



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Autoridad Nacional  
del Servicio Civil



# DOCUMENTO DE TRABAJO N° 2



**Escuela Nacional de  
Administración Pública**

*La facultad de saber servir*

**MODELO EDUCATIVO  
DE LA ESCUELA NACIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**





**Escuela Nacional de  
Administración Pública**

*La facultad de saber servir*

# **MODELO** **educativo**

**DE LA ESCUELA NACIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

©Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10

Jesús María, Lima, Perú

Teléfono: (051)206-3370

Correo electrónico: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)

Dirección URL: [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

Derechos reservados

Primera edición: Lima, septiembre de 2016

Editado por:

Escuela Nacional de Administración Pública

Av. Cuba 699- Lima 10

Jesús María, Lima, Perú

Correo electrónico: [escuela@servir.gob.pe](mailto:escuela@servir.gob.pe)

Dirección URL: [www.enap.edu.pe](http://www.enap.edu.pe)

Síguenos en nuestras redes sociales:



/SERVIRPERU



@SERVIR\_PERU



ServirTV PERU

Las imágenes proceden del Archivo fotográfico y la Fototeca de la Escuela Nacional de Administración Pública

# INDICE

PRESENTACIÓN .....	7
1. MARCO INSTITUCIONAL .....	8
1.1 La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR .....	9
1.2 La Escuela Nacional de Administración Pública .....	9
1.3 Fundamentos del Plan Estratégico de la Escuela Nacional de Administración Pública .....	10
1.3.1 ¿Qué somos? .....	10
1.3.2 ¿Hacia dónde vamos? .....	11
1.3.3 Finalidad .....	11
1.4 Principios que sustentan la actuación de la Escuela Nacional de Administración Pública .....	11
2. LÍNEAS DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN .....	14
2.1 Líneas de acción .....	15
2.1.1 Formación de directivos .....	15
2.1.2 Capacitación de servidores civiles .....	15
2.1.3 Actividades de complementación académica para servidores civiles .....	15
2.2 Estrategias de intervención .....	16
2.2.1 Estrategias para la modalidad presencial .....	16
2.2.2 Estrategias para la modalidad a distancia .....	18
2.2.3 Estrategias de acompañamiento académico .....	22
2.2.4 Comunidades de práctica e interés .....	23
2.2.5 Monitoreo de actividades educativas .....	23
2.2.6 Investigación aplicada .....	25
2.2.7 Establecimiento de sinergias público-privadas en el desarrollo de los procesos de formación y capacitación .....	27
2.3 Herramientas de apoyo .....	31
2.3.1 Biblioteca virtual .....	31
2.3.2 Plataformas de actividades con egresados .....	31
3. MARCO TEÓRICO DEL MODELO EDUCATIVO .....	32
3.1 Enfoque curricular asumido por la Escuela Nacional de Administración Pública .....	33
3.2 El currículo por competencias .....	34
3.3 El currículo y la estructura modular .....	36
3.3.1 Metodología .....	36
3.3.2 Evaluación .....	39
3.4 Andragogía .....	41

4. ACTORES DEL MODELO EDUCATIVO .....	44
4.1 Participantes en programas y cursos educativos .....	45
4.2 Docentes.....	46
4.3 Equipo académico .....	48
4.4 Instituciones de educación superior.....	49
5 PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS DEL MODELO EDUCATIVO.....	50
5.1 Educación por competencias.....	51
5.2 Vínculo comunitario .....	51
5.3 Currículo flexible .....	52
5.4 Aprendizaje significativo.....	52
5.5 Evaluación por Competencias.....	53
5.6 Principio de Participación .....	53
6. CONTENIDOS TRANSVERSALES .....	55
6.1 Ética .....	56
6.2 Interculturalidad .....	59
6.3 Género .....	60
6.4 Derechos humanos .....	60
6.5 Servicio al ciudadano.....	61
7 DESARROLLO DEL MODELO EDUCATIVO .....	63
7.1 Diagnóstico.....	64
7.2 Diseño.....	65
7.2.1 Integración de Nuevas Tecnologías (NNTT).....	66
7.2.2 Aula virtual de aprendizaje .....	67
7.2.3 Convocatoria y difusión .....	68
7.3 Implementación y ejecución.....	70
7.3.1 Matrícula.....	70
7.3.2 Organización de los materiales .....	70
7.3.3 Gestión de aulas.....	71
7.3.4 Gestión de información.....	71
7.4 Evaluación .....	72
7.4.1 Evaluación académica del participante.....	72
7.4.2 Evaluación del proceso de formación y capacitación .....	72
8. SERVICIOS DE APOYO PARA EL DESARROLLO DEL MODELO EDUCATIVO .....	74
8.1 Características del personal que implementa el modelo .....	75
8.2 Infraestructura y equipamiento.....	76
8.3 Recursos y materiales educativos.....	77
9. ANEXOS .....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	86

# PRESENTACIÓN

---

En este documento se presenta el Modelo Educativo de la Escuela Nacional de Administración Pública, el mismo que ha sido elaborado teniendo en cuenta la normatividad vigente que rige la Escuela, la visión, misión y valores institucionales, la experiencia de trabajo acumulada y también las corrientes teóricas actuales que aportan al desarrollo de la educación.

Se han revisado experiencias de trabajo de otras escuelas, tanto de nuestro país como del extranjero, con el fin de contar con un panorama amplio en lo que se refiere al fortalecimiento y desarrollo de competencias en gestión pública.

La Escuela Nacional de Administración Pública como institución responsable del desarrollo de competencias en gestión pública, busca cumplir la finalidad para la que ha sido creada, con estándares de excelencia académica, que permitan realmente, mejorar las competencias de los servidores civiles, lo que a su vez nos lleva a generar valor público y ofrecer un mejor servicio al ciudadano, en el marco de la modernización del Estado que se desea alcanzar.

El Modelo Educativo cuenta con un marco institucional y un marco conceptual que le dan sustento. A partir de los mismos se diseña un enfoque andragógico que tiene como centro al servidor civil. Se destaca el concepto de andragogía y la importancia de considerarlo en el desarrollo del modelo.

Se han definido también los contenidos transversales (ética, derechos humanos, interculturalidad, género, y servicio al ciudadano), que deben ser integrados en toda la oferta académica que se desarrolle en la Escuela.

Derivados también, del marco teórico, visión institucional y enfoque andragógico, se presentan la metodología, las estrategias de trabajo y el sistema de evaluación.

Se ha considerado pertinente incluir la apuesta institucional de gestión del conocimiento y el soporte administrativo que apoya el desarrollo del modelo y permite que este se concrete en las mejores condiciones.



1

**MARCO  
INSTITUCIONAL**



## 1.1

## La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR es el “organismo técnico especializado que ejerce la rectoría del sistema administrativo de recursos humanos del Estado peruano y tiene por finalidad contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil”<sup>1</sup>, en el marco de la modernización de la gestión pública.

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”<sup>2</sup>. SERVIR ejerce la rectoría de la capacitación para el sector público y como tal, planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política nacional de capacitación. La modernización del Estado hizo necesaria la creación de una 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 ciudadanía.

## 1.2

## La Escuela Nacional de Administración Pública

La Escuela Nacional de Administración Pública tiene por misión formar directivos y capacitar al servicio civil peruano en temas de administración y gestión pública. La Escuela prioriza su accionar en el ámbito subnacional, es decir, en gobiernos regionales y gobiernos locales.

Las funciones definidas para la Escuela son las siguientes:<sup>3</sup>

- a. Desarrollar y ejecutar los procesos de formación para directivos y capacitación para el servicio civil a nivel nacional.
- b. Ejecutar proyectos relativos a la formación y capacitación de los servidores públicos en los diferentes niveles de gobierno.

1 Decreto Legislativo 1023 : Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

2 Autoridad Nacional de Servicio Civil (2015) ¿Qué es SERVIR? Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil. Recuperado de <http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/ique-es-servir.html>

3 D. S. N° 079-2012-PCM - Decreto Supremo que crea la Escuela Nacional de Administración Pública

- c. Coordinar con entidades las acciones para el desarrollo de la formación para directivos y capacitación de los 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 Escuela.
- f. Otorgar diplomas, certificados o constancias 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, se desarrollan las acciones de formación, capacitación y difusión de conocimientos vinculados a la administración y gestión pública, directamente o a través de acuerdos con instituciones de educación superior universitaria a nivel nacional, quienes se encargan de ejecutar dichas acciones, de acuerdo a la propuesta académica, perfiles, lineamientos pedagógicos y estrategias de trabajo diseñados en la Escuela.

Es responsabilidad de las instituciones de educación superior universitaria adecuar los cursos a la realidad socio cultural en la que se ejecuten, teniendo en cuenta que los servicios se desarrollan a nivel nacional.

## 1.3

### Fundamentos del Plan Estratégico de la Escuela Nacional de Administración Pública

#### 1.3.1 ¿Qué somos?

La Escuela Nacional de Administración Pública tiene por misión desarrollar las competencias de las personas en gestión y administración pública contribuyendo a mejorar el servicio civil de manera integral y continua para servir a las ciudadanas y los ciudadanos.

### 1.3.2 ¿Hacia dónde vamos?

Al 2021, se pretende ser una institución líder en la generación y difusión del conocimiento sobre el servicio civil en el Perú e Iberoamérica; y ser reconocidos por nuestra contribución a la reforma del Estado y por la mejora del servicio civil, a través de una labor formativa y de fortalecimiento de las competencias de los servidores civiles, especialmente en cargos directivos.

### 1.3.3 Finalidad

La Escuela es el órgano encargado de proveer formación para directivos y capacitación para el servicio civil peruano en temas de administración y gestión pública<sup>4</sup>.

## 1.4

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

Para la concreción de su filosofía y finalidad, la Escuela ha asumido los siguientes principios que conforman su cultura organizacional constituyen su identidad:



4 D. S. N° 079-2012-PCM - Decreto Supremo que crea la Escuela Nacional de Administración Pública

### **a. Ética académica**

Se reconoce la promoción y defensa de la ética en el entorno académico y se incorpora el criterio de certificación ética, que supone el registro testimonial de los hechos de la realidad que contribuye a generar una cultura de rendición de cuentas al interior del Estado.

---

### **b. Estructura con flexibilidad**

Referido a adecuar las actividades académicas de la Escuela a las necesidades y demandas de los servidores civiles y de la ciudadanía, para responder a los retos de un entorno en permanente evolución así como a una demanda diversa, preservando la naturaleza, filosofía, misión y principales características de la Escuela.

---

### **c. Enfoque en el valor público**

Orientado a promover en el servicio civil el desarrollo y fortalecimiento de competencias para ofrecer un servicio de calidad que responda a objetivos estratégicos nacionales y así satisfacer la demanda de bienes y servicios democráticamente expresada por los ciudadanos.

---

### **d. Institución que aprende**

Para conservar la memoria de la experiencia educativa, aprender de ella e institucionalizarla se considera pertinente implementar acciones de monitoreo en el tiempo oportuno y con una mirada crítica permanente que permita tomar acciones de mejora adecuadas.

---

**e. Revalorización del servidor civil**

Se reconoce y valora las competencias y experiencia laboral del servidor civil, se difunden sus méritos y se promueve su reconocimiento en la sociedad y su aporte a la gestión pública.

**f. Compromiso con la reforma del Servicio civil**

Se promueve en el servidor civil, a través de las actividades académicas de la Escuela, el desarrollo de competencias con visión de un Estado moderno, innovador, ético, con capacidad para impulsar el desarrollo del país, en el marco de la reforma del servicio civil.

**g. Innovación permanente**

A la vanguardia de la investigación en gestión pública y en nuevas tecnologías, se busca que la Escuela lidere la formación de servidores públicos que respondan a los cambios permanentes.



2

**LÍNEAS  
DE ACCIÓN**  
y estrategias  
de intervención

## 2.1

## Líneas de acción

Son los ámbitos de aplicación que se han definido para el cumplimiento de la misión de la Escuela:



## 2.1.1 Formación de Directivos

Línea de acción enfocada principalmente en el desarrollo y fortalecimiento de competencias de los servidores civiles con cargos directivos, orientada a lograr estándares de excelencia académica para colocar al Estado peruano en los niveles más altos de eficiencia en su desempeño, liderando un Estado moderno, ético y orientado al ciudadano.



## 2.1.2 Capacitación de Servidores Civiles

Línea de acción orientada a fortalecer, perfeccionar y actualizar habilidades específicas del servidor civil en la gestión y administración pública para servir mejor al ciudadano y generar valor público.



## 2.1.3 Actividades de Complementación Académica para Servidores Civiles

Línea de acción que complementa los procesos académicos de la Escuela Nacional de Administración Pública y contribuye a agregar valor a la experiencia educativa de los participantes de la formación de directivos y de la capacitación de servidores civiles.

## 2.2

## Estrategias de intervención

En la Escuela desarrollamos varias estrategias de trabajo con la finalidad de responder a las diversas necesidades e intereses de los servidores civiles. Las presentamos a continuación:

### 2.2.1 Estrategias para la Modalidad Presencial

#### a. Aprendizaje en espacios académicos

Esta modalidad de intervención favorece la interacción directa entre docentes y participantes, en un espacio físico, diseñado y equipado especialmente con fines didácticos, que les permite interactuar en tiempo real. El mobiliario y los equipos se organizan y disponen de acuerdo a las necesidades específicas y metodología aplicada en cada curso.

Durante el desarrollo del curso, los participantes cuentan con el Aula Virtual como complemento a las sesiones de clase. A través de ella pueden realizar consultas, intercambiar experiencias, materiales e información.

Se cuenta con asistencia académica para apoyar y dar solución a cualquier situación imprevista que pueda presentarse y que afecte el normal desarrollo de las clases o para atender situaciones personales de los docentes y participantes en el marco del aprendizaje.

Excepcionalmente y si las características del curso requieren de un sistema de internado, éste se realiza fuera de la Escuela, cuidando que los ambientes de trabajo y equipamiento sean adecuados tanto para el desarrollo del curso como para el bienestar de los participantes. Los docentes aplican diversas estrategias para promover la construcción del conocimiento y la reflexión sobre la práctica como: trabajos de grupo, debates, resolución de problemas, estudio de casos, exposiciones, entre otros, teniendo





en cuenta que los participantes son servidores civiles y en muchos casos se encuentran con responsabilidades directivas y por ello tienen sus propias características y ritmo de aprendizaje.

Para el desarrollo de los cursos y programas académicos, se cuenta con material impreso de uso obligatorio y recursos tecnológicos como: archivos digitales, videos, recursos multimedia, recursos web, entre otros.

Los participantes disponen en el aula de clase del uso de tablets y computadoras conectadas a Internet, como apoyo para el proceso de aprendizaje, ya que facilita el acceso y búsqueda de información, la comunicación, la investigación, el trabajo colaborativo y la construcción social del conocimiento.

La asistencia e interacción activa del participante es obligatoria y de acuerdo a los horarios y normas previamente establecidos.

## b. Eventos académicos

Estas actividades complementan y agregan valor a la experiencia educativa de los participantes en cursos y programas académicos. Son también una vía para sensibilizar, difundir y generar debate y análisis de temas que afectan la gestión pública. Promueven el aprendizaje y la actualización permanente de los servidores civiles y personas interesadas en la función pública.

Los eventos se construyen en base a la interacción entre expertos y servidores civiles, llevándose un registro de los mismos para poner en valor y proteger la memoria del evento.



## 2.2.2 Estrategias para la Modalidad a distancia

### a. E- learning

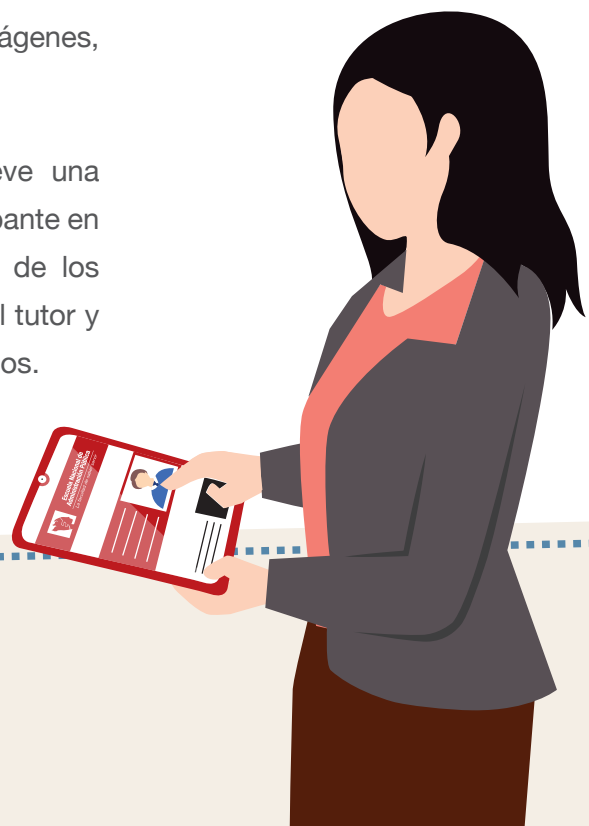
En esta modalidad se hace uso de tecnología multimedia para ampliar la cobertura de atención, superando los problemas de tiempo y espacio mediante el aprovechamiento del servicio de Internet, a través de una Aula Virtual de Aprendizaje.

Participa un tutor virtual y un asistente académico quienes no tienen interacción física con los participantes pero gracias a las herramientas de esta aula mantienen una fluida comunicación, generándose un ambiente de enseñanza aprendizaje, colaboración y construcción social del conocimiento.

Existen también los cursos masivos, en línea y de convocatoria abierta conocidos como cursos **MOOC** (Massive Open Online Course). Se llaman así porque son de libre acceso, no hay necesidad de concursar por una beca y pueden participar tanto servidores civiles, como cualquier persona que se interese en el tema desarrollado. Aquellos servidores civiles que lo deseen, al finalizar los módulos que conforman el curso, pueden rendir una evaluación para certificarse.

La metodología de trabajo en la modalidad E-learning responde al enfoque multimedia e interactivo:

- **Multimedia**, porque se usan varios medios digitales para explicar y aplicar los contenidos del mismo: audio, imágenes, videos, links, simuladores, etc.
- **Interactivo**, porque se promueve una relación comunicativa del participante en diferentes niveles: interacciones de los participantes con el curso, con el tutor y el asistente académico y entre ellos.



## b. B- learning

En esta modalidad los participantes desarrollan periodos de estudio presencial y períodos de estudio virtual. Con esta estrategia, es posible llegar al interior del país y atender a un mayor número de participantes, sin descuidar la atención personalizada. En el caso de los servidores civiles que ocupan cargos directivos, esta forma de trabajo es muy conveniente, ya que para ellos es difícil ausentarse por espacios prolongados de sus puestos de trabajo, más aún aquellos que provienen de los lugares más alejados del país.

Para el estudio se cuenta con materiales impresos y digitales como: CDs, USB, DVDs, publicaciones en el aula virtual, direcciones Web recomendadas y acceso permanente a la biblioteca digital.

El rol que desempeñan el tutor virtual y el docente encargado de la fase presencial, que en ocasiones es la misma persona, es fundamental para el éxito del curso. Ellos son responsables del acompañamiento permanente a los participantes, resolviendo dudas académicas, dando asesoramiento especializado para incentivar la participación y promoviendo las habilidades de trabajo en equipo y de liderazgo.

La fase presencial incluye talleres, exposición de temas claves del curso, debates en clase, desarrollo de actividades motivadoras, absolución de preguntas, estudio de casos, entre otros y un taller de inducción para que los participantes conozcan y se familiaricen con el aula virtual, la metodología de trabajo e identifiquen las actividades y recursos con los que cuentan.

La fase virtual incluye las herramientas descritas en la modalidad E-learning.



### **c. Aprendizaje a través de señal de televisión**

La Escuela Nacional de Administración Pública tiene previsto desarrollar en el futuro esta estrategia de trabajo, y llevar a cabo acciones de difusión, sensibilización y aprendizaje a través de contenidos televisados para la mejora de la gestión pública.

Este medio educativo permitirá llevar un programa de contenidos estructurados a servidores civiles en zonas alejadas, haciendo uso de un canal de televisión de alcance nacional. Esto promoverá su permanente actualización y facilitará el cumplimiento de sus funciones, lo que tendrá impacto en la atención y el servicio al ciudadano.

---

### **d. Aprendizaje con material autoinstruccionable**

En esta estrategia de trabajo, que aplica la metodología de autoaprendizaje, está en vías de implementarse en un futuro próximo. Se hace uso de manuales autoinstruccionables, cursos empaquetados en CD o DVD autoejecutables, simuladores multimedia y actividades interactivas que funcionan en una computadora sin acceso a Internet.

Esta estrategia está dirigida a los servidores civiles de zonas alejadas del país, con difícil acceso a medios tecnológicos y con dificultades de traslado por la naturaleza de su función pública.

---

## Modalidad a distancia

			
<p><b>E - learning</b></p>	<p><b>B - learning</b></p>	<p><b>Aprendizaje a través de señal de televisión</b></p>	<p><b>Aprendizaje con material autoinstructivo</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uso de Plataforma E - learning</li> <li>■ Aula virtual de aprendizaje</li> <li>■ Cobertura nacional e internacional</li> <li>■ Atención personalizada</li> <li>■ Cursos MOOC</li> <li>■ Metodología multimedia e interactiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacitación bimodal: presencial y virtual</li> <li>■ Aula virtual de aprendizaje</li> <li>■ Cobertura nacional</li> <li>■ Atención personalizada</li> <li>■ Materiales impresos y digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Canal de televisión de alcance nacional</li> <li>■ Cobertura a zonas alejadas</li> <li>■ Programación de contenidos estructurados</li> <li>■ Metodología para difundir, sensibilizar y capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autoaprendizaje</li> <li>■ Computadora sin acceso a internet.</li> <li>■ Cobertura a zonas alejadas del país</li> <li>■ Materiales autoinstructivos en CD o DVD, autoejecutables, simuladores multimedia, actividades interactivas.</li> </ul>

## 2.2.3 Estrategias de Acompañamiento Académico

### a. Asistencia académica personalizada

Trabajar con servidores civiles presenta un reto particular porque son profesionales con alta demanda de trabajo. Su carga de trabajo, por el nivel de responsabilidad que significa, hace más difícil su involucramiento y dedicación al proceso formativo.

La presencia de una persona que acompañe este proceso marca una diferencia significativa porque permite al participante vivenciar un proceso más organizado, contar con una contraparte de manera permanente y con disposición para atender sus necesidades académicas. Esto favorece el proceso de aprendizaje y le da mayor seguridad a los participantes, lo que redundará en el logro de las competencias y aprendizajes previstos.

La asistencia académica es fundamental, tanto en la estrategia de trabajo presencial como a distancia. La atención y el seguimiento académico personal que se brinda a los participantes de los cursos y programas académicos, además de las ventajas ya señaladas, contribuye a disminuir la deserción y a incrementar la aprobación de los mismos.

---

### b. Tutoría virtual

Estrategia académica orientada a dar apoyo permanente a los participantes en la modalidad a distancia donde hacen uso de medios digitales para el aprendizaje.

---

La función del tutor virtual es principalmente brindar asesoría académica especializada en un entorno digital, considerando los diversos ritmos y estilos de aprendizaje así como los distintos contextos y el nivel de desarrollo de capacidades informáticas de los servidores civiles.

La asesoría académica que brinda el tutor, a través de la Plataforma E-learning, se refuerza con las actividades y recursos digitales del curso virtual, orientando e identificando con el participante, los factores y situaciones que dificultan o enriquecen su aprendizaje.

### 2.2.4 Comunidades de práctica e interés

Las comunidades se crean en el marco de las actividades académicas y se conciben como un espacio de comunicación, información y desarrollo de conocimiento compartido especializado en gestión pública. En ellas lo importante es que los servidores civiles compartan intereses comunes, por similitudes en el ejercicio de la función pública (comunidad de práctica) o porque comparten un mismo tema de interés intelectual (comunidad de interés). Se genera también en estos grupos un sentimiento de pertenencia, se organizan conceptos y permite el surgimiento de liderazgos.

Las comunidades se desarrollan de forma progresiva. El proceso se inicia identificando perfiles comunes. Luego se desarrollan ciclos de actividades enriquecidas con servicios de valor agregado según el perfil del grupo.

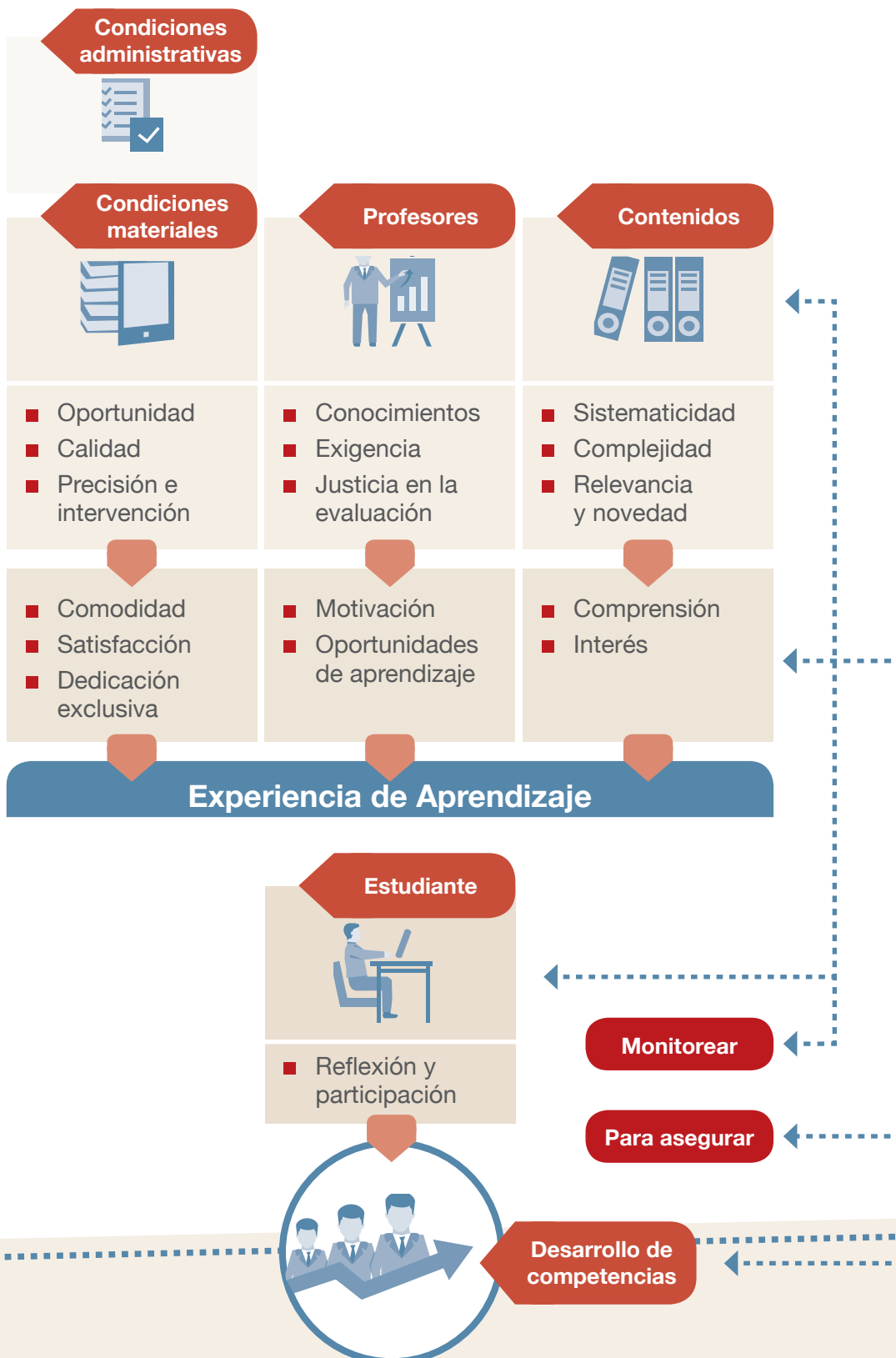
### 2.2.5 Monitoreo de Actividades Educativas

#### a. Monitoreo en Aula

A lo largo de cada actividad académica, se acompaña el proceso educativo recogiendo evidencias del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificando oportunidades de mejora y oportunidades de intervención para la gestión de riesgos, así como, asegurando la conservación de la memoria de la experiencia educativa.

En las acciones de monitoreo se definen indicadores y se supervisa en cuatro áreas: condiciones administrativas, condiciones de los materiales, comportamiento de los docentes y cumplimiento de los contenidos.

### Esquema del Monitoreo en Aula





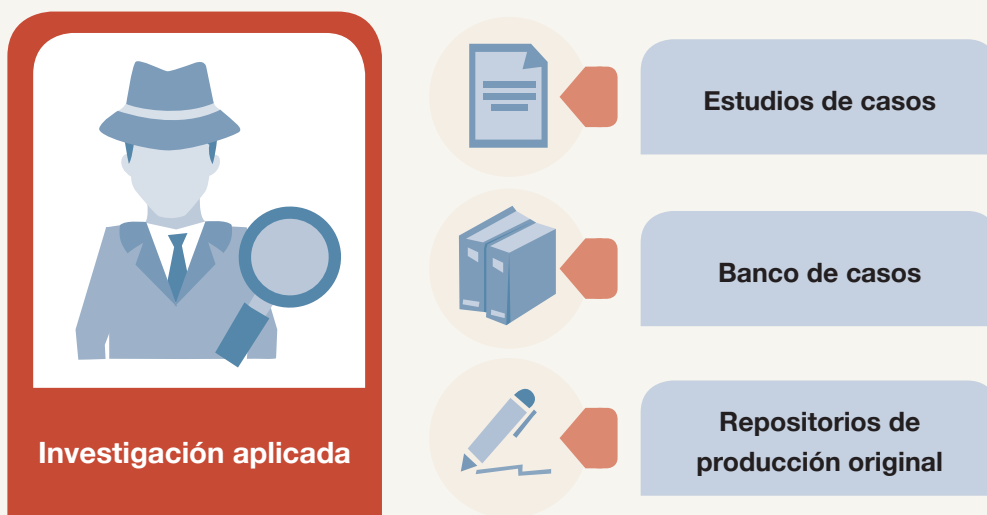
El sistema de monitoreo que consiste en conocer, evaluar, documentar y preservar la experiencia educativa que sucede en los diferentes espacios académicos, se diferencia de la actividad de evaluación que es de responsabilidad del docente y cuyo objetivo es medir el logro de aprendizajes de los participantes.

Forman parte del sistema de monitoreo los monitores de aula y sus supervisores (monitores experimentados que mantienen el alineamiento del sistema), así como la coordinación, los jefes de programas académicos y la dirección de la Escuela.

#### b. Monitoreo de actividades de complementación académica

Esta estrategia de acompañamiento está orientada a la observación de las actividades que complementan los procesos académicos de la Escuela Nacional de Administración Pública, recoge evidencias del valor agregado que aporta a la experiencia educativa, identifica buenas prácticas así como también asegura la conservación de la memoria institucional.

### 2.2.6 Investigación aplicada



### **a. Estudios de Casos**

Se utiliza este método porque aproxima a los participantes a diversas situaciones reales que generan controversia y posibilita contrastar la experiencia de los participantes, los nuevos conocimientos y plantear nuevas soluciones generando aprendizajes. Favorece la reflexión y el análisis con la finalidad de estar en condiciones de asumir la tarea de elaborar soluciones viables a problemas complejos que pudieran presentarse en su desempeño laboral futuro.

El método presenta los problemas a resolver en forma narrativa, evidenciando la complejidad de los contextos reales y proveyendo información para un análisis en múltiples dimensiones. Constituye una forma de integrar la teoría y la práctica de la gestión pública, pone en valor los conocimientos de los participantes, su experiencia de vida, sus habilidades para integrar ambas y desarrollar actitudes específicas para resolver el caso. En aula, se complementa con métodos tales como simulaciones, modelos y juegos de roles.

### **b. Banco de Casos**

El Banco de Casos es una unidad de información especializada en casuística para la investigación, la formación de competencias directivas y la difusión de buenas prácticas en gestión pública. Sirve para la conservación y difusión de casuística sobre el servicio civil peruano y utiliza como fuente principal los estudios desarrollados en la Escuela.

El servicio de circulación permite el acceso gratuito de los casos a docentes que forman a servidores civiles, con el único compromiso de proporcionar información sobre el uso de los casos y los resultados.

La colección incluye diversas modalidades de casuística: Estudios de casos, Problemas, Reportajes, Entrevistas, Historias de vida, Dossiers casuísticos y

aforismos. Se privilegia la casuística textual y de fuentes propias; pero también se incluye videos y casuística de fuentes abiertas o entregadas en uso por los miembros de la comunidad de autores de casos.

Se cuenta con un patrimonio casuístico propio, pero también se está abierto a recibir en depósito casos desarrollados por profesionales que cumplen con los criterios de calidad establecidos. El Banco enriquece sus fondos promoviendo el desarrollo de notas para el Docente de los casos incorporados y generando información adicional. Asimismo, se promueve su utilización mediante convenios que aseguran, en la medida de lo posible, la retroalimentación sobre su uso. Todos los servicios son gratuitos y están orientados a la formación de competencias en gestión pública.

### **c. Repositorios de Producción Original**

La producción intelectual original está conformada por artículos de investigación aplicada, instrumentos y metodologías educativas, y ensayos sobre la gestión pública y la educación de los servidores civiles peruanos. Todas las publicaciones se difunden en un soporte virtual y son accesibles por medios electrónicos. Se promueve la realización de concursos de ensayos y de testimonios de experiencias claves.

## **2.2.7 Establecimiento de sinergias público-privadas en el desarrollo de los procesos de formación y capacitación**

Esto se concibe como un proceso estratégico de gestión a través del cual se establece una alianza con una entidad de educación superior universitaria o instituciones de reconocido prestigio, para desarrollar y ejecutar cursos y programas destinados a formar o capacitar a los servidores civiles. Estas entidades deben tener experiencia y calidad de trabajo demostrada, considerándose también, en este proceso, a las escuelas de administración pública que cumplan con esta condición.

Es un proceso original de ‘tercerización’, en el que buscamos la corresponsabilidad, el trabajo conjunto con las universidades, pero aportando la experiencia de los docentes que prestan servicio en la Escuela, nuestra metodología de trabajo y materiales. Algo importante de destacar es el apoyo con los entes rectores para el desarrollo de los contenidos, los mismos que se realizan de acuerdo a la naturaleza del curso.

Uno de los aspectos en los que se pone especial atención es que en este trabajo, compartido con otras instituciones para el desarrollo de cursos y programas, no se pierdan de vista los contenidos transversales propuestos por la Escuela, habida cuenta de que tienen impacto en la efectividad del desempeño laboral y en el desarrollo personal de los servidores civiles.

La Escuela Nacional de Administración Pública, al proponer esta forma de trabajo, el que permite ir de la mano con las instituciones de educación superior a nivel nacional, facilita también, que los aliados construyan y adecúen los cursos de formación y capacitación a las distintas realidades del país y a las demandas de los diferentes niveles de gobierno.

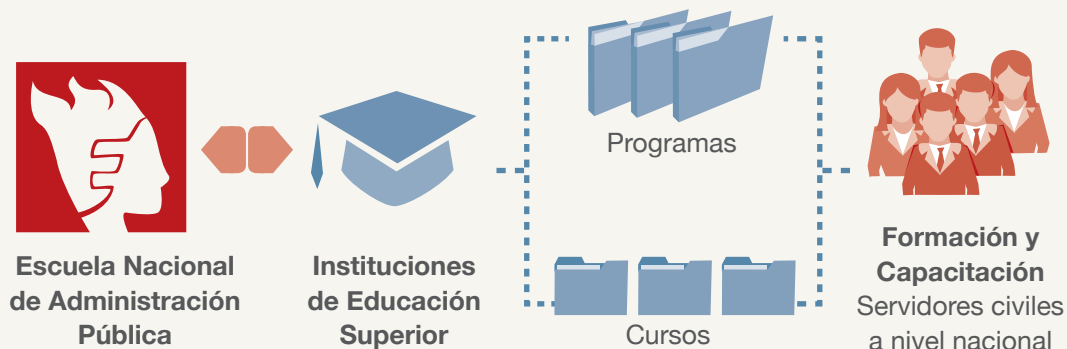
Para concretar el proceso, la entidad pública que solicita capacitación para su personal debe establecer coordinación con la institución de educación superior que brindaría el servicio, para levantar un perfil situacional que determine las necesidades de desarrollo o fortalecimiento de competencias de los servidores civiles, sin perder de vista el desarrollo integral de los mismos. Todo este proceso permite identificar brechas y formular los perfiles que orientan la implementación de los programas de formación y capacitación.

A partir de ello la Escuela realiza las siguientes acciones:

- Formula el plan curricular en el que se definen las competencias, los contenidos y el sistema de evaluación.
- Define la metodología orientada al logro de las competencias del servidor civil, que debe guardar estrecha correspondencia con los objetivos estratégicos de

la Entidad pública nacional, regional o local y atendiendo a las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

## Establecimiento de sinergias público-privadas en el desarrollo de los procesos de formación y capacitación



### Escuela Nacional de Administración Pública

- Formula el plan curricular en el que se definen las competencias, los contenidos y el sistema de evaluación.
- Define la metodología orientada al logro de las competencias por parte del servidor civil, que debe guardar estrecha correspondencia con los objetivos estratégicos de la entidad pública ya sea nacional, regional o local y con las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

### Instituciones de Educación Superior

- Desarrolla los contenidos con equipos de profesionales idóneos.
- Elabora y aplica el diseño instruccional a los contenidos para asegurar la consistencia y estructura lógica del programa o curso.
- Selecciona y elabora materiales de apoyo para el desarrollo de los programas y cursos, los mismos que deben responder a la realidad en la que se llevará a cabo la acción educativa.
- Produce las guías para las sesiones de clase, lo que constituye un apoyo valioso para el docente y asegura que las actividades a realizarse apunten al logro de las competencias previstas.

La institución de educación superior que va a brindar el servicio, asume las siguientes responsabilidades:

- Desarrolla los contenidos con equipos de profesionales idóneos.
- Elabora y aplica el diseño instruccional a los contenidos para asegurar la consistencia y estructura lógica del programa o curso.
- Selecciona y elabora materiales de apoyo para el desarrollo de los programas y cursos, los mismos que deben responder a la realidad en la que se llevará a cabo la acción educativa.
- Produce las guías para las sesiones de clase, lo que constituye un apoyo valioso para el docente y asegura que las actividades a realizarse apunten al logro de las competencias previstas.
- Y, finalmente, ejecuta las acciones de formación y capacitación.

Es responsabilidad de la Escuela las acciones de seguimiento y monitoreo. En tal sentido, hay dos aspectos que se consideran de vital importancia:

- El nivel de satisfacción de los participantes respecto al clima de aula, al desarrollo de los contenidos, la metodología aplicada, el uso de los materiales, el sistema de evaluación aplicado y las condiciones de infraestructura y servicios.
- Los resultados de aprendizaje, es decir en qué medida los participantes lograron los aprendizajes previstos.

La Escuela Nacional de Administración Pública busca que las entidades en corresponsabilidad cumplan con las condiciones académicas y administrativas establecidas para certificar los procesos de formación y capacitación, y así cautelar los estándares de calidad.

**2.3****Herramientas de apoyo****2.3.1 Biblioteca virtual**

La biblioteca es la unidad de información virtual especializada en gestión. La finalidad principal de esta biblioteca es prestar soporte a la investigación académica, apoyar la formación continua de los servidores civiles y la investigación aplicada en gestión pública y temas complementarios.

Las colecciones bibliotecarias consideran: la colección bibliográfica, la hemeroteca, la videoteca y la colección fotográfica. Incluye colecciones seleccionadas de fuentes libres y adquisiciones planificadas; así como los acervos desarrollados por la Escuela con utilidad académica.

Los servicios que se ofrecen, incluyen servicios tradicionales como sala de lectura, el préstamo de dispositivos de lectura electrónicos, alfabetización informativa, estudios de usuarios, servicios de difusión selectiva de información y referencia; y servicios no tradicionales como consejería en uso bibliográfico, control de plagios, formación de capacidades en derechos de propiedad intelectual y entrevistas a profundidad con autores

**2.3.2 Plataformas de Actividades con Egresados**

La plataforma de servicios al egresado es una herramienta que reúne los servicios que se prestan en la Escuela para contribuir a la educación continua de los egresados de los cursos y programas de la Escuela. Fortalece la actualización en temas de gestión pública, alerta sobre oportunidades para desarrollar competencias y da servicios de difusión selectiva de información.

Esta herramienta constituye un vínculo entre los egresados y la Escuela, facilitando la información mutua y contribuyendo a la continuidad del beneficio educativo y a la mejora de la empleabilidad de los egresados.



3

**MARCO  
TEORICO**  
del modelo  
educativo



## 3.1

## Enfoque curricular asumido por la Escuela Nacional de Administración Pública

Se considera al estudiante como el centro del proceso educativo y para el desarrollo del Modelo se toma aportes del enfoque constructivista y del enfoque crítico social.

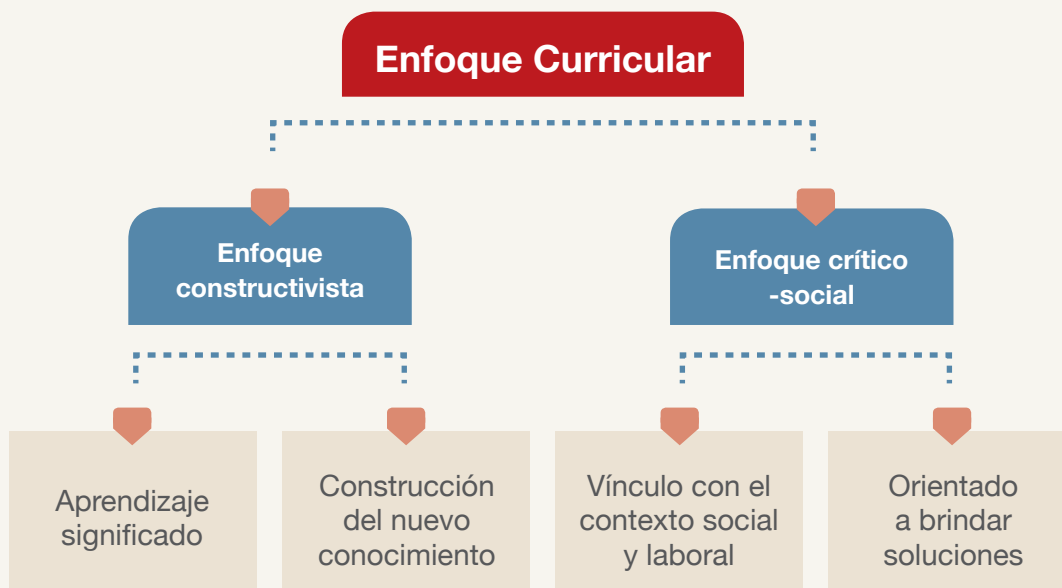
### Enfoque constructivista

De este enfoque se toma el concepto de aprendizaje significativo que permite recuperar los saberes previos de los participantes y, a partir de ello, lograr la construcción de conocimientos vinculados con su realidad, por lo que se plantean situaciones a las que deben enfrentarse, poniendo en juego sus conocimientos y experiencias de vida, tanto personales como las vinculadas al entorno de la entidad pública en la que prestan servicios y que servirán de base para la construcción del nuevo conocimiento a partir de la reflexión en función a los temas propuestos.

El participante desempeña un rol activo en su proceso de aprendizaje, estableciendo relaciones y organizando su propio conocimiento, que es la base del aprendizaje por descubrimiento.

### Enfoque crítico social

De este enfoque se toma en cuenta la realidad, la problemática, el contexto de la entidad pública en la que se desempeñan los servidores civiles y en función a ello se proponen alternativas de solución. Se establece una relación directa entre los contenidos a trabajarse y los problemas sociales o técnicos que enfrenta el participante en su entorno laboral y social. Esto se asocia a las competencias que el participante debe desarrollar para poder dar solución a los problemas que se le presenten, y tener la capacidad para transformar la realidad aportando soluciones que redunden en beneficio de su entorno personal y social.



## 3.2

## El currículo por competencias

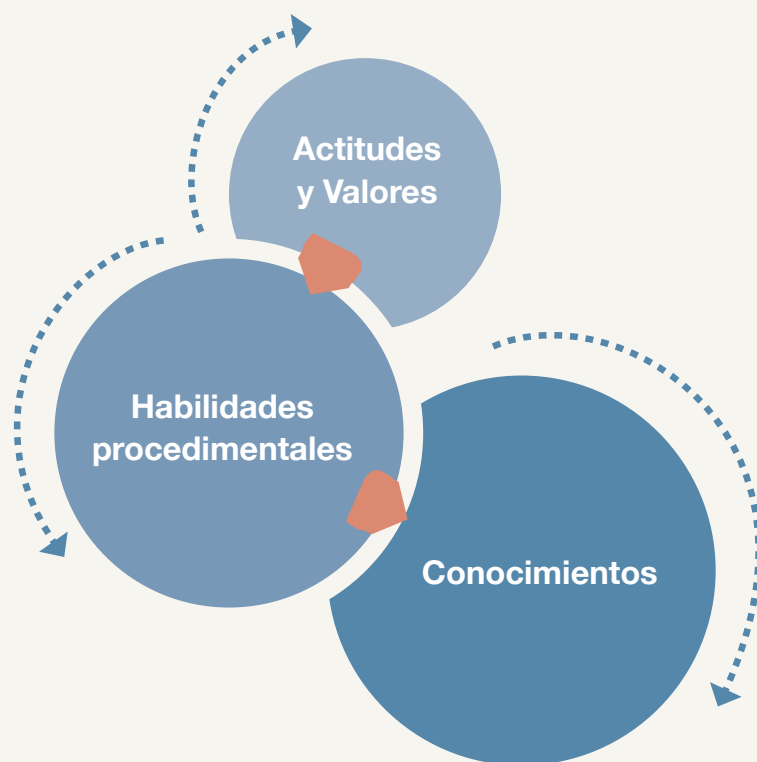
El currículo que se implementa en los programas y cursos de formación y capacitación están basados en el desarrollo de competencias, las mismas que se definen en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que deben desarrollar los servidores civiles y que están vinculadas a su desempeño respecto a las funciones que deben cumplir, se trata de un enfoque integral que impacta en aspectos claves del desarrollo de las personas, que toma en cuenta sus conocimientos, su saber hacer, sus habilidades personales, sociales, sus actitudes, como son las relaciones laborales, el trato con los demás, su capacidad de negociación, su liderazgo, la toma de conciencia de la posición que ocupa como servidor civil entre otras actitudes.

Este enfoque, al estar centrado en las personas, se orienta al desarrollo humano y pone de manifiesto la relación entre formación, capacitación y desempeño laboral.

De lo que se trata es que los servidores civiles, mejoren sus competencias y que se desempeñen de manera eficaz y eficiente, contribuyendo al desarrollo del país y ofreciendo un buen servicio a los ciudadanos.

El trabajar por competencias permite integrar los contenidos transversales asumidos por la Escuela, es decir: ética, interculturalidad, género, derechos humanos y servicio al ciudadano, que por ser contenidos esencialmente, de carácter actitudinal y de valores, pueden ser considerados en el desarrollo de cualquier campo del saber.

### Desarrollo y fortalecimiento de Competencias



## 3.3

## El currículo y la estructura modular

Para el desarrollo de los programas y cursos de formación y capacitación, se ha optado por organizar el currículo en módulos, lo que es coherente con el trabajo por competencias. Los módulos conforman una unidad de contenidos que pueden desarrollarse en una o más sesiones de clase, dependiendo de la extensión o complejidad de estos y también teniendo en cuenta la complejidad de la competencia a desarrollarse.

Por cada módulo se formulan los logros de aprendizaje, derivados de la competencia a trabajarse. Estos logros están claramente definidos en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que debe alcanzar el participante, en estrecha relación con la competencia prevista.

Una de las características más importante del módulo es que está vinculado con la realidad de la gestión y administración pública, lo que favorece la motivación y el interés de los participantes.

Cada módulo termina con un producto de aprendizaje, resultado de una investigación aplicada.

Los participantes reciben un material académico en el que están explicitadas las competencias, los logros de aprendizaje y los contenidos a trabajarse en cada módulo, debidamente desarrollados, así como la metodología y la evaluación que se aplicará en cada uno de ellos.

### 3.3.1 Metodología

De acuerdo al enfoque asumido por la Escuela, la metodología de trabajo que se aplica para el desarrollo de las actividades educativas, se orienta a propiciar la actividad constructiva y crítica de los participantes, el aprendizaje autónomo y el trabajo en equipo.

Para los cursos presenciales, se cuenta con el apoyo del aula virtual, medio que utilizan los participantes para comunicarse, intercambiar opiniones e información entre ellos y con el docente, elaborar documentos de manera grupal y construir conocimiento de manera colectiva. Adicionalmente, se publica en el aula virtual, material complementario vinculado con los contenidos que se están trabajando en el curso.

En el desarrollo de las sesiones de clase se hace uso de equipos informáticos, como pizarras electrónicas, tablets y computadoras portátiles que son utilizados de manera personal o para los trabajos de grupo, con la ventaja que los productos resultantes pueden ser publicados de inmediato en el aula virtual, ya que cuentan con acceso a Internet.

En correspondencia con el enfoque teórico asumido, las actividades individuales o grupales desarrolladas en clase o propuestas como tareas deben ser respaldadas o confrontadas con las actividades o funciones que cumplen los participantes en sus centros de trabajo dentro de la administración pública.

Para el desarrollo de las actividades de las sesiones de clase se han establecido cuatro etapas que son: motivación y recojo de saberes previos, construcción del conocimiento, aplicación y finalmente síntesis y evaluación.

#### **a. La motivación y recojo de saberes previos**

Etapa orientada a que el participante se interese por lo que va a aprender y el docente pueda recoger información sobre cuanto conocen los participantes del tema. En esta etapa se informa a los participantes lo que se va a aprender, cuál es el logro de aprendizaje que se espera alcancen y cuál es la importancia de ello en su formación profesional.

El docente hace uso de diferentes recursos como dinámicas de grupo, lluvia de ideas, presentación de videos o estadísticas, planteamiento de dilemas (conflicto cognitivo) o preguntas de reflexión, que permiten al participante recuperar su experiencia y reflexionar en torno a los temas planteados. De esta forma se vinculan los saberes previos con los nuevos aprendizajes.

---

#### **b. La construcción del conocimiento**

Implica el uso de una serie de estrategias y recursos para lograr un aprendizaje significativo, es decir con aplicación útil en su entorno laboral. Es en esta etapa en la que el participante construirá el nuevo conocimiento, comprenderá los conceptos principales, la lógica de la actividad e irá relacionando la nueva información con sus conocimientos previos, con sus experiencias personales y laborales. Es en este momento en que se da el llamado conflicto cognitivo, a partir del cual el participante modifica su aprendizaje anterior y estructura el nuevo conocimiento.

---

#### **c. Aplicación**

En esta etapa se lleva a cabo la transferencia del conocimiento, es decir se le da la oportunidad al participante para que pueda aplicar lo aprendido. Se propicia que lo aprendido pueda ser contrastado en sus centros de trabajo. Se utiliza también el método de estudio de casos, ya que permite presentar situaciones reales, a partir de las cuales se generan debates, intercambio de puntos de vista y sobre todo se genera en los participantes la capacidad de tomar decisiones, en función de lo aprendido y de su propia experiencia, después de un proceso de análisis, reflexión e intercambio de opiniones.

---

#### d. Síntesis y Evaluación

Los participantes reflexionan sobre lo trabajado, destacan los aspectos más importantes de lo aprendido, su utilidad y lo relacionan con sus funciones como servidores civiles y con los objetivos institucionales de sus centros de trabajo. Finalmente se aplican actividades de evaluación para comprobar el nivel de logro de los aprendizajes.

### 3.3.2 Evaluación

Al igual que con la metodología, el sistema de evaluación guarda coherencia con el currículo por competencias.

El proceso de evaluación nos proporciona información valiosa sobre la situación académica, expectativas de los participantes y permite hacer mejoras a lo largo del proceso de aprendizaje en función a la situación encontrada. El proceso de evaluación que se ha adoptado considera tres etapas:

#### a. Evaluación diagnóstica

Permite determinar en qué nivel se encuentran las competencias que van a desarrollarse o fortalecerse en los participantes y cuáles son sus expectativas con relación al curso. Para ello se utiliza como instrumento de recojo de información una prueba de entrada.

#### b. Evaluación de proceso o formativa

Permite ver el avance de los participantes durante el desarrollo del curso, identificar sus logros y dificultades y en función a ello hacer los reajustes pertinentes. En este proceso se aplican controles de lectura, trabajos individuales, trabajos grupales, foros virtuales, etc.

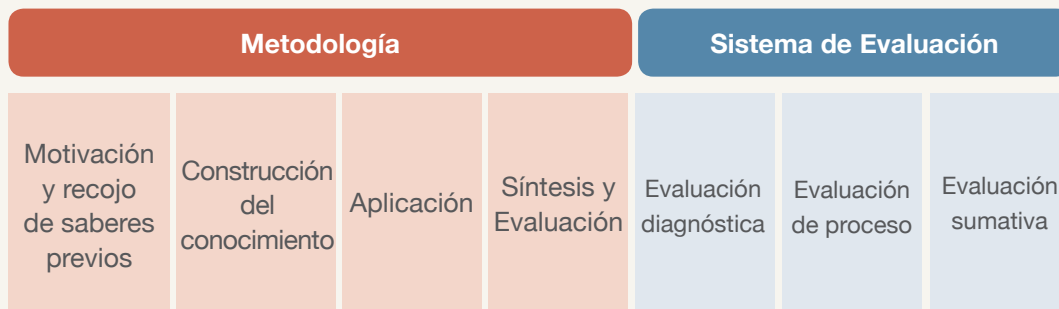
### c. Evaluación sumativa

Evaluación de acreditación que permite medir los resultados alcanzados por los participantes en el curso, orientándolos a que tengan la oportunidad de aplicar lo aprendido a través de alguna actividad de investigación aplicada.

La evaluación que se realiza, permite, no solo medir los avances de los participantes de manera cuantitativa, sino también cualitativa. Para ello se aplica las rúbricas de evaluación, que permiten definir claramente qué se espera del participante.

Las rúbricas están formadas por criterios de evaluación (correspondientes a las competencias que se busca alcanzar). Para cada uno de estos criterios se establece niveles de logro (por ejemplo, muy satisfactorio, satisfactorio, en proceso e insatisfactorio) y se hace una descripción lo más objetiva posible de la conducta que se espera observar en cada uno de estos niveles.

#### Metodología para desarrollar y fortalecer competencias





## 3.4

## Andragogía

En el desarrollo de los procesos formativos y de capacitación, se ha tomado en cuenta el modelo teórico sustentado a partir de los trabajos de Malcolm Knowles en la segunda mitad del siglo XX. Este modelo teórico se enfoca en el aprendizaje de los adultos y se basa en seis premisas:

- a) **La necesidad de saber:** los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de aprenderlo. Consideran los beneficios que obtendrán y lo costoso de no aprenderlo.

---

- b) **El autoconcepto:** los adultos tienen un autoconcepto de personas responsables de sus acciones y de su propia vida, por lo que existe la necesidad de ser considerados y tratados como capaces de dirigirse. El curso debe crear experiencias de aprendizaje que permita a los participantes adultos autodirigirse.

---

- c) **El papel de la experiencia:** un grupo de adultos es muy heterogéneo en términos de intereses, estilos de aprendizaje, motivación, vida y metas. El curso debe incluir técnicas experimentales, que recurren a la experiencia, por ejemplo: grupos de discusión, ejercicios de simulación, estudios de casos, etc.

---

- d) **Disposición para aprender:** los adultos aprenderán lo que necesitan saber y sean capaces de hacer.

e) **Orientación del aprendizaje:** los adultos se centran en la vida, en lo cotidiano; en ese sentido, cualquier curso debe presentar el contexto de aplicación del aprendizaje a las situaciones de vida.

---

f) **Motivación:** la mayoría de adultos están motivados intrínsecamente para seguir desarrollándose y tener mejor desempeño. El curso debe asegurar la incorporación de recursos que aseguren el afianzamiento de esta motivación.

---

Los participantes de los programas y cursos de la Escuela, todos ellos, adultos y trabajadores del sector público, de acuerdo a lo que el modelo andragógico plantea, son personas activas y autónomas en su aprendizaje; demandan una atención diferenciada, tienen motivación interna, están interesados en aprender y reforzar sus competencias profesionales. Tienen múltiples compromisos laborales que unidos a sus compromisos familiares y personales, les resta mucha atención para su actividad académica, por lo que ésta debe tener un alto grado motivacional, lo que se consigue cuando los contenidos de aprendizaje son de evidente utilidad para mejorar su desempeño laboral, cuando éstos les ofrecen nuevas maneras de realizar sus funciones y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Considerando las características de los participantes, se recoge los tres principios fundamentales del modelo: el de horizontalidad, flexibilidad y el de participación.

### **Principio de horizontalidad**

El adulto asume su proceso de aprendizaje de manera autodirigida y autocontrolada, porque de acuerdo a su motivación, madurez y experiencia, sabe lo que desea aprender y el momento adecuado para hacerlo. En la primera sesión de cada curso, se hace un trabajo con los participantes para que asuman este reto.

### **Principio de participación**

Está referido a la acción de tomar decisiones en conjunto o ejecutar junto con otros, involucrarse en un proyecto común. De acuerdo a este principio cada participante es protagonista de su aprendizaje, para lo cual interactúa con los otros intercambiando experiencias para la ejecución de un trabajo o de una tarea determinada.

### **Principio de flexibilidad**

Se consideran los distintos ritmos, estilos y formas de aprendizaje, así como las condiciones económicas, sociales y laborales de las personas, valorando y reconociendo los aportes, aptitudes y destrezas característicos de cada una.

En la formación de adultos los principales métodos utilizados son el aprendizaje basado en problemas (ABP) y el estudio de casos (EC). Ambos métodos se centran en los aprendices, y en ambos se contextualizan los aprendizajes en un escenario. El ABP se centra en entender, investigar y elaborar posibles soluciones y proponer una solución para un problema abierto, complejo y referido a una situación real que se presenta al inicio del proceso de aprendizaje. El EC es un método de investigación y un método didáctico andragógico en el que se utiliza un relato situacional basado en hechos reales para promover el análisis y debate de fenómenos complejos, la simulación de una toma de decisiones y el entrenamiento en la argumentación, defensa y crítica del procedimiento, criterios utilizados y consecuencias de dicha decisión.



4

**ACTORES**  
del modelo  
educativo

## 4.1

## Participantes en programas y cursos educativos

Son básicamente los servidores civiles, que constituyen los destinatarios de los servicios educativos. Debido a la orientación andragógica y constructivista asumida por la Escuela, los participantes son sujetos activos en la construcción de su propio aprendizaje y son el centro del proceso educativo. Es de responsabilidad de la Escuela, 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.

### Perfil de egreso de los participantes:

En los cursos y programas que desarrolla la Escuela se busca en los participantes, el desarrollo de las siguientes características:

- Actuar con independencia, garantizando que todos los ciudadanos, sin excepción, gocen de igualdad de oportunidades al hacer uso de los servicios del Estado.
- Actuar con transparencia en el manejo de la información y en el desarrollo de sus funciones, asumiendo la responsabilidad de sus acciones.
- Promover e implementar los canales necesarios para recoger la opinión de los ciudadanos con respecto a las normas y servicios que se brindan. Escucha los diferentes puntos de vista e ideas.
- Optimizar el uso de los recursos del Estado para lograr las metas planteadas, con el menor costo posible con criterios de legalidad y oportunidad.
- Mostrar un trato amable y sensibilidad frente a los problemas y necesidades de los ciudadanos, sin discriminación, especialmente con grupos sociales marginados.

- Identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno o externo.
- Tomar decisiones frente a dilemas morales de su quehacer profesional o personal reflexionando sobre las consecuencias de cada alternativa y sobre los valores presentes en las mismas.
- Reconocer la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad.
- Dirigir un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.
- Establecer metas viables a corto y largo plazo y planificar las acciones para alcanzarlas tomando en cuenta los criterios de legalidad y oportunidad.

La Escuela, mantiene siempre, una actitud de respeto hacia los conocimientos y experiencia laboral de los servidores civiles, tomando esto como base para el desarrollo de sus cursos (enfoque constructivista del aprendizaje), esto favorece también, la autoestima y la revalorización de los mismos.

## 4.2

### Docentes

Son los responsables del desarrollo de las actividades educativas al interior de la Escuela. Desarrollan sus acciones en estrecha cooperación con el equipo académico de la entidad.

En la Escuela se hace una selección cuidadosa de los profesionales que tienen a su cargo el desarrollo de los cursos, se les convoca teniendo en cuenta su especialización, trayectoria profesional y récord académico. Una vez seleccionados,

los docentes reciben apoyo y atención permanente por parte de los equipos técnicos de la Escuela, se evalúa su desempeño y se ofrece retroalimentación para promover la mejora continua y el ejercicio responsable de la docencia.

En ese marco se considera desarrollar un programa de formación de formadores cuya finalidad es fortalecer capacidades y habilidades en los docentes y con ello aportar a la mejora de su práctica docente para impactar positivamente en los procesos de formación y capacitación de los participantes. De esta manera será posible aproximar el perfil del docente contratado al perfil ideal planteado por la Escuela.

### **Perfil ideal del docente formador**

Características que se esperan del profesional responsable de los procesos de formación y capacitación de la Escuela:

- Idoneidad en la formación profesional y trayectoria laboral de prestigio.
- De preferencia, experiencia en el campo de la administración y gestión pública.
- Dominio de los contenidos del curso.
- Respeto a la libertad de conciencia y dignidad personal de los estudiantes.
- Respeto a las ideas de los estudiantes que discrepen con la opinión del docente.
- Cumplimiento de la obligación de desarrollar los contenidos definidos por la Escuela en el marco de la planificación del curso o programa.
- Cumplimiento de las normas administrativas establecidas por la Escuela Nacional de Administración Pública (calendario académico, horario de actividades, sistema de evaluación, entrega de documentación a tiempo, etc)
- Respeto y compromiso con los principios éticos asumidos por la Escuela Nacional de Administración Pública

Asimismo, dentro de este marco es importante destacar la preocupación y compromiso de la Escuela, para que los principios éticos propuestos, atraviesen todo el quehacer institucional.

La Escuela asume, también, la recomendación de Unesco relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior (1997), en el sentido que el sistema asegure que no se genere ningún nivel de amenaza a sus derechos. Se debe vigilar expresamente, el no obstaculizar o impedir los derechos civiles de los docentes, entre ellos:

- El “Derecho de contribuir al cambio social expresando libremente su opinión acerca de las políticas públicas y de las que afectan a la enseñanza superior” (Recomendación Unesco inciso 26).
- Garantía de no ser sancionados “por el mero hecho de ejercer tales derechos [derechos civiles]” (Recomendación Unesco inciso 26).
- El personal docente debe “poder ejercer sus funciones sin sufrir discriminación alguna y sin temor a represión por parte del Estado o de cualquier otra instancia.” (Recomendación Unesco inciso 27).

### 4.3

## Equipo Académico

Son los responsables de la planificación y puesta en marcha de los programas y cursos que desarrolla la Escuela, garantizan la pertinencia, calidad, oportunidad y eficacia en el desarrollo de los procesos de formación y capacitación.

El equipo académico se orienta a lograr altos estándares de calidad, tanto en el diseño metodológico de los cursos como el soporte administrativo, expresado en una planificación curricular pertinente a las necesidades reales del servicio civil, un cuidadoso diseño de las sesiones de clase y una infraestructura y equipamientos adecuados.



Forman también parte de este grupo el personal responsable de las exhibiciones bibliográficas, hemerográficas y fotográficas; así como los prestadores de servicios informativos para la comunidad académica y los productores de material informativo para la formación en aula y la formación continua.

## 4.4

### Instituciones de Educación Superior

Como se ha señalado anteriormente, las instituciones de educación superior son, para la escuela, actores muy importantes, ya que en el proceso de tercerización propuesto se constituyen en nuestros aliados, con las que se desarrollan algunos de los cursos y programas académicos. Se espera que estas instituciones aporten desde su experiencia como institución y desde la experiencia de los académicos que trabajan en ellas al enriquecimiento de cada curso y programa.

La propuesta de la Escuela es que se pueda recibir el aporte académico simultáneo de diferentes instituciones de educación superior, haciendo suyo el modelo educativo de la Escuela para contribuir coordinadamente con el proceso formativo.

Otro objetivo ulterior es que estas Instituciones de educación superior, en su relación con la Escuela, se interesen por la formación y capacitación de los servidores civiles a partir de sus necesidades y demandas, y contribuyan de ese modo con la modernización de la gestión pública.

Respetamos y buscamos coordinar, cooperar, interrelacionarnos con otras Escuelas, ya sean nacionales o de gestión pública de América Latina y los países OCDE, de manera tal que se aprovechen sus fortalezas a favor de los servidores civiles.



5

**PRINCIPIOS  
PEDAGÓGICOS**  
del modelo  
educativo

## 5.1

## Educación por competencias

Los procesos de formación y capacitación desarrollados por la Escuela se basan en un conjunto de competencias vinculadas con el desempeño laboral de los servidores civiles, según sea su responsabilidad y campo de acción dentro de la administración pública. Hay competencias que son válidas para todos los cursos y programas, que son las competencias transversales, vinculadas a las actitudes y valores como la vocación de servicio, el sentido de la ética, la orientación a resultados, el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo, también están las competencias orientadas a las habilidades directivas y hay otras que son específicas propias de cada campo profesional y laboral.

Se maneja un concepto integral de lo que es una competencia, ya que se consideran conocimientos, habilidades procedimentales y actitudes y valores.

De esta forma, en la Escuela ofrecemos una serie de programas y cursos que promueven en los directivos y servidores civiles el desarrollo y fortalecimiento de competencias, que le permitan un desempeño más eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus funciones.

## 5.2

## Vínculo comunitario

Uno de los enfoques de la Escuela es el enfoque crítico social, es decir que apunta a través de cualquiera de sus cursos y programas a que el participante esté en contacto con el entorno y que lleve a cabo transformaciones en el mismo a través de su desempeño, mostrando apertura a nuevas metodologías educativas y contenidos.

En cada curso se desarrollan contenidos, organizados en torno a un problema o necesidades vinculados con el desempeño y funciones laborales del participante, que este deberá analizar a lo largo del curso y proponer soluciones poniendo en práctica las competencias propias del curso.

### 5.3

## Currículo flexible

Como se presentó en el marco teórico de la Escuela, el currículo modular de los cursos y programas favorece la flexibilidad curricular porque se adapta mejor a los intereses de los participantes y necesidades del país.

Asimismo, este tipo de currículo está abierto a los cambios y nuevas tendencias que puedan ir apareciendo en el campo de la gestión pública.

### 5.4

## Aprendizaje Significativo

Este principio se basa en el enfoque constructivista del aprendizaje y en la teoría cognitiva. En la Escuela se considera los estudios de Ausubel, Piaget y Bruner, al incorporarse en la concepción de enseñanza y aprendizaje en los cursos a través de los procesos de acomodación, asimilación, recojo de saberes previos, conflicto cognitivo, aprendizaje por descubrimiento, construcción y aplicación de nuevos aprendizajes y metacognición (reflexión sobre lo aprendido).

En la Escuela se parte de los saberes previos de los participantes y se busca que sean ellos mismos los que logren reestructurar sus conocimientos a partir de la experimentación y descubrimiento de los nuevos saberes. Como lo afirma Ausubel “hay aprendizaje significativo si la tarea de aprendizaje puede relacionarse de modo no arbitrario y sustancial con lo que el participante ya sabe”<sup>8</sup> y si además, este nuevo conocimiento tiene valor para el participante y se vincula con su realidad.

8 CASTRO, F et al. (2004) “Teorías curriculares y concepciones curriculares: teorías curriculares actuales”. En Rodríguez Rojo Martín (en línea) Disponible en la web: <http://s3.amazonaws.com/lcp/c-rojas/myfiles/capitulo-2-Concepciones-curriculares.pdf> (Consulta: 19 de octubre de 2013)

## 5.5

## Evaluación por Competencias

En concordancia con la educación basada en competencias, la Escuela aplica la evaluación basada en competencias, lo que supone una evaluación integral del participante de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, dentro de un sistema de evaluación que recoge información permanente de su desempeño, mediante el uso de instrumentos de evaluación diseñados para las diferentes actividades a realizarse por los participantes,

Estas actividades están vinculadas a situaciones reales o cercanas en lo posible el entorno laboral del participante.

Esta evaluación tiene como objetivo el mejoramiento del proceso educativo, ya que el docente puede realizar los ajustes que considere pertinente para superar los problemas detectados, dar retroalimentación a los participantes y solucionar las dificultades que se puedan presentar a lo largo del desarrollo del curso.

## 5.6

## Principio de Participación

Desde el momento en que el estudiante adulto trabajador es consciente del control que tiene sobre su propio aprendizaje, está motivado por participar de manera activa en el mismo. Esta participación supone las siguientes características: “actividad crítica, intervención activa, interacción, flujo y reflujo de la información, confrontación de experiencias y diálogo.”<sup>9</sup>

En la Escuela se favorece la participación a través de la aplicación de metodologías activas como son: los estudios de casos, la resolución de problemas, los trabajos de grupo, los trabajos individuales, la implementación de foros virtuales, los debates, la exposición de trabajos y los trabajos aplicativos grupales.

9 Torres, M., Fermín, Y., Arroyo, C., Piñero, M. (2000). La Horizontalidad y la Participación en la Andragogía. Revista: Educere. Universidad de los Andes. 4 (10), 25-34. Recuperado de: <http://bit.ly/1UnAWfQ>

## Relación entre el Marco teórico y los principios pedagógicos del Modelo Educativo





6

**CONTENIDOS**  
Transversales

Los contenidos transversales asumidos por la Escuela, son esencialmente, de carácter actitudinal y de valores, por lo que pueden ser considerados en el desarrollo de cualquier campo del saber, insertados en la dinámica de desarrollo de los procesos de formación y capacitación y están en concordancia con el perfil de egreso de los participantes que se quiere lograr.

Los contenidos o temas transversales priorizados por la Escuela, son: ética, servicio al ciudadano, interculturalidad, género y derechos humanos.

## 6.1

### Ética:

La ética aplicada a los servidores civiles supone un cambio esencial en las actitudes de cada funcionario que se traduce en actos concretos orientados hacia el interés público<sup>10</sup>. Los servidores civiles, en el cumplimiento de su trabajo, tienen ciertas exigencias éticas en virtud del servicio civil que realizan. Dicho servicio tiene una conexión profunda con las instituciones de una sociedad democrática.

El Estado para el que los servidores civiles trabajan es un Estado democrático de derecho. En éste, la legitimidad de las instituciones públicas se funda en la voluntad popular que los ciudadanos expresan a través de una serie de mecanismos propios de las sociedades democráticas, mecanismos que pasan desde el voto, la consulta popular y la deliberación pública sobre cuestiones de interés. Es en este sentido que devienen en servidores civiles. Dicha transformación se encuentra motivada por el hecho que en una democracia la soberanía reside en los ciudadanos y que los servidores civiles se deben a ese soberano que es la ciudadanía en general. De este modo, en una sociedad democrática, el Estado y todas sus instituciones brotan – por decirlo de algún modo – del poder soberano que la ciudadanía representa.

10 BAUTISTA, O. (2005). La ética y la corrupción de la política y en la función pública. (Tesis de Maestría) Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de: <http://bit.ly/1JseBbJ>



En los últimos años se ha vuelto necesaria esta ética aplicada a la función pública por:

**a) La necesidad de constituir una administración pública más eficaz.**

**b) Las exigencias y demandas que provienen de la sociedad civil.**

**c) Los casos de corrupción y malas prácticas.**

Ser servidor civil implica una doble responsabilidad: como persona y como servidor. En tanto persona debe conducirse según las exigencias de la ética general mientras que, en tanto servidor debe ceñirse a las exigencias propias del servidor civil.

Aunque esta doble responsabilidad corresponde a todo profesional, en el caso del servidor civil se acentúa debido a que representa al Estado frente a la ciudadanía y a personas extranjeras ya sea que residen en el territorio nacional o estén de visita en el país.

En la Escuela se considera un principio general que constituye la finalidad última por la que se orienta y cobra sentido el ejercicio de la función pública, se trata del servicio a los ciudadanos.

De igual manera, se ha desarrollado una propuesta metodológica para incorporar la perspectiva ética como tema transversal que parte de los dos aspectos básicos en cualquier proceso formal de enseñanza-aprendizaje: la planificación

y la ejecución del curso, así es que, en cualquiera de los cursos o programa que desarrolle la Escuela el contenido de la ética debe estar integrado en el sílabo: en los logros de aprendizaje, en los contenidos y actividades a realizarse, en la metodología de trabajo, y en la evaluación.

Por tanto, es indispensable, para planificar un curso, que el docente responsable, revise los principios éticos asumidos por la Escuela:

- principio de imparcialidad
- principio de probidad
- principio de rendición de cuentas
- principio de eficiencia y eficacia
- principio de buen trato al ciudadano

Estos principios éticos se incorporan en la planificación, se asocia con los contenidos de cada curso y se pone en práctica a través del desarrollo de las sesiones de clase, identificando las estrategias, recursos y materiales de trabajo que permiten o favorecen abordar de modo explícito, implicancias éticas y reflexionar desde una perspectiva ética.

## 6.2

## Interculturalidad

Tema transversal que tiene la finalidad de fomentar y garantizar los derechos y el desarrollo integral de los grupos culturalmente diversos del país para construir una ciudadanía que reconozca, respete y se enriquezca de la interacción con la diversidad cultural. Se busca asegurar una gestión que promueva el encuentro intercultural, contribuyendo a la erradicación de la discriminación y promoviendo el diálogo intercultural en igualdad de condiciones.

Con este tema transversal se promueve un trabajo organizado en base a competencias interculturales de desempeño, que permita a las entidades gestionar desde un enfoque intercultural. Esto motiva a un cambio de actitud y a no seguir reforzando conductas que generan brechas en los diferentes ámbitos de desarrollo y vida de las personas. Con ello se espera contribuir a superar la exclusión y la marginación social para construir una sociedad plural basada en los principios de democracia, equidad y ciudadanía y respeto a los derechos humanos.

La interculturalidad no solo implica reconocer y respetar la diversidad, sino también consolidarla en la medida que contribuye a enriquecer los modelos de desarrollo. La interculturalidad promueve la comunicación activa, la equidad y el respeto a las diferencias, sin distinción de clase social, económica o étnica, es una meta a alcanzar, entendida como un proceso permanente de relación, comunicación y aprendizaje entre personas, grupos, conocimientos, valores y tradiciones distintas, orientada a generar, construir y propiciar un respeto mutuo, y a un desarrollo pleno de las capacidades de los individuos, por encima de sus diferencias culturales y sociales.

Los procesos de formación y capacitación de servidores civiles es uno de los contextos más importantes para desarrollar y promover la interculturalidad, como instrumento no sólo de mantenimiento de una sociedad, sino de desarrollo, crecimiento, transformación y liberación de la sociedad y de todas sus potencialidades humanas.

### 6.3

## Género

En los procesos de formación y capacitación de la Escuela se considera la equidad de género, promoviendo la participación igualitaria de hombres y mujeres, la disminución de las brechas de inequidad existentes y que ambos tengan los mismos derechos y las mismas oportunidades.

La Escuela Nacional de Administración Pública, en el marco de la política pública que promueve la modernización del Estado, reconoce y tiene presente en el desarrollo de sus actividades académicas, el rol de las mujeres como actoras que participan y aportan al desarrollo del país.

### 6.4

## Derechos Humanos

En concordancia con el Plan Nacional de Derechos Humanos 2014-2016, que propone “impregnar la política pública del enfoque de derechos humanos, de forma tal que se asuma que toda acción del Estado debe estar orientada, en definitiva instancia, a resguardar la dignidad de la persona humana”<sup>11</sup>, la Escuela asume el enfoque de Derechos Humanos como contenido transversal a los procesos de formación y capacitación.

11 MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS. 2014. Decreto Supremo N° 005-2014-JUS. Aprueban Plan Nacional de Derechos Humanos 2014-2016. P. 14. 5 de julio.

La Escuela comparte los lineamientos estratégicos del mencionado Plan, destacando el referido a “Promover una cultura de derechos humanos en el país”, razón por la cual se considera que esta es una responsabilidad de toda entidad que desarrolla acciones educativas.

La Escuela corresponde directamente con uno de los cuatro objetivos de dicho lineamiento: Diseñar, implementar y fortalecer programas de formación y capacitación con enfoque en derechos humanos para servidores civiles.

De igual manera se identifica con los demás objetivos, es decir: fortalecer los planes de derechos humanos en el sistema educativo; implementar mecanismos para fomentar el conocimiento y promoción de los derechos humanos en la sociedad y fortalecer el enfoque de los derechos humanos en la gestión pública.

## 6.5

### Servicio al Ciudadano

Este tema transversal significa que toda persona que realice funciones públicas deberá orientar sus acciones hacia la protección, promoción y garantía de los derechos fundamentales, como corresponde a todo el Estado democrático.

Está orientado a elevar los estándares de satisfacción de los ciudadanos sobre la base de contar con una política de calidad compartida por todos y cada uno de los servidores civiles de las entidades del Estado.

De los seis contenidos transversales propuestos, la Escuela propone la integración transversal de los mismos en los procesos de formación y capacitación a través de los siguientes principios comunes:

## Principios derivados de los contenidos transversales

1. Principio de imparcialidad y probidad en el uso de recursos públicos.
2. Principio de rendición de cuentas.
3. Principio de eficiencia y eficacia.
4. Principio de buen trato al ciudadano.
5. Principio de erradicación de la discriminación y promoción del diálogo intercultural en igualdad de condiciones.
6. Principio de respeto y equidad social.
7. Principio de equidad de género para favorecer la igualdad de derechos y oportunidades.
8. Principio de respeto a la dignidad de las personas sin distinción.
9. Principio de protección, promoción y garantía de los derechos fundamentales, como corresponde a todo Estado democrático.



7

**DESARROLLO**  
del modelo  
educativo

## 7.1

## Diagnóstico

Los cursos y programas que desarrolla la Escuela se inician con un diagnóstico que permite identificar las brechas y necesidades de capacitación o formación respectivamente, tanto de los directivos como de los servidores civiles en aspectos relevantes de las tareas que realizan y que implican la toma de decisiones importante en el Estado. Estos aspectos pueden ser a nivel de conocimientos respecto a la labor que realizan así como de habilidades directivas que les permita un mejor manejo de sus recursos y equipos de trabajo; se trata de conocer cuáles son las competencias que se deben desarrollar o fortalecer para mejorar el desempeño de sus funciones.

Esta información permite adecuar el proceso de formación o capacitación a las necesidades reales de los participantes, así como contar con una línea base que posibilite hacer un seguimiento y evaluación posterior del proceso. Para ello se aplica una ficha de diagnóstico que permita recoger información sobre las necesidades, características y expectativas de los participantes e instituciones que requieren los servicios académicos de la Escuela.

Si se logra identificar con precisión las necesidades, es posible también, determinar con precisión las competencias, los contenidos y actividades metodológicas a diseñarse y que se organizan en el sílabo del curso o programa.

Otro factor determinante en estos procesos son los cambios en las políticas públicas que llevan ineludiblemente a actualizar a los directivos y servidores civiles. En estos casos la Escuela responde con cursos a corto plazo debidamente planificados y organizados, orientados a que los servidores civiles fortalezcan competencias que les permitan incrementar su eficacia en el cumplimiento de sus funciones laborales, de acuerdo a la demanda real.

La Escuela Nacional de Administración Pública implementa también, su oferta educativa a partir del desarrollo de investigaciones, que le facilitan el diagnosticar las necesidades en la gestión pública y proponer soluciones a través de cursos y programas para el sector público.



## 7.2

## 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 si fuera el caso, 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.

Se podría concluir que 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.

### **7.2.1 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.

### 7.2.2 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.

Para gestionar el Aula Virtual de Aprendizaje se diseñan tres sistemas que se interrelacionan entre sí:

- a. Sistema de Diseño de Aulas Virtuales
- b. Sistema de Tutoría Virtual
- c. Sistema de Asistencia y Seguimiento Académico Virtual.

### 7.2.3 Convocatoria y difusión

La Escuela define la convocatoria para el curso o programa diseñado:

#### a. Convocatoria pública

Esta convocatoria es dirigida a todos los servidores civiles del país, quienes postulan y concursan por una beca a través de un concurso público.

#### b. Convocatoria por convenio

Cuando la Escuela Nacional de Administración Pública suscribe un convenio a solicitud de una entidad interesada en capacitar a sus servidores en temas específicos relacionados con sus funciones.

#### c. Convocatoria abierta

Esta convocatoria es dirigida a los servidores civiles y público en general. Sólo se certifican los servidores civiles. No se concursan, sólo se inscriben en un sistema determinado.

#### d. Convocatoria por invitación

Esta convocatoria es dirigida a determinadas entidades públicas, principalmente de gobiernos regionales y locales, que se priorizan de acuerdo al sentido de urgencia en el marco de la mejora de la gestión pública.

La convocatoria es uno de los factores que aporta al éxito de un proceso de formación o capacitación porque de la claridad y precisión de la información difundida, dependerá que los servidores civiles se interesen en participar de manera adecuada.

Los elementos que se consideran en la convocatoria son:

#### ■ Plan comunicacional

La Escuela planifica la convocatoria a través de un plan comunicacional, que es un conjunto de actividades de comunicación para lograr un objetivo con tiempo y responsables definidos. Se tiene en cuenta los lineamientos de imagen institucional y el tipo de convocatoria. En este plan se define la estrategia de publicidad en diferentes medios así como se diseña la comunicación estratégica para el territorio nacional.

#### ■ Sistema de selección

La Escuela define el instrumento académico adecuado para la selección de participantes de acuerdo al tipo de convocatoria determinada. Luego verifica, procesa la información y la organiza en una Base de datos de acuerdo a los criterios definidos para iniciar la matrícula.

Finalmente publica los resultados de acuerdo a un cronograma.

## 7.3

### Implementación y Ejecución

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:

#### 7.3.1 Matrícula

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

#### 7.3.2 Organización de los materiales

Los participantes reciben los materiales académicos: el silabo, 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.

### 7.3.3 Gestión de aulas

En la Escuela la gestión de las aulas difiere de acuerdo a la modalidad:

#### a. En la modalidad presencial

Se tiene en cuenta si el curso es permanente (Lima) o descentralizado (Regiones), lo que implica necesidades diferentes y gestión de servicios de apoyo de diferente alcance. En ambos casos se debe tener en cuenta la preparación del espacio físico, equipos y materiales. Así como también la configuración del Aula virtual de apoyo.

En el caso de los cursos o programas en regiones se debe además contratar y verificar que los servicios de apoyo académico contratados reúnan las condiciones necesarias.

---

#### b. En la modalidad a distancia

Las actividades se centran en la gestión del Aula Virtual, en la implementación del sistema de tutoría virtual y el sistema de asistencia académica virtual. De igual manera cobra importancia la gestión de la información generada desde la Base de Datos de la Plataforma Virtual para procesar los reportes estadísticos y elaborar los informes de gestión.

### 7.3.4 Gestión de información

En la Escuela Nacional de Administración Pública se hace uso de la Plataforma Virtual como una herramienta valiosa para la gestión de la información. Aquí se registran las múltiples interacciones e información que produce la comunidad de aprendizaje.

La información descargada se procesa estadísticamente para que el equipo competente analice, interprete los datos y se tomen decisiones respecto a la mejora de los procesos académicos.

## 7.4

## Evaluación

En la Escuela se evalúan los resultados de los procesos de formación y capacitación de manera permanente, para ello se considera un sistema de evaluación que se aplica en dos etapas:

### 7.4.1 Evaluación académica del participante

Los participantes son evaluados para medir el nivel de logro de la competencia programada, para ello se diseña una matriz de evaluación en la que se relaciona los logros de aprendizaje con los indicadores de logro (señales observables con las que el estudiante demuestra que logró aprender o no), se definen las técnicas e instrumentos de evaluación y se les calcula el peso académico con el que se valorará la aplicación de los mismos.

También se mide, controla y analiza el nivel de deserción en los procesos de formación y capacitación ejecutados.

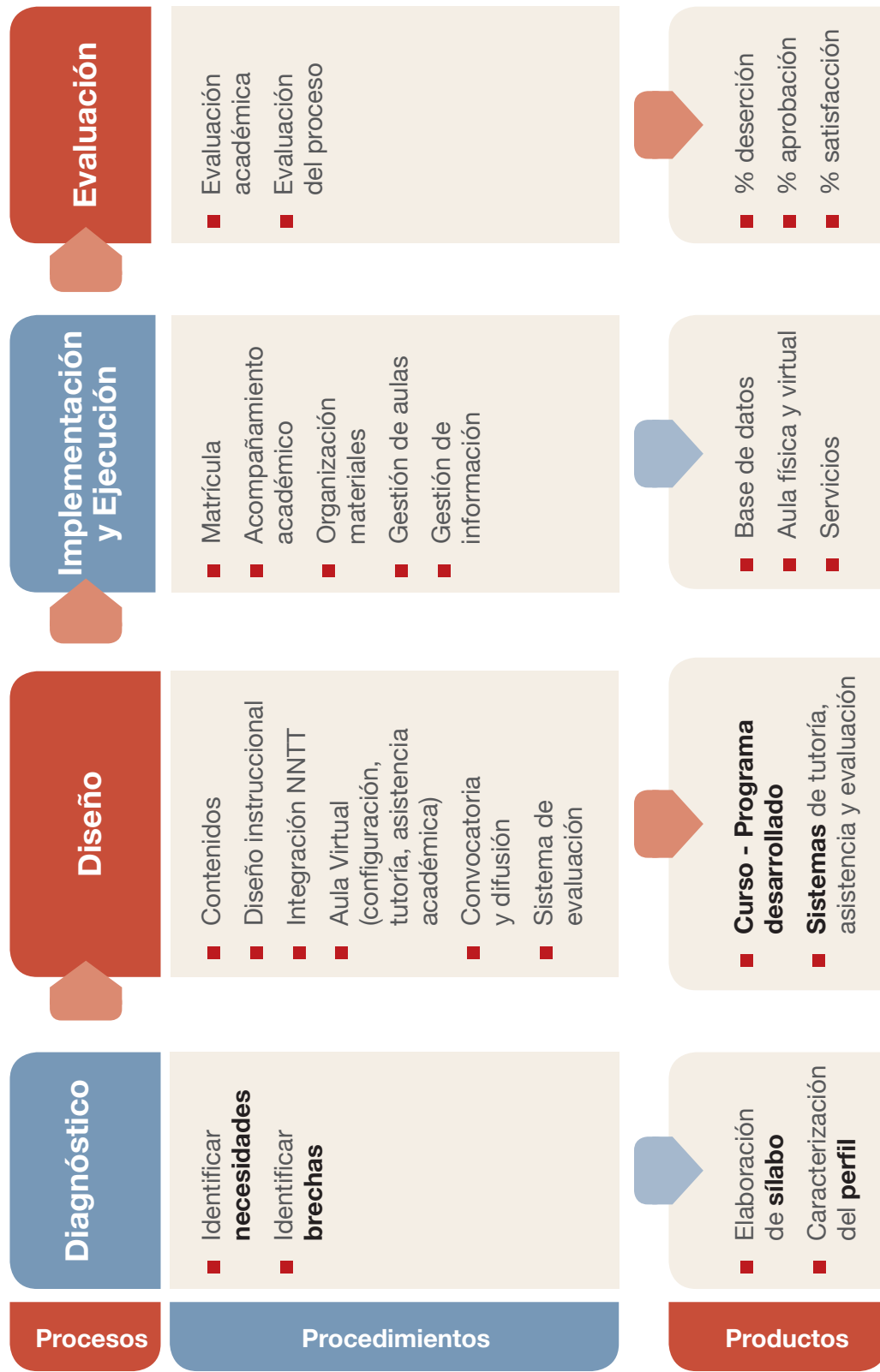
Para recibir la certificación de aprobación del curso o programa se deberá alcanzar la calificación de 14 (catorce) dentro de una escala del 1 al 20, y tener la asistencia establecida al inicio del curso o programa.

### 7.4.2 Evaluación del proceso de formación y capacitación

Proceso de evaluación orientado a medir el nivel de satisfacción del curso o programa implementado, así como el nivel del docente, el desempeño del equipo académico y los servicios de apoyo ejecutados.



## Modelo educativo de la escuela





8

**SERVICIOS DE  
APOYO PARA  
EL DESARROLLO**  
del modelo  
educativo

## 8.1

## Características del personal que implementa el modelo

El equipo académico de la Escuela a cargo del diagnóstico, diseño, implementación, ejecución y evaluación de los procesos de formación y capacitación está constituido por profesionales competentes en su campo y con capacidades que reflejan compromiso y actitud de servicio para con toda persona de la Escuela.

El equipo académico está formado por el coordinador académico, los gestores académicos, los analistas académicos y el personal de apoyo académico. Las funciones están de acuerdo a los cargos que cada uno de éstos ocupa.

En el caso del coordinador, tiene la función de planificar las acciones de formación o capacitación, establecer metas académicas y coordinar la ejecución óptima de los procedimientos académicos de los Gestores de los programas de formación y cursos de capacitación en sus diferentes modalidades. Lidera también, el proceso de convocatoria de los cursos y apoya a la Jefatura en la evaluación de los procesos académicos del área con fines de mejorarlos.

En el caso del gestor, su misión es desarrollar los procesos y procedimientos académicos de los cursos y programas a su cargo en la modalidad que corresponda, lo que implica, liderar al equipo especializado a cargo de la organización del curso o programa y el proceso de elaboración de contenidos de acuerdo a los estándares de la Escuela Nacional de Administración Pública y coordinar con ellos la integración de los temas transversales en los contenidos de los cursos. Así mismo, asesora al equipo especializado en la elaboración de materiales, recursos y formulación de actividades. Evalúa los procesos académicos con la finalidad de proponer mejoras y lidera el proceso de validación de los cursos diseñados para evaluar el impacto de los mismos.

En cuanto al analista, su responsabilidad es la implementación de los procesos académicos para el desarrollo óptimo de los cursos o programas en sus distintas modalidades y apoyar a los Gestores en la ejecución y evaluación de los mismos. De igual manera es el encargado de implementar las actividades académicas planificadas en coordinación con el equipo de apoyo con la finalidad de desarrollar las actividades de implementación y ejecución de los cursos y programas.

## 8.2

## Infraestructura y equipamiento

La Escuela, cuenta con ambientes diseñados y organizados especialmente para cumplir con sus objetivos. Sus salones son amplios, con iluminación y ventilación adecuada y se pone a disposición de los participantes mobiliario cómodo, para el trabajo individual y grupal, así como, recursos tecnológicos que apoyan el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El bienestar, comodidad y tranquilidad que pueda proporcionar el espacio físico, contribuye efectivamente en el logro de experiencias, conocimientos, saberes y actitudes propias de un aprendizaje andragógico exitoso, por lo que se consideran como factores que coadyuvan a conformar un buen ambiente físico los siguientes:

Espacio de dimensiones adecuadas al tamaño del grupo de participantes, asientos cómodos, suficiente iluminación, y ventilación, lugar alejado de ruidos molestos, espacios adecuados y bien equipados para el trabajo de grupo, para el debate, la reflexión, las asesorías ya sean grupales o individuales. Esto cobra mayor importancia, aún, cuando la formación exige del participante, tiempo completo y dedicación exclusiva.

Equipos como pizarras, proyectores, PC, sonidos, audio, mesas apropiadas para los trabajos de grupo, son también indispensables para un trabajo adecuado y que se cuente con las mejores condiciones para el logro de los objetivos del curso.

El buen trato, el trato preferente y un ambiente físico agradable, motivan a los participantes a alcanzar por voluntad propia los objetivos y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor. La Escuela pone mucho cuidado en estos aspectos.

El valor del ambiente físico, como un lugar atractivo y confortable para el aprendizaje, el trabajo colaborativo, la construcción del conocimiento, la reflexión, el acercamiento a la realidad es un aspecto a tenerse en cuenta al igual que la atmosfera psicológica.

Tanto las condiciones administrativas, como las materiales, deben tener las cualidades de la oportunidad y eficacia. Dos efectos importantes de estos elementos son la experiencia personal de comodidad y satisfacción emocional, así como, la disposición personal por dedicar tiempo y esfuerzo para desarrollar las competencias planificadas.

### 8.3

## Recursos y materiales educativos

Existe ya una conciencia generalizada sobre el valor de la educación, para lograr el desarrollo personal y social al que todos aspiramos

Así como existe el reconocimiento del valor de la educación, existen también exigencias para aspirar a un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad, acorde con la importancia que se le atribuye a los procesos educativos. Una educación de calidad requiere, por ende, cambios sustanciales a las formas convencionales de cómo se ha venido abordando ésta y tendrá que hacerse desde metodologías pedagógicas eficaces o proponer formas de trabajo creativas que contribuyan a la eficacia del proceso.

En ese sentido el uso de recursos y materiales son condición indispensable, utilizados por el docente como instrumentos mediadores, facilitadores que inciden en el aprendizaje del participante.

Los recursos didácticos, apoyan, complementan, acompañan, e inclusive permiten evaluar el proceso educativo, y abarcan una amplia variedad de técnicas, estrategias, instrumentos, etc. que van desde la pizarra, rotafolio, computadora, videos, proyector, Internet y otros.

Igualmente el material educativo, hace referencia a una amplia variedad de elementos, producidos en diferentes soportes que son utilizados con intencionalidad pedagógica con el objetivo de ampliar contenidos, facilitar la ejercitación o completar la forma en que se ofrece la información.

Todo esto tiene que ver directamente con la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, no solo desde el punto de vista pedagógico, sino también, con aspectos relacionados con la ética, como el respeto, consideración y buen trato a los participantes, así como, responder a los esfuerzos del Estado por mejorar y modernizar la administración y gestión pública.

En el caso de los textos o material impreso, que son utilizados en el desarrollo de los cursos, hay que cumplir con algunos requisitos para poder decir que constituyen un material de calidad. Dentro de una concepción constructivista del aprendizaje y la enseñanza, no solo basta con la presencia de contenidos relevantes, funcionales, coherentes con lo planificado en el curso, vinculados con el contexto natural y social y las necesidades reales de los participantes a los que van dirigidos, sino es indispensable, también, tener en cuenta la calidad gráfica, como: la diagramación, ilustración, tipografía y color y la calidad física, que tiene que ver con: el formato, el papel, la carátula y la encuadernación de los materiales.

Por ejemplo, una buena diagramación permite una adecuada aproximación de los participantes al texto. El tamaño adecuado de las letras facilita la lectura, el formato del texto debe prestarse para el manejo ágil del material, todos estos aspectos, tienen que ver con generar buenas condiciones para el aprendizaje de los participantes.

Ogalde y Bardavid (2007) sostienen que las ventajas que aportan los materiales didácticos, los hacen instrumentos indispensables en la formación académica porque proporcionan información y guían el aprendizaje, aportan una base concreta para el pensamiento conceptual y contribuye en el aumento de los significados, desarrollan la continuidad de pensamiento, hacen que el aprendizaje sea más duradero y brindan una experiencia real que estimula la actividad de los participantes; proporcionan, además, experiencias que se obtienen fácilmente mediante diversos materiales y medios y ello ofrece un alto grado de interés para los alumnos; evalúan conocimientos y habilidades, así como proveen entornos para la expresión y la creación.

En conclusión, los materiales educativos no sólo transmiten información sino que actúan como mediadores, creando condiciones que favorecen el aprendizaje de los participantes.

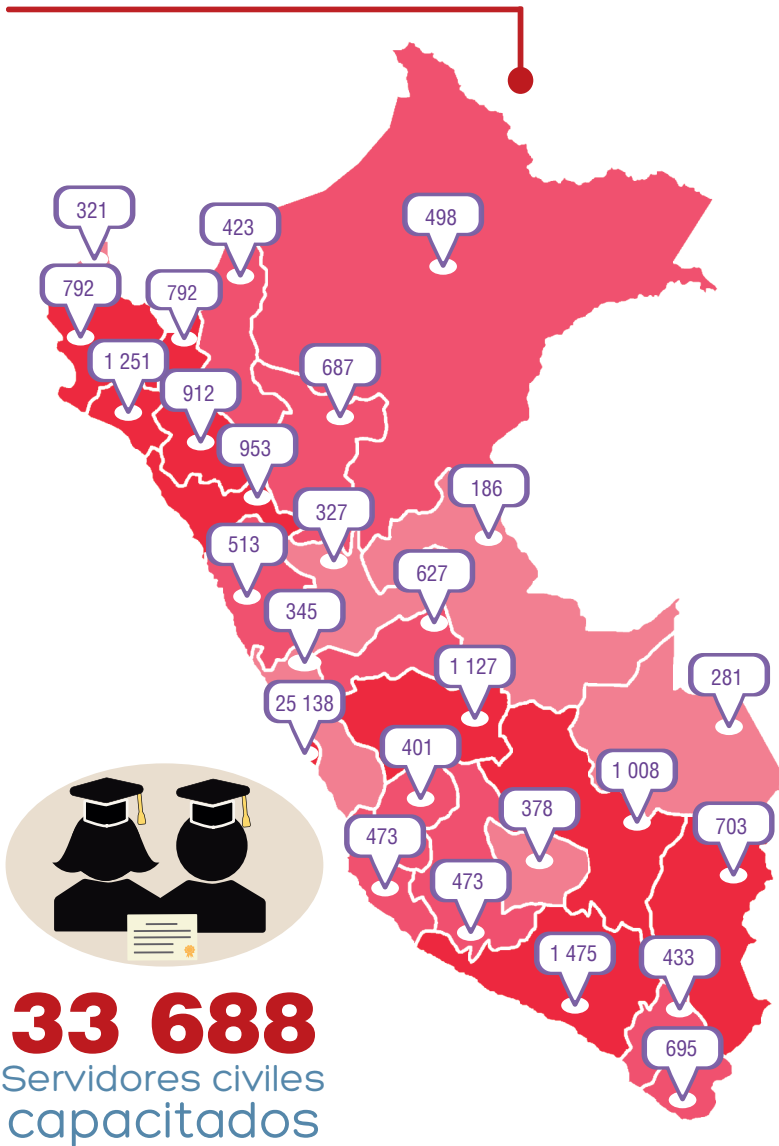


9

ANEXOS

# Fortaleciendo capacidades para servir mejor a la ciudadanía

## Mapa de participantes a nivel nacional



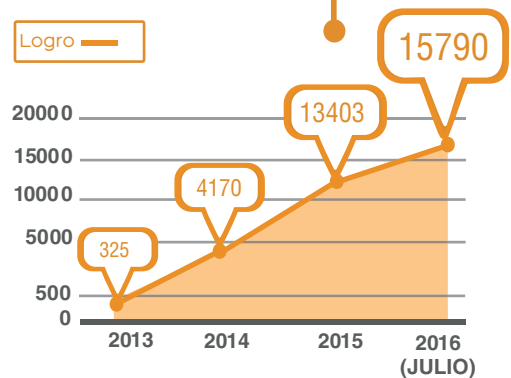
### Distribución por sexo



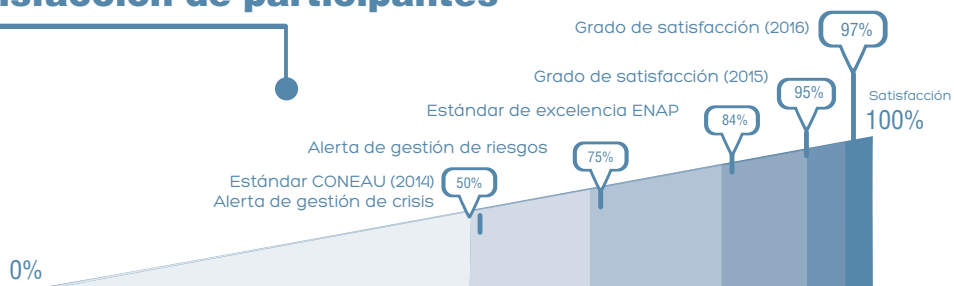
### Participantes por nivel directivo



### Logros de participantes capacitados



## Grado de satisfacción de participantes

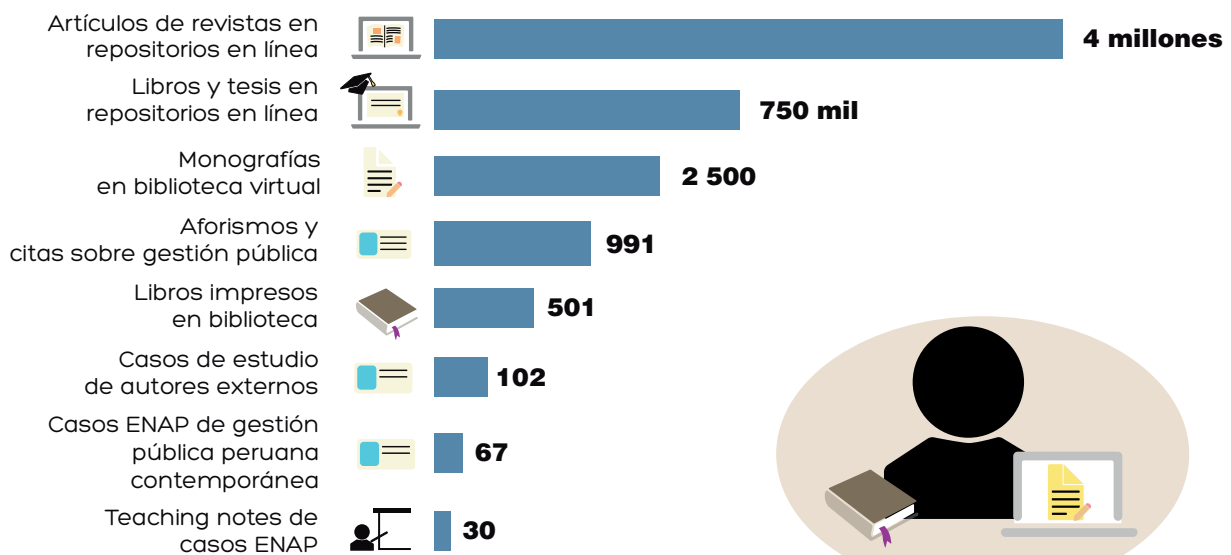




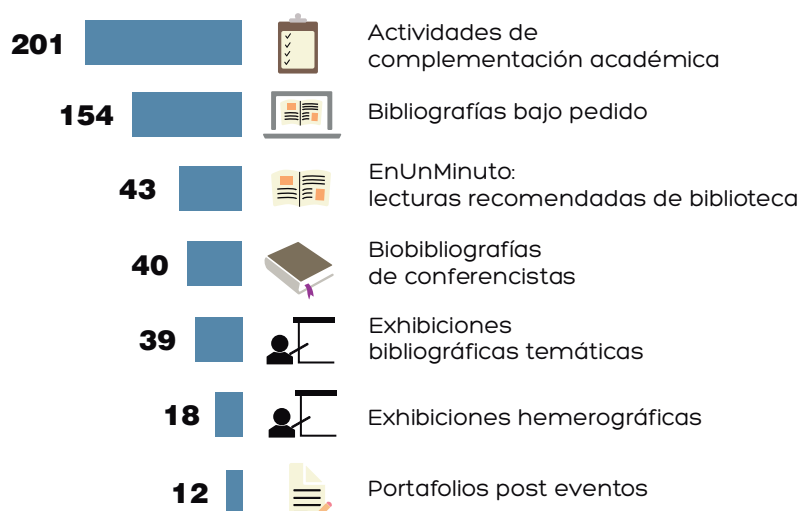
# Productos documentales y servicios complementarios para mejorar la experiencia educativa

## BIBLIOTECA de la Escuela

### Productos

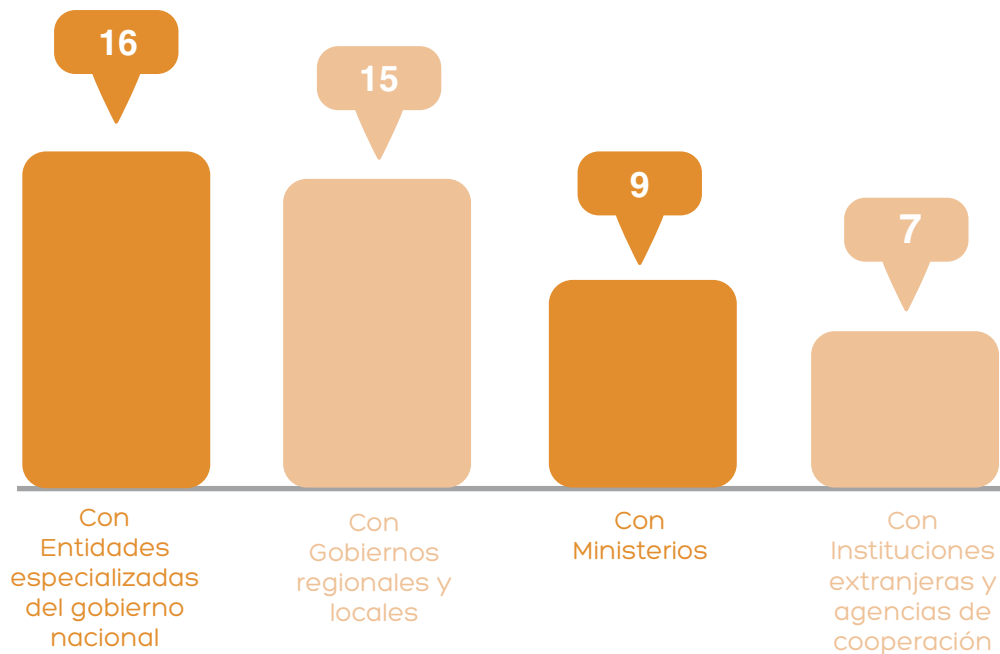


### Servicios



# Una Escuela cooperante: Convenios de colaboración interinstitucionales suscritos

## Acuerdos de cooperación suscritos por la ENAP



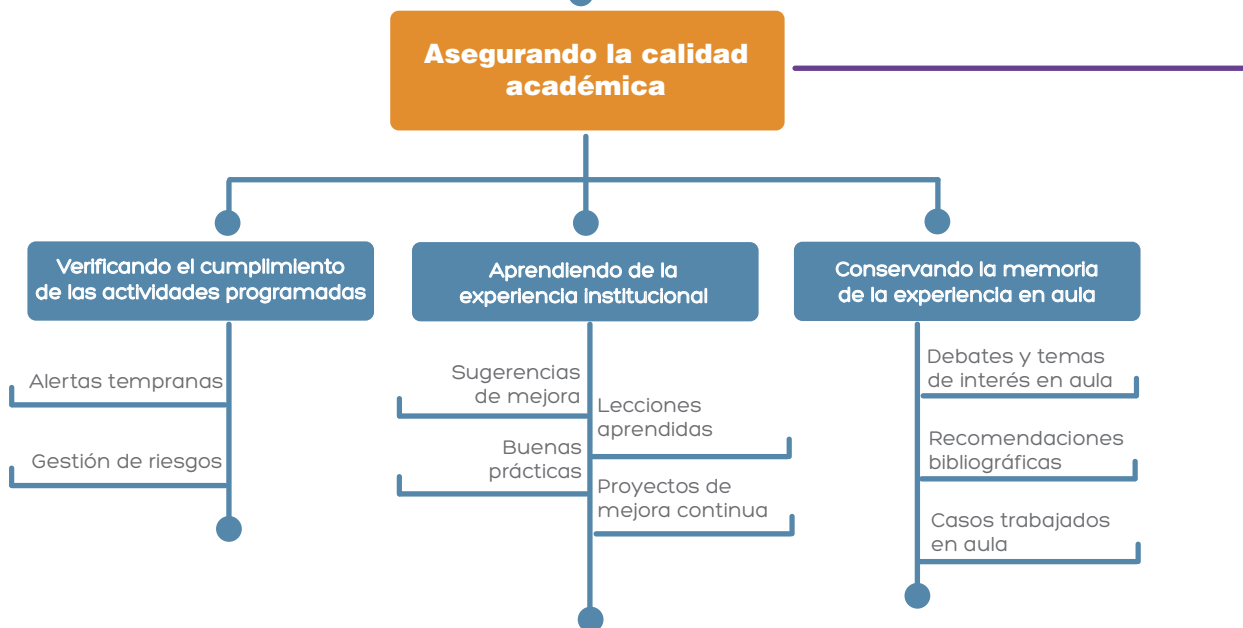
## Evolución de acuerdos de cooperación



# Sistema de monitoreo: una gestión académica basada en evidencias

## Actividades educativas monitoreadas

98%



**4** Videos resúmenes en 2 minutos de conferencias

**9** Juegos interactivos de gestión pública

**5** presentaciones para promover debates

Material educativo

Repositorios

**Elaborando productos derivados**

Repositorio de fichas de monitoreo

Repositorio de casos registrados en aula

Repositorio de aforismos

Repositorio de referencias bibliográficas



# Entidades de procedencia de los participantes por sector y nivel de gobierno

## Entidades del gobierno nacional beneficiadas

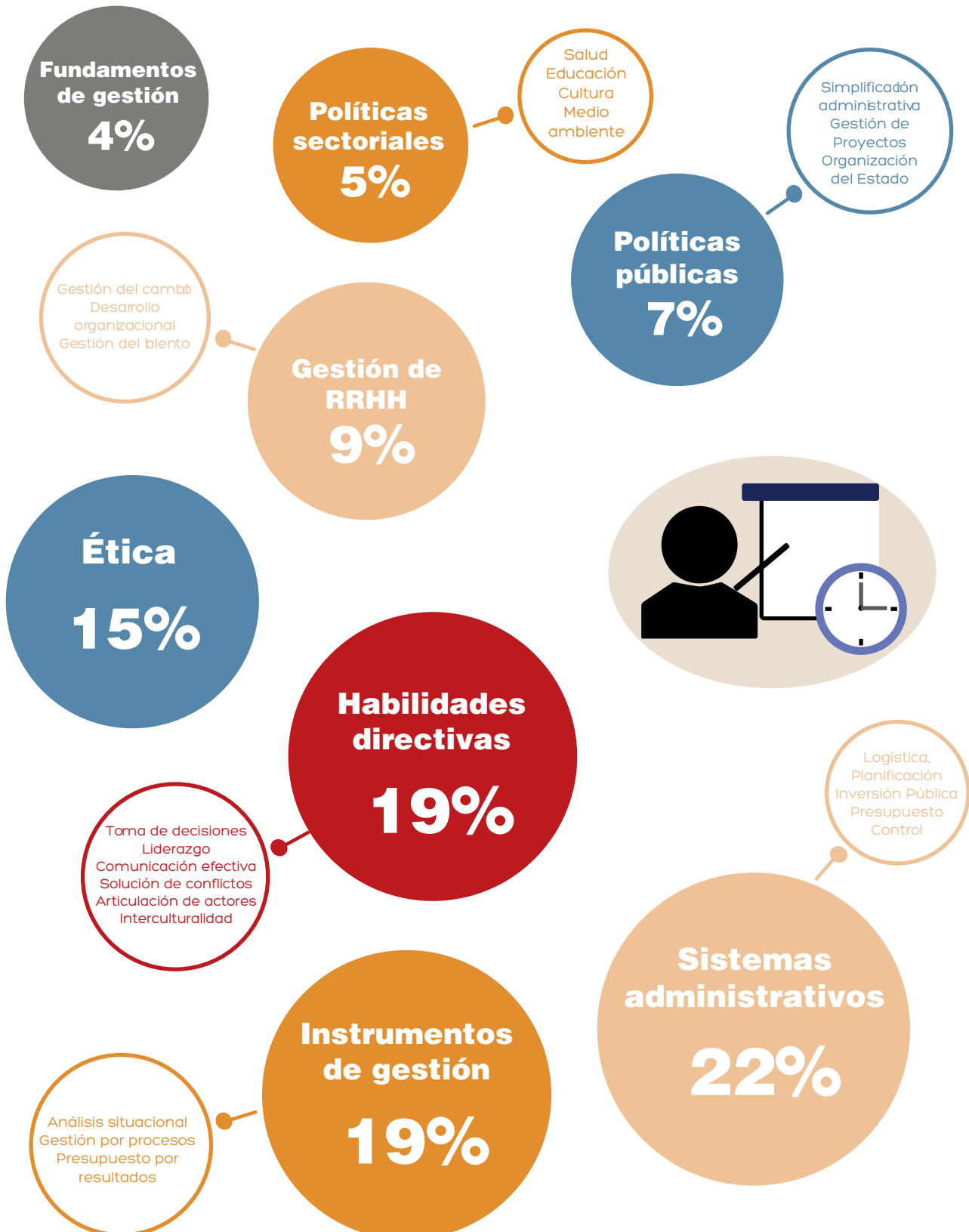
PCM	PCM	CONCYTEC	DEF.PUEBLO	OSINFOR	DEVIDA	INDECI	SIERRA EXP	CENEPRED	CEPLAN	SERVIR
Agricultura	INDECOPI	INEI	OSITRAN	OSINERGMIN	OSIPTEL	DINI	CGBVP	SUNASS		
	MINAGRI	SERFOR	INIA	AGRORURAL	SENASA	ANA	PCC	—PSI		
Ambiente	MINAM	SENACE	IGP	SENAMHI	IIAP	OEFA	SERNANP			
Comercio Exterior	MINCETUR	COPESCO	CENFOTUR	PROMPERU						
Cultura	CULTURA	BNP	IRTP	AGN	AMIQ					
Defensa	MINDEF	CONIDA	ENAMM	IGN	AG-COMPRA	SAN				
Economía	MEF	PROINVERSION	PERUCOMPRAS	SUNAT	ONP	OSCE	SMV			
Educación	MINEDU	IPD	SINEACE	PRONABEC	PRONAFCAP					
Energía y Minas	MINEM	IPEN	INGEMMET							
Interior	MININTER	ONAGI	SUCAMEC	MIGRACIONES						
Justicia	MINJUS	INPE	SUNARP							
Inclusión social	MIDIS	JUNTOS	CUNA+	PENSION65	FONCODES	QALIWARMA				
Mujer	MIMP	CONADIS	YACHAY	INABIF	PNCVFS	VIDA DIGNA				
Producción	PRODUCE	IMARPE	FONDEPES	ITP	A COMER PESCADO	COMPRALE AL PERU				
RREE	RREE	APCI								
Salud	MINSA	INEN	IGSS	SUSALUD	PARSAL					
Trabajo	MTPE	SUNAFIL	TRABAJA PERU	ESSALUD	JOVENES A LA HORA	PERU RESPONSABLE	VAMOS PERU			
Transportes	MTC	PROVIAS DESCENT.	PROVIAS NACIONAL	SUTRAN	APN					
Vivienda	VIVIENDA	SBN	COFOPRI	SANEAMIENTO URBANO	SANEAMIENTO RURAL	SENCICO	HABITAT RURAL	GENERACION DE SUELO URB	MEJORAMIENTO INTEG BARRIOS	NUESTRAS CIUDADES



## Participantes por nivel de gobierno



# Tiempo dedicado a desarrollar capacidades en gestión pública



Tiempo dedicado = Cantidad de horas x número de participantes

## BIBLIOGRAFÍA

---

Añanos Castilla, N., Padilla Trejos, A. (2012). *Identificación de brechas de competencias en altos directivos y directivos de mando medio del poder ejecutivo y gobiernos regionales*. Lima: Autoridad Nacional de Servicio Civil.

Bello Camacho, I., Jiménez Giraldo, C., Riveros Pinzón, R. (2003). *Formación y Capacitación del Servidor Público Guías para su Formulación, Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado de: <http://bit.ly/1MY8INw>

Castillo, S. (2008). Propuesta pedagógica basada en el constructivismo para el uso óptimo de las tic en la enseñanza y el aprendizaje de la matemática. *Revista latinoamericana de investigación en matemática*. 11(2), 171-194. Recuperado de: <http://bit.ly/1N4VcDL>

Dibos Gálvez, A. (2014). *Consultoría para definir los fundamentos teóricos que sustentan la integración de la ética como contenido transversal, en los cursos de capacitación de la Escuela Nacional de Administración Pública*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Perú. Ministerio de la Mujer. Equipo de la Dirección General de la Mujer. (2012). *Orientaciones para transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas*. Lima: [Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables].

Herrera Burstein, V. (2013). *Servicio para la elaboración de modelo educativo de la Escuela de Administración Pública- Escuela Nacional de Administración Pública. Informe final*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Herrera Burstein, V. (2013). *Elaboración de matriz de instrumentos para el análisis preliminar del programa de desarrollo gerencial*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

López Méndez, I. (2007). *El enfoque de género en la intervención social*. Recuperado de [http://webs.uvigo.es/xenero/profesorado/carmen\\_verde/manual.pdf](http://webs.uvigo.es/xenero/profesorado/carmen_verde/manual.pdf)

Lozano Vallejo, R. (2005). *Interculturalidad: desafío y proceso en construcción, manual de capacitación*. Recuperado de <http://www.servindi.org/pdf/manual2.pdf>

Naciones Unidas. Oficina de Alto Comisionado para los Derechos Humanos. (2015) *¿Qué son los derechos humanos?* Recuperado de <http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>

Paredes, E. (2013). *Plan Estratégico de la Escuela Nacional de Administración Pública*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Rivera. (2013). *Sistema de monitoreo del curso de ética para la función pública*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Sacieta Carbajo, C. R. (2014). *Diseñar la metodología de trabajo en la integración de la ética como contenido transversal en los cursos de capacitación que desarrolla la Escuela Nacional de Administración Pública – Escuela Nacional de Administración Pública*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil- SERVIR.

Walsh, C. (2005). *La interculturalidad en la educación, Ministerio de Educación del Perú*. Recuperado de: [http://www.unicef.org/peru/\\_files/Publicaciones/Educacionbasica/peru\\_educacion\\_interculturalidad.pdf](http://www.unicef.org/peru/_files/Publicaciones/Educacionbasica/peru_educacion_interculturalidad.pdf)



**Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR**

Pasaje Francisco de Zela 150 Piso 10 - Jesús María  
Central Telefónica: (511) 2063370  
Correo electrónico: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)

[www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)