

2020

DASCD



DEL SABER DISTRICTAL

Documento técnico, legal y financiero



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO
CIVIL DISTRICTAL





ula
DEL SABER DISTRITAL
Documento técnico, legal y financiero

Ing. Mg. Harold Wilson Hernández Cruz

Contratista

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

2020

Contenido

1.	Definición del problema	1
2.	Legal	2
3.	Modelo educativo en Colombia	4
4.	Marco Conceptual	6
4.1	Gestión del conocimiento	6
4.2	Universidad corporativa	8
4.3	Modelo conceptual del aula	9
5.	Marco Pedagógico	12
5.1	Modelos experiencial, significativo, pensamiento de diseño y metodologías ágiles	12
5.2	Niveles cognitivos de aprendizaje	15
5.3	Rutas de aprendizaje	16
5.4	Enfoque diferencial y poblacional	20
6.	Operación del Aula Distrital del Saber	20
6.1	Ejes temáticos orientadores de la formación y la capacitación	21
6.2	Escenarios para la implementación del Aula Distrital del Saber	24
6.2.1.	Escenario actual: proceso liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño	24
6.2.2.	Escenario 1: Fortalecimiento proceso de capacitación liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño	26
6.2.3.	Escenario 2: Consolidación de un área de capacitación dentro del DASCDC	28
6.2.4.	Escenario 3: creación de una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano	30
	Referencias	31

1. Definición del problema

La formación y capacitación empresarial es esencial para el desarrollo de las organizaciones, en la medida en que provee conocimiento y fortalece competencias específicas y blandas para el desarrollo de las actividades laborales de cada colaborador. Específicamente en las entidades públicas es esencial tanto la formación del funcionario como la gestión del conocimiento para lograr retenerlo y transferirlo a nuevas generaciones. En este sentido, un estudio adelantado en Corea del Sur sobre 323 empleados públicos se encontró que son 4 variables las que influyen en el intercambio de conocimientos y desde luego el desempeño laboral: formación, sistemas de estímulos, apoyo de la alta dirección y los procesos de comunicación (Kang et al., 2008).

Otros estudios indican que la nueva gestión pública requiere de modernización (Smalskys, 2011), incluidas las prácticas de recursos humanos para mejorar el desempeño del sector. En un estudio adelantado en Alemania se analizó el interés público como mediador de la relación entre la satisfacción con la formación de los empleados y la obtención de competencias, al respecto, se evidenció un efecto directo positivo de la satisfacción con la capacitación de los empleados sobre el fortalecimiento y adquisición de competencias y un efecto mediador del interés público (Thaler et al., 2017).

De acuerdo con el estudio adelantado por (Deloitte, 2020) sobre la perspectiva del gobierno y del sector público de las tendencias del capital humano 2020, se destaca que el 50% de las organizaciones encuestadas creen que hasta el 75% de la fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades en los próximos 3 años, asimismo, el 75% de los encuestados refieren que preservar el conocimiento de la fuerza laboral en evolución es muy importante para el éxito de la organización.

Específicamente en el Distrito Capital se presupuestó para el 2019 en capacitación del talento humano una cifra cercana a los 9.144 millones de pesos que tuvo una ejecución del 89%, beneficiando a una planta de 24.708 servidores, esta cifra se atomiza en las 52 entidades distritales, lo que conlleva a una duplicidad en la oferta de capacitación transversal según los datos obtenidos del reporte PIC 2019.

Adicionalmente, a partir del análisis del presupuesto de capacitación ejecutado, se evidencia una desproporción en la asignación de recursos en las entidades, que oscila entre 6.527 y 1.961.916 de pesos per cápita, según los informes de ejecución presupuestal 2019 presentados por las entidades a la Secretaría Distrital de Hacienda.

Adicionalmente, no existe una medición estandarizada del impacto y la calidad de la oferta de capacitación en las entidades públicas del Distrito Capital, aspecto que limita la comprensión de los efectos reales y de los cambios que se esperan generar por medio de los procesos de formación y capacitación.

El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) al reconocer las problemáticas señaladas y, al considerar que las áreas de talento humano de las entidades públicas tienen una responsabilidad importante, puesto que son las encargadas de liderar los procesos para la creación de valor público (DASCD, 2020b), hace evidente la necesidad de crear estructuras que permitan la optimización de los recursos destinados a capacitación en pro del

fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos, por ende, incidir en la mejora de la prestación de los servicios a los ciudadanos.

2. Legal

El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital es la entidad que brinda soporte técnico al Sector Gestión Pública, tiene entre otras funciones, según lo establecido en el artículo 2º, literales i, j, k, en el artículo 9º, literal c del **Decreto 580 de 2017** y en el marco del Convenio Interadministrativo de delegación 096 de 2015 suscrito con el Departamento Administrativo de la Función Pública, la de “diseñar, proponer e implementar y/o ejecutar lineamientos, planes, programas distritales en materia de gestión del desarrollo de los empleados públicos, que incluya por lo menos capacitación, formación, así como aspectos de inducción y reinducción, hacer el correspondiente seguimiento y evaluar su impacto (...)”.

Aunado a ello, en Colombia la formación del talento Humano del sector público se define a partir de la definición de capacitación contenida en el artículo 4 del **Decreto Ley 1567 de 1998**:

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

PARÁGRAFO. Educación Formal. La educación definida como formal por las leyes que rigen la materia no se incluye dentro de los procesos aquí definidos como capacitación. El apoyo de las entidades a programas de este tipo hace parte de los programas de bienestar social e incentivos y se regirá por las normas que regulan el sistema de estímulos.

A partir del Decreto Ley 1567 de 1998 se requiere precisar los siguientes conceptos:

- **Procesos de formación:** Conjunto de procesos orientados a desarrollar y fortalecer en los servidores los principios que rigen la función administrativa
- **Capacitación:** Conjunto de procesos de educación para el trabajo y el desarrollo. Buscan generar conocimientos y el perfeccionamiento de habilidades y cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al desarrollo personal integrado y al cumplimiento de la misión de las entidades.
- **Inducción y reinducción:** Entrenamiento y preparación en el ejercicio de sus funciones. Buscan atender a necesidades de aprendizaje específicas para el desempeño de un cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.

Por otra parte, en el **Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública**, se establece la Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados, la cual tiene como objeto apoyar los planes de capacitación institucional. La Red estará integrada por las entidades públicas a las cuales se aplica la Ley 909 de 2004 (normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones). De igual manera, este Decreto en su artículo 2.2.9.6 precisa los Proyectos de Aprendizaje por Competencias, sobre los cuales se deben formular e implementar los Planes Institucionales de Capacitación.

Adicionalmente, el **Decreto 815 de 2018** relaciona las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos considerando dos tipos funcionales y comportamentales. Y la **Resolución 0667 de 2018** proporciona un catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.

Por otra parte, el país cuenta con un Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030. Este plan contempla 4 ejes temáticos a saber: Gestión del conocimiento y la innovación, Creación de valor público, Probidad y ética de lo público y Transformación digital. Cabe precisar que, este plan se contempla en el artículo 2.2.9.5 Actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos del Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública y es formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP. A través de este plan se busca aumentar las capacidad y habilidades del servidor público.

Asimismo, se cuenta con la **Política Pública Distrital Gestión Integral de Talento Humano 2019-2030**, en la que se planteó como uno de sus objetivos empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales. Esta política, cuenta con 14 productos, entre ellos, el Aula Distrital del Saber.

El Laboratorio de formación y entrenamiento para el talento humano vinculado al Distrito Capital y el Programa de Fondos Educativos, buscan promover la capacitación y la cualificación de los servidores y servidoras distritales a través de procesos planeados de formación respondiendo a necesidades institucionales y a requerimientos profesionales y técnicos de talento para agenciar el desarrollo de la ciudad, lo que deriva en mejora del servicio, pero sobre todo en la cualificación y fortalecimiento de las capacidades en materia de logro educativo de las personas colaboradoras de la administración distrital, como quiera que el aula del saber distrital se concentra en la formación informal según las prioridades del servicio público distrital y, el programa de fondos educativos en el acceso y permanencia de los servidores y servidoras en el sistema de educación superior a través de la formación técnica, tecnológica, profesional y de postgrado.

Por lo tanto, existe una necesidad explícita de fortalecer las competencias laborales del Talento Humano en el contexto de cada entidad, sin desconocer sus habilidades y conocimientos previos. Se deben identificar las brechas existentes entre las capacidades que poseen las personas y las requeridas para el desarrollo óptimo de los cargos, la cual se verá reflejada en los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje Organizacional. Además, se requiere establecer y poner en

marcha una oferta de capacitación acorde con las necesidades, incluyendo ofertas de formación informal y de acuerdo con su pertinencia programas de educación para el trabajo y desarrollo humano. Finalmente se debe desarrollar la evaluación de los procesos de capacitación en función de la eficiencia y eficacia acorde con el desempeño del personal DAFP (2019).



3. Modelo educativo en Colombia

El sistema educativo colombiano lo conforman la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica, la educación media y la educación superior, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Nacional. Adicionalmente, en la **Ley 115 de 1994** la educación se define en su artículo 1 como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

Se cuenta con tres tipos de educación a saber:

- La **educación formal** se entiende como aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos (Artículo 10).

Para oferta este tipo de educación se requiere de la creación de una nueva entidad elevada al Ministerio de Educación. Además, permite el diseño de programas específicos para el sector y la formación a nivel profesional y posgradual de dicho personal. La creación de estas entidades implica la formación de su misión institucional, el análisis del contexto y la caracterización sociodemográfica, la creación de un proyecto educativo institucional, la definición de una estructura orgánica, la definición de la planta personal directiva y administrativa, el desarrollo de un plan de acción para la interacción de los sectores productivos y la creación de un plan estratégico para el desarrollo institucional.

- La **educación no formal** es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en la educación formal. Promueve el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria. Este tipo de formación puede ser ofertado por instituciones de educación no formal, quienes podrán ofrecer programas de formación laboral en artes y oficios, de formación académica y en materias conducentes a la validación de niveles y grados propios de la educación formal.

La oferta de educación no formal implica la creación de una institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, la cual debe ser avalada por la Secretaria de Educación. El **Decreto 4904 de 2009** reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano. Este tipo de instituciones pueden diseñar y ofertar programas de formación para el trabajo. Se han establecido niveles de formación técnica laboral por competencias (600 horas) y certificados de conocimientos académicos (160 horas).

- La **educación informal** se considera todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

Cabe precisar que este tipo de educación poder ser brindada por cualquier organización, para ello, se requiere de la creación de un área o de un proceso dentro de la entidad que lidere y dirija la formación. Además, permite el diseño y diversificación de oferta a la medida de la entidad o sector. Este tipo de formación corresponde a cursos de corta duración que se pueden articular como diplomados o rutas de conocimiento certificable como diplomados o cursos de profundización.

Por otra parte, en el Decreto 1075 de 2015 se hace alusión a la educación para adultos, ya sea formal, educación para el trabajo y el desarrollo humano o **informal**. Este tipo de educación es definido como el conjunto de procesos y de acciones formativas organizadas para atender de manera particular las

necesidades y potencialidades de las personas (Artículo 2.3.3.5.3.1.2.), considerando 4 principios: Desarrollo Humano Integral, Pertinencia, Flexibilidad, Participación.

4. Marco Conceptual

4.1 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es esencial en la gestión del Aula del Saber Distrital dado que contribuye a la innovación organizacional. En este sentido, se requiere de la incorporación de nuevos métodos para optimizar las labores, lo que requiere mejora en los procesos, así como la captura del conocimiento organizacional y la transferencia de este a los procesos de trabajo.

De acuerdo con lo planteado por **Avendaño y Flores** (2016) existen tres categorías de conocimiento a saber:

1. *Conocimiento perceptivo*: resultado de la experiencia y de la memoria histórica del agente o de la organización.
2. *Conocimiento abstracto*: considera reglas, teorías, elementos que provienen de una fuente científica o tecnológica claramente fundamentada.
3. *Conocimiento experimental*: es producto de la inducción sobre datos o situaciones. Se requiere análisis e interpretación en cada caso.

Bajo este contexto, se ratifica que el Aula del Saber Distrital requiere un abordaje tanto del conocimiento generado al interior de las entidades como el externo y a la vez debe propender por la transferencia del conocimiento. Este último concepto hace referencia al proceso de convertir conocimiento (tácito, nuevas ideas o innovaciones, investigaciones y otras evidencias) en acción; en otras palabras, implica saber hacer. Es de destacar que, la transferencia del conocimiento se puede generar de un individuo a otros, desde la experiencia de un área a otra (Delgado, 2017).

Aunado a ello, se toman como referentes los siguientes modelos de gestión del conocimiento:

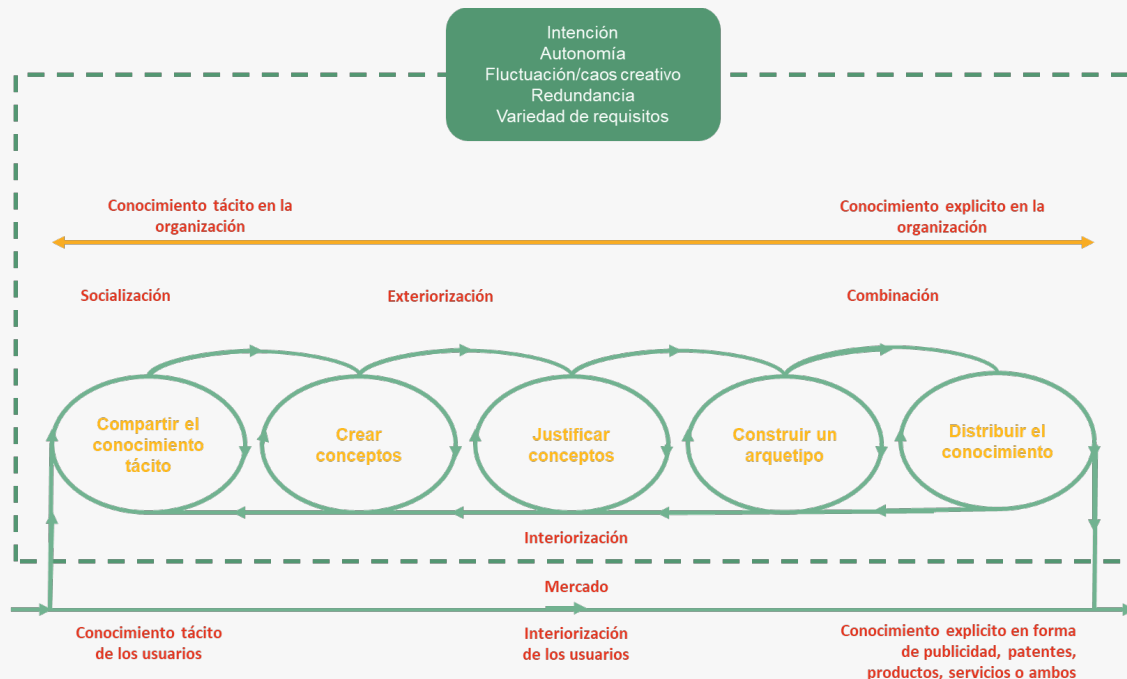
El **modelo de von Krogh y Roos**, en el que se contemplan 5 factores que pueden afectar el éxito de la gestión del conocimiento organizacional: la forma de pensar de las personas, la comunicación organizacional, la estructura organizacional, la relación entre miembros y el manejo de los recursos humanos.

Asimismo, se contempla el **modelo de WIIG**, cuyo propósito central es que el conocimiento pueda ser útil, para lo cual este debe ser ordenado de manera que se pueda usar. Este modelo engloba el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento para la resolución de problemas utilizando las experiencias prácticas existentes en la organización o fuera de ella. Además, describe el contenido, localización, proceso de recolección, distribución y utilización del conocimiento. Por otra parte, define tres formas del conocimiento: público, experto-compartido y personal. Wiig menciona como base para el desarrollo de su modelo el conocimiento efectivo, conceptual, excepcional y el metodológico (Linares et al., 2014).

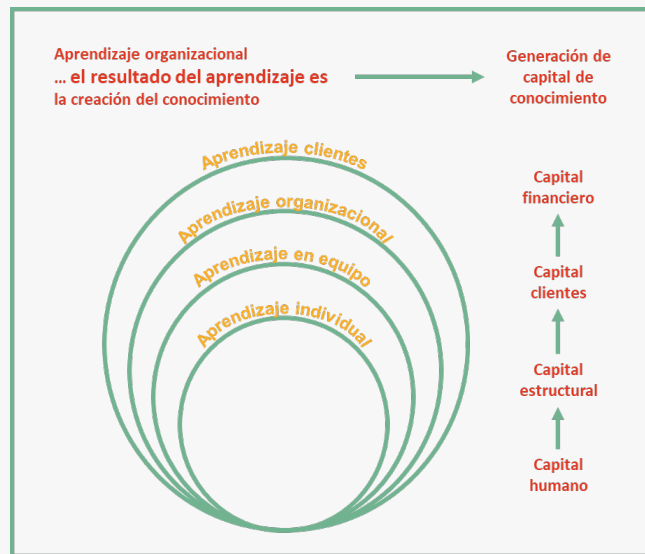
Entre los aportes del modelo Wiig se encuentran: reforzar el uso del conocimiento, describir su contenido, localización, distribución y utilización a partir de la implementación de un sitio web donde se gestione de manera intencional gran parte del volumen de conocimiento que se genera en los proyectos. Además, este modelo recoge, formaliza y codifica el conocimiento. Lo más importante de lo que plantea Wiig es la creación de una estructura organizativa para el proyecto de gestión de conocimiento, que puede entenderse a partir de la asignación de roles específicos (Linares et al., 2014). A continuación, se relacionan los elementos esenciales del modelo:

- *Creación de conocimiento*: aprender, innovar e investigar utilizando conocimientos previos e importados
- *Capturar y almacenar conocimientos* para reutilizarlos, crearlos y aprovecharlos de otras formas
- *Organizar y transformar el conocimiento* para que esté ampliamente disponible e incrustarlo
- *Desplegar conocimientos* a personas, prácticas, tecnología, productos y servicios
- *Aplicar el conocimiento* con el fin de usarlo y aprovecharlo para actuar de manera efectiva en pro de la viabilidad y el éxito.

Por otro lado, **Nonaka y Takeuchi plantean** un modelo dinámico de creación del conocimiento estructurado en 5 fases: compartir conocimiento tácito, creación de conceptos, justificación de conceptos, construcción de arquetipos, nivelación transversal del conocimiento.



Por otra parte, se contemplan elementos del **modelo de capital intelectual**. Esta expresión es conceptualizada como un conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos de las personas que generan valor ya sea para las comunidades científicas, las universidades, las organizaciones y la sociedad en general (González Millán & Rodríguez Díaz, 2011). Uno de los modelos destacados es *Canadian Imperial Bank* compuesto por tres elementos: a) capital humano, b) capital estructural y c) capital clientes.



Por otra parte, se contempla el **Modelo Integrado de Planeación y gestión (MIPG)**, específicamente en lo relacionado con la política de número 14 **Gestión del conocimiento y la innovación**. Además, el MIPG cuenta con 7 dimensiones operativas, la número 6 corresponde a la gestión del conocimiento y la innovación, la cual busca que “las entidades públicas analicen las formas en las que **genera, captura, evalúa y distribuye** el conocimiento, de manera que estas puedan aprender de sí mismas y de su entorno, con el objetivo de mejorar su gestión” (DAFP, 2019, p. 93).

4.2 Universidad corporativa

Una universidad corporativa es un escenario de desarrollo organizacional, además, se concibe como un espacio para la alineación de la estrategia de la organización con los objetivos personales y profesionales de los colaboradores, que conlleva a la movilización de las voluntades y capacidades tanto de los colaboradores como de la alta dirección de la organización.

Las universidades corporativas favorecen la alineación estratégica de los objetivos formativos con los del negocio; la homogenización de la formación para colaboradores en cuanto a los saberes esenciales de la organización; el alcance universal, sin discriminación por área y nivel jerárquico y a la vez considera dentro de los procesos de detección de necesidades y expectativas los colaboradores, aspectos que permiten la personalización de la formación; localización del conocimiento interno para compartir con toda la organización a través, de un grupo de formadores y multiplicadores del conocimiento (Acciona et al., 2016).

Cabe agregar que, las universidades corporativas aportan en la elaboración de programas con los colaboradores, acompañamiento individual y de equipo, consejo y coaching de proyectos y acompañamiento del cambio, así como la gestión del proceso de innovación en la organización involucrando a las partes interesadas pertinentes (Garzón, 2019).

Estos escenarios han sido probados en diferentes contextos organizacionales, tanto en el ámbito público como en el privado. Los modelos de universidades corporativas parte de un diagnóstico con el fin de reconocer necesidades y capacidades organizacionales para ello. Posteriormente, se estructura el modelo, el cual debe contar con 4 elementos básicos: Principios Generales (Misión y visión y líneas maestras de funcionamiento alineadas con los colaboradores y con la estrategia organizacional) y dirección; el diseño pedagógico; gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional; la tecnología para la gestión del conocimiento (herramientas que ayuden a los gestores a administrar el proceso de formación).

En el ámbito internacional se destacan modelos de universidad corporativa como Everis, NH Hotel Group, Securitas, BBVA, Banco Santander, entre otras, y han sido consideradas casos de éxito.

La universidad corporativa de BBVA ha evidenciado la optimización de la formación, puesto que formación presencial se impartía en diversos centros y zonas geográficas sin un estilo de dirección del grupo, entre otras problemáticas identificadas. A partir del diagnóstico efectuado, se fortaleció la formación e-learning, con un modelo más global logrando brindar valor, mediante el apoyo sostenido a las necesidades de negocio, incorporando contenidos que incrementan el conocimiento y las habilidades para el desarrollo y competitividad de los colaboradores.

El modelo de BBVA se soporta en 5 ejes: la especialización de los colaboradores (cursos altamente especializados, personalizados en sus contenidos y pedagogía y próximos al negocio), globalidad (oferta formativa a nivel global y herramientas de gestión que facilitan la difusión del conocimiento a todos los profesionales, independientemente de su ubicación geográfica), uso interno de las tecnologías de aprendizaje, búsqueda de la eficiencia en la función y generación de negocio y marca. Adicionalmente, la formación tiene foco en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, de igual manera, se articula con el plan anual de formación del grupo, el cual recoge la planificación de acciones formativas de los diferentes países y regiones.

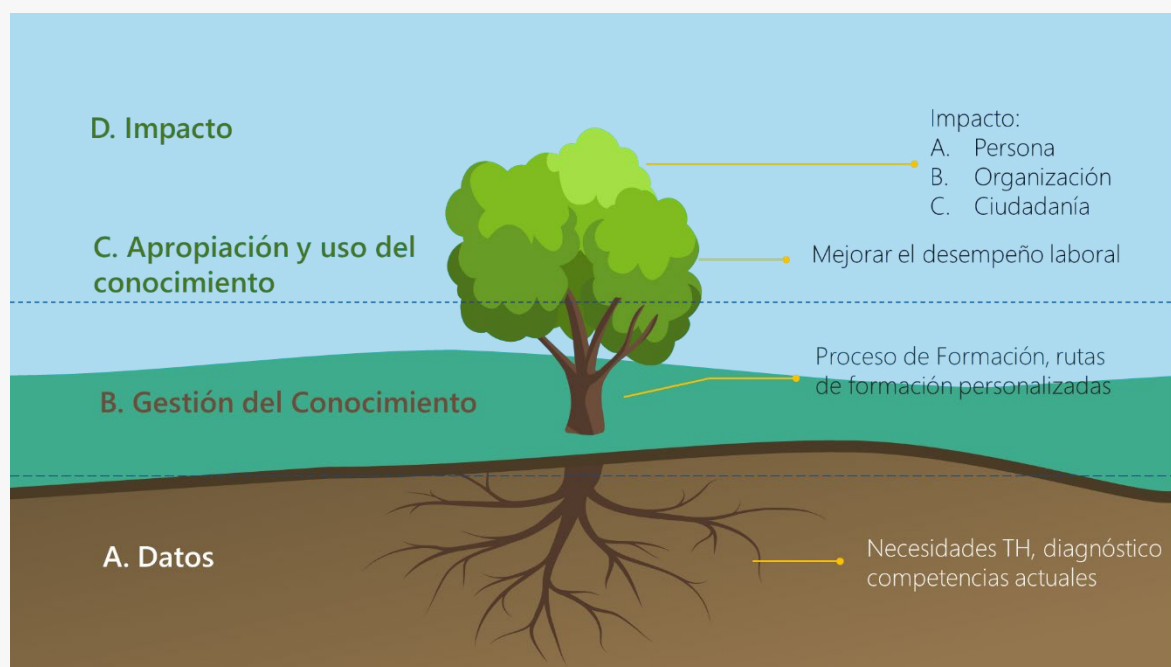
En el ámbito nacional, una de las principales iniciativas a nivel del sector público es desarrollada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTic. Esta entidad desde 2013 creó su Universidad Corporativa para gestionar el conocimiento en la entidad. Su integra la gestión y el desarrollo personal de sus colaboradores, por medio de alternativas de formación como el e-learning, entre otras. Se ubica en el modelo cognitivo - constructivista del aprendizaje y contempla que el aprendizaje se logra a través de una construcción individual o colectiva de conocimientos, actitudes, experiencias anteriores, con los nuevos y en cooperación con los otros. Se concibe como la aplicación conceptual del modelo de gestión del conocimiento del Ministerio y su propósito es generar, transferir y preservar el conocimiento que orienta la transformación y el desarrollo continuo del talento humano en pro del cumplimiento de los objetivos y de la estrategia planeada (MINTIC, 2020).

4.3 Modelo conceptual del aula

El DASCD presenta el Aula Distrital del Saber cómo una apuesta estratégica y de transformación de la capacitación y formación de las entidades distritales, la cual hace parte de uno de los

productos de la PPGITH que busca elevar el nivel de calidad en materia de capacitación transversal en el distrito. Para ello, se pretende concentrar gran parte de la oferta actual a nivel distrital haciendo uso de economías de escala y la aplicación de las últimas tendencias y metodologías de aprendizaje, con énfasis en la gestión y transferencia del conocimiento estratégico para las entidades.

En este sentido y considerando los modelos conceptuales de gestión del conocimiento y universidad corporativa presentados en los apartados anteriores, se contempla el siguiente modelo de gestión del conocimiento para el Aula del Saber Distrital, el cual cuenta con tres capas como se aprecia en la Figura.



La primera corresponde a la **capa de datos**, en la que se cuenta con fuentes externas e internas; dentro de las fuentes externas se contemplan las tendencias de formación global del talento humano derivadas procesos de investigación y encuestas sectoriales; las fuentes internas incluyen las políticas públicas, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la legislación aplicable de acuerdo con la misionalidad de cada entidad pública, el Plan Institucional de Capacitación (PIC), encuesta plurianual, encuesta de indagación de necesidades y expectativas de formación de los servidores, planes de desarrollo institucional, alianzas con otras entidades públicas y privadas, evaluación de la obsolescencia de la información y del conocimiento. La capa de datos será gestionada por los líderes de formación, quien captura la información y la procesa de acuerdo con la naturaleza de los datos, ya sean cualitativos, cuantitativos o mixtos.

La segunda es la **capa de gestión de conocimiento** se basa en el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi y en los niveles de aprendizaje relacionados en el modelo de capital intelectual de *Canadian Imperial Bank*. Esta capa será abordada por el coordinador académico del Aula Distrital del Saber, el líder de capacitación del DASCD y los formadores, quienes aportan en la co-creación de rutas de aprendizaje. Además, contempla:

- El **alcance** de la formación, expresado en rutas de aprendizaje, de acuerdo con los niveles cognitivos propuestos por Bloom y las competencias comportamentales y funcionales expresadas en el Decreto 815 de 2018 y la Resolución 0667 de 2018.
- El **modelo pedagógico** se asume como la concepción teórico-práctica de la dirección del proceso pedagógico durante la transformación del conocimiento del participante del estado real al deseado (Sierra, 2007).

En este sentido, se considera el aprendizaje situado, el aprendizaje experiencial y la andragogía como orientadoras para el proceso de formación brindado por el aula del saber. Además, de acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Capacitación se indica que el diseño de la oferta de capacitación debe contar con un orientación pedagógica, didáctica o andragógica basada en el aprendizaje significativo.

- Los **enfoques metodológicos** son un conjunto de procedimientos organizados que contemplan una serie de etapas y pasos dirigidos al logro de los resultados de aprendizaje. Según Gutiérrez, Romero y Solórzano (2011) son los que permiten alcanzar los resultados de aprendizaje previstos con base en el desarrollo de las competencias que se consideran fundamentales para una persona o grupo de personas en particular.
- El **tipo de oferta** se divide en la **formación** se concibe como la adquisición de habilidades más allá de la técnica que facilite la toma de decisiones basada en criterios teóricos y de la experiencia del servidor público. Por otro lado, la **capacitación** se encarga de desarrollar o fortalecer competencias y conocimientos que permitan la correcta prestación de los servicios de la entidad. Por último, el **entrenamiento** se encarga de la adquisición o fortalecimiento de habilidades ligadas a procedimientos o actividades propias de un cargo.
- Las **rutas de aprendizaje** se entienden como la secuencia que se debe seguir para pasar de un conocimiento general a uno profundo.
- Las **modalidades de formación** son las diferentes estrategias de acción adoptadas para responder a las necesidades de formación de una persona o una población, caracterizadas por el lugar donde se llevan a cabo y el procedimiento para realizarlas, por consiguiente, se consideran las modalidades: virtual, on-line, mixto y presencial.

La tercera se denomina **capa de apropiación y uso del conocimiento**, en esta se da la transferencia de conocimiento, la cual facilitará la incorporación en la práctica del conocimiento adquirido en la capa de gestión de conocimiento en la práctica (en el entorno laboral, saber hacer) y la innovación en procesos, programas, proyectos, entre otros. Es de resaltar que, esta capa propende por la co-creación de buenas prácticas en gestión pública a través de la comunicación

y colaboración intra y extraorganizacional. Esta capa requiere de la incorporación de directivos de los procesos de transferencia y de innovación.

Además, contempla la evaluación del impacto alcanzado con los procesos de formación y capacitación considerando tres aspectos: el cambio en las personas, en la organización y en la satisfacción de la ciudadanía frente a los servicios prestados por las entidades públicas del Distrito Capital.

5. Marco Pedagógico

El marco pedagógico del Aula Distrital del Saber está soportado en el aprendizaje experiencial y significativo adaptado a las necesidades de los colaboradores, además, incluye el pensamiento basado en el diseño y en las metodologías ágiles. Por otro lado, vincula las modalidades de formación virtual, on-line, mixto y presencial.

El Aula contempla diversos enfoques metodológicos a saber: Aprendizaje basado en descubrimiento DBL, Aprendizaje basado en problemas PBL, Aprendizaje basado en casos CSBL, Aprendizaje basado en retos CBL y el Aprendizaje basado en proyectos PrBL. Además, busca crear ambientes de aprendizaje colaborativos y rutas de aprendizaje integrales y personalizadas en pro del fortalecimiento de los niveles cognitivos y del desarrollo de competencias en los colaboradores.

5.1 Modelos experiencial, significativo, pensamiento de diseño y metodologías ágiles

El Aula Distrital del saber está soportada en el **aprendizaje experiencial** el cual se basa en el reconocimiento de elementos de experiencias vividas y considera la interacción permanente entre la acción y la reflexión. Este aprendizaje permite la interactividad, promueve la colaboración y el aprendizaje mutuo y fomenta el aprendizaje activo (Gutiérrez et al., 2011). Asimismo, esta orientación de aprendizaje permite el desarrollo de procesos de mentoría, formación especializada y entrenamiento en puesto de trabajo.

Además, contempla el **aprendizaje significativo** que se fundamenta en el término de estructura cognitiva. Es el conjunto de saberes que un individuo posee en un determinado campo de conocimiento y en la medida en que estos saberes existentes se relacionan con la nueva información, por medio de una vinculación interactiva, se genera el aprendizaje (Salazar, 2018; Viera, 2003).

Se reconocen tres tipos de aprendizaje significativo. El **representacional**, corresponde a la atribución de significados a determinados símbolos (palabras). Una determinada palabra (u otro símbolo cualquiera) representa o es equivalente en significado. El de **conceptos** se caracteriza por que los conceptos son representados por símbolos particulares, pero son genéricos o categóricos, ya que representan regularidades en objetos o eventos. Y el **proposicional** busca aprender el significado de las ideas en forma de proposición, es decir, más allá de la suma de los significados de las palabras o conceptos (Salazar, 2018).

Por otro lado, el Aula Distrital del Saber considera el **Pensamiento de diseño** el cual es una metodología usada en el marco de la innovación y provee un conjunto de etapas para generar productos con valor agregado centrados en el usuario (DASCD, 2020a).

El diseño puede proporcionar a las personas una idea de las nuevas formas de hacer las cosas y de las diferentes perspectivas e interpretaciones acerca de la realidad en la cual están inmersos. Se busca a través del pensamiento de diseño que se logre una construcción social y los resultados producto del diseño se espera que tengan impacto real puesto que el contexto requiere responsabilidad y rendición de cuentas. El proceso de diseño implica 4 etapas: 1) definir el contexto y los retos de diseño preliminares -investigación contextual-, 2) definir los conceptos preliminares -diseño participativo-, 3) Definir los casos de uso y la interacción básica – Diseño de producto-, 4) Entrega de artefactos -Prototipo- (Leinonen & Durall-Gazulla, 2014).

El Pensamiento de Diseño como aquellas habilidades de resolución de problemas mal definidos, la adopción de soluciones centradas en estrategias cognitivas, abordan la resolución de problemas de manera creativa por medio del principio de Abducción (proceso por el que se forma una hipótesis explicativa, es una operación lógica que introduce una idea nueva) y encuadre de la situación (Córdoba et al., 2015).

De igual modo, incluye **las metodologías ágiles** también conocidas como **agile** que corresponde a metodologías para el desarrollo de proyectos basada en principios de planificación adaptativa, mejora continua, consulta frecuente con los participantes y lanzamientos pequeños y regulares, así como rapidez, simplicidad, flexibilidad y dinamismo (Hidalgo, 2019).

La gestión ágil de proyectos o también conocidos como métodos ágiles representa un enfoque de gestión de equipos y un marco de productividad que respalda el progreso continuo e incremental en las prioridades de trabajo, incluso ante los cambios con el fin de incrementar las posibilidades de éxito de un proyecto. De igual modo, resulta en mejores relaciones entre los miembros del equipo y en mejores métricas de satisfacción de los colaboradores (Papadopoulos, 2015; Rasnacis & Berzisa, 2017).

Además, estos métodos buscan disminuir los riesgos y trabajan bajo iteraciones -cada iteración es como un proyecto en miniatura del proyecto final, e incluye todas las tareas necesarias para implementar nuevas funcionalidades: planificación, análisis de requisitos, diseño, codificación, pruebas y documentación- (Hidalgo, 2019; Rasnacis & Berzisa, 2017).

Las prácticas de los métodos ágiles incluyen: 1) el uso del concepto de visión del proyecto, 2) herramientas y procesos de comunicación simples, 3) planificación iterativa, 4) desarrollo de actividades a través de equipos autogestionados y autodirigidos, y 5) aplicación con frecuencia de actividades de seguimiento y actualización del plan del proyecto (Hidalgo, 2019).

- **Enfoques metodológicos**

De acuerdo con las tendencias actuales de los procesos de enseñanza-aprendizaje se requiere aprender mientras se hace e incluso aprender después de hacer, es por ello, que los enfoques metodológicos relacionados a continuación son los más abordadas en la actualidad.

Aprendizaje basado en descubrimiento DBL (*Discovery-based learning*). Se basa en el modelo constructivista del aprendizaje, consiste en el aprendizaje derivado a partir de la reflexión del estudiante considerando su propia experiencia y conocimientos previos relacionados con la situación a analizar o a abordar.

Aprendizaje basado en problemas PBL (*Problem-based learning*). Se orienta a procesos de formación que implican trabajo colectivo o grupal, de tal manera que el estudiante se enfrenta a un problema y a partir de la información, conocimiento y herramientas dadas por el profesor, logra a partir del diálogo y de la construcción colectiva dar respuesta a un problema específico.

Aprendizaje basado en casos CSBL (*Case-based learning*). Implica la comprensión detallada de la situación a analizar, se parte de la descripción y datos del caso a abordar con el fin de comprender cada situación dentro de su contexto y a la vez rescatar el conocimiento que puede ser replicado en su escenario laboral.

Aprendizaje basado en retos CBL (*Challenge based learning*). Se orienta bajo una dinámica multidisciplinar que motiva el uso de la tecnología para dar respuesta a un reto planteado.

Aprendizaje basado en proyectos PrBL (*Project-based learning*). Se construye a partir de la respuesta a preguntas o problemas específicos cuya solución requiere el desarrollo de un producto final.

- **Modalidades de formación**

Se abordarán diferentes metodologías de formación con el fin de flexibilizar las opciones dadas a los participantes, en este caso servidores del distrito capital. Dentro de las posibilidades que podrá ofertar el Aula del Saber Distrital se encuentra: virtual, on-line, mixto o presencial. Es de resaltar que, estas modalidades se ofertarán de acuerdo con las expectativas y necesidades detectadas en la población.

Virtual: Se entiende como la educación a distancia virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, plataformas de formación, etc.) como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2020).

On-line: Es aquella formación brindada con mediación TIC, en otras palabras, se brinda acompañamiento permanente por parte del formador o tutor a través de encuentros sincrónicos. Es una forma de acercamiento entre el estudiante y el formador para construir conocimiento. Esta modalidad agiliza las discusiones y favorece la presentación de nuevas ideas y el debate alrededor de estas.

Mixto: Aprendizaje que combina el e-learning (encuentros asincrónicos) con encuentros presenciales (sincrónicos) tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes. Así como, flexibilizar la información, independientemente del espacio y el tiempo en el cual se encuentren

el profesor y el estudiante. También, permite la deslocalización del conocimiento; facilita la autonomía del estudiante; propicia una formación de acuerdo con las necesidades de las personas (Barriopedro et al., 2018).

Presencial: Formación directa que se imparte físicamente en un espacio (aula). El estudiante interrelaciona directamente con el profesorado.

5.2 Niveles cognitivos de aprendizaje

Los niveles cognitivos propuestos por Bloom facilitan la identificación de la acción central para ser plasmada en los resultados de aprendizaje. Cabe precisar que, se entiende como resultado de aprendizaje como la declaración de lo que se espera que el colaborador conozca, comprenda y sea capaz de hacer al finalizar la formación prevista (Universidad del Desarrollo-Centro de Desarrollo de la Docencia, 2018). En este sentido, los resultados de aprendizaje proporcionan elementos para la constatación y medición del desempeño de los colaboradores.

A continuación, se describen los niveles cognitivos de acuerdo con la taxonomía de Bloom modificada (Frías et al., 2017):



Fuente: Elaboración propia basada en (Anderson & Krathwohl, 2001).

5.3 Rutas de aprendizaje

El Aula Distrital del Saber plantea rutas de aprendizaje personalizadas e integrales que proveen al servidor la posibilidad de fortalecer sus competencias de acuerdo con sus necesidades e intereses. De acuerdo con la investigación de Del Río y Santisteban (2011) el aprendizaje organizacional se da en dos vías, del individuo a la organización y desde la perspectiva de la organización al individuo. El primero corresponde al conocimiento clave que está en los colaboradores, el cual se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. El segundo se refiere al conocimiento organizacional existente, que se facilita para que sea interiorizado por los colaboradores de la entidad.

Adicionalmente, el aprendizaje organizacional cuenta con cuatro dimensiones: 1) Orientación al aprendizaje, 2) aprendizaje como cambio, 3) aprendizaje como adquisición de conocimiento y 4) aprendizaje como adquisición de conocimiento y cambio. Asimismo, el aprendizaje se da en tres niveles: individual, de equipo, organizacional (Del Río & Santisteban, 2011).

Bajo este contexto con el Aula Distrital del Saber se busca generar inicialmente un aprendizaje individual a través de rutas de aprendizaje personalizadas con el fin de persuadir al colaborador en la adquisición de conocimiento y cambio para posteriormente motivar al aprendizaje de equipo y desde luego al aprendizaje organizacional.

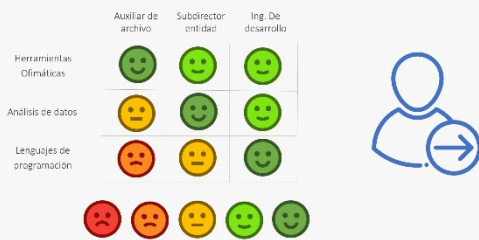
A continuación, se presenta un ejemplo de ruta de aprendizaje dirigida al fortalecimiento de competencias para la transformación digital.

Tres colaboradores hacen parte de una entidad pública y cumplen funciones completamente diferentes (ver figura), no obstante, la organización desea fortalecer sus competencias para la transformación digital.

Fortalecimiento de competencias para la Transformación digital



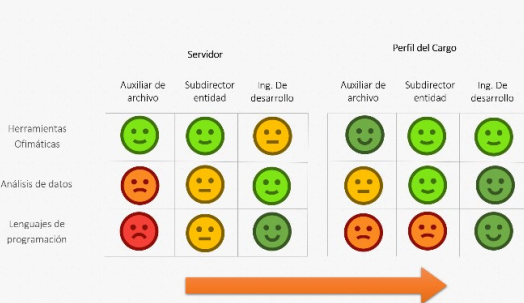
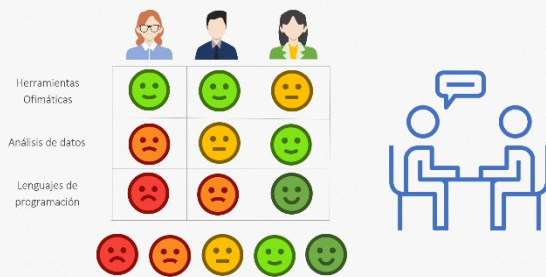
Fuente: elaboración propia.



A partir de la actualización de los perfiles de cargo se precisaron los niveles de competencia relacionadas con el uso de herramientas ofimáticas, el análisis de datos y los lenguajes de programación que requieren los tres cargos: auxiliar de archivos, el subdirector de la entidad y el ingeniero de desarrollo.

Al evaluar las competencias de María, Felipe y Jimena frente a los requerimientos del nuevo perfil se encontró que cuentan con oportunidad de mejora en las competencias para la transformación digital.

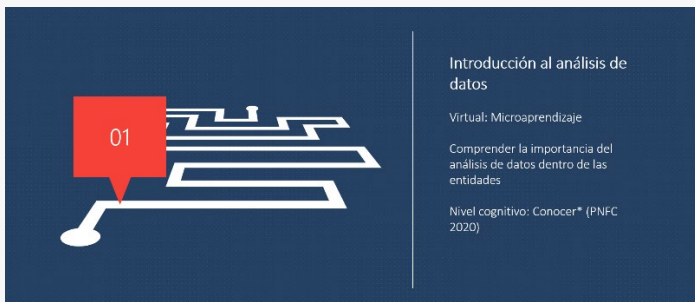
Se evidencia que María tiene oportunidades de aprendizaje en el uso herramientas ofimáticas, análisis de datos y lenguajes de programación para aportar mejoras en sus actividades y procesos a cargo como auxiliar de archivo.



Felipe requiere mejorar el análisis de datos para el desarrollo de sus funciones como subdirector de la entidad.

En el caso de Jimena se detecta la necesidad de fortalecer sus habilidades en el uso de herramientas ofimáticas y en el análisis de datos con el fin de mejorar su competencia como ingeniera de desarrollo.

Para ello, se plantea una ruta de aprendizaje con seis niveles. Esta ruta se personaliza de acuerdo con las funciones y necesidades de aprendizaje de cada funcionario.



Introducción al análisis de datos

Virtual: Microaprendizaje

Comprender la importancia del análisis de datos dentro de las entidades

Nivel cognitivo: Conocer* (PNFC 2020)

El primer nivel de formación se denomina introducción al análisis de datos. Este espacio de formación se desarrolla bajo la modalidad virtual a través de microaprendizaje. El resultado de aprendizaje esperado por parte del servidor es comprender la importancia del análisis de datos dentro de las entidades. El nivel

cognitivo predominante es el número 2. **Comprender** de acuerdo con lo establecido en la Taxonomía de Bloom.

El segundo nivel de formación se denomina preparación y modelado de datos. Este espacio de formación se desarrolla bajo la modalidad virtual. El resultado de aprendizaje esperado por parte del servidor es preparar datos para un análisis efectivo. El nivel cognitivo predominante es el número 3. aplicar de acuerdo con lo establecido en la Taxonomía de Bloom.

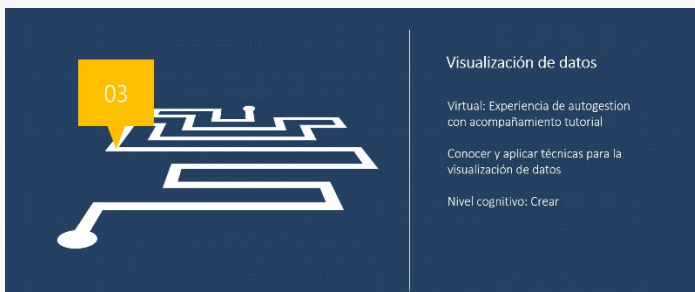


Preparación y modelado de datos

Experiencia de autogestión (20 horas)

Capacidad para preparar los datos para un análisis efectivo

Nivel cognitivo: Aplicar



Visualización de datos

Virtual: Experiencia de autogestión con acompañamiento tutorial

Conocer y aplicar técnicas para la visualización de datos

Nivel cognitivo: Crear

El tercer nivel de formación se denomina visualización de datos. Este espacio de formación se desarrolla bajo la modalidad virtual a través de una experiencia de autogestión con acompañamiento tutorial. El resultado de aprendizaje esperado por parte del servidor es

adaptar técnicas para la visualización de datos relacionados con sus funciones. El nivel cognitivo predominante es el número 6. crear de acuerdo con lo establecido en la Taxonomía de Bloom.

El cuarto nivel de formación se denomina técnicas de análisis de datos. Este espacio de formación se desarrolla bajo la modalidad on-line a través de talleres con mediación 100% sincrónica. El resultado de aprendizaje esperado por parte del servidor es analizar datos e identificar relaciones y patrones de datos. El



Técnicas de análisis de datos

On-line: Taller con mediación 100% sincrónica

Analizar datos e identificar relaciones y patrones de datos

Nivel cognitivo: Analizar

nivel cognitivo predominante es el número 3. aplicar de acuerdo con lo establecido en la Taxonomía de Bloom.



05

Uso de lenguajes de programación para el análisis de datos

Presencial: Taller de inmersión (hackatón)

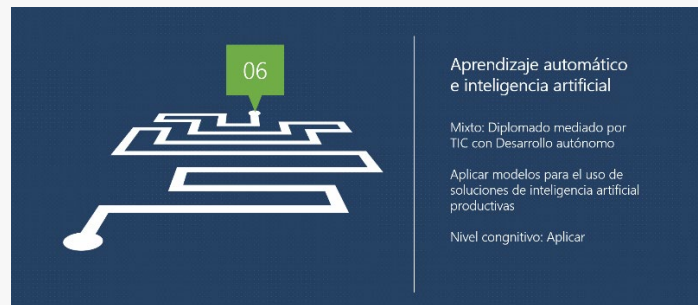
Crear programas o algoritmos destinados a analizar los datos

Nivel cognitivo: Crear

El quinto nivel de formación se denomina uso de lenguajes de programación para el análisis de datos. Este espacio de formación se desarrolla bajo la modalidad presencial a través de talleres de inmersión. El resultado de aprendizaje esperado por parte del servidor es crear programas o

algoritmos para el análisis de datos. El nivel cognitivo predominante es el número 6. crear de acuerdo con lo establecido en la Taxonomía de Bloom.

El sexto nivel de formación se denomina aprendizaje automático e inteligencia artificial. Este espacio de formación se desarrolla bajo la modalidad mixta a través de un diplomado mediado por tecnologías de la información y la comunicación con desarrollo autónomo. El



06

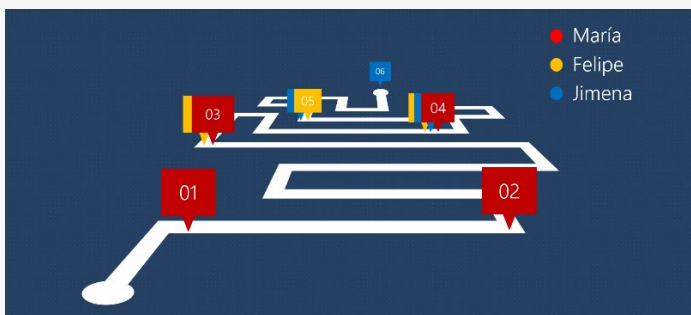
Aprendizaje automático e inteligencia artificial

Mixto: Diplomado mediado por TIC con Desarrollo autónomo

Aplicar modelos para el uso de soluciones de inteligencia artificial productivas

Nivel cognitivo: Aplicar

resultado de aprendizaje esperado por parte del servidor es aplicar modelos para el uso de soluciones de inteligencia artificial productivas. El nivel cognitivo predominante es el número 3. Aplicar de acuerdo con lo establecido en la Taxonomía de Bloom.



● María
● Felipe
● Jimena

A partir del análisis efectuado de las competencias actuales de María, Felipe y Jimena frente al requerimiento del nuevo perfil establecido para sus cargos, se determina que para el fortalecimiento de las competencias para la transformación digital:

- María como auxiliar de archivo requiere desarrollar los niveles 1, 2, 3 y 4 de la ruta de aprendizaje propuesta.
- Felipe como subdirector de la entidad debe fortalecer sus competencias en los niveles 3, 4 y 5 de la ruta de aprendizaje propuesta.
- Jimena para el desarrollo de su rol como ingeniera de soporte debe fortalecer sus competencia en los niveles 4, 5 y 6 de la ruta de aprendizaje propuesta.

5.4 Enfoque diferencial y poblacional

El Aula Distrital del Saber contempla el enfoque en derechos humanos de las políticas públicas (Alcaldía Mayor de Bogotá. D.C., 2017) considerando 5 enfoques, los cuales se relacionan en la figura:



El **enfoque de género** se refleja en la igualdad en las oportunidades de formación sin importar el género, así misma la construcción de materiales sin sesgos de género.

Desde el **enfoque poblacional** se consideran experiencias de aprendizaje que involucren el conocimiento de poblaciones vulnerables y la formación diseñada para grupos etarios específicos.

De acuerdo con el **enfoque diferencial** se contempla la creación de rutas personalizadas de formación, teniendo en cuenta las capacidades y necesidades de cada servidor.

A partir del **enfoque territorial** se identifican y abordan las necesidades de formación de acuerdo con las acciones que los servidores desarrollan en el territorio.

Desde el **enfoque ambiental** se incluyen espacios de formación relacionados con los objetivos de calidad ambiental, ecoeficiencia y armonía socioambiental.

6. Operación del Aula Distrital del Saber

Desde el DASCSD se busca generar estrategias que incrementen el impacto de la gestión del empleo público en las diferentes entidades del Distrito(DASCSD, 2020b). Es por ello, que se plantea la creación del Aula Distrital del Saber con el fin de:

- Optimizar los recursos
- Aprovechar la economía de escala

- Articular los 52 PIC en una estrategia central de formación que da respuesta a las necesidades de la población.
- Migrar de capacitaciones ocasionales a un proceso continuo de formación
- Establecer rutas de aprendizaje personalizadas e integrales
- Incrementar la oferta institucional
- Generar mayor cobertura de los procesos de formación y capacitación
- Incrementar la calidad de los formadores
- Integrar estrategias de investigación dadas a partir de las alianzas con entidades distritales (IDEP), universidades nacionales e internacionales
- Generar espacios de formación colaborativos con mayor impacto en términos de la adquisición de competencias en todos los niveles de la organización (operativo – directivo)
- Contribuir en el incremento de la productividad
- Aportar en la retención de los colaboradores
- Optimizar la gestión del conocimiento

Bajo estas intencionalidades se plantean ejes temáticos de formación y tres escenarios para el fortalecimiento de las capacidades actuales del DASCSD en pro de la consolidación del Aula Distrital del Saber, los cuales se describen a continuación:

6.1 Ejes temáticos orientadores de la formación y la capacitación

La oferta del Aula Distrital del Saber responderá a las necesidades de aprendizaje organizacional de las entidades distritales, conociendo el diagnóstico de cada entidad que se verá reflejado en el Plan Plurianual de Capacitación y en los Planes Institucionales de Capacitación PIC. Así la oferta debe dar respuesta a:

- **Competencias:** El alcance Aula Distrital del Saber se centra en el fortalecimiento de las competencias laborales definidas en el Decreto 815 de 2018 de acuerdo con cada nivel jerárquico y sus funciones dentro del empleo público. Debe establecer las competencias comportamentales y funcionales con alta demanda a nivel distrital.
- **Conocimientos:** El Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 establece 3 tipos de conocimientos. **Especializados**, que van en línea con la mejora continua del desempeño laboral, **específicos**, referidos a los que soportan la gestión del personal dentro de la organización y **esenciales** que son aquellos que toda persona vinculada al sector público debería conocer.
- **Ejes de formación:** Definidos en el Plan Nacional de formación y Capacitación 2020-2030
 - a. Gestión del conocimiento y la innovación que da respuesta a la generación, uso y aplicación del conocimiento al interior de las entidades.
 - b. Creación de valor público: Enfocado principalmente a directivos y que se orienta a la capacidad de toma de decisiones y la implementación de políticas públicas, que se reflejen en confianza por parte de la ciudadanía.

- c. Transformación digital: Su énfasis es el mejor uso y aprovechamiento de los recursos tecnológicos dentro de las organizaciones que permita mejora en sus procesos y métodos de trabajo.
 - d. Probidad y ética de lo público: Abarca las denominadas competencias blandas que se refleje en el sentido de pertenencia del servidor público y su mejor interrelación dentro de las entidades.
- MIPG: Es un marco de referencia que le facilita a las entidades públicas dirigir y planear, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar y controlar la gestión institucional con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y garanticen los derechos, resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio. Este sistema de gestión cuenta con 17 políticas (DAFP, 2020):
 1. Planeación institucional
 2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
 3. Talento humano
 4. Integridad
 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
 7. Servicio al ciudadano
 8. Participación ciudadana en la gestión pública
 9. Racionalización de trámites
 10. Gestión documental
 11. Gobierno digital
 12. Seguridad digital
 13. Defensa jurídica
 14. Gestión del conocimiento y de la innovación
 15. Control interno
 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
 17. Mejora normativa
 - Tendencias de formación: Monitoreo y selección de estrategias y herramientas del *management* para la gestión pública. Así como los avances investigativos en competencias, por ejemplo, la formación en competencias gerenciales de acuerdo con la propuesta de Lomabana et al., (2014), quienes plantean la necesidad de fortalecer las competencias desde 4 fundamentos: la praxeología (actuar, comportarse, producir, las habilidades, las herramientas, los resultados), la epistemología (la crítica, la validez, el juicio de valor, las normas, el proceso de pensamiento y los métodos), la ontología (ser, la razón de ser, el sentido) y la axiología (Crear y legitimar el juicio de valor, los valores, la legitimidad, la conducta y el comportamiento el bien).

Atendiendo a este contexto, el Aula Distrital del Saber fijará ejes de formación con base en el diagnóstico de las necesidades identificadas en las entidades y en los servidores públicos. Inicialmente se ofertarán los siguientes ejes de formación:

1. **Innovación:** Brindar estrategias y técnicas que propendan por el desarrollo de iniciativas y proyectos innovadores, que contribuyan a la gestión del conocimiento y al aprendizaje individual, del equipo y de la entidad.
2. **Competencias digitales:** Facilitar el aprendizaje de competencias duras y blandas en el plano tecnológico, con el fin de mejorar la gestión de los diferentes procesos, la administración y uso de datos, la seguridad de la información, la comunicación con otras entidades y organizaciones, entre otros aspectos.
3. **Liderazgo:** Brindar estrategias que faciliten el desarrollo de habilidades interpersonales en pro de la creación de relaciones eficaces con los equipos basadas en empatía, realimentación y la comunicación asertiva; del incremento de la productividad y; el desarrollo de influencia positiva sobre los equipos de trabajo.
4. **Competencias gerenciales:** Este eje se dirige específicamente a los directivos de las entidades. Algunas de las competencias gerenciales a fortalecer son la capacidad creativa, las habilidades interpersonales, la motivación y conducción hacia metas comunes, habilidades para trabajar de forma autónoma, la identificación de interrelaciones funcionales de la organización, el liderazgo para el cumplimiento de metas en la organización, la responsabilidad social y el compromiso ciudadano, el compromiso ético y con el medio socio-cultura, la identificación de aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social, entre otras.
5. **Competencias técnicas (funcionales) - comunes:** Reforzar aquellos conocimientos propios del saber de lo público común en las entidades considerando el catálogo de competencias funcionales para las áreas u procesos transversales de las entidades públicas establecido en la Resolución 0667 de 2018. Algunas de estas competencias comunes están asociadas a los procesos de compra pública, control interno, gestión documental, gestión del talento humano, relación con el ciudadano y planeación estatal.
6. **Competencias técnicas (funcionales) – específicas:** Fortalecer los conocimientos asociados al que hacer del servidor para ejercer un cargo. Este eje de formación se desarrollará de acuerdo con los requerimientos específicos de las entidades considerando el catálogo de competencias funcionales para las áreas u procesos transversales de las entidades públicas establecido en la Resolución 0667 de 2018.
7. **Competencias blandas (comportamentales):** Brindar estrategias para el aprendizaje continuo, la orientación a resultados, el incremento del compromiso con la organización, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio y todas aquellas competencias comportamentales definidas por nivel jerárquico en el Decreto 815 de 2018.

Cabe precisar que, en un mediano plazo se constituirán como escuelas de formación en diferentes focos esenciales de desarrollo de los servidores públicos.

6.2 Escenarios para la implementación del Aula Distrital del Saber

Bajo este contexto, el DASCDC plantea la creación de un Aula Distrital del Saber, para lo cual se contemplan cuatro **escenarios**:

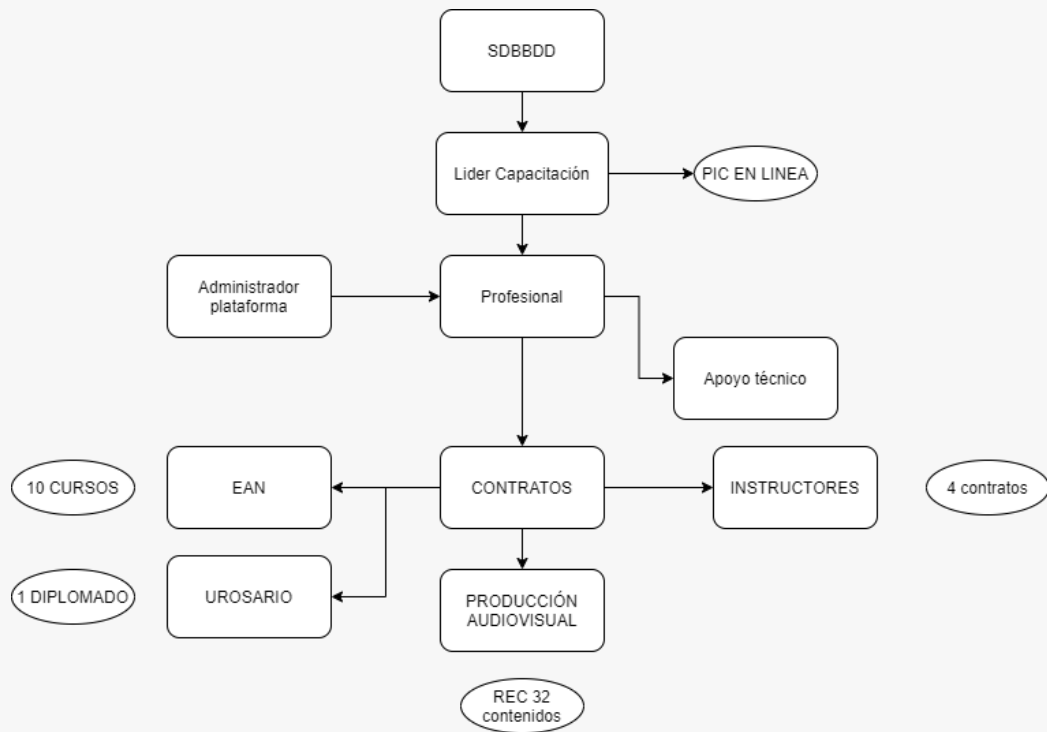
- Escenario actual con el fin de reconocer las capacidades y los recursos existentes en el momento.
- Escenario 1: fortalecimiento del proceso de capacitación liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño del DASCDC
- Escenario 2: La consolidación de un área dentro del DASCDC para coordinar procesos de educación informal con un enfoque de Escuela o Universidad Corporativa.
- Escenario 3: La creación de una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano.

6.2.1. Escenario actual: proceso liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño

Desde la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño (SDBDD), en la actualidad se cuenta con un proceso de capacitación que apoya el diseño, ejecución y seguimiento de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) en todas las entidades públicas del Distrito Capital. Cabe precisar que se cuenta con PIC en línea, la cual es una herramienta que permitió unificar la estructura de los PIC en las entidades. Esta cuenta con siete secciones de acuerdo con los pasos establecidos en la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos expedida en diciembre de 2017, por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Se cuenta con un líder de capacitación, un administrador de plataforma, un profesional de apoyo, el apoyo técnico del área de sistemas y un productor audiovisual, además, un grupo de 4 instructores para la ejecución de procesos de formación. Adicionalmente, se cuenta con el apoyo de dos universidades, quienes a través de un contrato con el DASCDC desarrollaron 10 cursos 1 un diplomado. De igual manera, se cuenta con una Red de Especialistas en Conocimiento (REC) con 32 contenidos de microaprendizaje.

Desde el punto de vista tecnológico se cuenta con una Plataforma de Aprendizaje Organizacional (PAO). Esta plataforma es un espacio para aprender y actualizar conceptos de empleo público aplicables en su labor diaria y fortalecer actitudes positivas como servidores. La plataforma orienta el aprendizaje de los servidores desde criterios de interactividad, sencillez en el diseño y sólida fundamentación en temas de talento humano.



Estos espacios de formación cuentan con el acompañamiento de profesionales cualificados y con horarios flexibles. En esta plataforma se ofertan 11 cursos desarrollados en colaboración con la EAN y 22 cursos de microaprendizaje, en las temáticas relacionadas a continuación:

Cursos dirigidos a los servidores:

- Situaciones administrativas
- Inducción de jefes de talento humano
- Derecho disciplinario
- Control social del empleo público
- Seguridad y salud en el trabajo
- Diseño organizacional
- Metodologías ágiles
- Presupuesto público
- Desing Thinking

Cursos abiertos - teletrabajo

- Herramientas para el trabajo en casa
- Excel básico e intermedio

Cursos de microlearning

Algunos de los cursos de microaprendizaje son:

- Administración de los riesgos
- Bonificación por permanencia
- Competencias comportamentales para directivos
- Competencias comportamentales comunes
- Tendencias de innovación, un supermercado de ideas para innovar
- Cómo transformar un grupo de innovación en un equipo de innovadores
- Transformación creativa del conflicto
- Sistema general de pensiones
- Sistema de evaluación del desempeño laboral

A continuación, se relacionan las condiciones actuales del proceso de capacitación existente en el Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño:

Elemento	Escenario actual proceso de capacitación
Líneas de capacitación	Innovación Inteligencia Colectiva Comunicación Asertiva Bilingüismo Competencias Técnicas Inducción y Reinducción
Recurso humano	Líder de Capacitación Profesional capacitación Profesional de apoyo técnico Productor audiovisual Administrador plataforma Instructores (4)
Tecnología	Plataforma Moodle
Recursos físicos	5 puestos de trabajo de trabajo
Financiero	DASCD: 617.092.281 Distrital: 9.114.664.200
Tiempos	Actual
Estructura organizativa	Proceso de la Subdirección
Impacto	7578 beneficiados (corte a septiembre)
Certificados	Participación Aprobación (universidades)
Analítica de datos	Análisis PIC en línea Análisis de tendencias
Estrategia de acompañamiento	*Escuela Virtual de Aprendizaje *Competencias digitales *Red de Especialistas del Conocimiento

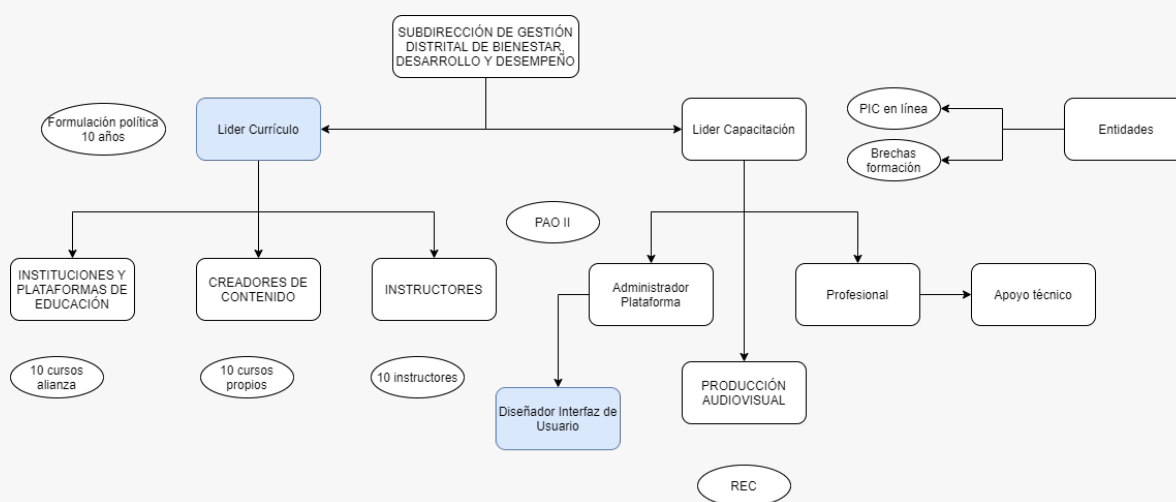
6.2.2. Escenario 1: Fortalecimiento proceso de capacitación liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño

El escenario 1 del Aula Distrital del Saber se proyecta fortalecer el proceso de capacitación que apoya el diseño, ejecución y seguimiento de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) en todas las entidades públicas del Distrito Capital desde la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño (SDBDD). Para ello, se proyecta la vinculación de un líder

de currículo, quien será el encargado de poner en operación el modelo conceptual y el marco pedagógico propuesto para el Aula. De igual manera, coordinará el diagnóstico y la lectura de necesidades de capacitación de servidores y entidades y con base en esta información establecerá las rutas de aprendizaje personalizadas.

Adicionalmente, se incluirá dentro del equipo un diseñador de interfaz de usuario cuya función será coordinar el prototipado de la Interfase de Usuario, considerando la captura de requerimientos de interfase de los usuarios del Aula Distrital del Saber y los requerimientos de usabilidad, y la creación de entornos apropiados para la implementación final de la Interfase de Usuario del Aula.

Asimismo, se contempla una mejora en la Plataforma de Aprendizaje Organizacional (PAO), se proyecta crear PAO II. Esta plataforma contará con actualización LMS (creación de entorno virtual y de experiencia del usuario), con licencia aulas virtuales, licencia gestor y repositorio de videos, licencia suite adobe, licencia H5P, servidor de aplicación y servidor de almacenamiento.



A continuación, se detallan las condiciones requeridas para la puesta en marcha del escenario 1 del Aula Distrital del Saber en la que se espera fortalecer el proceso de capacitación liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño del DASCD:

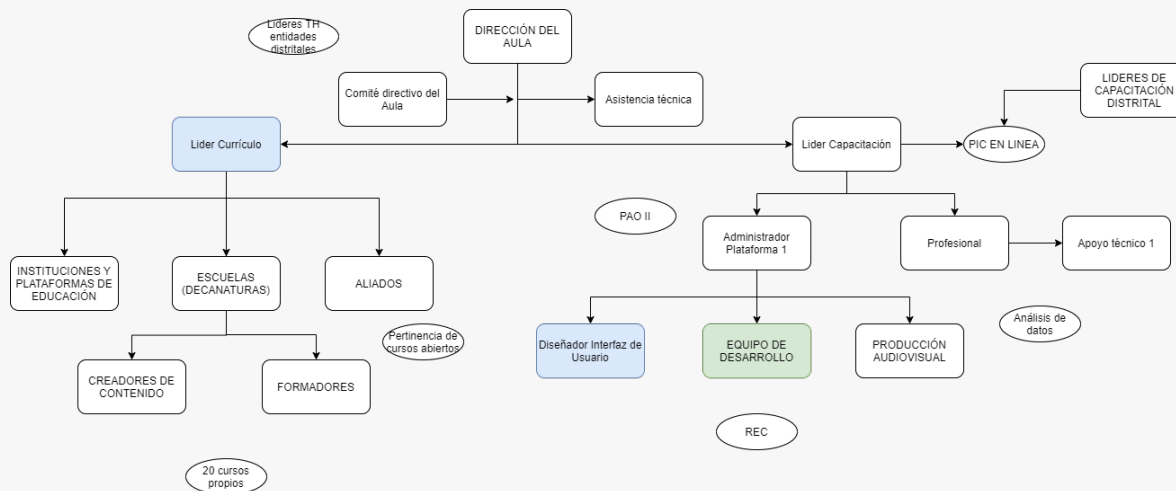
Elemento	Escenario 1: Fortalecimiento proceso de capacitación liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño del DASCD
Líneas de capacitación	Innovación Competencias Digitales Liderazgo Competencias blandas (comportamentales) Inducción al empleo público
Recurso humano	Líder de Currículo (académico) Líder de Capacitación (administrativo) Profesional capacitación Profesional de apoyo técnico Productor audiovisual Administrador plataforma

Elemento	Escenario 1: Fortalecimiento proceso de capacitación liderado por la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño del DASC
	Diseñador interfaz de usuario Instructores (10) Creadores de contenido (10)
Tecnología	Actualización LMS (creación de entorno virtual y de experiencia del usuario) Licencia aulas virtuales Licencia gestor y repositorio de videos Licencia suite adobe Licencia H5P Servidor de aplicación Servidor de almacenamiento
Recursos físicos	7 puestos de trabajo de trabajo Aula de sistemas para capacitaciones (alquiler) Aula de capacitaciones (alquiler)
Financiero	DASC: 841.508.813 Distrital: 8.203.197.780
Tiempos	2021-2023
Estructura organizativa	Proceso de la Subdirección
Impacto	15.000 beneficiados por año 20 cursos de acuerdo con las líneas de formación esperadas anualmente (contrato y creación propia)
Certificados	Participación Aprobación (universidades)
Análítica de datos	Análisis PIC en línea Análisis de tendencias Abordaje de necesidad de las entidades y necesidades de los servidores (brechas de formación vs. competencias de cargo) Resultados propios de formación (satisfacción, evaluación de los resultados de aprendizaje, cierre de brechas)
Estrategia de acompañamiento	* Escuela Virtual de Aprendizaje *Competencias digitales *Red de Especialistas del Conocimiento *Portafolio de expertos (Interno y externo) *Alianzas de formación (entidades públicas y privadas) *Diseño de rutas de formación personalizadas

6.2.3. Escenario 2: Consolidación de un área de capacitación dentro del DASC

Este escenario implica la consolidación de un área dentro del DASC para coordinar procesos de educación informal con un enfoque de Escuela o Universidad Corporativa. Para ello, se requiere de 4 elementos básicos:

1. Principios Generales: Misión y visión, líneas maestras de formación alineadas con los colaboradores y con la estrategia organizacional) y dirección.
2. El diseño pedagógico
3. Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional
4. La tecnología para la gestión del conocimiento (herramientas que ayuden a los gestores a administrar el proceso de formación).



A continuación, se detallan las condiciones requeridas para la puesta en marcha del escenario 2 del Aula Distrital del Saber en la que se espera consolidar un **ÁREA** de capacitación dentro del DASCD:

Elemento	Escenario 2: consolidación de un área dentro del DASCD
Líneas de capacitación	Creación de escuelas de formación
Recurso humano	Rector Aula del Saber Distrital Líder de Currículo (vice académico) Líder de Capacitación (vice administrativo) Directores escuelas de formación Profesional capacitación Profesional de apoyo técnico Productor audiovisual Administrador plataforma Diseñador interfaz de usuario (2) Desarrollador de software Instructores (20) Creadores de contenido (20)
Tecnología	Actualización LMS (creación de entorno virtual y de experiencia del usuario) Licencia aulas virtuales Licencia gestor y repositorio de videos Licencia suite adobe Licencia H5P Servidor de aplicación Servidor de almacenamiento Equipo de producción audiovisual
Recursos físicos	11 puestos de trabajo Aula de sistemas para capacitaciones (alquiler) (4) Aula de capacitaciones (alquiler) (4)
Financiero	DASCD: 2.165.303.478 Distrital: 4.557.332.100
Tiempos	2024 – 2028
Estructura organizativa	Área de formación y capacitación distrital al interior del DASCD
Impacto	20.000 beneficiados por año 40 cursos de acuerdo con las líneas de formación esperadas anualmente (contrato y creación propia)

Elemento	Escenario 2: consolidación de un área dentro del DASC
Certificados	Participación Aprobación (universidades)
Analítica de datos	Análisis PIC en línea Análisis de tendencias Abordaje de necesidad de las entidades y necesidades de los servidores (brechas de formación vs. competencias de cargo) Resultados propios de formación (satisfacción, evaluación de los resultados de aprendizaje, cierre de brechas) Resultados de planes de formación e integración de aprendizajes en la práctica (relación con los niveles)
Estrategia de acompañamiento	*Escuela Virtual de Aprendizaje *Competencias digitales *Red de Especialistas del Conocimiento *Portafolio de expertos (Interno y externo) *Alianzas de formación (entidades públicas y privadas) *Diseño de rutas de formación personalizadas *Cursos e inmersiones

6.2.4. Escenario 3: creación de una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano

Este escenario se orienta a la creación de una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano. De acuerdo con el Decreto Ley 1567 de 1998 la capacitación en el sector público debe enmarcarse en la educación información y la educación para el trabajo y el desarrollo humano con el fin de ampliar los conocimientos y habilidades para un desempeño óptimo y, desde el DASC se busca mejorar el rendimiento de los servidores en pro de mayor calidad en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

A continuación, se detallan las condiciones requeridas para la puesta en marcha del escenario 2 del Aula Distrital del Saber en la que se espera crear una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano:

Elemento	Escenario 3: Creación de una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IDTDH).
Líneas de capacitación	Creación de programas de formación técnico laboral y desarrollo humano Fortalecimiento de la oferta de educación informal
Recurso humano	Rector de la IETDH Consejo académico Dirección de control interno Dirección de internacionalización Dirección de planeación Coordinador de desarrollo físico Coordinador de TICS Oficina de comunicaciones Vicerrectoría académica Directores de escuelas de formación Vicerrectoría administrativa y financiera Dirección de bienestar Coordinador de admisiones y registro

Elemento	Escenario 3: Creación de una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IDTDH).
	Coordinador de biblioteca Instructores-profesores Coordinación de ayudas educativas Creadores de contenido
Tecnología	Actualización LMS (creación de entorno virtual y de experiencia del usuario) Licencia aulas virtuales Licencia gestor y repositorio de videos Licencia suite adobe Licencia H5P Servidor de aplicación Servidor de almacenamiento Equipo de producción audiovisual
Recursos físicos	16 puestos de trabajo Sede con aulas de sistemas y aulas de capacitación
Financiero	DASCD: 16.000.000.000 Distrital: 2.734.399.260
Tiempos	2028 – en adelante
Estructura organizativa	Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IDTDH)
Impacto	Todos los servidores públicos del Distrito Capital
Certificados	Participación Aprobación (universidades)
Analítica de datos	Análisis de los programas ofertados Análisis de tendencias Abordaje de necesidad de las entidades y necesidades de los servidores (brechas de formación vs. competencias de cargo) Resultados propios de formación (satisfacción, evaluación de los resultados de aprendizaje, cierre de brechas) Resultados de planes de formación e integración de aprendizajes en la práctica (relación con los niveles)
Estrategia de acompañamiento	* Escuela Virtual de Aprendizaje *Competencias digitales *Red de Especialistas del Conocimiento *Portafolio de expertos (Interno y externo) *Alianzas de formación (entidades públicas y privadas) *Diseño de rutas de formación personalizadas *Programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano (presencial, virtual)

Referencias

Acciona, Aviva, Correos, EDP, Everis, Indra, NH Hotel Group, & Securitas. (2016). *Universidades corporativas. Forjando personas para ganar el futuro*. UOC (Oberta UOC Publishing, SL).

Alcaldía Mayor de Bogotá. D.C. (2017). *Guía para la formación e implementación de políticas públicas del Distrito*. http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_la_formulacion_pp_wf_0.pdf

- Anderson, L., & Krathwohl, D. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Longman.
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: Descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias. Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 4(10).
<https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.10.181>
- Barriopedro, E. N., Monclúz, I. M., & Ripoll, R. R. (2018). El impacto de la utilización de la modalidad B-Learning en la educación superior. *Alteridad*, 14(1), 26-39.
<https://doi.org/10.17163/alt.v14n1.2019.02>
- Córdoba, A., Arteaga, J., & Bonilla, H. (2015). Fundamentos del pensamiento de diseño. *Investigium IRE: Ciencias Sociales Y Humanas*, VII(2), 38-50.
<http://dx.doi.org/10.15658/CESMAG15.05060204>
- DAFP. (2019). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- DAFP. (2020). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- DASCD. (2020a). *El innovador no nace se hace. Experiencia de desarrollo de competencia en servidores públicos* (Equipo de comunicaciones DASCD).
- DASCD. (2020b). *Programa para formación de Jefes de Talento Humano. Documento inédito*.
- Del Río, J., & Santisteban, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266.
- Delgado, S. (2017). *Desarrollo de un modelo de transferencia del conocimiento para centros de investigación. Estudio de caso: Centro de estudios avanzados en niñez y juventud alianza CINDE – Universidad de Manizales* [Universidad de Manizales]. <http://bdigital.unal.edu.co/61053/1/1053769997.2017.pdf>
- Deloitte. (2020). *A government & public sector perspective: Human Capital Trends 2020*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-gps-2020-human-capital-trends.pdf>

- Frías, M., Haro, Y., & Artiles, I. (2017). Las habilidades cognitivas en el profesional de la Información desde la perspectiva de proyectos y asociaciones internacionales. *Investigación Bibliotecológica. Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 31(71), 201.
<https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57816>
- Garzón, M. A. (2019). Propuesta de modelo de Universidad corporativa. *Visión de Futuro*, 23(1), 1-23.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.01.006.es>
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2011). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, 26(43), 113-128.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v26i43.428>
- Gutiérrez, M., Romero, M., & Solórzano, M. (2011). El aprendizaje experiencial como metodología docente: Aplicación del método Macbeth. *Argos*, 28(54), 127-158.
- Hidalgo, E. S. (2019). Adapting the scrum framework for agile project management in science: Case study of a distributed research initiative. *Helixyon*, 5(3), e01447.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01447>
- Kang, Y.-J., Kim, S.-E., & Chang, G.-W. (2008). The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.
<https://doi.org/10.1080/01900690802243607>
- Leinonen, T., & Durall-Gazulla, E. (2014). Design thinking and collaborative learning. *Comunicar*, 21(42), 107-116. <https://doi.org/10.3916/C42-2014-10>
- Linares, N., Rodríguez, E., & Pérez, L. (2014). Diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento para mejorar el desarrollo de equipos de proyectos informáticos. *Revista española de Documentación Científica*, 37(2), e044. <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2014.2.1036>.
- Lombana, J., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30, 301-313.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020). *E-Learning (aprendizaje electrónico)*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/5601:E-Learning-aprendizaje-electr-nico>
- MINTIC. (2020). *Universidad Corporativa de MINTIC*.
<http://universidadcorporativa2.mintic.gov.co/carteleraVirtual/index.php/sistema-gestion-conocimiento/universidad-corporativa/ucm/2012-11-27-19-42-37/mision>
- Papadopoulos, G. (2015). Moving from Traditional to Agile Software Development Methodologies Also on Large, Distributed Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 455-463.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1223>
- Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2017). Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43-50.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.055>
- Salazar, J. (2018). Evaluación de aprendizaje significativo y estilos de aprendizaje: Alcances, propuesta y desafíos en el aula. *Tendencias Pedagógicas*, 31, 31-46.
- Sierra, R. (2007). La estrategia pedagógica. Sus predictores de adecuación. *Varona*, 45, 16-25.
- Smalskys, V. (2011). Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Public Policy and Administration*, 10(1), 271-282.
- Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and Success of Employee Training from a Public Service Motivation Perspective. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072212>
- Universidad del Desarrollo-Centro de Desarrollo de la Docencia. (2018). *Guía para redactar resultados de aprendizaje*.
https://cdd.udd.cl/files/2018/11/Guia_para_Redactar_Resultados_de_Aprendizaje.pdf
- Viera, T. (2003). El aprendizaje verbal significativo de Ausubel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico cultural. *Universidades*, 26, 37-43.

