **Modalidad remota**

En esta modalidad, se enseña y aprende en un entorno digital, en interacción sincrónica con el docente o facilitador a cargo (SERVIR, 2024b), permite que las consultas y acciones académicas se realicen en tiempo real. Esta modalidad puede tener momentos asíncronos complementarios.

- **Modalidad e-learning tipo convencional**

En esta modalidad, se aprende de manera autónoma, asíncrona y con un cronograma definido, cuyos contenidos se organizan en una Plataforma virtual. En esta modalidad, el docente o facilitador virtual brinda asesoría académica y apoya en el uso de las herramientas digitales de la Plataforma virtual (SERVIR, 2024b).

- **Modalidad e-learning tipo MOOC**

En esta modalidad, el estudio es auto gestionado, masivo, caracterizado por ser de inscripción libre y sin facilitación directa de un docente y en ocasiones cuenta con el apoyo de un asistente virtual. Se estudia a través de la plataforma virtual. La denominación MOOC es un acrónimo en inglés que significa “Curso abierto, masivo y en línea” (SERVIR, 2024b).

- **Modalidad e-learning tipo NOOC**

En esta modalidad, el estudio autogestionado, masivo, caracterizado por ser de corta duración y enfocado a en el desarrollo de una destreza o un área de conocimiento específico que puede ir desde un mínimo de 1 hora hasta un máximo de 6 horas. Es de inscripción libre, y en ocasiones cuenta con el apoyo de un asistente virtual. La denominación NOOC es un acrónimo en inglés que significa curso pequeño, abierto y en línea (SERVIR, 2024b) (microlearning, nanolearning u otro).

- **Modalidad b-learning**

Modalidad de estudio en la cual se enseña y aprende combinando las condiciones y ventajas de la modalidad presencial y a distancia la cual permite que los participantes desarrollen aprendizajes en diversos periodos de estas modalidades.

- **Otras modalidades**

La ENAP de acuerdo con la necesidad o en concordancia a la aparición de nuevas metodologías o tecnologías educativas, puede desarrollar otras modalidades que permitan mejorar la experiencia de aprendizaje de los participantes

3.4. Implementación, ejecución y certificación

En esta fase, la Escuela Nacional de Administración Pública, implementa la estrategia del acompañamiento académico así como los materiales diseñados y validados en formato impreso y digital para ejecutar el curso o programa definido. Una vez iniciadas las clases, se realiza el acompañamiento académico presentado en este modelo promoviendo en los participantes el interés permanente y la mejora constante en el proceso de formación o capacitación. La asistencia académica retroalimenta a los docentes con información útil que favorece los logros de aprendizaje. El acompañamiento académico se realiza a lo largo de todo el proceso educativo, es personalizado y busca colaborar con cada participante para que su experiencia educativa sea exitosa. De manera general, la Escuela considera los siguientes aspectos en la implementación y ejecución de los cursos y programas:

- **Matrícula**

En esta etapa los participantes confirman la aceptación de la beca y se comprometen académicamente con la Escuela

- **Organización de los materiales**

Los participantes reciben los materiales académicos: el sílabo, los contenidos desarrollados, lecturas y guías didácticas para el desarrollo de las actividades aplicativas. En esta etapa, se adecúan los formatos de registro de asistencia, fichas de entrega de materiales, registros auxiliares y otros, de acuerdo al número de grupos de atención.

- **Gestión de aulas**

De acuerdo a la actividad formativa se organizan las aulas. Si la modalidad es presencial, se organiza el espacio físico, equipos tecnológicos, servicio de apoyo académico y materiales, así como la configuración del aula virtual para que se publiquen los materiales y los participantes puedan subir o realizar evaluaciones. Si la modalidad es remota, se gestiona el aula virtual para el acceso y publicación de los materiales académicos, así como la plataforma de videoconferencia para el desarrollo de las actividades académicas. En ambas modalidades, el aula virtual de

la ENAP y la plataforma de videoconferencia cuentan con un sistema de soporte técnico y/o académico para las consultas correspondientes.

Para recibir la certificación de aprobación del curso o programa se debe alcanzar la calificación de 14 (catorce) dentro de una escala del 1 al 20, y obtener el porcentaje de asistencia establecida al inicio de la actividad académica (SERVIR, 2016).

3.5. Evaluación

En la ENAP, se evalúan los logros y resultados de las actividades académicas de manera permanente, para ello se aplican las siguientes modalidades:

- a. **Evaluación académica del participante.** Los participantes son evaluados para medir el nivel de logro alcanzado, mediante pruebas de salida, y, en caso se requiera, también pruebas intermedias y de entrada. Asimismo, se mide, controla y analiza el nivel de culminación, cumplimiento y deserción en las actividades académicas ejecutadas.
- b. **Evaluación de reacción o satisfacción.** Es un proceso de evaluación orientado a medir el nivel de satisfacción de la actividad académica implementada, tanto a nivel de docente, recursos, materiales, contenido y satisfacción general. Se realiza a través de encuestas que se aplican al finalizar la actividad académica y cuyos resultados contribuyen en la mejora continua de las actividades académicas que se ofrecen.
- c. **Evaluación de aplicación o transferencia.** De corresponder, la evaluación de transferencia es aplicable a los servidores civiles que han culminado satisfactoriamente las actividades académicas.
- d. **Evaluación de impacto.** De corresponder, la ENAP evalúa el impacto de las actividades académicas que cumplan las condiciones y recursos para ello.

4. LÍNEAS DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Las actividades académicas de la ENAP que marcan las líneas de acción y estrategias de intervención se organizan en diversas modalidades para atender las necesidades del servicio civil y el público en general:

4.1. Actividades dirigidas a servidores civiles y público en general

Línea enfocada en las acciones y procesos académicos dirigidos a servidores civiles de los tres niveles de gobierno y público en general, para desarrollar competencias, actualizar conocimientos y habilidades para la mejora de la prestación de los servicios públicos. Alude a actividades orientadas al desarrollo y actualización de competencias para mejorar la calidad de los servicios públicos.

4.2. Actividades dirigidas al segmento directivo

Línea de acción orientada al desarrollo o mejora de competencias, conocimientos y habilidades de dirección y gerencia, para fortalecer la prestación de servicios públicos. Comprende a funcionarios públicos, personas que ejercen funciones o desempeñan cargos directivos o de responsabilidad sobre personas o de asesoría a la alta dirección en entidades y empresas de la administración pública.

4.3. Actividades de Complementación Académica

Línea de acción que tiene como objetivo mejorar o ampliar los conocimientos a través de seminarios, talleres, cursos de extensión, foros, congresos, conferencias, micro y nano capacitación y otras actividades similares determinadas por la ENAP en el marco de su competencia. Asimismo, comprende la generación de conocimiento a través de investigación, generación y publicación de libros, revistas y otro tipo de publicaciones y servicios de gestión de conocimiento.

4.4. Actividades para la promoción del servicio civil

Línea de acción dirigida al público en general con el objetivo de dar a conocer los alcances, finalidad e importancia del servicio civil, de la administración y gestión pública a través de campañas de difusión, visitas, charlas, organización de concursos, congresos y similares; así como entrega de premios y reconocimientos, entre otras.

4.5. Actividades de posgrado

Línea de acción encargada de impartir diplomados, maestrías y doctorados dirigidos a las personas que prestan servicios al Estado, y de manera excepcional a las personas que puedan prestar servicios al Estado bajo las condiciones y requisitos que la ENAP determine.

4.6. Actividades de pasantía

Línea de acción que aborda las actividades prácticas de carácter académico, de investigación o profesional que realiza un servidor civil en otra entidad pública o privada en el país o en el extranjero, para adquirir experiencia y/o profundizar los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

5. ACTORES DEL MODELO EDUCATIVO

5.1. Participantes de las actividades académicas

Los servidores civiles son los destinatarios principales de las actividades académicas. Los participantes son sujetos activos en la construcción de su propio aprendizaje y son el centro del proceso educativo. Es de responsabilidad de la ENAP asegurar todas las condiciones para lograr un desarrollo y fortalecimiento efectivo de competencias de los participantes, y es responsabilidad de cada participante aprovechar la experiencia en función a sus capacidades, necesidades e intereses.

Igualmente aplica al público en general que accede a capacitarse en temas de administración y gestión pública, en el marco de las convocatorias específicas que se establezcan (Decreto Legislativo N° 1682, 2024).

Características de los egresados de la ENAP:

Las actividades académicas que realiza la ENAP se orientan a conseguir que los participantes desarrollen las siguientes características:

- **Actúa con independencia**, para garantizar que todos los ciudadanos, sin excepción, gocen de igualdad de oportunidades al hacer uso de los servicios del

Estado.

- **Actúa con transparencia y responsabilidad**, en el manejo de la información y asume la responsabilidad de sus acciones.
- **Promueve la participación ciudadana**, facilitando canales para recoger la opinión de los ciudadanos sobre normas y servicios, demostrando apertura para escuchar diferentes opiniones y perspectivas.
- **Optimiza el uso de los recursos del Estado**, utilizando de manera eficiente los recursos estatales, persiguiendo metas con criterios de legalidad y oportunidad, buscando el máximo rendimiento con el menor costo posible.
- **Muestra empatía y sensibilidad**, hacia los problemas y necesidades de los ciudadanos, sin discriminación, especialmente con la población en condición de vulnerabilidad.
- **Identifica oportunidades de mejora**, para mejorar procesos y productos orientados al servicio del usuario interno o externo.
- **Toma decisiones éticas**, frente a dilemas morales de su quehacer profesional o personal reflexionando sobre los valores y consecuencias de cada alternativa.
- **Prioriza y cumple las metas**, de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.
- **Lidera con efectividad**, fomentando el compromiso y la colaboración para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Planifica y establece metas viables**, a corto y largo plazo tomando en cuenta los criterios de legalidad y oportunidad.

La ENAP reconoce y valora los conocimientos y experiencia laboral de los servidores civiles las que son tomadas de base para el desarrollo de las actividades académicas y contribuyen a la revalorización de los servidores civiles.

5.2. Docente ENAP

El docente de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) desempeña un papel fundamental en la formación y capacitación de los servidores civiles peruanos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión pública en el país. Este perfil define las competencias, características y responsabilidades que se esperan de los profesionales

que imparten enseñanza en la ENAP, alineándose con los principios y la misión institucional.

Perfil del Docente ENAP

I. Competencias y Características:

1. Idoneidad Profesional:

- a. Cuenta con un dominio profundo de los contenidos de la actividad académica a su cargo.
- b. Para las enseñanzas de posgrado, posee una sólida formación profesional y una trayectoria laboral de prestigio, de conformidad con lo establecido en la Ley Universitaria.
- c. Preferiblemente, cuenta con experiencia en el campo de la administración y gestión pública.

2. Ética y Respeto:

- a. Respeta la libertad de conciencia y la dignidad personal de los participantes.
- b. Valora y respeta las ideas de los participantes, incluso cuando difieren de su propia opinión.
- c. Muestra un compromiso inquebrantable con los principios de la ENAP.

3. Responsabilidad y Compromiso:

- a. Cumple rigurosamente con la obligación de desarrollar los contenidos definidos por la ENAP, siguiendo la planificación del curso o programa.
- b. Acata las normas administrativas establecidas por la ENAP, incluyendo el calendario académico, horarios, sistema de evaluación y entrega de documentación.
- c. Expresa compromiso con la mejora continua de la gestión pública.

4. Habilidades andragógicas

a. Facilitador del Aprendizaje:

- En lugar de un instructor tradicional, el docente actúa como un facilitador, guiando a los participantes en su propio proceso de aprendizaje.
- Crea un ambiente de aprendizaje participativo y colaborativo, donde los participantes comparten experiencias y conocimientos.

b. Conexión con la Experiencia:

- Integra la experiencia previa de los participantes en el proceso de aprendizaje, reconociendo su valor como recurso académico.
- Utiliza estudios de caso, simulaciones y ejercicios prácticos que permitan a los participantes aplicar sus conocimientos y experiencias.

c. Aprendizaje Orientado a Problemas:

- Enfoca el aprendizaje en la resolución de problemas reales y relevantes para la gestión pública.
- Promueve el pensamiento crítico y la capacidad de análisis para abordar desafíos complejos.

d. Flexibilidad y Adaptabilidad:

- Adapta los métodos de enseñanza y los materiales a las necesidades de los participantes adultos.
- Utiliza una variedad de estrategias didácticas, como discusiones en grupo, aprendizaje basado en proyectos y aprendizaje en línea.

e. Promoción de la Autonomía:

- Fomenta la autonomía y la responsabilidad de los participantes en su propio aprendizaje.
- Brinda oportunidades para la autorreflexión y la evaluación personal.

f. Comunicación Efectiva y Respetuosa:

- Establece una comunicación clara, abierta y respetuosa con los participantes.
- Fomenta un ambiente de confianza y seguridad, donde los participantes se sientan cómodos para expresar sus ideas y preguntas.

g. Relevancia y Aplicabilidad:

- Asegura que el contenido del curso sea relevante y aplicable a las responsabilidades y desafíos de los servidores civiles.
- Conecta la teoría con la práctica, mostrando cómo los conceptos pueden aplicarse en el contexto laboral.

h. Retroalimentación Constructiva:

- Proporciona retroalimentación oportuna y constructiva a los participantes, enfocándose en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

5. Compromiso con los derechos:

- a. El docente ENAP ejerce sus funciones sin sufrir discriminación alguna y sin temor a represión.
- b. El docente ENAP ejerce su derecho de contribuir al cambio social expresando libremente su opinión acerca de las políticas públicas y de las que afectan a la enseñanza superior.
- c. El docente ENAP no es sancionado “por el mero hecho de ejercer tales derechos [derechos civiles]”.

II. Responsabilidades:

- Desarrollar actividades académicas para la ENAP en estrecha colaboración con el equipo.

- Participar en programas de formación de formadores que la ENAP determine para fortalecer sus capacidades y habilidades docentes.
- Evaluar su propio desempeño y buscar la mejora continua de su práctica docente.
- Contribuir a la creación de un ambiente de aprendizaje positivo y respetuoso.

III. Evaluación del Desempeño Docente

La evaluación del desempeño docente es un componente esencial para asegurar la calidad y la mejora continua en la ENAP. Este proceso busca proporcionar retroalimentación constructiva para el desarrollo profesional de los docentes. Además de los métodos de evaluación tradicionales, la ENAP implementa encuestas de satisfacción al finalizar cada acción de capacitación. Estas encuestas recopilan la opinión de los participantes sobre diversos aspectos, incluyendo su satisfacción con los docentes. La retroalimentación obtenida a través de estas encuestas complementa la evaluación del desempeño docente, proporcionando una perspectiva valiosa sobre la efectividad de la enseñanza y el impacto en el aprendizaje de los participantes.

a. Objetivos de la Evaluación:

- Mejora continua:
 - Identificar fortalezas y áreas de mejora en la práctica docente, tanto desde la perspectiva de la institución como de los participantes.
 - Promover el desarrollo de competencias andragógicas, didácticas y profesionales.
 - Fomentar la reflexión y la autoevaluación.
- Aseguramiento de la calidad:
 - Garantizar que los docentes cumplan con los estándares de calidad establecidos por la ENAP.
 - Verificar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y las competencias esperadas.
 - Asegurar la alineación con los principios y la misión institucional.

5.3. Equipo de la ENAP

Es el responsable de diagnosticar, planificar, crear, diseñar, implementar, ejecutar, evaluar, certificar y difundir las actividades académicas de la ENAP. Este equipo se orienta a lograr altos estándares de calidad en todas las etapas del desarrollo del modelo educativo.

5.4. Aliados estratégicos

Contribuyen al logro de objetivos comunes a través de la creación de sinergias orientadas al desarrollo y fortalecimiento de competencias y ejecución de actividades académicas. Entre ellos, podemos mencionar a los entes rectores de sistemas administrativos y funcionales, responsables de políticas públicas, entidades públicas de los tres niveles de gobierno, entidades privadas, universidades, escuelas e institutos de administración pública nacional e internacional, así como agencias de cooperación.

6. SERVICIOS ACADÉMICOS

6.1. Biblioteca virtual

Es un Centro de Conocimiento virtual que promueve el aprendizaje y la investigación en gestión pública. Facilita que servidores civiles y la ciudadanía en general accedan a una amplia variedad de recursos de información para su formación continua y la toma de decisiones en el ámbito de la administración pública. El Centro de Conocimiento comprende como parte de sus recursos de información: repositorios, libros, revistas, tesis, guías especializadas, casos y bases de datos.

6.2. Investigación aplicada

La ENAP promueve la investigación aplicada en gestión pública, destacando el análisis y desarrollo de estudios de casos. Su producción intelectual incluye artículos de investigación aplicada, casos prácticos de gestión pública, sistematización de experiencias exitosas y ensayos. Asimismo, selecciona y difunde investigaciones relevantes, promueve activamente la generación de conocimiento en el ámbito del

servicio civil, facilita la colaboración entre investigadores y brinda asesoramiento en procesos editoriales.

Referencias

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). *Modelo educativo de la Escuela Nacional de Administración Pública: Documento de trabajo N°2*. https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/documento_de_trabajo_nro_2_2016_servir.pdf
- Baddeley, A., & Hitch, G. (1974). Working memory. In G. H. Bower (Ed.), *The psychology of learning and motivation: Advances in research and theory* (Vol. 8, pp. 47–89). Academic Press.
- Bartlett, F. C. (1932). *Remembering: A study in experimental and social psychology*. Cambridge University Press.
- Baker, R. S. (2009). Challenges for *intelligent tutoring systems*. In *Handbook of human-computer interaction* (pp. 819-835). Springer.
- Barrows, H. S. (1996). Problem-based learning in medicine and beyond: A brief overview. *New Directions for Teaching and Learning*, (68), 3-12.
- Barrows, H. S. (2002). Is it truly possible to have such a thing as "problem-based learning"? *Journal of Problem-Based Learning*, 1(1), 5-12.
- Brown, A. L. (1987). *Metacognition, executive control, and school learning*. *The Educational Psychologist*, 22(3), 23-34.
- Brown, J. S. (2003). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. Crown Business.
- Decreto Legislativo N° 1023, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. (21 de junio de 2008). <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1023.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1682, Decreto Legislativo que establece el marco normativo para habilitar, garantizar y fortalecer el funcionamiento de la Escuela Nacional de Administración Pública. (2 de octubre de 2024). <https://www.gob.pe/es/l/6051965>
- Decreto Supremo N° 079-2012-PCM. Decreto Supremo que crea la Escuela Nacional de Administración Pública. (29 de julio de 2012). <https://www.gob.pe/es/l/4421771>

- Díaz-Barriga, F., & Hernández, G. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista*. McGraw-Hill.
- Hmelo-Silver, C. E. (2004). Problem-based learning: An instructional model and its constructivist framework. In D. H. Jonassen (Ed.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 399-412). Lawrence Erlbaum Associates.
- Knowles, M. (1984). *The adult learner: A neglected species*. Gulf Publishing.
- Knowles, M., Holton III, E. & Swanson, R. (2005). *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development* (6a ed.). Elsevier.
- Liu, M., & Tsai, C. C. (2017). The effect of adaptive learning technologies on students' performance. *Educational Technology Research and Development*, 65(3), 539-556.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Appleton-Century-Crofts.
- Bates, A.W. (2022). 9.4 Inteligencia artificial. En *Enseñar en la Era Digital* [Teaching in a Digital Age (3rd ed.)] (CETEC FIUBA, Trad.; 3a ed.). Pressbooks. <https://pressbooks.pub/teachinginadigitalagev3spanish/chapter/9-4-tecnologias-emergentes-inteligencia-artificial/>
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v1i1.228>
- Sharples, M. (2006). *Big issues in mobile learning: Report of a workshop by the Kaleidoscope Network of Excellence*. Mobile Learning Conference.
- Shute, V. J., & Towle, B. (2003). Adaptive technologies for learning and instruction. *Educational Psychologist*, 38(3), 229-242.
- Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology & Distance Learning*, 2(1). http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm
- Sierra, R., (2006). La Andragogía, modelo propicio para el desarrollo de la educación de adultos. *PROSPECTIVA*, 4(1), 100-102. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496251107016>
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, curriculum, didáctica y evaluación* (4a ed.). ECOE ediciones.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.