



CVETNET

Guía para Formadores de Peer-Learning (Aprendizaje entre Iguales)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CVETNET
Intergenerational
digital learning

SOCIOS DEL PROYECTO



Deutsch-Bulgarische
Industrie- und Handelskammer
Германо-Българска
индустриално-торговска кизма



Cambrà de Terrassa





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union




SOCIOS:


CCC – Prague (CZ)	D. Zufanova, M. Mares, L. Dlouhá
WIFI-WKO – Vienna (AT)	Cl. Scarimbolo, Cl. Neumann
BCCI – Sofia (BG)	M. Tancheva, N. Dicheva
Official CCISN – Madrid (ES)	C. Ayllon, R. Velasco
German-Bulgarian CCI (AHK-Bulgarien)	K. Vranchev
CCI – Terrassa (ES)	A. Pajaron, S. Perez, N. Gómez, L. Carmona, N. López
CCI – Dobrich (BG)	V. Stoyanova



CC BY-NC: Esta licencia permite a los usuarios distribuir, reescribir, adaptar y construir sobre el material en cualquier medio o formato solo con fines no comerciales, y siempre y cuando se le dé la atribución al creador original.

Incluye los siguientes elementos:

BY  – Se le deben dar los créditos al creador

NC  – Solo se permiten usos no comerciales de este trabajo

Este Proyecto ha sido fundado con el apoyo de la Comisión Europea

Esta publicación refleja solo el punto de vista del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida dentro de el



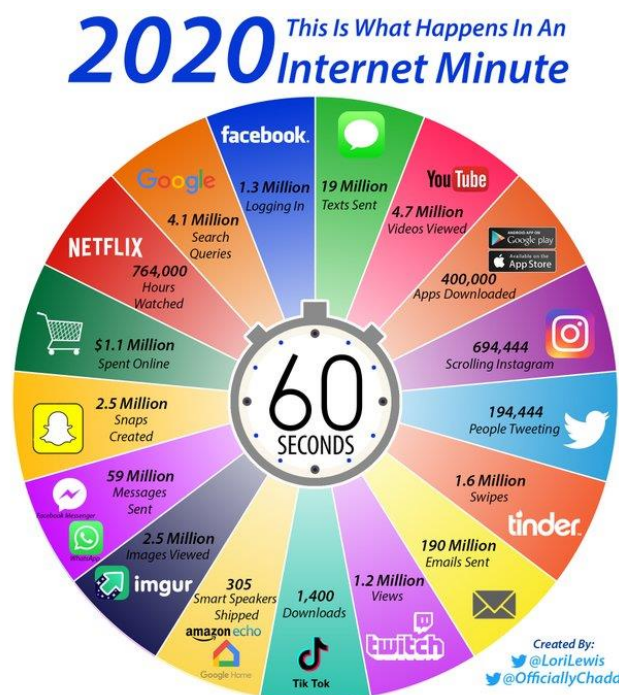
CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	4
PERFIL DEL PARTICIPANTE	5
PROCESO DE APRENDIZAJE	8
II. METODOLOGÍA DEL PEER LEARNING	9
SOBRE EL PEER LEARNING	9
ROLES Y RESPONSABILIDADES	12
LA DINAMICA DE PEER LEARNING PASO POR PASO	13
PREVIO A LA EXPERIENCIA.....	13
DURANTE LA EXPERIENCIA	16
DESPUÉS DE LA EXPERIENCIA:	18
III. CASO DE ESTUDIO 1.....	19
IV. CASO DE ESTUDIO 2.....	23
V. LÉXICO	26
VI. LISTA DE FUENTES.....	30



I. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracteriza por los muchos cambios tecnológicos en todos los ámbitos de la sociedad, siendo las empresas los actores fundamentales por su dependencia a estos entornos cambiantes y por la necesidad de adaptarse para poder sobrevivir. En 60 segundos (Lewis, 2020), en Internet, las interacciones ocurren a través de nuevos canales de entretenimiento, comunicación y consumo que hace unos años no existían. Esto genera una idea de cómo una empresa se tiene que transformar digitalmente para adaptarse a los nuevos comportamientos y hábitos.



Nota: Esto es lo que pasa en Internet en un minuto en 2020. (Lewis, 2020)

Para esta adaptación, las empresas utilizan distintas herramientas, siendo una de ellas la tecnología, que introduce en su organización diferentes velocidades de implementación, dependiendo de algunos factores como puede ser su naturaleza, sus características, y las necesidades y objetivos del negocio.

Sin embargo, no podemos olvidar la clave del funcionamiento de las organizaciones: La gente que la conforma. Son ellos quienes dan vida y sentido a estos sistemas corporativos para generar valor en sus entornos. Son los principales actores con necesidades de transformación y con comportamientos de adaptación. Son ellos quienes traen y experimentan los cambios tecnológicos de diferentes formas, de acuerdo con ciertos factores internos y externos.



Estos factores son diversos y entre ellos podemos mencionar la personalidad, la actitud, el entorno donde conviven, las mentalidades, las experiencias vividas y su percepción, los valores, las expectativas, las necesidades y las emociones, entre otras muchas.

Por lo tanto, si la empresa necesita ser transformada y hacer cambios en su forma de ser y de actuar, es la propia organización la que debe facilitar aprendizaje relevante a sus empleados, considerando tanto los factores internos y externos de los empleados, creando una cultura de cambio eficiente, y especialmente una cultura digital entre los miembros de su equipo.

Sin embargo, diseñar una metodología de aprendizaje eficaz y motivadora, que considere factores tan diversos de las personas no es tarea fácil, y es necesario conocer el perfil personal y profesional de los participantes y su forma de aprender. Después de aclarar estos dos puntos, se logran los puntos clave necesarios para diseñar una práctica motivadora y útil para adquirir la competencia digital entre los miembros del personal de la empresa: “Peer learning” (“El aprendizaje entre iguales”. Se utilizará el término en inglés que es ampliamente aceptado y utilizado)

PERFIL DEL PARTICIPANTE

Cada empleado es distinto a los demás debido a muchas variables que definen el ser humano, como su comportamiento, actitud, necesidades, motivaciones, valores, experiencia y conocimiento. Como resultado, contamos con una plantilla heterogénea de empleados que nos gustaría conocer más a fondo, nos gustaría tener más información sobre ellos para adecuar las prácticas formativas. ¿Pero cómo hacerlo?

Existen algunas investigaciones, con un enfoque generacional, es decir, un enfoque por edades, que arrojan luz sobre las características personales y profesionales de los empleados. Al agrupar a personas de la misma generación, se encuentran comportamientos comunes. De esta forma, también los diferencian de otros grupos generacionales. Dependiendo de quién realice la investigación, los datos de agrupación de generaciones pueden ser diferentes y, en algunas investigaciones, se muestran hasta 5 generaciones distintas.



De acuerdo con el Proyecto: Wings4success¹, podemos observar 5 generaciones con distintas características entre ellos:















	FORTALEZAS	COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS DE APRENDIZAJE
TRADICIONALISTAS (1925 – 1945)*	Experiencia, Habilidades Sociales, Alto nivel de ética de trabajo	Comunicación personal; liderazgo basado en la jerarquía; liderazgo participativo, dejando claro el objetivo de la actividad	Tradicional; Habilidades basadas en la formación; Baja orientación a los objetivos de aprendizaje
BABY BOOMERS (1946 – 1964)*	Asertividad, Habilidades Sociales, buenos en el trabajo en equipo.	Liderazgo orientado al consenso, demostración de oportunidades de desarrollo para prevenir la desmotivación.	Baja orientación a los objetivos de aprendizaje; Mejora de las habilidades a través de la formación fuera del trabajo; intervenciones educativas tradicionales.
GENERACION X (1965 – 1980)*	Orientados a objetivos, flexibilidad, resistencia al estrés	Claridad en objetivos y liderazgo; comunicación a través de nuevos medios.	Alta orientación a los objetivos de aprendizaje en contexto; Formación permanente (regularmente)
GENERACION Y O MILLENIAL (1981 – 2000)*	Capacidad de Innovación, Flexibilidad, Multitarea.	Comunicación a través de nuevos medios; liderazgo fuerte y visionario debido a una experiencia laboral no tan larga.	Colaborativos; visuales; no tradicionales; experiencial; reflexión colectiva; Autodesarrollo.
GENERACION Z O GENERACION DEL 2020 (2001 – ACTUALIDAD)	Conectado a las redes sociales, Entusiastas, Multitarea.	Comunicación virtual; claridad de objetivos y solicitudes razonables; comunicación a través de redes sociales.	Aprendizaje tecnológico; Métodos de aprendizaje visualmente mejorados; Aprendizaje fuera del aula; curiosidad por el aprendizaje global

**Estos datos no son una caja cerrada, dependen de factores culturales, políticos, económicos y deben ser analizados como una guía*

¹ <http://www.wings4success.eu/>



Otra investigación sobre la diversidad generacional del Chief's A-RIT proporciona información sobre las actitudes hacia la tecnología y sus carreras, el medio y el método de comunicación preferido y la preferencia de comunicación, tal como se muestra en el gráfico siguiente. (Chief's A-RIT, s.f.).

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Thatcherism Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids; rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Glastonbury	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technoholics" — entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	 Automobile	 Television	 Personal Computer	 Tablet/Smart Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Formal letter	 Telephone	 E-mail and text message	 Text or social media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Face-to-face	 Face-to-face ideally, but telephone or e-mail if required	 Text messaging or e-mail	 Online and mobile (text messaging)	 Facetime

Nota: Información sobre las actitudes hacia la tecnología de las distintas generaciones. La imagen esta modificada

De esta información, podemos extraer también una conclusión importante: La existencia de una brecha digital generacional. Esto significa una diferencia en las competencias digitales entre las distintas generaciones, por conocimiento, las experiencias y el uso de los muchos dispositivos y tecnologías de la información que cada generación usa y otras no. Uno de los retos de la empresa es crear prácticas de aprendizaje para reducir esta brecha, especialmente en los tiempos actuales en los que el talento es escaso. (Lyllegaard, Stratis, & Zborowska, 2017).

Las personas que han vivido con la tecnología durante gran parte de su vida personal y profesional son comúnmente llamados "Nativos Digitales", y los que no lo han hecho se denominan "Inmigrantes digitales".

Conocer las fortalezas, así como los comportamientos digitales de los distintos colectivos, proporciona una información muy valiosa a la hora de diseñar las prácticas de Peer learning porque la heterogeneidad de los participantes es necesaria para obtener resultados. En el contexto empresarial de la transformación digital, es interesante conocer el número de empleados en cada generación y



sus capacidades digitales. Este es el primer paso para iniciar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje.

PROCESO DE APRENDIZAJE

En el ecosistema empresarial la gente adulta trabaja, y aprende de distinta forma a la que lo hacen los niños. Esto es sustentado por varias teorías formuladas por pensadores de la Andragogía, siendo esta el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar a personas adultas (InstructionalDesign.org, 2021).

“Está reportado que el término Andragogía fue usado por primera vez por el profesor Alemán Alexander Kapp, en 1833, con el propósito de explicar la teoría educacional de Platón” (Rodríguez, s.f.). Este pensador planteó que las personas adultas no solo usan al profesor como Fuente de aprendizaje, sino que también usan la autorreflexión y la experiencia de vida.

En su teoría de la Andragogía, Malcom Knowles, señala que los adultos se auto gobiernan y que tienen la expectativa de asumir responsabilidades por sus decisiones tomadas durante el aprendizaje. Además, hace las suposiciones necesarias para el diseño de modelos de aprendizaje: “(1) Los adultos necesitan saber porque tienen que aprender algo (2) Los adultos necesitan aprender de una forma experimental (3) Los adultos centran la formación como la oportunidad de resolver algún problema (4) Los adultos aprenden mejor cuando el tema les aporta un valor inmediato”. (InstructionalDesign.org, 2021).

Toda esta reflexión lleva a diseñar una metodología de aprendizaje en la que el participante tiene mucho protagonismo, mucho más que el formador. Los contenidos del Peer learning son vivenciales y consideran que el participante posee una gran tendencia natural de aprendizaje y prefiere aprender “basándose principalmente en el enfrentamiento directo con problemas prácticos, sociales, personales o de investigación.” (InstructionalDesign.org, 2021)

Entonces, en esta metodología, el rol del formador no es el de ser el dueño del conocimiento y comunicarlo posteriormente, sino que su rol es facilitar, y generar que el conocimiento se produzca entre los participantes, a través de preguntas, moderando el diálogo y enfocándolo en el objetivo y destacando los aprendizajes.

Después de esta introducción, podemos saber más sobre el perfil del participante y cómo aprende. Es un buen punto para explicar en profundidad la metodología de peer learning.



II. METODOLOGÍA DEL PEER LEARNING

SOBRE EL PEER LEARNING

El Peer learning es una práctica educacional dónde los participantes interactúan para mejorar sus competencias profesionales que se logran a través de la interacción, en un espacio de intercambio, de debate y con un FeedBack(Retroalimentación o comentarios: se utilizará el término feedback por ser el más habitual en un contexto empresarial y ampliamente aceptado) entre el propio conocimiento y el nuevo, partiendo de la idea de que si algo se explica a otra persona “aclara, desarrolla y reconceptualiza el material” (King, 2002)

Ser igual significa tener en común algunas necesidades o variables circunstanciales. En el caso de los empleados de una empresa, comparten objetivos, procesos y la cultura empresarial. Ser iguales les hace tener los mismos intereses y necesidades, manteniendo una actitud más empática y abierta para intentar comprender las opiniones y pensamientos de los iguales. En el Proyecto CVETNET, los objetivos de aprendizaje se buscan en torno a este contexto común: volver a formar y mejorar las competencias digitales de los empleados de la empresa para una mejor actuación en las tareas, así como en el aprendizaje intergeneracional.

También, el contexto común de los iguales, vuelve esta práctica en experimental y significativa, porque los resultados del aprendizaje les dan valor inmediato, superando así las limitaciones del contexto que pueden darse en otro tipo de prácticas y que frena el aprendizaje en adultos.

Como afirma la teoría constructivista de Knowles (2021), este tipo de prácticas más significativas como el Peer learning son eficientes porque:

- Tiene un impacto inmediato en los problemas diarios de los iguales
- Genera valores diferenciales y motivadores para seguir aprendiendo
- Los adultos son auto dirigidos hacia el aprendizaje y aprovechan el valor que otros pueden aportar a su propio conocimiento.

Además, el mismo contexto de iguales genera la empatía necesaria para colaborar entre ellos, siempre y cuando haya un respeto y confianza, entonces los iguales pueden intercambiar conocimiento sin miedo, generando una actitud de mente abierta y voluntad de participación. Al mismo tiempo, la metodología puede ser difícil de implementar porque sin este entorno de confianza el intercambio no se producirá.

Pero un contexto específico no es suficiente para crear un espacio de aprendizaje rico y diverso, para crear una confrontación de pensamientos con problemas prácticos, sociales, personales o de investigación, los participantes deben tener diferencias entre ellos, deben tener variables heterogéneas entre ellos, como las competencias digitales o los hábitos de comunicación, variables como las que han sido estudiadas en los estudios de generaciones. A su vez, en la evaluación



diagnóstica podemos encontrar competencias heterogéneas entre empleados que podemos utilizar como tema en nuestro Peer learning.

Si cree que hay falta de heterogeneidad en el grupo o quiere aportar un grado de conocimiento más completo, en la dinámica puede tener uno o más invitados que compartan sus experiencias.

Este intercambio entre iguales cambia las percepciones y las conceptualizaciones del participante a través del diálogo. En este intercambio entre iguales puede ocurrir que tomen conciencia de comportamientos y actitudes, una clarificación de interpretaciones, la objetivación de creencias adoptadas, la visualización de otras posibilidades no consideradas antes, generando así nuevas alternativas y conocimientos para el individuo que es curioso. No importa que los participantes tengan distintos conocimientos sobre los temas ya que esto es lo que enriquece las dinámicas del Peer learning.

Se pueden usar algunos materiales didácticos y de actividades para escribir algunos pensamientos que ayuden al participante a generar conocimiento.

En esta línea, la metodología motiva a iniciar conversaciones desde la acción no desde el contenido teórico ya que el reto es mejorar e incrementar las competencias profesionales y personales para un mejor desempeño en las tareas, desde la experiencia(know-how), así los participantes aprenden a través de la auto reflexión y de esta forma visualizan otras formas de hacer las cosas.

Para que estos espacios de intercambio de experiencias se den a cabo sin ninguna interferencia y con un claro objetivo planteado en la sesión, es necesario un moderador. El moderador no es un formador que transmite conocimiento, sino que es una persona que se asegura de que el intercambio de este conocimiento ocurra, moderando que todos los participantes puedan hablar, y que los participantes puedan pensar. Este moderador acompaña a los participantes es su proceso de aprendizaje haciendo preguntas abiertas y resumiendo las ideas clave.

El moderador gestiona algunos aspectos de la práctica de aprendizaje como dice Nieto (1998): *“Especificar los objetivos de la asignatura, tomar un conjunto de decisiones pre instructivas, tamaño del grupo, nivel de homogeneidad y heterogeneidad, funciones asignadas al grupo o cualquiera de sus integrantes, materiales o recursos educativos que deban ser utilizados.”*. Estos son algunos de los aspectos a tener en cuenta para realizar la dinámica.

Entre algunas de las principales características del Peer learning podemos recalcar:

- Contexto significativo entre iguales
- Variables heterogéneas entre los participantes
- Conversaciones desde la acción y no desde el contenido teórico.
- Espacios para la autorreflexión de los participantes
- Los espacios de aprendizaje pueden ser físicos o virtuales
- Ambiente de confianza
- Necesidad de tener un moderador o facilitador.



- Los invitados son opcionales

La dinámica que se ha generado promueve cambios positivos y mejora la cohesión laboral organizacional y el participante puede evaluar el progreso o el éxito.

Los beneficios del Peer learning son muchos, aunque podemos recalcar los siguientes:

- Promueve beneficios mutuos y recíprocos.
- Promueve la cooperación interdisciplinaria.
- Promueve el entendimiento intergeneracional
- Promueve cambios positivos
- Promueve el sentimiento de pertenencia.
- Mejora los procesos de innovación y adaptación.
- Crea espacios de aprendizaje ricos y diversos.
- Desarrolla el capital y la cohesión de grupo.
- Genera una red de contactos.
- Impacto inmediato en los problemas diarios de los iguales.

Una actividad de Peer learning puede tener diferentes resultados de aprendizaje esperados según los perfiles de los participantes y en relación con el tema elegido. Los resultados de aprendizaje de la actividad de Peer learning propuesta por CVETNET están relacionados con los siguientes grupos destinatarios: **Gerentes/Directores en la empresa, Propietarios de PYME o jefes de equipo que se enfrentan al desafío de la transformación digital. Los participantes deben tener bajo sus responsabilidades las decisiones estratégicas de la empresa en el campo de la digitalización.**



ROLES Y RESPONSABILIDADES

1. Jefe de Proyecto en la compañía:

- Tener y actualizar el manual de la dinámica
- Decidir el tema sobre el que se va a hablar.
- Planear y gestionar los recursos materiales y humanos para realizar la sesión
- Asegurarse del número de participantes.
- Seleccionar los participantes.
- Comunicar datos relevantes a los participantes para la realización de la práctica.
- Monitorear la satisfacción de los participantes.
- Control y liquidación de gastos e ingresos de la sesión

2. Moderador / Facilitador:

- Diseñar las actividades para los participantes
- Asegurarse de que la sesión es exitosa:
 - Explicando la metodología, el tema a tratar, así como las reglas de la dinámica
 - Presentación del invitado si es necesario.
 - Asegurarse de reglas necesarias, el tiempo, los roles, y los documentos durante la sesión.
 - Acompañar a los participantes y los ponentes durante la sesión para conseguir alcanzar el objetivo.
 - Dinamizar y moderar, si es necesario, el intercambio y la generación de conocimiento.

3. Participantes:

- Asistir a las sesiones
- Una participación activa en la dinámica y en el debate de la sesión
- Comprometerse a exponer sus experiencias
- Cumplimiento de la normativa y la confidencialidad

4. Persona Invitada:

- Presentar su experiencia y conocimiento en un tema específico.
- Responder a las posibles preguntas del grupo
- Permanecerá el tiempo necesario en la sesión para realizar su intervención, una vez esto podrá retirarse, dejando que el grupo debata.



LA DINAMICA DE PEER LEARNING PASO POR PASO

PREVIO A LA EXPERIENCIA

1. Establecer el objetivo:

- ¿En qué tema común los participantes necesitan adquirir nuevos conocimientos?
- ¿Qué competencias personales o profesionales desean mejorar los participantes?
- ¿Qué competencias digitales desean los participantes mejorar?

Para este paso podemos observar el diagnóstico de necesidades formativas realizado por el proyecto CVETNET.

Hay que asegurarse de que el objetivo de aprendizaje puede ser tratado en un grupo heterogéneo (algunos participantes con un alto nivel de experiencia (know-how) y otros con un nivel más bajo de conocimiento)

2. Elección de los participantes:

¿Quiénes serán los participantes?

Crear un grupo diverso, entre 10 y 15 personas colaborativas que comparten contexto y con variables heterogéneas de capacidad, conocimiento, edad o experiencia.

Es especialmente importante que cuando se cree un grupo no haya un conflicto de intereses, por ejemplo, si los participantes son emprendedores, no deben competir entre ellos.

Los participantes deben tener una actitud abierta y curiosa para intercambiar experiencias y conocimientos con el grupo.

Lista de verificación del perfil del participante:

- ¿Qué contexto tienen en común?
- ¿Cuáles son las variables heterogéneas entre ellos?
- ¿Hay algún conflicto de intereses entre los participantes?

Algunas preguntas sobre las habilidades sociales individuales de los participantes:

- ¿Es esta persona colaborativa?
- ¿Cómo se siente al compartir experiencias con otras personas?
- ¿Cree en los beneficios de la colaboración para generar nuevos conocimientos? ¿Puede aportar valor al grupo?
- ¿Esta persona está dispuesta a compartir y a participar?

- ¿Participará con preguntas y reflexiones en el debate?



- ¿Le gusta intercambiar conocimientos?

3. Elección de los recursos:

¿Qué recursos necesitaré para la sesión?

Hay algunos aspectos formales necesarios para el correcto funcionamiento de la dinámica.

- ¿Voy a necesitar aportar algún material formativo a los participantes?
- ¿Cuándo y dónde se llevará a cabo la sesión?
- ¿Cuántas personas participarán? El número de participantes determinará la sala o el espacio.
- ¿Cuándo sería el mejor día y hora para realizar la sesión? Es importante fijar una fecha que se espera que sea mejor que otras en términos de ser menos estresante. Por ejemplo, a mitad de semana, sin ser principio ni fin de mes.

También es necesario seleccionar al moderador de la experiencia durante la dinámica que gestionará y garantizará que los objetivos de la formación sean efectivos.

Sobre el moderador:

- ¿Tiene esta persona habilidades para gestionar una dinámica de aprendizaje y para generar participación entre los asistentes, facilitando el intercambio de conocimiento y de nuevo aprendizaje?
- ¿Conoce el moderador las dinámicas del Peer learning? ¿Puede el moderador explicárselo a los participantes de una forma correcta?
- ¿Tiene el moderador las habilidades de comunicación apropiadas?
- ¿Conoce el moderador el objetivo y las expectativas de la sesión? ¿Puede el moderador explicárselo a los participantes de una forma correcta?
- ¿El moderador interrumpe el diálogo entre los participantes solo cuando sea necesario?
- ¿El moderador energiza la sesión con preguntas para activar la participación?
- ¿Tiene el moderador habilidades para facilitar el conocimiento entre las personas?
- ¿El moderador tiene control del tiempo y de otros aspectos formales de la sesión como las normas y los documentos?
- ¿Puede el moderador acompañar a los participantes para conseguir el objetivo de la sesión?



4. Comunicación:

La gente que participa en la actividad debe estar informada sobre lo que van a hacer, dónde lo van a hacer, cuándo lo van a hacer y por qué lo van a hacer. Se puede diseñar un programa que reporte estos aspectos para informar a los asistentes.

Es importante enviarlo con al menos una semana de anticipación.

Ejemplo de Lista de Verificación:

LISTA DE VERIFICACION PREVIA PARA COMENZAR EL PEER LEARNING	
OBJETIVO.	
Tema de la sesión.	
PARTICIPANTES	
Número de participantes	
Contexto compartido	
Variables heterogéneas entre ellos	
Conflicto de intereses entre los participantes	
¿Son sus empresas de un tamaño similar?	
¿Hay invitados involucrados en la sesión?	
MODERADOR DE LA PRÁCTICA	
¿Tiene conocimiento sobre la dinámica?	
¿Tiene conocimiento de la meta deseada de la sesión?	
¿Tiene conocimiento de la duración de la sesión?	
¿Necesita cualquier material para entregárselo a los participantes?	
¿Tiene conocimiento sobre como moderar y sobre cómo hacer preguntas abiertas?	
RECURSOS	
¿Tiene el programa para la sesión?	
¿Dónde se realizará la sesión?	
Accesibilidad: ¿Hay alguien que pueda tener discapacidades como problemas visuales o dificultades de movimiento, ...?	
¿Necesita material didáctico?	
¿Tiene una hoja de asistencia?	



COMUNICACIÓN	
¿Ha decidido cómo se va a realizar la comunicación a los participantes?	
¿Cuál es la demora máxima para enviar las comunicaciones?	
¿Conoce el invitado el tema de la sesión?	

DURANTE LA EXPERIENCIA

En esta parte de la metodología, es creado el espacio para la intervención de los participantes procurando que logren nuevos aprendizajes a partir de los objetivos establecidos.

La introducción para explicar los objetivos y el contexto normativo de la metodología generará confianza en los participantes, y también generará comprensión sobre su contribución y propósito. Además, la introducción de los participantes se debe realizar en la primera sesión (si se ha planeado varias sesiones). El papel del moderador es crear una atmósfera de confianza y sinceridad.

Durante la sesión de intercambio el moderador dinamiza el diálogo, resumiendo las ideas principales, haciendo preguntas abiertas, y moderando el tiempo de intervención de los participantes ya que todos los participantes deben contribuir.

Después del diálogo, sería interesante que todos los participantes cuenten la cosa más importante para ellos en la sesión, recalcando el aprendizaje, las ideas, las reflexiones, los pensamientos o los conocimientos. Es el turno final para hablar. Esto enfatiza los resultados del aprendizaje adquiridos.

Ejemplo de la agenda de una sesión:

- Dar la bienvenida a los participantes.
- Introducción de la agenda y la metodología.
- Explicar los objetivos perseguidos en la sesión.
- Establecer el rol de los participantes y el moderador de la dinámica
- Presentación de los participantes
- Empezar con el intercambio de ideas. Cada uno de los participantes hablará sobre sus experiencias digitales en relación al tema específico, establecer una ronda de preguntas después de la presentación.
- Creación de un debate posterior a la presentación. Si no surge espontáneamente, es el papel del moderador hacer preguntas abiertas para estimular el debate



- Asegurarse de que se realiza una pausa de 15min en la sesión, sin interrumpir ninguna de las presentaciones ni debates.
- Una vez que la presentación y el consecuente debate ha finalizado. Se realizará una ronda de opiniones finales de los participantes con el fin de reforzar las conclusiones, que serán destacadas por el moderador.
- Despedida de los participantes
- Durante la dinámica, el moderador tomará notas sobre esta misma.

“Hoja de trabajo del moderador” Plantilla:

HOJA DE TRABAJO DEL MODERADOR	
FECHA DE LA SESIÓN:	
MODERADOR:	
TEMA DE LA SESIÓN. Escribir la definición:	
OBSERVACIONES	
¿Cuántos participantes han participado realmente en la sesión?	
Del 1 al 10, ¿cómo puntuaría el intercambio de ideas y conocimientos?	
Del 1 al 10, ¿cuánto ha intervenido el moderador en la dinámica?	
Dificultades para la colaboración	
¿Se ha conseguido el objetivo?	
¿Se ha profundizado a través de preguntas?	
¿Cómo ha sido la comunicación entre los participantes?	
¿Se ha creado un espacio de confianza y sinceridad?	
OTRAS OBSERVACIONES	



DESPUÉS DE LA EXPERIENCIA:

En la metodología del Peer learning, es importante la autoevaluación de los participantes en el aprendizaje, su utilidad en el contexto laboral y sus necesidades diarias. Por lo tanto, es esencial diseñar un cuestionario para evaluar estas mejoras en los participantes. Una plantilla para evaluar la sesión y los aprendizajes puede ser esta:

EVALUACIÓN FINAL DE PEER LEARNING				
¿Cómo evalúa la metodología usada en la sesión (intercambio de experiencias y el dialogo consecuente)?				
1	2	3	4	5
¿Que mejoraría?				
¿Ha cumplido la sesión con sus expectativas?				
¿Cuáles no han sido cubiertas?				
El aprendizaje adquirido, ¿hasta qué punto lo puede aplicar en su empresa?				
1	2	3	4	5
Por favor, califique la comunicación y la organización de la sesión				
1	2	3	4	5
Califica globalmente la sesión				
1	2	3	4	5

Analizar los resultados nos ayudará a mejorar los puntos débiles de nuestra metodología, haciendo una mejora continua para la próxima sesión cuando se establezca un conjunto de dinámicas de Peer learning con el mismo grupo.



III. CASO DE ESTUDIO 1

La experiencia " Peer learning " en la Cámara de Terrassa, se ha realizado con varios grupos de emprendedores (Propietarios de negocios o Directores generales) debido a los muchos factores similares que los caracterizan, por ejemplo, su función de gestión de negocio, sus relaciones con los clientes y proveedores, sus funciones en gestión de personal, etc ... en definitiva, apoyar el rol de líder de una organización.

Estos emprendedores tiene muchas características en común, aunque se diferencian entre sí por muchas otras variables, como la personalidad, la actitud, la experiencia vivida, la edad, etc ...

Estos factores comunes y diferenciadores brindan variedad al grupo, brindando diferentes alternativas de conocimiento en torno a un mismo tema a discutir, y generando la apertura de conciencia de los participantes, analizando nuevos pensamientos, comportamientos y emociones.

En este caso de estudio el objetivo del Peer learning era:

Debatir sobre la Transformación Digital en las PYMES. ¿Qué es? ¿Y cómo podemos llevarla a cabo?

La metodología de esta sesión fue un taller sin experto, solo realizado por el moderador de la Cámara de Terrassa, pero también se puede utilizar un experto que explique el concepto y cómo implementar la Transformación Digital en una PYME (un máximo de 2 horas), seguido de preguntas y respuestas, pero sobre todo, dejar siempre por lo menos una hora para el debate interno de los participantes, sin el experto, solo con el moderador, ya que solo así se puede producir el intercambio y la transferencia de conocimientos y buenas prácticas.

Los resultados de aprendizaje esperados de esta dinámica de Peer learning eran los siguientes:

- Conocimiento de los retos de la transformación digital
- Aprender distintas estrategias de la transformación digital
- Aprender de las diferentes experiencias de las distintas compañías
- Aprender qué hacer y qué no hacer respecto a la transformación digital
- Prevenir errores
- Un mejor entendimiento de los procesos digitales
- Un mejor entendimiento de los factores de éxito de la transformación digital
- Un mejor entendimiento de las necesidades de formación y de re-formación del equipo relacionadas con la transformación digital.

La Cámara de Terrassa como moderador de la dinámica reunió a un grupo de 10 Directores Generales de PYMES, de diferentes sectores, similar tamaño, facturación y experiencia en la gestión empresarial, quienes debatieron durante 4 horas sobre el tema, en un ambiente distendido de aprendizaje mutuo,



de transmisión de conocimiento y de intercambio de buenas prácticas sobre el tema y sobre su experiencia en sus respectivas empresas.

El moderador inició la dinámica con una introducción del objetivo de la sesión para luego dar paso a las intervenciones de los integrantes del grupo.

La sesión se desarrolló en un clima de confianza y de sinceridad en el que cada participante expuso su experiencia en su empresa y el conocimiento personal sobre el tema de la Transformación Digital.

Los demás escucharon durante las presentaciones de los otros miembros del grupo. Después de cada presentación, los demás integrantes aportaban otras experiencias y conocimientos personales que podían dar un valor añadido o un punto de vista distinto al de la presentación.

El concepto de Transformación Digital no se entendía de la misma forma, cada miembro del grupo tenía una percepción diferente de la tecnología, del concepto de Transformación Digital y un nivel diferente de competencias al respecto. El tema a debatir en la sesión era conocido por todos a un nivel básico y lo suficiente para que participaran de forma voluntaria y activa.

Esta dinámica facilitó el análisis de los procesos llevados a cabo por cada participante, reflexionando sobre la experiencia positiva y negativa de cada uno de ellos, con la valiosa experiencia sobre qué hacer (Do's), qué no hacer (Dont's), las lecciones aprendidas para compartir con sus compañeros y que son valiosas para los grupos.





Nota: Grupo de Directores Generales durante la actividad de Peer learning explican el software corporativo que utilizan en sus empresas, y cómo fueron implementando todos los cambios posteriores en la organización. Programa Ejecutivo Plató-Cambra Terrassa, 2019.



Nota: Los participantes debaten la experiencia presentada, analizan los pros y contras.

Programa Ejecutivo Plató-Cambra Terrassa, 2019

Las sinergias creadas por el intercambio de conocimientos, abrió nuevas posibilidades de acción a los integrantes, reforzando actitudes y pensamientos positivos para promover cambios.

El papel del moderador era el de animar el diálogo a través de preguntas abiertas, cuando era necesario, asegurándose que todos los participantes tuvieran voz en la sesión, controlando la gestión del tiempo, y resumiendo las ideas clave y las observaciones finales.

Como cierre al Peer learning, cada participante explicó que había extraído de la sesión, y las conclusiones de lo que habían aprendido:

1. ¿Qué es la transformación digital, y para que se usa?
2. ¿Ya estoy en la nube ... pero ya estoy transformado digitalmente hablando? Auto-reflexión sobre lo que es verdaderamente la transformación digital
3. ¿Está mi organización lista para la transformación? Madurez digital de la cultura de la organización.
4. ¿Y los procesos de transformación, como se hacen? – Fases del proceso de la transformación digital
5. ¿Cuáles son las áreas que fueron más sensibles de transformar primero?
6. ¿Cuáles son las tecnologías que me ayudaran en mi transformación?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Y, sobre todo, compartir historias de éxito reales, y no realmente exitosas, con los participantes en un ambiente honesto y constructivo.



IV. CASO DE ESTUDIO 2

En esta sesión de Peer learning, bajo el título: *"Gestión del talento Multigeneracional"*, se generó un enriquecimiento vivencial para los gerentes, quienes contaban con personal en sus equipos, perteneciente a diferentes generaciones.

El objetivo de la sesión era: *Adquirir un mayor conocimiento sobre el personal para una mejor gestión, enfocada a las competencias y habilidades digitales.*

Las expectativas de los directivos estaban encaminadas a mejorar su liderazgo. En la sesión quisieron encontrar ideas para adecuar su gestión del personal de la organización.

La Cámara de Terrassa reunió a un grupo de 20 personas, (12 gerentes de distintas PYMES, y 8 empleados invitados), siendo representantes de las distintas generaciones, Generación Z y X, Millennials, y los Baby Boomers, 4 mujeres y 4 hombres por cada grupo.

El moderador de la dinámica formó el grupo con participantes colaborativos dispuestos a compartir sus experiencias.



Nota: El moderador de la Camara de Terrassa introduce el tema a los participantes, así como las reglas e introduce a los invitados de las 4 generaciones



Nota: En la foto podemos ver 4 de los 8 invitados, Generación Z, Y, X y Baby Boomer

El moderador de la Cámara fue seleccionado para crear un clima de confianza y sinceridad, así como para moderar y estimular el diálogo entre los participantes. Esta persona conocía claramente el objetivo y las expectativas de la sesión y tenía preparadas algunas preguntas, así como la plantilla de observaciones.

Al principio de la sesión, el moderador da la bienvenida, introduce a los participantes y explica las normas de la sesión.

El espacio de interacción entre unos y otros se creó fácilmente desde el inicio, se hizo el acuerdo de confidencialidad y no perjuicios, para poder investigar y aprender los unos de los otros.

Después de esto, el moderador creó el contexto a la sesión introduciendo un resumen de las características que define a cada grupo generacional, además de entregar una plantilla generacional para escribir algunas observaciones.

HOJA DE TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES								
Generación	Nº empleados	Necesidades	Motivaciones	Valores	Actitud hacia la tecnología	Como prefiere la comunicación	Dispositivo más usado	Observaciones
TRADICIONALISTAS								
BABY BOOMERS								



GENERACION X								
MILLENNIALS								
GENERACION Z								

Una vez realizada la introducción, el moderador abre el debate con algunas preguntas preparadas para las personas invitadas de las 4 generaciones.

Estas preguntas deben ser abiertas para animar a la gente a explicar sus experiencias y dependerán del tema de la sesión:

- ¿En el lugar de trabajo, qué tipo de tecnología usa?
- ¿Cómo se siente?
- ¿Qué ha funcionado para ti?
- ¿Qué es lo que no ha funcionado para ti?
- ¿Qué tipo de dispositivo usa para comunicarse con sus compañeros? ¿Y con los amigos?
- ¿Qué dispositivo prefiere en el trabajo? ¿Y en casa?

Distintos comportamientos y pensamientos pudieron ser observados para realizar acciones con propósitos similares, como la comunicación o los usos tecnológicos. La diversidad de las formas de hacer las cosas generó reflexiones y pensamientos en los otros participantes, con distintos puntos de vista en la misma situación. Todos ellos también pudieron explicar su experiencia.

Como cierre del Peer learning, cada participante explicó que había extraído de la sesión, y las conclusiones sobre los resultados del aprendizaje fueron:

1. La dinámica fue interesante para observar las diferencias entre generaciones y el proceso de pensamiento y valores que tenía cada uno de los participantes en cada grupo de edad.
2. Mejoraron su conocimiento sobre sus miembros del equipo, lo que es útil para adaptar las necesidades tecnológicas de la empresa con los empleados, por ejemplo, comunicaciones y procesos que conduzcan a mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo.
3. En esta sesión de Peer learning, se necesita la curiosidad y la sinceridad de los participantes con los otros para buscar nuevas formas de trabajar, ya que los nuevos conocimientos y hallazgos podrían resolver inmediatamente los obstáculos en su trabajo diario en sus empresas.



V. LÉXICO

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Organización Empresarial²: Una organización empresarial es una o más empresas controladas en común por una persona o grupo de personas. Una organización puede tener una o más empresas. Una empresa no puede tener más de una organización. Incluso en los casos de las franquicias, un franquiciador es un modelo distinto de negocio al de la franquicia, aunque existen simbióticamente en el mismo sistema de valores. Las relaciones contractuales que los unen difieren significativamente de la relación empleador-empleado que existe dentro de la organización. Negocio y organización son inseparables. Son simplemente dos aspectos de una sola cosa. Por ejemplo, observe el impacto de la cultura (ADN organizacional) en los negocios.

Conceptualización³: Si tienes una idea para algo, o si entiendes algo completamente, lo conceptualizas. Puede conceptualizar el plan para una gran fiesta, pero conceptualizar cómo funcionó exactamente el Big Bang puede resultar difícil. En conceptualizar, está la palabra concepto que significa una idea. Sin embargo, no pienses en una idea simple, como dar un paseo. Imagine un concepto complejo que involucra muchos elementos, por lo que se requiere un poco de trabajo mental. Cuando conceptualizas, creas un concepto o coges uno ya existente. La idea del aterrizaje del hombre en la luna se conceptualizó cientos de años antes de que fuera planificada o lograda. éxito o fracaso. Por lo tanto, el negocio y la organización se fusionan en la organización empresarial como tema de estrategia y gestión estratégica.

Cultura del Cambio⁴: La sociedad se esfuerza por su continuidad y existencia de acuerdo con las condiciones ambientales de su entorno. La gente ha ido descendiendo de generación en generación con la adición de nuevas ideas y objetos. Este proceso dinámico de la sociedad mejora la cultura y para cada generación se genera una nueva que para la anterior. Una sociedad estancada está muerta, pero hoy no hay ninguna por tan primitiva que pueda ser. Allí existen desarrollos tecnológicos y cambios sociales en forma de "evolución" y "progreso" de cualquier tipo, ya que los factores de ajuste los cambian de acuerdo con las condiciones ambientales. De ahí que las sociedades y culturas estén experimentando cambios con un proceso continuo.

Evaluación diagnóstica⁵: es el proceso de usar múltiples medidas e informes para identificar las fortalezas y necesidades de los estudiantes en áreas de habilidades específicas para que los formadores puedan brindar instrucciones para abordar las necesidades de aprendizaje. La evaluación de diagnóstico guía directamente las decisiones académicas, curriculares y de instrucción para que

² <https://managingresearchlibrary.org/glossary/business-organization>

³ <https://www.vocabulary.com/dictionary/conceptualize>



haya una mejor comprensión de lo que un estudiante sabe o no sabe en relación con las metas específicas del aprendizaje.

Cultura Digital⁶: La Cultura Digital es un concepto que describe cómo la tecnología y el internet están moldeando las formas en las que interactuamos como humanos. Es lo forma en la que nos comportamos, pensamos y comunicamos dentro de la sociedad. Una cultura digital es el producto de la tecnología persuasiva y sin fin que nos rodea y que es el resultado de la innovación tecnológica disruptiva. Es aplicable a varios temas, pero se reduce a un tema general; la relación entre humanos y tecnología.

Inmigrantes Digitales⁷: Un Inmigrante Digital es un término que se usa para referirse a las personas que nacieron antes de la era digital. Estos individuos, a menudo en la Generación-X/ Generación Xennial o mayores, no han crecido con la informática ubicua o con Internet, y por eso han tenido que adaptarse al nuevo lenguaje y práctica de las tecnologías digitales. Esto se puede contrastar con los nativos digitales que no conocen otro mundo que el definido por Internet y los dispositivos inteligentes.

Nativos Digitales⁸: Nativo digital es un término acuñado por Marc Prensky en 2001 para describir la generación de personas que crecieron en la era de la tecnología ubicua, incluidas las computadoras e Internet. Los países desarrollados se consideran nativos digitales, ya que se comunican y aprenden principalmente a través de ordenador, servicios de redes sociales y mensajes de texto. Los nativos digitales se sienten cómodos con la tecnología y los ordenadores a una edad temprana y consideran que la tecnología es una parte integral y necesaria de sus vidas. Los opuestos de los nativos digitales son los inmigrantes digitales.

Heterogeneidad⁹: En general, heterogéneo significa que consta de diferentes, partes o elementos distinguibles. La palabra se usa de una manera más específica en el contexto de la química para describir una mezcla que consta de dos o más sustancias diferentes o la misma sustancia en diferentes fases de la materia (como hielo y agua líquida). En cualquier sentido, el estado de ser heterogéneo es heterogeneidad. El sentido general de heterogéneo no se utiliza con tanta frecuencia como el sentido general de su opuesto, homogéneo, que a menudo significa que consta de partes o elementos que son todos iguales. La palabra homogénea (que se escribe sin una segunda e y se pronuncia de manera diferente) puede usarse para significar lo mismo.

⁴ <http://studylecturenotes.com/what-is-cultural-change-definition-sources-of-cultural-change/>

⁵ <https://www.illuminateed.com/blog/2020/11/diagnostic-assessment/>

⁶ <https://gdsgroup.com/insights/technology/what-is-digital-culture/>

⁷ <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-immigrant.asp>

⁸ <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-native.asp>

⁹ <https://www.dictionary.com/browse/heterogeneous>



Resultados de Aprendizaje¹⁰: Se refieren a habilidades cuantificables y evaluables o bases de conocimiento que los estudiantes deben adquirir en un curso dado (no solo habilidades de pensamiento crítico o comunicación escrita, sino, por ejemplo, una comprensión del papel de la clase en la Revolución Francesa). Los estudiantes tienen un enfoque más favorable para sus cursos cuando comprenden claramente los resultados del aprendizaje y, por lo general, son más capaces de comprender los resultados del aprendizaje cuando se explican junto con el trabajo del curso (por ejemplo, una determinada tarea ayudará a llevar a un determinado resultado de aprendizaje).

Necesidad¹¹: Una necesidad es algo necesario para que un organismo viva una vida sana. Las necesidades se distinguen del querer. En el caso de las necesidades, una deficiencia provoca un claro resultado adverso: una disfunción o la muerte. En otras palabras, una necesidad es algo que se requiere para vivir una vida segura, estable y sana (por ejemplo, aire, agua, comida, tierra, refugio...) mientras que un querer es un deseo o una aspiración. Cuando las necesidades o los deseos están respaldados por el poder adquisitivo, tienen el potencial de convertirse en demandas económicas.

Cambio Tecnológico¹²: Es el conocimiento técnico utilizado en la producción de capital y maquinaria. Los diversos cambios en la tecnología conducen a un aumento de la productividad del capital laboral y otros factores de la producción. El progreso tecnológico comprende la creación de habilidades, nuevos medios de producción, nuevos usos de materias primas y el uso generalizado de maquinaria.

Percepción¹³ Es la experiencia sensorial del mundo. Implica tanto el reconocimiento de estímulos ambientales como las acciones en respuesta a estos estímulos. A través del proceso de percepción, obtenemos información sobre las propiedades y elementos del medio ambiente que son críticos para nuestra supervivencia. La percepción no solo crea nuestra experiencia del mundo que nos rodea; nos permite actuar dentro de nuestro entorno.

Perfil Personal¹⁴: Un perfil personal da un relato breve y claro sobre la vida de alguien. Por un lado, puede escribirlo en forma de descripción, dando la información más importante, como datos personales, su educación y logros profesionales. También podría añadir una breve redacción sobre sus intereses y/o hobbies. Por otro lado, puede resumir la descripción y presentarla en forma de una tabla que incluya solo las partes esenciales de su información. Debes tener en cuenta que siempre puedes hacerlo al revés: rellenando primero la tabla y luego, si es necesario, escribiendo la descripción.

¹⁰ <https://tophat.com/glossary//learning-outcomes/>

¹² <https://www.economicdiscussion.net/articles/technological-change-its-meaning-and-process/4447>

¹³ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/perception>

¹⁴ <https://eucbeniki.sio.si/ang1/3115/index4.html>



Competencias Profesionales¹⁵: La capacidad para desempeñar los deberes de la propia profesión en general, o para realizar una tarea profesional en particular, con una habilidad de una calidad aceptable.

Aprendizaje Auto-Dirigido¹⁶: Un proceso en el que un estudiante es responsable de organizar y administrar sus propias actividades y necesidades de aprendizaje. SDL anima a las personas a ser responsables de su propio aprendizaje, identificar las lagunas en sus conocimientos y evaluar críticamente la nueva información.

Tecnología¹⁷: La mejor definición de tecnología es el estudio y transformación de técnicas, herramientas y máquinas creadas por humanos. La tecnología permite a los humanos estudiar y hacer evolucionar los elementos físicos que están presentes en sus vidas. Podemos estudiar la tecnología del motor de un automóvil, la tecnología de la televisión y la tecnología de un trabajo o arte. La naturaleza no puede considerarse una tecnología porque los seres humanos no tuvieron ningún papel en su creación. Pueden transformarlo superficialmente, pero no profundamente. En este caso, lo llamamos ciencia.

Valores¹⁸: Los valores son creencias básicas y fundamentales que orientan o motivan actitudes o acciones. Nos ayudan a determinar qué es importante para nosotros. Los valores describen las cualidades personales que elegimos incorporar para guiar nuestras acciones; el tipo de persona que queremos ser; la forma en que nos tratamos a nosotros mismos y a los demás, y nuestra interacción con el mundo que nos rodea. Proporcionan las pautas generales de conducta. Los valores en sentido estricto son aquello que es bueno, deseable o valioso. Los valores son el motivo de la acción decidida.

¹⁵ <https://www.definitions.net/definition/professional+competence#:~:text=Library%20of%20Medicine-,Professional%20Competence,skill%20of%20an%20acceptable%20quality.>

¹⁶ <https://medical-dictionary.thefreedictionary.com/self-directed+learning>

¹⁷ <https://brainly.com/question/1406047>

¹⁸ <https://www.ethicsage.com/2018/08/what-are-values.html>



VI. LISTA DE FUENTES

- Brazil, J. (2011). *P2PU: Learning for Everyone, by Everyone, about almost Anything*. Obtenido de Connected learning Alliance: <https://clalliance.org/blog/p2pu-learning-for-everyone-by-everyone-about-almost-anything/>
- Chief's A-RIT. (s.f.). *What are the different generations?* Obtenido de Chef's A-RIT: <https://www.iafc.org/topics-and-tools/volunteer/vws/chiefs-arit/topics/leadership/generational-differences/resourcedetails/What-Are-the-Different-Generations->
- Instructionaldesign.org. (2021). *Aprendizaje Experiencial /carl Rogers*. Obtenido de Instructionaldesign.org: <https://www.instructionaldesign.org/theories/experiential-learning/>
- InstructuinalDesign.org. (2021). *Andragogía (Malcolm Knowles)*. Obtenido de InstructuinalDesign.org: <http://www.instructionaldesign.org/theories/andragogy/>
- King, A. (2002). Vol. 41, nº 1 Promoción del pensamiento a través del aprendizaje entre pares. *Theory Into Practice (TIP)*, 33-37.
- Knowles, M. (1984). *Andragogía en acción*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, L. (2020). *Internet Minute updated for 2020*. Obtenido de Twitter: <https://twitter.com/lorilewis/status/1237753508201402371>
- Lyllegaard, B., Stratis, A., & Zborowska, E. (2017). *Gestión del conocimiento tecnológico y el capital humano del mañana*. Obtenido de Libro Blanco de IDC: <https://www.es-adp.com/hcm/estas-preparado-para-el-futuro-de-rrhh-y-hcm-descarga/IDC-White-Paper-ADP-Spain.pdf>
- Nieto, J. E. (1998). *Conocimiento psicológico y conceptualización de las dificultades de aprendizaje*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Observatorio Generación & Talento. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional*. Obtenido de Generaciona: <https://www.generaciona.org/generaciones.pdf>
- O'Donnell, A. M., & King, A. (1999). *Cognitive perspectives on peer learning*. Lawrence Erlbaum. ISBN 0805824480.