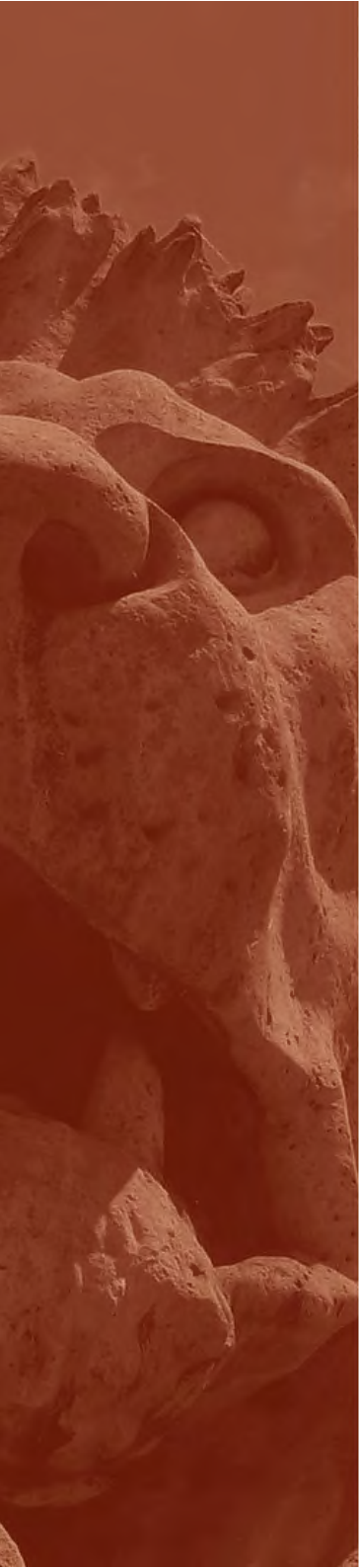




GUÍA PARA PROYECTOS FORMATIVOS

de Desarrollo Docente



GUÍA PARA PROYECTOS FORMATIVOS

de Desarrollo Docente



TABLA DE CONTENIDOS

Prefacio.....	5
I. Propósito	6
II. Vinculación con el Programa de Máster en Instrucción (MIP) DEEP EDWG OTAN	6
III. Estructura	7
Guía para Proyectos Formativos de Desarrollo Docente (FDCG)	7
IV. Cómo utilizar esta Guía para Proyectos Formativos	8
Descripción de los módulos	11
1. Modelos y principios del aprendizaje de adultos	11
2. Perspectivas de diversidad	14
3. Técnicas de aprendizaje activo	16
4. Diseño instruccional	20
5. Evaluación y valoración.....	22
6. Mejora de la educación mediante tecnologías emergentes	28
Anexo I	33
PfPC - EDWG - Grupo de Desarrollo Docente para Educadores - otros programas de desarrollo docente para complementar los programas locales	33
Anexo II.....	42
Formatos para un Programa de Desarrollo Docente	42
Equipo de proyectos del Programa de Máster en Instrucción	44
Bibliografía.....	47
Agradecimientos.....	51



PREFACIO

La génesis de esta Guía para Proyectos Formativos de Desarrollo Docente se remonta a 2016. Con el comienzo del Programa de Máster en Instrucción (MIP) del Programa para la Mejora de la Educación en Defensa (DEEP), y en previsión de los futuros egresados de nuestras instituciones asociadas, el Grupo de Trabajo de Desarrollo Docente (FDWG) del DEEP identificó la necesidad de contar con una guía para proyectos formativos que sirviera de ayuda a dichos egresados una vez que los facilitadores del FDWG los certificarán como Máster en Instrucción (MI). Se espera que, con el apoyo de los equipos de dirección institucionales, estos MI desarrollen un programa de desarrollo docente o revisen y mejoren las iniciativas de desarrollo docente existentes en sus respectivas instituciones. El documento, tras tres años de redacción y revisión, no llegó a publicarse porque la pandemia de COVID-19 mermó gravemente los esfuerzos del FDWG por completar esta guía. Cuando el equipo se reunió en Reichenau (Austria) en abril de 2022, su principal objetivo era ultimar esta importante ayuda para el trabajo de nuestros MI presentes y futuros. A pesar de las dificultades relacionadas con la COVID-19 y las situaciones geopolíticas volátiles, el FDWG se enorgullece de haber acreditado a numerosos MI en 2021 y principios de 2022 junto con varias instituciones asociadas en Afganistán y Ucrania. Aunque, lamentablemente, estos MI tendrán que esperar antes de iniciar sus programas, esperamos que tanto ellos como quienes lo hagan en el futuro aprovechen sus conocimientos especializados sobre el aprendizaje de adultos, el diseño instruccional, las técnicas de aprendizaje centradas en el estudiante, el desarrollo curricular y los métodos de evaluación/valoración para satisfacer las necesidades de sus respectivas instituciones, al tiempo que integran los valores democráticos de la creación de instituciones de defensa.

Esta guía ayudará a todos los Máster en Instrucción, actuales y futuros, así como a las instituciones que la utilicen, a orientar sus contribuciones al desarrollo docente de sus instituciones de educación militar profesional. Desde una perspectiva estratégica, sus esfuerzos contribuirán a hacer realidad la visión del Consorcio de la Asociación para la Paz (PfPC) de una Asociación Euroatlántica integrada y a apoyar asociaciones perdurables que refuercen la estabilidad regional a través de la educación en defensa multinacional, la cooperación en el sector de seguridad y las iniciativas de desarrollo de capacidades.

Mi sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido generosamente con su tiempo y esfuerzo durante el proceso de redacción. Aguanto con interés el establecimiento, la revisión y la continuidad de los programas de desarrollo docente de nuestros países socios.



Piers Cazalet,

Director de Cooperación en Defensa y Seguridad,
División de Operaciones, Cuartel General de la OTAN, Bruselas

I. PROPÓSITO

Esta guía para proyectos formativos proporciona información para Másteres en Instrucción (MI) certificados que están facultados para crear un programa de desarrollo docente (FDP) para su institución militar profesional. Esta guía es el resultado de un esfuerzo colaborativo de un equipo multinacional de expertos de varios países de la OTAN y la Asociación para la Paz (PfP). Proporciona un punto de partida para individuos u organizaciones asociadas que quieran establecer y garantizar la continuidad de programas de desarrollo docente para sus respectivas instituciones militares profesionales. Esta guía debería inspirar un diálogo profesional entre países socios sobre el tipo de educación que cada uno de ellos aspira a tener y desea impartir a sus instituciones. No se ha pensado para utilizarla al pie de la letra, sino más bien para adaptarla a las necesidades de cada institución, a los requisitos de la educación militar y a distintos contextos y sus culturas. Al tratarse de una guía para proyectos formativos, este documento proporciona una base sólida para crear y garantizar la continuidad de cursos y programas de desarrollo docente en instituciones académicas militares asociadas.

II. VINCULACIÓN CON EL PROGRAMA DE MÁSTER EN INSTRUCCIÓN (MIP) DEEP EDWG OTAN

El estado final que se pretende alcanzar con la iniciativa de desarrollo docente DEEP OTAN es que las instituciones asociadas dispongan de un FDP integral y duradero que facilite a los instructores técnicas y enfoques pedagógicos modernos. Para ello es fundamental que los Másteres en Instrucción certificados creen e impartan cursos de desarrollo y capacitación docente para personal aprendiz y experimentado, con el fin de garantizar la continuidad de la excelencia docente en sus respectivos centros. El objetivo principal del MIP es que las instituciones empleen a sus Másteres en Instrucción para mantener este programa de desarrollo docente sin necesidad de ayuda externa una vez que hayan completado el MIP. (Más información sobre el MIP en el Apéndice I. PfPC - EDWG - Grupo de Desarrollo Docente para Educadores - otros programas de desarrollo docente para complementar los programas locales). Los nuevos miembros del personal docente deberían recibir un curso de capacitación básica sobre eficacia pedagógica al inicio de su vinculación docente y a lo largo de su carrera. Los Másteres en Instrucción designados pueden utilizar esta guía para proyectos formativos para crear e impartir capacitación inicial y continua dirigida al desarrollo docente. Este documento también hace hincapié en la importancia de la planificación de sucesión para garantizar el éxito a largo plazo.

III. ESTRUCTURA

Esta Guía para Proyectos Formativos ayuda a los Másteres en Instrucción en sus esfuerzos por diseñar, desarrollar, poner en práctica y garantizar la continuidad de un Programa de Desarrollo Docente (FDP) para sus respectivas instituciones. El documento proporciona una base en el aprendizaje de adultos, el diseño y las técnicas de instrucción, el desarrollo curricular y la evaluación/valoración; todo ello en consonancia con las necesidades institucionales y los valores democráticos de la creación de instituciones de defensa. Presenta las líneas generales de un curso que, con el tiempo, podría servir de base para un programa más ambicioso dirigido al desarrollo docente. Esta guía se orienta a los resultados del aprendizaje.

Guía para Proyectos Formativos de Desarrollo Docente (FDCG)

Este currículo consta de seis módulos:

- 1) Modelos y principios del aprendizaje de adultos
 - a) Andragogía de Knowles
 - b) Taxonomía de Bloom y dominios de aprendizaje
 - c) Aprendizaje activo
 - d) Aprendizaje experiencial
 - e) Pensamiento crítico
 - f) Motivación en el aprendizaje
 - g) Metacognición
- 2) Perspectivas de diversidad
 - a) Perspectiva intercultural
 - b) Perspectiva civil y militar
 - c) Perspectiva de género
- 3) Técnicas de aprendizaje activo
 - a) Aprendizaje activo y pasivo
 - b) Clase magistral interactiva, estudio de casos, paneles, debates y opciones de análisis
 - c) Reflexión metacognitiva
- 4) Diseño instruccional
 - a) Diseño en retrospectiva

- b) Planificación de las sesiones
 - c) Diseño de cursos
 - d) Desarrollo curricular
- 5) Evaluación y valoración
- a) Evaluación diagnóstica, formativa y sumativa de estudiantes
 - b) Autoevaluación y evaluación por pares por parte del personal docente
 - c) Evaluación de clases, cursos, currículos y programas
 - d) Métodos de *feedback* y *feedforward*
- 6) Mejora de la educación mediante tecnologías emergentes
- a) Alfabetización digital
 - b) Aprendizaje electrónico
 - c) Aprendizaje semipresencial
 - d) Uso de la tecnología

Estos módulos pueden y deberían adaptarse a las necesidades institucionales.

IV. CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA PARA PROYECTOS FORMATIVOS

En el documento se hacen ciertas suposiciones implícitas. La primera es que el aprendizaje tendrá lugar en un entorno permisivo y que el aprendizaje activo formará parte del proceso y la experiencia de aprendizaje. La segunda es que la gobernanza será pluralista, de modo que los educandos puedan participar en la configuración de las futuras actualizaciones del currículo. Además, el éxito de este currículo dependerá de la existencia de una estructura de personal con un sistema de evaluación y promoción, así como de un compromiso institucional general con el desarrollo docente. Sin un sistema y una motivación de este tipo, es muy poco probable que este currículo tenga éxito.



Equipo multinacional de expertos trabajando en la FDCG durante la reunión del EDWG en Reichenau, Austria, abril de 2022.



DESCRIPCIÓN DE LOS MÓDULOS

Nombre del módulo

1. Modelos y principios del aprendizaje de adultos

Descripción/Contenido

En este módulo, los participantes analizan los modelos y principios que explican cómo y por qué aprenden las personas adultas. Entre los conceptos, se incluyen la andragogía de Knowles, la taxonomía de Bloom y los dominios del aprendizaje, el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb, el aprendizaje centrado en el estudiante, el aprendizaje activo, el pensamiento crítico, la motivación en el aprendizaje y la metacognición. Los participantes aplicarán estos conceptos para comprender sus propias experiencias de aprendizaje y considerar las implicaciones de estos conceptos para la enseñanza en sus propios cursos.

Objetivos/Resultados

Los participantes serán capaces de:

- Explicar las relaciones entre los principios andragógicos de Knowles y la idea del aprendizaje activo y centrado en el estudiante.
- Considerar las implicaciones del modelo de aprendizaje experiencial de Kolb para el diseño de sesiones.
- Aplicar la taxonomía de Bloom a los objetivos de aprendizaje y a la evaluación del aprendizaje individual.
- Describir los dominios cognitivo, afectivo y psicomotor del aprendizaje.
- Explicar cómo incorporar el pensamiento crítico y fomentar la metacognición en las experiencias de aprendizaje.
- Analizar la importancia de las emociones para el aprendizaje y el dominio afectivo. (Los educandos deben estar en capacidad de explicar el valor de crear un entorno de aprendizaje positivo).
- Describir las motivaciones de las personas adultas para aprender y cómo desarrollar la motivación interna vinculando el material a las necesidades y deseos de aprender de los estudiantes. (Los educandos deben percibir el beneficio del contenido y de las actividades de aprendizaje).

Recursos

- Curso en línea sobre la taxonomía de Bloom https://deeportal.hq.nato.int/ilias/goto.php?target=crs_171&client_id=DEEP (inscripción previa).

- Brookfield, Stephen V. *The Skillful Teacher*, 3.ª edición (Londres: John Wiley & Sons, 2015).
- Pensamiento crítico: *Foundation for Critical Thinking*. <https://www.criticalthinking.org>
- Jarvis, Peter, John Holford, y Colin Griffin (eds.), *The Theory and Practice of Learning*, 2.ª edición (Londres: Routledge, 2003).
- Jarvis, Peter, “Learning Model” en Jarvis, Peter, Stella Parker y Edward L. Thorndike, *Human Learning* (Londres: Routledge, 2006).
- Knowles, Malcolm, *The Adult Learner: A Neglected Species*, Capítulo 3 (Madison, WI: Gulf Publishing, 1973), último acceso: 15 de abril de 2022. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED084368.pdf>
- Modelo de aprendizaje experiencial de Kolb: <https://experientiallearninginstitute.org>
- Merriam, Sharan y Laura Birema, *Adult Learning: Linking Theory and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
- North Central Regional Educational Laboratory, *Critical Issue: Working Toward Student Self-Direction and Personal Efficacy as Educational Goals*. <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/students/learning/lr200.html>
- Tight, Malcolm. *Key Concepts in Adult Education and Training* (Londres: Routledge, 2012).
- Wlodkowski, Raymond J., y Margery B. Ginsberg. *Enhancing Adult Motivation to Learn: A Comprehensive Guide for Teaching All Adults* (Londres: John Wiley & Sons, 2017).

Metodologías/Técnicas

El objetivo de este módulo es que los participantes comprendan los modelos y principios, así como las relaciones entre ellos. En los módulos siguientes, los participantes aplicarán estos conceptos a la enseñanza y a la implementación de los cursos:

- Búsqueda del tesoro en línea: para cada concepto, los participantes desarrollan su propia investigación antes de la sesión. A continuación, los participantes explican sus resultados a la clase.
- Ejercicio de mapa mental: los participantes trabajan en parejas para trazar un mapa mental que conecte los distintos conceptos del módulo.
- Juego de rol: los participantes se dividen en dos grupos para escenificar situaciones de enseñanza activa y pasiva.
- La taxonomía de Bloom: los participantes, en pequeños grupos, formulan un objetivo para cada nivel del dominio cognitivo de Bloom para un tema específico de enseñanza.

- El pizarrón (“chak talk”): en silencio, los participantes escriben en un tablero sus respuestas y opiniones a una pregunta concreta. <https://www.csustan.edu/sites/default/files/writingprogram/Pages/documents/ChalkTalk.pdf>

Evaluaciones

- Los participantes explican los conceptos con sus propias palabras utilizando sus propias experiencias de aprendizaje. Deberán analizar cómo pueden utilizar este enfoque en el aula. Deberán analizar de qué manera cambiará su actual estilo de enseñanza. Los participantes escriben objetivos de aprendizaje utilizando los diferentes niveles de la taxonomía revisada de Bloom.

Glosario

- **Aprendizaje de adultos:** cómo aprenden las personas adultas, lo que incluye la pedagogía, el aprendizaje experiencial y las características del educando adulto (emociones, desarrollo, neurociencia, etc.) Hoare, C. (2006) *Handbook of adult development and learning*. Nueva York/Oxford: University Press.
- **Aprendizaje afectivo:** esta área se refiere a los sentimientos o emociones. El orden de la taxonomía comienza con los sentimientos más simples y termina con los más complejos. (<https://thesecondprinciple.com/instructional-design/threedomainsoflearning/>)
- **Andragogía:** un conjunto de principios del aprendizaje de adultos desarrollados por Malcolm Knowles. Supuestos de Knowles sobre los educandos adultos. El método y la práctica de la educación de adultos, especialmente como una materia académica o un concepto teórico.
- **Pensamiento crítico:** término para describir el aprendizaje, el pensamiento y el análisis que no solo se limitan a memorizar y recordar información y hechos. En su forma más elemental, el pensamiento crítico se produce cuando los estudiantes analizan, evalúan, interpretan o sintetizan información y ponen en práctica un pensamiento creativo para elaborar un argumento, resolver un problema o llegar a una conclusión.
- **Metacognición:** proceso de reflexión sobre el propio pensamiento y aprendizaje.
- **Motivación:** razón o razones para actuar o comportarse de una determinada manera.
- **Aprendizaje centrado en el estudiante:** un enfoque del aprendizaje en el que los educandos eligen no solo qué quieren estudiar, sino también cómo y por qué ese tema puede ser de interés. El entorno de aprendizaje se centra en la responsabilidad y la actividad del educando, en contraste con el énfasis en el control del instructor y el contenido académico de gran parte de la enseñanza tradicional.

Nombre del módulo

2. Perspectivas de diversidad

Descripción/Contenido

Una perspectiva de diversidad (género, CIVMIL, cultura) debería ser una parte inherente y necesaria de un enfoque integral de las operaciones militares. No solo es lo correcto, sino que también nos ayuda a hacer las cosas bien. En consecuencia, en este módulo nos centraremos en por qué una perspectiva de diversidad se ha convertido en un objetivo y una herramienta importantes en las operaciones militares, y por qué tiene implicaciones tanto nacionales como internacionales.

Tener en cuenta perspectivas alternativas es también un proceso fundamental para desarrollar el pensamiento crítico y las capacidades de toma de decisiones, ya que permiten considerar un asunto desde una perspectiva holística.

Objetivos/Resultados

Los participantes serán capaces de:

- Identificar el valor de las perspectivas de diversidad en el aula.
- Integrar perspectivas de diversidad (género, CIVMIL, cultura) en el diseño y la implementación de un curso.
- Evaluar cómo influye la integración de perspectivas de diversidad en la toma de decisiones.
- Explicar cómo influyen los valores culturales en la enseñanza en el contexto de una institución.

Recursos

- Diversity, Inclusion, and Equal Opportunity in the Armed Services: Diversity, Inclusion, and Equal Opportunity in the Armed Services: Background and Issues for Congress. <https://sgp.fas.org/crs/natsec/R44321.pdf>
- Hofstede, Geert, The 6-D Model of National Culture. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Kerr, Alexandra, "Introduction, Defense Institution Building: A New Paradigm for the 21st Century," *PRISM News*, 20 de noviembre de 2017, último acceso: 6 de abril de 2022, <https://cco.ndu.edu/News/Article/1375664/introduction-defense-institution-building-a-new-paradigm-for-the-21st-century/>
- *Teaching gender in the Military* <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/imce/Teaching%20Gender%20in%20the%20Military/DCAF-PPC-Teaching-Gender-Military-Ch1-Why-how-gender-is-vital-to-military.pdf>

Metodologías/Técnicas

- Lluvia de ideas (“brainstorming”) para definir la diversidad y su rol en la educación.
- Discusión sobre las perspectivas de diversidad en la educación militar profesional (PME).
- Trabajo por proyectos para integrar perspectivas de diversidad en el diseño y la ejecución de cursos/sesiones.
- Discusión sobre los métodos y las ventajas de introducir perspectivas de diversidad en los programas, los cursos, las lecturas, las discusiones y la composición de los estudiantes y el personal docente en el contexto del aula.
- Juegos de rol o debates en los que se representan diferentes perspectivas de un tema y se reflexiona sobre cómo contribuye la consideración de perspectivas de diversidad a la toma de decisiones y al desarrollo de la capacidad de pensamiento crítico.
- Participación en el análisis de las partes interesadas en una determinada política o cuestión mediante entrevistas o una encuesta. Considerar las diferentes perspectivas que aportan los distintos grupos sobre la misma cuestión/política. También se pueden utilizar los resultados de encuestas de dominio público (p. ej., Eurobarómetro, Gallup o Pew Research) y analizar cómo responden distintos grupos a la misma pregunta.
- Proyecto en grupos pequeños: asignar las dimensiones culturales de Hofstede para considerar qué impacto tiene cada dimensión sobre la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Considerar como sería la instrucción en un entorno cultural diferente con valores de dominio significativamente distintos.

Evaluaciones

- Los participantes trabajarán en un proyecto para integrar perspectivas de diversidad (género, CIVMIL, cultura) en el diseño y la ejecución de cursos/sesiones.

Glosario

- **Perspectiva de género:** la consideración de las diferencias basadas en el género entre mujeres y hombres que se reflejan en los roles e interacciones sociales, en la distribución del poder y en el acceso a los recursos. Directiva 40-1 del Mando Biestratégico de la OTAN (octubre de 2021).
- **Perspectiva intercultural:** la sociedad intercultural contiene creencias básicas que rigen las relaciones entre las personas, pero no es tan prescriptiva a nivel de detalle como el fundamentalismo. Permite que las personas puedan crecer juntas y crear y cambiar la sociedad en la que viven. Promueve valores cívicos que, en esencia, tratan de fomentar una ciudadanía capaz, segura de sí misma y comprometida. Phil Wood y Charles Landry, *The Intercultural City*, (Londres: Earthscan, 2008), p. 8.

Nombre del módulo

3. Técnicas de aprendizaje activo

Descripción/Contenido

En este módulo, los participantes identificarán y aplicarán métodos de instrucción basados en el aprendizaje activo. Los participantes practicarán las habilidades aprendidas y las relacionarán con su experiencia docente previa, tanto de forma individual como en grupos pequeños.

Objetivos/Resultados

Los participantes serán capaces de:

- Explicar diferentes técnicas de aprendizaje activo.
- Distinguir entre los enfoques activo y tradicional/pasivo del aprendizaje.
- Evaluar y aplicar diversas técnicas de enseñanza como: clases magistrales interactivas, estudios de casos, discusiones, paneles y técnicas de enseñanza colaborativa.
- Describir el valor de la reflexión metacognitiva.
- Seleccionar técnicas de aprendizaje activo para lograr los resultados de aprendizaje de la sesión.

Recursos

- Aprendizaje activo. <https://poorvucenter.yale.edu/ActiveLearning>
- Angelo, T. & Cross, K.P. *Classroom assessment techniques: A handbook for college Teachers* (2.ª edición) (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
- Barkley, E., C. H. Major and K.P. Cross, *Collaborative Learning Techniques: A Handbook for College Faculty* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014).
- Brame, C. Active learning. Vanderbilt University Center for Teaching. <https://cft.vanderbilt.edu/active-learning/>
- Brookfield, Stephen V. *The Skillful Teacher*, 3.ª edición (Londres: John Wiley y Sons, 2015).
- Lang, J. *Small Teaching: Everyday Lessons from the Science of Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 2021).
- Aprendizaje basado en problemas. [https://teaching.cornell.edu/teaching-resources/engaging-students/problem-based-learning#:~:text=Problem%2Dbased%20learning%20\(PBL\),the%20motivation%20and%20the%20learning](https://teaching.cornell.edu/teaching-resources/engaging-students/problem-based-learning#:~:text=Problem%2Dbased%20learning%20(PBL),the%20motivation%20and%20the%20learning)

Metodologías/Técnicas

Discusión sobre el aprendizaje activo vs. el tradicional/pasivo. Ejemplos de las distintas técnicas.

Investigación sobre los enfoques activos y cómo mejoran el aprendizaje con respecto a los enfoques tradicionales.

Modelado de distintos tipos de enfoques de aprendizaje activo. Por ejemplo:

- Clases magistrales interactivas (pausas para aclaraciones, votaciones, etc.)
- Técnicas de evaluación formativa (p. ej., controles del proceso de aprendizaje, ensayo breve, la idea menos clara)
- Discusión guiada, en grupos grandes, socrática
- Solos-parejas-todos
- Revisión por pares
- Paneles y técnicas de debate
- Enfoque de estudio de casos
- Discusiones y proyectos en grupos pequeños
- Aprendizaje basado en problemas/aprendizaje basado en proyectos
- Simulaciones, juegos de rol y juegos de guerra
- Mapas conceptuales

Discusión acerca del valor de las reflexiones metacognitivas sobre el aprendizaje, con ejercicios diseñados para estimular dichas reflexiones (por ejemplo, pedir a los estudiantes que reflexionen sobre cómo diseñaron su programación y qué aspectos del proceso dieron o no dieron buenos resultados para comprender mejor su proceso de aprendizaje).

Evaluaciones

- Los participantes adaptarán las técnicas de aprendizaje activo a los resultados de aprendizaje propuestos, incorporando técnicas adecuadas de aprendizaje activo y de reflexión, y justificarán sus decisiones sobre el uso de dichas técnicas.

Glosario

(Según el Diccionario Oxford, versión en inglés en línea, a menos que se indique lo contrario)

- **Aprendizaje activo:** enfoque de enseñanza que insta a los estudiantes a participar activamente en el proceso de aprendizaje realizando actividades (escuchando activamente, hablando, escribiendo, creando, etc.) y reflexionando sobre cómo influye la realización de esas actividades en su aprendizaje.

- **Enfoque basado en el estudio de casos:** proceso o registro de investigación sobre la evolución de una persona, grupo o situación particular a lo largo de un periodo de tiempo. Los estudiantes leen el material del caso y luego participan en una discusión guiada para responder preguntas sobre el caso y conectarlo con otros casos o conceptos del curso.
- **Mapas conceptuales:** los estudiantes representan visualmente cómo se relacionan entre sí diferentes conceptos, agentes, acontecimientos, autores o ideas.
- **Técnicas de evaluación formativa:** actividades para dar *feedback* a los estudiantes durante el proceso de aprendizaje (en lugar de evaluar sus conocimientos al final). Algunos ejemplos son el ensayo breve, en el que los estudiantes dedican un minuto a responder por escrito a una pregunta, y el instructor recoge las respuestas para controlar el aprendizaje; o la idea menos clara (“muddiest point”), en la que los estudiantes escriben el concepto o la idea que les ha resultado más difícil de entender, lo que ayuda al instructor a orientar el repaso.
- **Reflexión metacognitiva:** parte del aprendizaje activo consiste en reflexionar sobre cómo y qué se ha aprendido. Los enfoques metacognitivos se refieren a la reflexión de los estudiantes sobre su propio aprendizaje, y los ejercicios de reflexión son una forma de facilitarla.
- **Paneles y debates:** un grupo pequeño de personas se reúne para investigar o decidir sobre un asunto concreto. Normalmente, se invita a los estudiantes a considerar distintos puntos de vista sobre una misma cuestión o se les asigna a equipos para que convenzan a otros estudiantes de las ventajas de una postura determinada.
- **Aprendizaje pasivo:** enfoque tradicional de enseñanza que sigue el modelo del “sabio en el escenario”, en el que un experto transmite información a un público pasivo que escucha sin que se le pida que reflexione o participe.
- **Revisión por pares:** técnica de evaluación formativa en la que los estudiantes hacen comentarios constructivos sobre el trabajo de sus pares.
- **Aprendizaje basado en problemas:** estilo de aprendizaje en grupos que se centra en aprender lo necesario para resolver un problema concreto o responder a una pregunta.
- **Simulaciones, juegos de rol y juegos de guerra:** enfoques de aprendizaje activo en los que los estudiantes participan en situaciones que simulan acontecimientos, conceptos o teorías del mundo real, lo que a menudo les brinda la oportunidad de alejarse de discusiones abstractas y pensar de forma crítica, tomar decisiones, elaborar estrategias y poner a prueba sus ideas. Los juegos también pueden servir como ejercicios de repaso para la evaluación formativa (como juegos similares a Trivial Pursuit o Jeopardy!).
- **Discusión en grupos reducidos:** un grupo pequeño de estudiantes discute sobre un tema o una cuestión al mismo tiempo que otros grupos pequeños.

- **Discusión socrática:** estilo de discusión guiada en la que el instructor tiene en mente un objetivo o una respuesta concretos y plantea a los estudiantes una serie de preguntas para llegar hasta ellos.
- **Solos-parejas-todos:** técnica en la que se pide a los estudiantes que piensen en silencio su respuesta a una pregunta o cuestión, formen parejas para discutir con otro estudiante y compartan sus conclusiones con el resto de la clase.
- **Aprendizaje transformacional:** el proceso de aprendizaje profundo, constructivo y significativo que no se limita a la simple adquisición de conocimientos, sino que favorece la construcción consciente del sentido de la propia vida por parte de los educandos.

Nombre del módulo

4. Diseño instruccional

Descripción/Contenido

Este módulo se centra en aspectos del diseño instruccional referentes al desarrollo de una sesión, un curso y el ciclo curricular.

Los temas incluyen la planificación de las sesiones basada en el diseño en retrospectiva y el desarrollo curricular. Los participantes crean una programación siguiendo el modelo de diseño en retrospectiva y realizan revisiones por pares de las programaciones de sus colegas.

Objetivos/Resultados

Los participantes serán capaces de:

- Desarrollar e identificar los resultados del aprendizaje, las herramientas de evaluación y las técnicas de aprendizaje activo de acuerdo con la Taxonomía de Bloom revisada para establecer los niveles de aprendizaje y garantizar la coherencia en el diseño de las sesiones, los cursos y los programas.
- Explicar cómo funciona el ciclo de aprendizaje de Kolb.
- Crear experiencias de aprendizaje significativas para los estudiantes estableciendo el contenido y los métodos pedagógicos adecuados
 - Considerar los recursos y los plazos
 - Utilizar el aprendizaje activo y las buenas prácticas en el aprendizaje
- Preparar las descripciones de los cursos.
- Analizar e identificar los requisitos previos necesarios.
- Crear una programación.

Recursos

- Ambrose, Susan A., Bridges Michael WdiPietro Michel, Lovett Marsha C., Norman Marie K., *How Learning Works: Seven Research-Based Principles for Smart Teaching*, San Francisco, Jossey Bass, 2010.
- Curso en línea sobre la taxonomía de Bloom https://deppportal.hq.nato.int/ilias/goto.php?target=crs_171&client_id=DEEP (con inscripción previa).
- Fink, L. Dee. *Creating Significant Learning Experiences: An Integrated Approach to Designing College Courses*. (San Francisco, Jossey Bass, 2013).
- McLeod, Saul. "Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle," último acceso: 6 de abril de 2022. <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Metodologías/Técnicas

Trabajo individual por proyectos: diseño y revisión por pares de una programación.

Entre las posibles técnicas, se incluyen las siguientes:

- Preparar tareas para crear experiencias de aprendizaje significativas que concluyan con productos evaluables.
- Crear test, pruebas y exámenes.
- Desarrollar tareas de expresión escrita, presentaciones y proyectos en grupos.
- Crear oportunidades para la revisión por pares.
- Dar *feedback* significativo.
- Motivar a los estudiantes y animarles a asumir responsabilidades.

Evaluación

Trabajo individual por proyectos: evaluar una programación utilizando una rúbrica para el diseño de programaciones.

Glosario

- **Diseño en retrospectiva:** proceso que los educadores utilizan para diseñar **experiencias de aprendizaje** (<https://www.edglossary.org/?s=learning+experiences>) y técnicas de instrucción para lograr objetivos de aprendizaje específicos. (<https://www.edGlossary.org/backward-design/>)
- **Currículo:** un currículo es un programa de aprendizaje específico, una serie de cursos que describen de forma colectiva los materiales de enseñanza, aprendizaje y evaluación disponibles para un determinado plan de estudios. En el diseño de un currículo está implícita la necesidad de proporcionar a los educandos una hoja de ruta de lo que se prevé que aprendan y de cómo se ha organizado y estructurado su aprendizaje. Normalmente, un currículo tiene una estructura anidada, lo que significa que hay un programa general dentro del cual hay varias partes conectadas.

Nombre del módulo

5. Evaluación y valoración

Descripción/Contenido

Este módulo prepara a los participantes para que incorporen una evaluación y valoración eficaces en sus cursos, proporcionándoles los conocimientos, habilidades y herramientas pertinentes. El módulo trata la evaluación desde múltiples perspectivas:

- El trabajo individual de los instructores con los estudiantes para mejorar su aprendizaje a partir de herramientas específicas que se utilizan en la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa.
- Los instructores realizan un trabajo de autoevaluación con vistas a mejorar en su labor.
- Los instructores emplean técnicas de evaluación por pares para garantizar el desarrollo y la adaptación a las buenas prácticas de la organización.
- Los instructores analizan los estándares de evaluación y valoración para garantizar la rendición de cuentas y la evaluación comparativa en la enseñanza.
- Evaluación de sesiones, cursos y currículos desde la perspectiva de las partes interesadas con el fin de garantizar la calidad.

Todo lo anterior debe incluirse en un marco más amplio de recopilación de datos para fundamentar las decisiones relativas a la actualización de los currículos y la continuación, ampliación o modificación de los programas educativos.

El módulo prepara a los participantes para que identifiquen estándares de rendimiento, desarrollen indicadores clave de rendimiento, seleccionen instrumentos pertinentes para monitorear y evaluar el progreso de los estudiantes, los instructores y el personal docente, y el logro de los objetivos establecidos, así como la adecuación de los objetivos de los currículos y los programas educativos y de capacitación a la misión y la visión institucionales.

La rúbrica es una de las herramientas que los participantes desarrollarán con vistas a armonizar y estandarizar las prácticas de evaluación y valoración. El módulo identifica las diferencias entre las evaluaciones directas e indirectas y cómo se utilizan conjuntamente. Asimismo, se explica el concepto de transferencia del aprendizaje y se analiza cómo se puede medir dicha transferencia.

Objetivos/Resultados

Los participantes serán capaces de:

- Identificar e incorporar herramientas apropiadas de evaluación y valoración en sus cursos y currículos según los resultados de aprendizaje identificados.
- Demostrar el uso de herramientas de evaluación formativa y sumativa en la enseñanza en el aula y el desarrollo curricular.

- Utilizar herramientas de evaluación diagnóstica.
- Explicar la diferencia entre la evaluación directa e indirecta y cómo se deberían utilizar conjuntamente.
- Explicar el concepto de transferencia del aprendizaje y cómo se puede medir.
- Diseñar instrumentos de evaluación adecuados para medir el aprendizaje de los estudiantes.
- Utilizar los resultados de las evaluaciones para mejorar su currículo en el futuro.
- Diseñar rúbricas adecuadas para la evaluación de los estudiantes, el instructor, el currículo y el programa.

Recursos

- Banta, Trudy W., and Charles Blaich, “Closing the Assessment Loop,” *Change: The Magazine of Higher Learning*, 43:1, 22 — 27, https://www.gvsu.edu/cms4/asset/EF4BB85F-CE60-13B2-48C316794B210EBA/closing_the_assessment_loop.pdf
- Banta, T., James, E., and K. Black. *Principles and Profiles of Good Practice* (San Francisco: Jossey Bass, 2009).
- Diamond, Robert M, *Designing and Assessing Courses and Curricula: a Practical Guide*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2008).
- Isaacs, T., Catherine Zara, Graham Herbert, Steven J. Coombs & Charles Smith: *Key Concepts in Educational Assessment* (SAGE Publications Ltd, 2013).
- Lape, Beth, “Assessment and Evaluation as Tools for Improvement,” Capítulo 8 en DCAF y PfPC (eds.) *Handbook on Teaching Gender in the Military* (Geneva: DCAF and PfPC, 2016), <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/imce/Teaching%20Gender%20in%20the%20Military/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-Military-Ch8-Assessment-evaluation.pdf>
- Martin, J., and R.A. Collins, “Formative and Summative Evaluation in the Assessment of Adult Learning.” In V. Wang, Ed., *Assessing and Evaluating Adult Learning in Career and Technical Education* (Hangzhou, China: Zhejiang University Press and Hershey, PA: IGI Global, 2009), 153-171.
- Secolsky, Charles y Brian D. Denison (eds.), *Handbook on Measurement, Assessment, and Evaluation in Higher Education* (Routledge, Taylor & Francis Group: 2011).
- Walvoord, B. *Assessment Clear and Simple: A Practical Guide for Institutions, Departments, and General Education* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).
- Wang, V. *Assessing and Evaluating Adult Learning in Career and Technical Education* (Hangzhou, China: Zhejiang University Press and Hershey, PA: IGI Global), 153-171.

Metodologías/Técnicas

- Generar una discusión con los participantes sobre la evaluación de los programas educativos y de capacitación, del personal docente y de los estudiantes en sus respectivas instituciones teniendo en cuenta las siguientes preguntas: ¿Quién/por quién? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Qué? ¿De qué manera? ¿Cuándo y con qué frecuencia? En relación con el aprendizaje de los estudiantes y la evaluación y valoración, se pueden formular preguntas como las siguientes: ¿Cómo se los imaginan? ¿Cómo saben que sus estudiantes están alcanzando los resultados (evidencias) que ellos (los instructores) han identificado como necesarios en sus respectivas disciplinas? ¿Cómo podrían recopilar tales evidencias? Indagar sobre cómo llevan a cabo la evaluación en sus respectivas instituciones y si éstas les proporcionan la información que necesitan. Solos-parejas-todos con la pregunta “¿cómo podrían utilizar estas evaluaciones en sus sesiones?”. Tratar cuestiones relacionadas con quién evalúa las sesiones, los cursos, los currículos y los programas en sus respectivas instituciones y qué efecto tiene esto sobre las herramientas elegidas para evaluar a los estudiantes y al personal docente.
- Hacer una presentación sobre la evaluación y la valoración, identificando las diferencias entre la formativa y la sumativa y el uso de evaluaciones directas e indirectas. Exponer las buenas prácticas en materia de evaluación y valoración del personal docente/curso/currículo/programa. Hacer hincapié en los resultados positivos que estos tipos de evaluación pueden reportar a los educandos y a los instructores. Proporcionar información general sobre cómo pueden utilizarse conjuntamente las evaluaciones directas e indirectas para dar una idea más precisa de la evaluación. En relación con la evaluación formativa y sumativa, destacar la diferencia entre cómo se utilizan, en lugar de cuándo se utilizan.
- Preguntar al personal docente por su experiencia en cuanto al establecimiento de criterios de evaluación y valoración y la necesidad de garantizar la objetividad, la imparcialidad, la transparencia, la fiabilidad y la validez. Guiar la discusión hacia la identificación del cometido de las rúbricas en la evaluación y valoración. Discutir sobre lo que les gusta o desagrada de utilizar este enfoque estructurado. Discutir sobre la importancia de las evaluaciones estandarizadas del rendimiento del personal docente, los indicadores clave del rendimiento para la evaluación y la valoración como parte de los objetivos de la garantía de la calidad en los programas educativos y de capacitación.
- Revisar el uso de las rúbricas del módulo Planificación de las sesiones. Para concluir, hacer hincapié en que lo que hagan los estudiantes con los conocimientos es tan importante como su aprendizaje inicial. Destacar la utilidad de las rúbricas para guiar los esfuerzos individuales de los instructores a fin de mejorar sus enfoques de enseñanza, lo que permite a los directores/decanos/pares evaluar y valorar de forma objetiva al personal docente, y la relevancia de los datos obtenidos para tomar decisiones sobre el programa/currículo.

Evaluaciones

- Los participantes incorporan herramientas adecuadas de evaluación y valoración (rúbrica incluida) en sus cursos y currículos.
- Los participantes desarrollan criterios de autoevaluación y evaluación por pares y los aplican para evaluar sus propios cursos y los de sus pares.
- Los participantes comparan una lista de verificación genérica sobre actividades utilizadas para evaluar el currículo con sus prácticas institucionales, con la intención de formular propuestas fundamentadas relativas a un enfoque integrado para la evaluación del currículo.

Glosario

(Según el Diccionario Oxford, versión en inglés en línea, a menos que se indique lo contrario)

- **Evaluación**
 - La acción de evaluar a alguien o algo.
 - La amplia variedad de métodos o herramientas que los educadores utilizan para evaluar, medir y documentar la preparación académica, el progreso en el aprendizaje, la adquisición de habilidades o las necesidades educativas de los estudiantes. (Fuente: <https://www.edGlossary.org/assessment/>)
- **Valoración del curso**
 - Un cuestionario impreso o electrónico que requiere una respuesta escrita o una selección de respuestas a una serie de preguntas para evaluar la instrucción de un curso específico. Es un medio habitual para obtener información útil que el docente y el centro pueden utilizar para mejorar la calidad de la instrucción. (Fuente: <https://ctl.wustl.edu/Resources/Glossary-of-pedagogical-terms/>)
- **Rediseño de un curso**
 - El rediseño de un curso implica volver a diseñarlo para que tenga objetivos demostrables y medibles, que se ajusten a las estrategias de enseñanza y a los mecanismos de evaluación. Se recomienda seleccionar estrategias que estimulen el aprendizaje activo y monitorear el progreso de los estudiantes para poder ofrecer apoyo a los estudiantes que lo necesiten. (Fuente: Recuperado de <https://ctl.wustl.edu/Resources/Glossary-of-pedagogical-terms/>)
- **Evaluación curricular**
 - La evaluación curricular es un proceso de recopilación y análisis de información procedente de diversas fuentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes de forma sostenible. (Fuente: <https://ctl.ubc.ca/files/2010/08/HbonCurriculumAssmt.pdf>)

- **Evaluación diagnóstica:** utilización de diversas medidas e informes para identificar las fortalezas y necesidades de los estudiantes en áreas específicas de habilidades, de modo que el personal docente pueda proporcionar instrucción para abordar las necesidades de aprendizaje.
 - Orienta las decisiones académicas, curriculares e instruccionales porque permite comprender mejor lo que un estudiante sabe o no sabe en relación con objetivos de aprendizaje específicos. (Fuente: <https://www.illuminateed.com/blog/2020/11/diagnostic-assessment>)
- **Evaluación:** formulación de un juicio sobre la cantidad, el número o el valor de algo. Por ejemplo, la medición de aspectos distintos del aprendizaje del estudiante en un entorno educativo.
- **Evaluación formativa**
 - Una amplia variedad de métodos que el personal docente utiliza para evaluar la comprensión, las necesidades de aprendizaje y el progreso académico de los estudiantes durante una sesión o curso. (Fuente: recuperado de <https://www.edGlossary.org/formative-assessment/>)
 - El proceso de proporcionar *feedback* no sumativo a los estudiantes durante el proceso de aprendizaje. Por lo general, se trata de actividades poco exigentes que permiten que el instructor evalúe el trabajo de los estudiantes y les dé *feedback*. Un instructor que escribe comentarios y sugerencias sobre el borrador de un trabajo es un ejemplo de evaluación formativa (Weimer 2013). (Fuente: recuperado de <https://ctl.wustl.edu/Resources/Glossary-of-pedagogical-terms/>)
- **Evaluación indirecta**
 - Los métodos de evaluación analizan las perspectivas de las distintas partes interesadas en la enseñanza y el aprendizaje con el fin de obtener información sobre el proceso de aprendizaje (el cómo y el por qué).
 - Ejemplos: autoevaluación del aprendizaje por parte de los estudiantes, encuestas de satisfacción, revisión por pares del personal docente, grupos de discusión (p. ej., con estudiantes, egresados, socios de la comunidad, empleadores de egresados). (Fuente: <https://assessment.lafayette.edu/about/understanding-assessment/direct-and-indirect-methods/>)
- **Parte interesada**
 - En el ámbito educativo, el término “parte interesada” suele referirse a cualquier persona interesada en el bienestar y el éxito de un centro y sus estudiantes, lo que incluye a administradores, personal docente, miembros de la plantilla, estudiantes, familias, miembros de la comunidad, líderes empresariales locales y funcionarios con cargos electos, como miembros de la junta escolar, concejales y

representantes del Gobierno. Las partes interesadas también podrían ser entidades colectivas, como empresas locales, organizaciones, grupos de activistas, comités, medios de comunicación e instituciones culturales, además de organizaciones que representan a grupos específicos, como sindicatos de educadores, organizaciones de familias y personal docente que representan a superintendentes, directores, juntas o docentes de disciplinas académicas específicas. En una palabra, las partes interesadas tienen un “interés” en el centro y sus estudiantes, lo que significa que tienen un interés personal, profesional, social o económico. (Fuente: <https://www.edGlossary.org/stakeholder/>)

- **Evaluación sumativa**

- Se utiliza para evaluar el aprendizaje, la adquisición de habilidades y el rendimiento académico de los estudiantes al final de un periodo de instrucción determinado, normalmente al final de un proyecto, unidad, curso, semestre, programa o año académico. (Fuente: recuperado de <https://www.edGlossary.org/summative-assessment/>)
- El proceso por el que se mide el aprendizaje de un estudiante al final de un curso (o de una parte del curso). Las evaluaciones sumativas se suelen asociar a las calificaciones y pueden efectuarse mediante pruebas, exámenes o ensayos. (Fuente: recuperado de <https://ctl.wustl.edu/Resources/Glossary-of-pedagogical-terms/>)

- **Evaluación docente**

- Una evaluación precisa de la eficacia de la enseñanza, de sus fortalezas y áreas de mejora, seguida de *feedback*, asesoramiento, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional. También es esencial reconocer y recompensar el trabajo docente. (Fuente: Santiago, P., y Benavides, F. “Teacher Evaluation. A Conceptual Framework and Examples of Country Practices”. Presentación en el Taller OCDE-México *Towards a Teacher Evaluation Framework in Mexico: International Practices, Criteria and Mechanisms*, que se celebró en Ciudad de México los días 1 y 2 de diciembre de 2009. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/44568106.pdf>)

- **Transferencia del aprendizaje**

- La capacidad de un educando para aplicar satisfactoriamente el comportamiento, los conocimientos y las habilidades adquiridos en una actividad de aprendizaje al puesto de trabajo, con la consiguiente mejora del rendimiento laboral. (<https://trainingmag.com/improving-learning-transfer>)

Nombre del módulo

6. Mejora de la educación mediante tecnologías emergentes

Descripción/Contenido

Este módulo ofrece la oportunidad de colaborar y reflexionar de forma consciente sobre las tecnologías emergentes, con especial atención a las redes sociales y otros recursos informáticos (en línea y presenciales) para la educación y la capacitación. Además, los participantes practicarán la creación de un aprendizaje en línea interactivo, apropiado para educandos adultos y en favor de los valores democráticos de la educación en defensa para la reforma.

Objetivos/Resultados

Los participantes serán capaces de:

- Identificar, desarrollar y defender las vías por las que el personal docente puede mejorar los entornos de aprendizaje mediante:
 - Tecnologías emergentes de evaluación y herramientas, incluido el aprendizaje en redes sociales y otras herramientas basadas en la tecnología (en línea y presenciales).
 - Diversos enfoques de la enseñanza-aprendizaje en línea (p. ej., soluciones de aprendizaje semipresencial, aula invertida, tutorías en línea, etc.) para la planificación de las sesiones, respetando los principios del aprendizaje electrónico.
- Explicar las oportunidades y las dificultades que plantean las tecnologías emergentes en el desarrollo del personal docente y el diseño curricular (incluidos los requisitos de recursos, los requisitos del personal docente, los requisitos de interacción, la gestión del aula, la confianza del personal docente, etc.).
- Utilizar nuevos enfoques para el proceso de evaluación y las herramientas, con especial atención a las nuevas formas de presentación de contenidos (incluidas las redes sociales, los sistemas de gestión del aprendizaje, etc.).
- Demostrar cómo se utilizan los nuevos enfoques para promover el aprendizaje centrado en el estudiante (incluida la alfabetización digital y la revisión crítica de los recursos en línea).

Recursos y Referencias

- Equipo y acceso a internet, acceso y uso de sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) como Blackboard, Moodle, ILIAS / PñPC / DEEP LMS, M7-126 (Curso de aprendizaje electrónico de la OTAN), PñPC ADL WG, etc.
- Pritchard, Alan. *Effective Teaching with Internet Technologies* (London: Paul Chapman Publishing, 2007).
- Stein, Jared, y Charles R. Graham (eds.) *Essentials for Blended Learning. A Standards-Based Guide*. (Nueva York: Routledge, 2020).

- Shank, Patti, ed., *The Online Learning Idea Book*. (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2007).
- The NATO ADL Handbook - Guidelines for the development, implementation and evaluation of Technology Enhanced Learning.
- Walcutt, J.J. y Schatz, S. (eds.), *Modernizing Learning: Building the Future Learning Ecosystem*. (Washington, DC: Government Publishing Office, 2019).

Metodologías/Técnicas

Instrucción en línea y presencial, experiencia práctica, discusiones públicas, diarios (sobre el éxito del personal docente), cursos autoguiados en línea, recursos en línea.

Evaluaciones

- Construir una matriz de tipo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para analizar el impacto de las herramientas tecnológicas emergentes sobre la eficacia institucional.
- Evaluar los resultados de este análisis y establecer la implementación adecuada para su curso.
- Evaluar los recursos en línea disponibles, como los cursos autoguiados.

Glosario

(Según el Diccionario Oxford, versión en inglés en línea, a menos que se indique lo contrario)

- **Aprendizaje distribuido avanzado (ADL):** una iniciativa gubernamental que tiende puentes entre Defensa y otras agencias federales para fomentar la colaboración, facilitar la interoperabilidad y promover buenas prácticas en el uso del aprendizaje distribuido para proporcionar educación, capacitación, aprendizaje informal y apoyo oportuno de la más alta calidad; que se adapta a las necesidades individuales y se imparte de forma rentable, en cualquier momento y en cualquier lugar, con el fin de aumentar la preparación, ahorrar recursos y facilitar la colaboración interorganizacional. (<https://www.adlnet.gov/about>)
- **Asíncrono:** en relación con el aprendizaje en línea, se refiere a eventos que no se coordinan en el tiempo. Significa que los educandos utilizan los materiales y se comunican en horarios diferentes a los de los demás educandos. Ejemplos: correo electrónico, hilos de discusión, cursos de educación superior en línea, cursos autoguiados en línea. Cada educando puede utilizar, leer y responder en el momento que desee (Shank, 2007, p. 347).
- **Aprendizaje semipresencial:** se refiere a una combinación de métodos de aprendizaje (incluidos, entre otros, la enseñanza en línea y presencial). La ventaja del aprendizaje semipresencial es que puede aprovechar las mejores cualidades de cada método de

enseñanza. Por ejemplo, el *feedback* inmediato que ofrece el aprendizaje presencial y la exploración autoguiada que permite el aprendizaje en línea asíncrono (Shank, 2007, p. 347).

- **Aprendizaje electrónico (“eLearning”)**: aprendizaje que se lleva a cabo a través de dispositivos electrónicos, normalmente en internet.
- **Aprendizaje móvil (“mLearning”)**: “Aprovechamiento de la tecnología móvil ubicua para la adopción o el aumento de conocimientos, comportamientos o habilidades a través de la educación, la capacitación o el apoyo al rendimiento, al mismo tiempo que la movilidad del educando puede ser independiente del tiempo, la ubicación y el espacio”. Informe *Mobile Learning Decision Path*, de la Iniciativa de Aprendizaje Distribuido Avanzado (ADL) (p. 5). Véase <https://adlnet.gov/assets/uploads/MLDP-Report.pdf>
- **Aprendizaje invertido**: los estudiantes aprenden los contenidos en casa y los practican en el aula. En este enfoque de aprendizaje semipresencial, la interacción cara a cara se combina con el estudio independiente a través de la tecnología. <https://teachthought.com/learning/the-definition-of-the-flipped-classroom/>
- **ILLIAS**: sistema de gestión del aprendizaje de código abierto que destaca por ser el primer LMS de código abierto compatible con SCORM 1.2 y SCORM 2004. (<https://elearningindustry.com/top-open-source-learning-management-systems>)
- **Sistema de gestión del aprendizaje (LMS)**: aplicación que permite gestionar tareas administrativas como la creación de catálogos de cursos, el registro de usuarios, el seguimiento de los usuarios en los cursos, el registro de datos (como las calificaciones de los test) acerca de los educandos, y generar informes (Shank, 2007, p. 349).
- **Cursos en línea masivos y abiertos (MOOC)**: cursos de aprendizaje a distancia en línea, en los que es posible inscribirse gratuitamente o por un módico precio, sin requisitos de titulación, y que, por tanto, están abiertos a un número mucho mayor de personas que los cursos presenciales convencionales.
- **Cursos en línea**: transferencia de habilidades y conocimientos a través de la red utilizando un ordenador.
- **Tutoriales en línea**: exposición o explicación de un tema, en formato impreso o en una pantalla de ordenador, para el estudio independiente.
- **Análisis/matriz FODA**: FODA es el acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por definición, las fortalezas (F) y las debilidades (D) son factores internos sobre los que se tiene cierto grado de control. Asimismo, por definición, las oportunidades (O) y las amenazas (A) son factores externos sobre los que no se tiene prácticamente ningún control. (<https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis.htm>)

- **Síncrono:** en relación con el aprendizaje en línea, se refiere a eventos que se coordinan en el tiempo o son simultáneos. Significa que las personas “asisten” y utilizan los materiales al mismo tiempo que los demás, aunque se encuentren en diferentes lugares. Ejemplos: chat, mensajería instantánea, conferencias virtuales (Shank, 2007, p. 349).

Revisión del documento

Esta FDCG se revisará anualmente para garantizar su adecuación y vigencia. Agradecemos y valoramos los comentarios de los Másteres en Instrucción y de las instituciones asociadas que utilicen este documento.



ANEXO I

PfPC - EDWG - Grupo de Desarrollo Docente para Educadores - otros programas de desarrollo docente para complementar los programas locales

Grupo de Desarrollo Docente para Educadores EDWG PfPC

Programas de Desarrollo Docente:

- 1) Programa Básico de Desarrollo Docente (FFDP)
- 2) Programa de Máster en Instrucción (MIP)
- 3) Otros programas/cursos/talleres:
 - a) Ladrillos y clics: espacios físicos y virtuales
 - b) Pensamiento creativo y crítico para el desarrollo docente

1. Programa Básico De Desarrollo Docente (FFDP)

Descripción del programa

Este programa mejora la capacidad del personal docente para diseñar e impartir una instrucción basada en buenas prácticas educativas y valores democráticos destinada a mejorar las capacidades de pensamiento crítico de los estudiantes. Se centra en los principales temas del aprendizaje activo y permite a los participantes elegir las áreas que se abordarán en los siguientes talleres de desarrollo docente.

Este programa consta de una introducción y tres módulos (“Métodos de aprendizaje activo centrados en el estudiante”, “Evaluación y aprendizaje activo” y “Planificación de las sesiones y diseño curricular”). Cada módulo tiene una duración de 4-5 días laborables completos o 10 días laborables virtuales de 3 horas. Estos módulos se han diseñado utilizando un enfoque progresivo.

Este programa se imparte “cara a cara” o en línea, con sesiones sincrónicas utilizando Zoom para garantizar el aprendizaje activo. Todos los módulos se han estructurado y se imparten de acuerdo con los principios del aprendizaje activo, con discusiones, experiencias prácticas y actividades en grupos pequeños.

Resultados del programa

Al final de este programa, los participantes serán capaces de:

- **APLICAR:** identificar, seleccionar e implementar buenas prácticas de diseño instruccional, desarrollo y evaluación para la educación en defensa.
- **ANALIZAR:** comparar y contrastar los métodos y prácticas educativas que son valiosos y útiles para las reformas de la educación en defensa en distintos países.
- **EVALUAR:** analizar y evaluar los avances y dificultades que plantea la implementación de enfoques de aprendizaje activo y centrados en el estudiante.

Participantes

25-30 participantes (para aprendizaje a distancia - hasta 12 participantes).

Requisitos previos para participantes (conocimientos previos necesarios para participar satisfactoriamente):

- Los participantes deben ser educadores con experiencia docente previa.
- Los participantes deben tener autorización para participar en el programa.
- Los participantes deben tener acceso a una cámara web y un micrófono para las sesiones síncronas (si tienen lugar de forma virtual).

Contenido del programa

Aprendizaje de adultos, aprendizaje centrado en el estudiante, métodos de aprendizaje activo, motivación, evaluación, *feedback*, planificación en retrospectiva, diseño instruccional (resultados de aprendizaje - evaluación - métodos), aprendizaje semipresencial, aprendizaje en línea, pensamiento crítico, diseño curricular, etc.

2. Programa De Máster En Instrucción (MIP)

Descripción del programa

El objetivo del MIP es fomentar las capacidades de autosuficiencia y sostenibilidad de las instituciones de educación militar profesional (PME) asociadas para crear e impartir currículos de calidad con técnicas modernas mediante la capacitación de los candidatos a Máster en Instrucción (MI) seleccionados, que asumirán la responsabilidad de la institución asociada para capacitar al personal docente en un ciclo continuo de mejora de los currículos y la enseñanza.

El programa se centra en técnicas pedagógicas modernas centradas en el educando adulto, orientadas a los resultados y basadas en el aprendizaje activo. Hace hincapié en la planificación de la sucesión.

El programa consta de cuatro fases:

MIP 1	<i>Yo lo hago</i>	Revisión de buenas prácticas educativas
MIP 2	<i>Nosotros lo hacemos</i>	Diseño de cursos, evaluación y tutorías
MIP 3	<i>Ellos lo hacen</i>	Enseñanza con observación y evaluación por pares
MIP 4		Continuidad de la capacidad y el compromiso institucional

Resultados del programa

Al final del MIP, los participantes serán capaces de:

- Diseñar y ejecutar un FDP para los instructores de sus respectivas instituciones, apoyándose en los conceptos del aprendizaje interactivo, los principios actuales del aprendizaje de adultos y buenas prácticas acordes con las necesidades de la institución.
- Aplicar y asesorar al personal docente sobre el contenido y los recursos sobre el aprendizaje de adultos, el aprendizaje centrado en el estudiante, la evaluación y valoración, el programa, la planificación de las sesiones y los cursos, el desarrollo curricular y el aprendizaje electrónico.
- Observar y evaluar la actuación del personal docente en el proceso de aprendizaje.
- Coordinarse con el resto del personal docente de su disciplina para desarrollar un sistema de garantía interna de calidad.
- Asesorar a la dirección sobre buenas prácticas en PME para conseguir su apoyo.
- Planificar la continuidad del programa de desarrollo docente.

Participantes

Hasta 12 participantes.

Requisitos previos para participantes:

- Nombramiento y apoyo de la dirección de la institución.
- Preferiblemente, que vaya a continuar durante al menos dos años más en su puesto docente antes de recibir un nuevo destino.
- Comprender la visión, la misión y los objetivos de la institución, así como su cultura y necesidades educativas.
- Capacidad para educar a su propio personal docente en los principios básicos del aprendizaje de adultos y buenas prácticas actuales.
- Haber participado previamente en el FDP DEEP/equivalente (deseable).
- Utilizar habitualmente la red profesional para buscar fuentes y materiales necesarios para el programa.
- Interés por el aprendizaje a lo largo de la carrera y las técnicas pedagógicas modernas.
- Capacidad para desarrollar y poner en práctica un plan estratégico que garantice el desarrollo continuo del personal docente en su respectiva institución.
- Excelentes habilidades de comunicación con el personal docente y la dirección.
- Conocimientos y habilidades previos de los participantes en el MIP:
 - Aprendizaje activo, experiencial, afectivo y de adultos
 - Diseño en retrospectiva
 - Planificación de las sesiones
 - Diseño curricular
 - Resultados de aprendizaje
 - La taxonomía de Bloom revisada
 - Aprendizaje basado en la evidencia
 - Evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas
 - Evaluación basada en la evidencia
 - Aprendizaje centrado en el estudiante
 - Armonización de la sesión con el curso, el programa y la misión institucional
 - Diseño de rúbricas
 - Entorno de aprendizaje seguro
 - Motivación

- Responsabilidad del estudiante sobre su propio aprendizaje y el de los demás
- Métodos de aprendizaje activo

Contenido del programa:

Fase 1 (Equipo del MIP de 2 personas, 5 días, 9-12 participantes del MIP):

- Evaluación de referencia de la pedagogía actual en el aula.
- Proporcionar actividades de actualización adaptadas cuando sea necesario.
- Desarrollar/presentar una sesión detallada de forma colaborativa e individual.
- Desarrollar un esquema de un curso de FDP que sirva como base para las Fases 2 y 3.

Tareas asignadas: los participantes crean un FDP detallado, de ocho a diez sesiones de 90 minutos cada una para el FDP en inglés, y lo envían por correo electrónico al responsable del MIP 2 meses *antes* de la Fase 2.

Fase 2 (Equipo del MIP, 5 días, 9-12 participantes que asistieron al MIP1):

- Cada participante del MIP pone en práctica su sesión o sesiones del FDP en el aula.
- El grupo y el equipo del MIP comentan y hacen críticas en forma de *feedback* formativo.
- El equipo del MIP recomienda a la dirección del DEEP continuar/no continuar.

Tareas asignadas: cada participante actualiza las sesiones para el FDP en su idioma (y en inglés, si es necesario) y las envía junto con todo el material de referencia al responsable del MIP 2 meses *antes* de la Fase 3.

Fase 3 (Equipo del MIP, 5 días, 9-12 participantes que asistieron al MIP1 y MIP2):

- Equipo del MIP
 - Observa a los participantes del MIP enseñando el FDP al personal docente de su institución.
 - Hace una evaluación sumativa sobre la continuidad del programa.
 - Identifica a los participantes del MIP que han obtenido la candidatura de MI por parte de la dirección del DEEP.

Tareas asignadas: finalizar el FDP (todas las sesiones, materiales, etc.). Cada candidato prepara un plan de desarrollo individual (IDP) para el desarrollo del personal docente que debe incluir las habilidades deseadas/autoevaluación, objetivos profesionales a corto y largo plazo, y un plan de implementación. Enviar por correo electrónico el FDP y el IDP al responsable del MIP un mes *antes* de la Fase 4.

Al final de la Fase 3, los participantes del MIP que completen con éxito el programa recibirán un certificado de finalización.

Fase 4 continuidad del MIP (Equipo del MIP de 2 personas, una visita del equipo cada 12-18 meses hasta un periodo de 5 años):

Evaluar la capacidad de la institución asociada para poner en práctica y dar continuidad a un FDP para su propio personal docente, y para compartir su experiencia institucional con otras instituciones.

El equipo del MIP hará una evaluación sumativa sobre la continuidad del programa en la que se evaluarán:

- Los candidatos del MIP que estén impartiendo el FDP y sus propias materias.
- El personal docente que haya cursado el FDP MIP, y que esté impartiendo sus propias materias.
- La participación activa de la institución en la comunidad de práctica conjunta a nivel nacional/regional/multinacional.
- El apoyo de la dirección a todos los niveles en la implementación de las buenas prácticas vigentes en materia de educación, aprendizaje de adultos y desarrollo docente.

El equipo del MIP también desempeñará las siguientes funciones:

- Tutorizar y orientar a los candidatos del MIP sobre las últimas tendencias en el aprendizaje de adultos.
- Monitorear y evaluar el progreso de los instructores del MIP en relación con sus objetivos profesionales individuales e identificar áreas adicionales de crecimiento y desarrollo.

Al final de la Fase 4:

- Visita 1, los candidatos al MIP que demuestren su capacidad para enseñar un FDP reciben la certificación de Máster en Instrucción.
- Visita 3, una institución asociada que haya tenido éxito recibirá la designación de institución acreditada para impartir el MIP por un periodo de 10 años.

3. Otros programas/cursos/talleres

3.a. Ladrillos y clics: espacios físicos y virtuales

Descripción del curso

Este curso está dirigido a educadores de PME y su objetivo es mejorar la capacidad del personal docente para diseñar e impartir una enseñanza basada en los principios del aprendizaje activo y centrado en el estudiante en un entorno virtual, así como transformar una enseñanza presencial en un formato de enseñanza a distancia utilizando un LMS y otras herramientas digitales.

El curso en sí es híbrido, ya que incluye sesiones síncronas y asíncronas autoguiadas. Se prestará especial atención a la selección de herramientas de evaluación del aprendizaje a distancia y a las estrategias de instrucción para cumplir los objetivos de aprendizaje de una sesión o curso, a la vez que se convierten estos últimos en un formato de aprendizaje a distancia.

El personal docente y los participantes practicarán varias estrategias de instrucción utilizadas habitualmente en entornos virtuales, discutirán sobre cómo convertir la instrucción presencial en aprendizaje a distancia, trabajarán en grupos reducidos, diseñarán una programación y pondrán en práctica una minisesión de aprendizaje a distancia basada en los principios del aprendizaje activo.

El curso consta de 1-3 talleres, de unas 36 horas (síncronos y asíncronos) dependiendo de los conocimientos y las habilidades previas de los participantes.

Resultados del curso

Al final de este curso, los participantes serán capaces de:

- Convertir la instrucción presencial a un formato de aprendizaje a distancia teniendo en cuenta el aprendizaje activo y los principios del aprendizaje de adultos.
- Impartir sesiones interactivas centradas en el estudiante, utilizando diferentes herramientas digitales en un entorno virtual.
- Justificar las estrategias de instrucción que hayan elegido.

Participantes

Hasta 12 participantes.

Requisitos previos para participantes:

- Conocimiento del contenido
 - Los participantes del curso deben ser educadores con experiencia docente previa.
 - Los participantes del curso deben tener autorización de su superior para participar en el curso.
 - El idioma del curso es el inglés.

- Requisitos de TI
 - Los participantes deben tener acceso a una cámara web y un micrófono para las sesiones síncronas.
 - Los participantes deben iniciar sesión en Ilias con su contraseña.
 - Los participantes deben acceder a BigBlueButton.

Contenido del curso

Herramientas de evaluación del aprendizaje a distancia, estrategias de instrucción para cumplir los objetivos de aprendizaje de una sesión o curso, a la vez que se convierten estos últimos en un formato de aprendizaje a distancia.

3.b. Pensamiento Creativo y Crítico para el Desarrollo Docente

Descripción del taller

El objetivo de este taller es crear una comunidad de práctica para los egresados del MIP, con el fin de mejorar su capacidad para diseñar e impartir una instrucción basada en las buenas prácticas educativas y los valores democráticos de la educación en defensa para la reforma. El taller se centra en el desarrollo del pensamiento creativo y crítico de los educandos.

Este taller se imparte a través de internet con dos sesiones síncronas a través de BigBlueButton. El taller se ha estructurado y se desarrolla de acuerdo con los principios del aprendizaje activo, con discusiones, experiencias prácticas y actividades en grupos pequeños.

Resultados del taller

Al final de este taller, los participantes serán capaces de:

- **APLICAR:** identificar, seleccionar e implementar buenas prácticas para desarrollar la creatividad y el pensamiento crítico de los educandos en el proceso de aprendizaje.
- **ANALIZAR:** comparar y contrastar los métodos y prácticas de desarrollo de la creatividad y el pensamiento crítico de los educandos que son valiosos y útiles en la educación en defensa para la reforma en países de la Asociación para la Paz (PfP).
- **EVALUAR:** analizar el progreso y las dificultades que plantea la implementación de enfoques de aprendizaje activo centrados en el estudiante a partir de la experiencia de los egresados del MIP.

Participantes

Hasta 12 participantes.

Requisitos previos para participantes:

- Los participantes del taller deben ser egresados del MIP o participantes del MIP que hayan finalizado satisfactoriamente el MIP2.

- Los participantes del taller deben tener autorización de su superior para participar en el taller.
- Los participantes deben tener acceso a una cámara web y un micrófono para las sesiones síncronas.
- Los participantes deben tener acceso a BigBlueButton.

Contenido del taller

- Pensamiento creativo.
- Pensamiento crítico.

ANEXO II

Formatos para un Programa de Desarrollo Docente

A la hora de diseñar sus programas de desarrollo docente, los MI podrían plantearse incluir algunos de los siguientes elementos en sus planes, en la medida en que las necesidades y los recursos institucionales lo permitan.

Cursos y talleres para el personal docente

- Curso o taller para el nuevo personal docente sobre los principios de la enseñanza. Puede tratarse de una actividad anual en la institución para que el personal docente se familiarice con el currículo, las técnicas del aprendizaje activo y de adultos, las normas y los procesos institucionales y la tecnología de las aulas.
- Reuniones periódicas de un número reducido de personal docente para discutir en profundidad sobre un tema concreto o un libro sobre la enseñanza. Estas reuniones pueden ser totalmente presenciales, en línea o en un formato híbrido.
- Talleres periódicos impartidos por expertos sobre distintos temas relacionados con el desarrollo docente (por ejemplo, aprendizaje de adultos, cómo organizar foros de debate, cómo diseñar actividades de aprendizaje activo, cómo proporcionar *feedback* de forma eficaz, clases magistrales interactivas, perspectivas de diversidad en el aula, enseñanza en línea, etc.).
- Crear una conferencia o evento anual en el que todo el personal docente pueda compartir sus buenas prácticas de enseñanza.

Programas sobre *feedback* para el personal docente

- Observar al personal docente mientras enseña y darle *feedback* formativo para que reflexione.
- Crear un programa de observación por pares en el que el personal docente reciba capacitación para observarse entre sí y dar *feedback* formativo.
- Organizar una sesión dirigida por los estudiantes para recopilar información anónima a medio plazo sobre el rendimiento de los instructores.
- Crear un programa de premios a la enseñanza para reconocer la excelencia docente en la institución.

Consultas con el personal docente

- Consultas personales con el profesorado para tratar las necesidades del aula, como la enseñanza con tecnología, el perfeccionamiento de una programación o el diseño de un ejercicio de aprendizaje activo sobre un tema concreto. También es posible ayudarles a identificar áreas de desarrollo docente.

- Asimismo, consultar con la dirección del departamento y de la institución sobre temas como el currículo, las metodologías de enseñanza y la evaluación.

Proporcionar recursos al personal docente

- Boletines: crear un boletín periódico para el personal docente con consejos, recursos y noticias relacionadas con la enseñanza, incluidas las próximas conferencias y actividades de desarrollo docente.
- Biblioteca de recursos: crear y compartir una biblioteca de recursos (en soporte físico o electrónico) sobre diferentes temas relacionados con la enseñanza, que el personal docente pueda consultar y tomar prestados.

EQUIPO DE PROYECTOS DEL PROGRAMA DE MÁSTER EN INSTRUCCIÓN

Nombre	País	Institución
Dr. Robert Antis	EE. UU.	Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas de EE. UU.
Dra. Aura Codreanu	Rumanía	Universidad de la Defensa Nacional
Dra. Karen Finkenbinder	EE. UU.	Centro George C. Marshall
Dña. Tanja Geiss, Mgtr.	Alemania	eAcademy DEEP de la OTAN
Dr. John Hagen	EE. UU.	Escuela de Estado Mayor y Mando Aéreo de las Fuerzas Aéreas de EE. UU.
Dra. Andrija Kozina	Croacia	Dr. Franjo Tudman Academia de Defensa de Croacia
Dra. Elizabeth Lape	EE. UU.	J7 del Estado Mayor Conjunto de EE. UU.
Dra. Iryna Lysyckina	Ucrania	Academia Nacional de la Guardia Nacional de Ucrania
Dra. Marie Rose McCully	EE. UU.	Wenatchee Valley College, Washington
Dra. Mary McCully	EE. UU.	Universidad de la Defensa Nacional
Dr. Tony R. “Randy” Mullis	EE. UU.	Escuela de Mando y Estado Mayor del Ejército de EE. UU.
D. Gigi Roman	Rumanía	Escuela de la OTAN en Oberammergau
Dra. Amanda M. Rosen	EE. UU.	Escuela de la Guerra Naval de EE. UU.

*Nota especial de agradecimiento a la Dra. Kathaleen Reid-Martinez, rectora de la Universidad Oral Roberts, Tulsa, Oklahoma, por su liderazgo y apoyo a los esfuerzos iniciales para diseñar y desarrollar esta guía para proyectos formativos.



Foto de grupo del Equipo Multinacional de Expertos durante la reunión del EDWG en la Facultad de Educación, Universidad Oral Roberts, Tulsa, 2017.



Foto de grupo del Equipo Multinacional de Expertos durante la reunión del EDWG en la Facultad de Educación, Universidad Oral Roberts, Tulsa, 2018.



BIBLIOGRAFÍA

- Abbot, S., ed. “Critical Thinking”, *The Glossary of Education Reform*, 29 de agosto de 2013, último acceso: 15 de abril de 2022. <https://www.edGlossary.org/critical-thinking/>
- Ambrose Susan, Michael W. Bridges, Michele DiPietro, Marsha C. Lovett, Marie K. Norman, Richard E. Mayer. *How Learning Works: Seven Research-Based Principles for Smart Teaching* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).
- Angelo, T. y K.P. Cross, *Classroom Assessment Techniques: A handbook for College Teachers*, 2.^a edición (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
- Banta, T., James, E., y K. Black. *Principles and Profiles of Good Practice* (San Francisco: Jossey Bass, 2009).
- Banta Trudy W., y Charles Blaich, “Closing the Assessment Loop,” *Change: The Magazine of Higher Learning*, 43:1, 22 — 27, último acceso: 15 de abril de 2022. https://www.gvsu.edu/cms4/asset/EF4BB85F-CE60-13B2-48C316794B210EBA/closing_the_assessment_loop.pdf
- Barkley, E., C. H. Major y K.P. Cross, *Collaborative Learning Techniques: A Handbook for College Faculty* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014).
- Bi-SC Education and Individual Training Directive (E&ITD) 075-007, (OTAN, 2015).
- Brookfield, Stephen V. *The Skillful Teacher*, 3.^a edición (Londres: John Wiley & Sons, 2015).
- Defence Education Enhancement Programme (DEEP), último acceso: 5 de abril de 2022. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_139182.htm
- Diamond, Robert M, *Designing and Assessing Courses and Curricula: a Practical Guide* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008).
- Fink, L. Dee. *Creating Significant Learning Experiences: An Integrated Approach to Designing College Courses* (San Francisco: Jossey-Bass, 2013).
- Hofstede, Geert, *The 6-D Model of National Culture*. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Plataforma ILIAS de GlobalNet, “Curso en línea sobre la taxonomía de Bloom”, último acceso: 15 de abril de 2022. https://deepportal.hq.nato.int/ilias/goto.php?target=crs_171&client_id=DEEP
- Jarvis, Peter, John Holford, Colin Griffin, editores, *The Theory and Practice of Learning*, 2.^a edición, (Londres: Routledge, 2003).
- Jarvis, Peter, “Learning Model” En Jarvis, Peter, Stella Parker y Edward L. Thorndike (eds.), *Human Learning* (Londres: Routledge, 2006).

Kerr, Alexandra, "Introduction, Defense Institution Building: A New Paradigm for the 21st Century," *PRISM News*, 20 de noviembre de 2017, último acceso: 6 de abril de 2022. <https://cco.ndu.edu/News/Article/1375664/introduction-defense-institution-building-a-new-paradigm-for-the-21st-century/>

Knowles, Malcolm, *The Adult Learner: A Neglected Species* (Madison, WI: Gulf Publishing, 1973), 207, último acceso: 15 de abril de 2022. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED084368.pdf>

Kvarving, Lena P. y Rachel Grimes, "Why and How Gender is Vital to Military Operations" *Teaching Gender in the Military: A Handbook*. (Geneva: DCAF y PfPC, 2016), último acceso: 15 de abril de 2022. <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/imce/Teaching%20Gender%20in%20the%20Military/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-Military-Ch1-Why-how-gender-is-vital-to-military.pdf>

Lang, J. *Small Teaching: Everyday Lessons from the Science of Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 2021).

Lape, Beth, "Assessment and Evaluation as Tools for Improvement," Chapter 8 in DCAF and PfPC's *Handbook on Teaching Gender in the Military* (Geneva: DCAF y PfPC, 2016), último acceso: 15 de abril de 2022. <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/imce/Teaching%20Gender%20in%20the%20Military/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-Military-Ch8-Assessment-evaluation.pdf>

Leaman, Carol, "Improving Learning Transfer, Training", February 28, 2014, último acceso: 6 de abril de 2022. <https://trainingmag.com/improving-learning-transfer/>

Lagacé-Roy, Daniel y LCol J. Knackstedt, *Mentoring Handbook*. (Ottawa: Canadian Defence Academy, 2007), 5.

Lyschkinia Iryna, Hildenbrand Andreas, y Levomaa Virpi "A Lesson plans: Backward design and active learning in teaching gender", Chapter 7 in DCAF and PfPC's *Handbook on Teaching Gender in the Military* (Geneva: DCAF y PfPC, 2016), último acceso: 15 de abril de 2022. <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/imce/Teaching%20Gender%20in%20the%20Military/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-Military-Ch7-Lesson-plans.pdf>

Martin, J., y R.A. Collins, "Formative and Summative Evaluation in the Assessment of Adult Learning." In V. Wang, Ed., *Assessing and Evaluating Adult Learning in Career and Technical Education* (Hangzhou, China: Zhejiang University Press y Hershey, PA: IGI Global, 2009), 153-171.

McLeod, Saul. "Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle," último acceso: 6 de abril de 2022. <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Merriam, Sharan y Laura Birema, *Adult Learning: Linking Theory and Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).

OTAN, *Directiva 40-1 del Mando Biestratégico Integración de la Rcsnu 1325 y la Perspectiva de Género en la Estructura de Mandos de la OTAN* (Bruselas: NATO, octubre de 2017), último acceso: 15 de abril de 2022. https://www.nato.int/issues/women_nato/2017/bi-scd_40-1_2rev.pdf

Perry Walter L., Stuart Johnson, Stephanie Pezard, Gillian S. Oak, David Stebbins, y Chaoling Feng, *Defense Institution Building: An Assessment*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016, último acceso: 15 de abril de 2022. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1176.html

Pritchard, Alan. *Effective Teaching with Internet Technologies* (London: Paul Chapman Publishing, 2007).

Reid-Martinez, Kathaleen, Lysyckina, Iryna, y Hildenbrand, Andreas, “Adult Learning Principles and Transformative Learning in Teaching Gender”, capítulo 5 en DCAF y PfPC (eds.), *Handbook on Teaching Gender in the Military* (Ginebra: DCAF y PfPC, 2016), último acceso: 15 de abril de 2022. <https://www.dcaf.ch/sites/default/files/imce/Teaching%20Gender%20in%20the%20Military/DCAF-PfPC-Teaching-Gender-Military-Ch5-Adult-learning-principles.pdf>

Roman Gigi, Geiss Tanja “Leveraging technologies to support teaching gender” capítulo 9 en DCAF y PfPC’s (eds.), *Handbook on Teaching Gender in the Military* (Geneva: DCAF y PfPC, 2016), último acceso: 15 de abril de 2022.

Sanger, J., D. Howland, y W. Webb, “Executive Coaching”, presentación en la conferencia Training Matters HRD 2000, Londres, 5 de abril de 2000, citado en A. Carter, *Executive Coaching: Inspiring Performance at Work*, Informe 379 (Brighton, UK: The Institute for Employment Studies, 2001).

Shank, Patti, (ed.), *The Online Learning Idea Book* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2007).

Stein, Jared, y Charles R. Graham (eds.) *Essentials for Blended Learning A Standards-Based Guide*. (Nueva York: Routledge, 2020).

Suskie, Linda. *Assessing Student Learning: A Common Sense Guide*, 2.^a edición (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).

The Glossary of Education Design, “Backward Design”, último acceso: 6 de abril de 2022. <https://www.edGlossary.org/backward-design/>

The Glossary of Education Design, “Formative Assessment”, último acceso: 6 de abril de 2022. <https://www.edGlossary.org/formative-assessment/>

The Glossary of Education Design, “Summative Assessment”, último acceso: 6 de abril de 2022. <https://www.edGlossary.org/summative-assessment>

The NATO ADL Handbook: *Guidelines for the development, implementation and evaluation of Technology Enhanced Learning* último acceso: 20 de abril de 2022. <https://adlnet.gov/assets/uploads/nato-adl-handbook-7-31-2019.pdf>

The University of Tennessee at Knoxville, “Indirect Assessment”, último acceso: 6 de abril de 2022. <https://experiencelearning.utk.edu/assessment-overview/indirect-assessment>

Tight, Malcolm. *Key Concepts in Adult Education and Training* (Londres: Routledge, 2012).

Walcutt, J.J. & Schatz, S., (eds.), *Modernizing Learning: Building the Future Learning Ecosystem*. (Washington, DC: Government Publishing Office, 2019).

Wang, V. *Assessing and Evaluating Adult Learning in Career and Technical Education*, (Hangzhou, China: Zhejiang University Press and Hershey, PA: IGI Global), 153-171.

Walvoord, B. *Assessment Clear and Simple: A Practical Guide for Institutions, Departments, and General Education* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Wlodkowski Raymond J., y Margery B. Ginsberg. *Enhancing Adult Motivation to Learn: A Comprehensive Guide for Teaching All Adults* (Londres: John Wiley & Sons, 2017).

Wood Phil, and Charles Landry. *The Intercultural City* (Londres: Earthscan, 2008).

AGRADECIMIENTOS

El Grupo de Trabajo de Desarrollo Educativo del Consorcio de la Asociación para la Paz de las Academias de Defensa e Institutos de Estudios de Seguridad ha creado este documento para que las instituciones asociadas lo utilicen como herramienta de ayuda en el desarrollo y la continuidad de sus programas de desarrollo docente.

El Consorcio de la Asociación para la Paz de Academias de Defensa e Institutos de Estudios de Seguridad (PfPC) es una organización internacional de cooperación en materia de seguridad que agrupa a más de 800 academias de defensa e institutos de estudios de seguridad de 60 países. El PfPC, fundado en 1999 durante la Cumbre de la OTAN, se creó para promover la creación de instituciones de defensa y fomentar la estabilidad regional y la cooperación en materia de seguridad a través de la educación y la investigación multinacionales en este campo, tarea que el PfPC lleva a cabo a través de su red internacional de educadores e investigadores.



Foto de grupo del Equipo Multinacional de Expertos durante la reunión del EDWG en Reichenau, Austria, abril de 2022.



Páginas web y referencias:

Página web del PfPC:

www.pfp-consortium.org

Portal ADL del DEEP:

<https://depportal.hq.nato.int/>

Archivo de Educadores de Defensa y Comunidad de
Práctica (COP) del MIP:

<https://globalnetplatform.org/pfpc/>

Coordinadora de Diseño y Distribución

Gabriella Lurwig-Gendarme

Personal Internacional de la OTAN

lurwig.gabriella@hq.nato.int