



# Del e-learning a la gestión del conocimiento en el Grupo Banco Sabadell

*Desde hace más de 2 años Grupo Banco Sabadell tiene en funcionamiento un portal de formación que, además, es un medio de comunicación y motivación estratégico. Este entorno virtual, al que tienen acceso todos los empleados, ha permitido sensibilizar*

*y predisponer a la plantilla para una nueva forma de aprendizaje: la de compartir el conocimiento.*

**Laura Lluhen Cabellos**, responsable de e-learning y gestión del conocimiento de Grupo Banco Sabadell.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** LLUHEN CABELLOS, Laura.

**Título:** Del e-learning a la gestión del conocimiento en el Grupo Banco Sabadell.

**Fuente:** Capital Humano, nº 171, pág. 22. Noviembre, 2003.

**Resumen:** Desde hace más de 2 años Grupo Banco Sabadell tiene en funcionamiento un portal de formación que, además, es un medio de comunicación y motivación estratégico. Este entorno virtual, al que tienen acceso todos los empleados, ha permitido sensibilizar y predisponer a la plantilla para una nueva forma de aprendizaje: la de compartir el conocimiento. La primera experiencia desarrollada en este sentido ha sido la de diseñar un programa específico para incrementar los índices de calidad en la atención al cliente, basado en la identificación y divulgación de las mejores prácticas. Los resultados obtenidos han permitido al Grupo tomar conciencia de que todas aquellas necesidades de formación que impliquen un conocimiento interno son sensibles a ser tratadas mediante programas de Gestión del Conocimiento.

**Descriptor:** Formación / e-learning / Formación on-line / Gestión del Conocimiento.

A todos los que nos dedicamos a la formación nos gustaría descubrir el secreto del aprendizaje en nuestras organizaciones. Trabajamos para conseguir que nuestros profesionales aprendan y, con ello, que la organización avance. Si bien es cierto que lo conseguimos y que nuestras organizaciones progresan, pregunto: ¿Todo lo que saben nuestros empleados lo han aprendido en los cursos que ofrecemos?

En el Grupo Banco Sabadell disponemos de más de 100 programas formativos y desarrollamos más de 10 cursos nuevos al año. Este catálogo de cursos contiene una gran cantidad de conocimiento que se transmite al puesto de trabajo de cada profesional.

Sin embargo, todo lo que saben nuestros empleados no lo aprenden en los cursos. En el día a día de la organización fluyen grandes cantidades de conocimiento que nunca ha aparecido en un curso, ni en un manual, ni en ninguna actividad de formación.

En las organizaciones existe un Saber, individual y colectivo, más allá de los programas formativos. Nuestra preocupación es cómo ha-

cer que se comparta, comunique y aplique todo este Saber. En el área de Formación de Banco Sabadell hemos diseñado un método para ello.

En este artículo pretendo exponer por qué hemos decidido gestionar el conocimiento y cuál es nuestro método y su origen teórico. Además también compartiré nuestra primera experiencia en un programa de este tipo.

## 1. ¿POR QUÉ GESTIONAMOS CONOCIMIENTO EN BANCO SABADELL?

Uno de los objetivos que asumimos desde la Dirección de Formación en el Grupo es que el conocimiento de todo el colectivo mejore y se utilice. Queremos que nuestra ventaja competitiva se base en la gestión de la información y del conocimiento.

Para que una organización funcione en el mercado es necesario, como mínimo, un plan de negocio, un sistema de gestión de la calidad, una estrategia, un sistema de procesos y organización.

Para tener un valor diferencial ante la competencia es imprescindible

ble que la organización cambie y avance al ritmo que el mercado le exige. Esto es, que la organización aprenda rápido en cada una de sus áreas básicas de gestión, investigación, desarrollo.

El mercado cambia a una velocidad mayor que la capacidad de aprender de los empleados y la agilidad de los departamentos de formación en generar nuevos programas.

El ritmo de aprendizaje depende de los propios miembros de las organizaciones, de cómo crean y transfieren sus conocimientos. Todo el conjunto de aptitudes, habilidades y experiencia que tenemos cada uno de nosotros es el conocimiento que tiene la organización. Es exactamente esa cantidad y calidad de conocimiento la que define a la empresa y la diferencia de sus competidores.

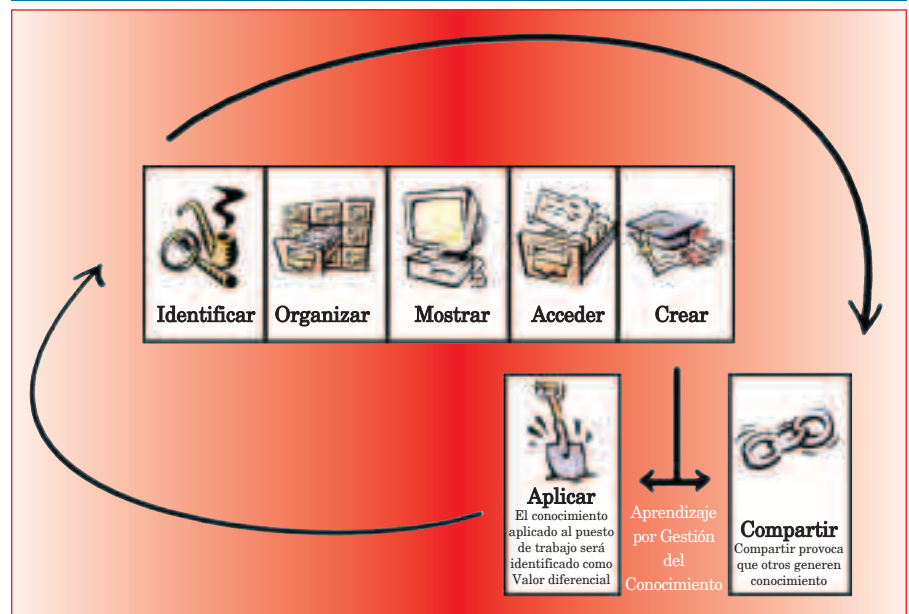
Desde el año 97 algunas empresas ya incluyen el capital intelectual (experiencia, relaciones, destrezas profesionales) en el cálculo del valor real de la compañía<sup>1</sup>. Y también, ya hay empresas que ya son capaces de calcular el impacto de la Gestión del Conocimiento en el tiempo necesario para integrar un producto nuevo en el mercado.

En nuestro Grupo identificamos tres factores estratégicos para la implantación de un método de gestión del conocimiento:

1. El desarrollo tecnológico que llevamos a cabo de forma continua.
2. Una gran cantidad de información estratégica que reside en los conocimientos de nuestros profesionales.
3. Información y conocimiento que nos proporciona toda la red de relaciones externas.

Estos tres factores son nuestro punto de partida para el desarrollo de procesos de Gestión del Conocimiento, exponente del interés que tiene nuestro Grupo en apostar por una gestión inteligente del capital intelectual.

## Gráfico 1: Modelo metodológico de Grupo Banco Sabadell para la Gestión del Conocimiento



Fuente: Grupo Banco Sabadell, 2003.

### 2. ¿POR QUÉ GESTIONAMOS CONOCIMIENTO DESDE RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN?

Con el trabajo que realizamos desde Formación cumplimos con los requisitos imprescindibles para que el Conocimiento se convierta en Valor en nuestro negocio.

De los 102 programas de formación que actualmente están vigentes en nuestro catálogo, un 70% los han creado, y también los actualizan, profesionales empleados del grupo, en base a su Conocimiento.

Desde enero hasta agosto del 2003 nuestros empleados han realizado 210.000 horas de formación, lo que significa una media de 28 horas por persona en los últimos 8 meses. Además, cada empleado ha dedicado 20 minutos al día en formarse. Estamos inmersos, pues, en una cultura de formación continua.

Desde Formación estamos liderando cambios estratégicos que producirán un impacto en la gestión de los recursos humanos, como por ejemplo:

- Hemos integrado la plantilla de Banco Herrero con 1.200 empleados, en un plazo de 4 meses.
- La implantación de una operativa bancaria totalmente nueva, en una de sus fases, ha implicado 30.000 horas de formación en 3 semanas.
- Se ha utilizado la gestión por competencias para más de 500 empleados, de forma continua, con herramientas como: sesiones virtuales en grupo, entrenamiento *on-line* en habilidades con itinerarios de 3 meses de duración, foros de discusión, entre otros.

En estos proyectos gestionamos las condiciones, el entorno y todo aquello que facilita y fomenta que se genere, comparta, se trasmita y se aplique el conocimiento.

Desde hace más de 2 años tenemos en funcionamiento un portal de formación como vehículo de los programas que, además, es un medio de comunicación y motivación estratégico. Este entorno virtual, al que tienen acceso todos los empleados, nos ha permitido sensibilizar y predisponer a la plantilla para una nue-

## Gráfico 2: Imágenes del campus virtual BS genial durante el programa



Fuente: Grupo Banco Sabadell, 2003.

va forma de aprendizaje: compartiendo conocimiento.

Algunas de las herramientas que hasta ahora se han utilizado exclusivamente para la formación *on-line* se convierten en un medio para la gestión del conocimiento:

- **BS campus:** Para acceder, crear y mostrar el conocimiento.
- **Entornos virtuales de debate:** Para trabajar en grupo.
- **Aula Virtual:** Para llevar a cabo reuniones sincrónicas en las que mantener conversaciones e intercambiar información.

Todas estos aspectos y datos sobre nuestro trabajo hacen que dispongamos de unas condiciones óptimas para gestionar el conocimiento que posee nuestra organización, y con ello desarrollar el capital intelectual de la compañía.

Uno de los objetivos que nos planteamos en la Dirección de Formación para este año ha sido llegar más lejos que los cursos. En la línea de innovación que nos define en todos nuestros proyectos, empezamos con programas de apren-

dizaje compartiendo el conocimiento interno.

Para conseguir este objetivo y además poder ofrecer un servicio de calidad a nuestras unidades de negocio, hemos diseñado un modelo exclusivo para los proyectos de nuestro Grupo.

### 3. EL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL GRUPO BS

Tener un Modelo de Gestión del Conocimiento nos permite sistematizar los programas.

Actualmente seguimos este modelo y trabajamos con un método que resulta aplicable en todos los proyectos de Gestión del Conocimiento impulsados desde Formación.

Podemos encontrar en Internet 450.000 enlaces sobre Gestión del Conocimiento y sus métodos, en español, que nos cuentan cómo almacenar y gestionar estas ideas que llamamos Conocimiento.

Hay numerosos autores que proponen modelos como pautas a seguir

para la aplicación de un sistema de Gestión del Conocimiento<sup>2</sup>. Antes de entrar en la descripción del nuestro primer programa, me parece interesante mostrar de forma resumida la metodología que hemos seguido:

El modelo que hemos adoptado es una adaptación del más generalizado en este mundo incipiente de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones<sup>3</sup>. Entendemos la Gestión del Conocimiento como un proceso en el que el objetivo es el aprendizaje.

El ciclo se inicia en el conocimiento que tiene cada miembro de la organización basado en la práctica y las experiencias acumuladas (Tácito) y se va transformando y avanza hacia un conocimiento que podemos almacenar y que es fácilmente transferible e identificable como valor en la organización (Explícito).

Este mecanismo cíclico es lo que adoptamos como metodología para nuestros nuevos programas de Gestión del Conocimiento. En el gráfico 1 está representado el flujo del conocimiento hasta convertirse en valor para el cliente.

1. **Identificar:** Recoger conocimiento en entornos sociales, mediante la comunicación y intercambio de información y documentos.
2. **Organizar:** Todo el conocimiento que poseemos no es estratégico o crítico. Sólo utilizaremos aquel que esté en línea con los objetivos de la empresa.
4. **Acceder:** Mostrar en un entorno didáctico y de fácil acceso.
5. **Crear:** Adquirir nuevos conceptos o procesos.
6. **Compartir:** Enseñar lo que uno sabe.
7. **Aplicar:** Utilizar en el puesto de trabajo de forma identificable como valor competitivo de la empresa.

De forma dinámica el Conocimiento Tácito que poseía en exclusiva el individuo se ha transmitido al resto de miembros de la organización. El ciclo se cierra en el momento que se incorpora nuevo conocimiento al saber de cada persona y es aplicado en el trabajo diario.

Este proceso desarrolla y optimiza el conocimiento que reside en las personas que forman la organización. Es lo que llamamos el aprendizaje mediante la Gestión de Conocimiento.

## 4. NUESTRO PRIMER PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: BS GENIAL

Nuestro primer programa se ha basado en una petición especial de la Dirección General de Banca Comercial. Los últimos resultados de las habituales auditorías telefónicas realizadas a nuestra red de oficinas mostraban una clara disminución en los índices de calidad de atención al cliente.

Desde Formación teníamos muy claro que nuestros empleados conocen bien cómo deben realizar una atención de calidad al cliente, sin embargo, no existía una transferencia de este conocimiento a la realidad en el puesto de trabajo.

Nuestra reflexión para diseñar la acción formativa adecuada al problema fue que el conocimiento que podíamos encapsular en un curso sobre atención telefónica era ya sabido y era fácilmente consultable en la intranet. El conocimiento que debíamos cubrir estaba localizado en el saber hacer de los empleados.

Así pues, asumimos el reto de conseguir una Mejora en la Atención Telefónica del Grupo con un programa de Gestión del Conocimiento, diseñado en colaboración con la consultora PriceWaterhouseCoopers.

Al inicio del programa pretendíamos conseguir 2 tipos de objetivos distintos:

Desde hace más de dos años tenemos en funcionamiento un portal de formación como vehículo de los programas de gestión del Conocimiento que, además, son un medio de comunicación y motivación estratégico

1. En primer lugar los propios de la necesidad de mejora,
  - Mejorar la atención y gestión telefónica.
  - Aprender las Buenas Prácticas en atención telefónica.
  - Cambiar de una actitud pasiva a una activa ante los procesos de atención telefónica.

Estos objetivos los cuantificamos basándonos en los resultados de los indicadores de medida que se utilizan en las auditorías de atención telefónica:

- Atención e Interés: Diminuir un 50% todas las valoraciones insatisfactorias.
- Cortesía: Aumentar un 55% las valoraciones positivas.
- Identificación del interlocutor: Aumentar un 25% las identificaciones correctas.
- Riqueza de la información: Diminuir un 20% las valoraciones insatisfactorias.

2. Por otro lado, los objetivos que nos planteamos respecto a una nueva metodología de aprendizaje fueron,
  - Aprender el hábito de compartir conocimiento.
  - Identificar el conocimiento interno en uno mismo y en los demás.
  - Utilizar el conocimiento estratégico de nuestros profesionales.

## 6. EL PROGRAMA BS GENIAL

El programa se inauguró el pasado 26 de Mayo del 2003 para

4.000 participantes y tuvo 6 actividades principales y una duración de 8 semanas. Las actividades del programa han sido on-line y se han realizado en el entorno virtual de formación BS campus, al igual que toda la formación on-line del Grupo. Los participantes pueden acceder a BS campus desde la Intranet corporativa en su puesto de trabajo y también desde una Extranet, fuera del entorno laboral.

Durante sus ocho semanas de duración, el programa se estructuró semanalmente, con actividades que se iniciaba y finalizaban en una misma semana:

- ❖ **La Realidad:** Panel de información interactiva con intención de sensibilizar acerca de la realidad de la atención telefónica en el sector bancario y en nuestras oficinas.
- ❖ **La Visión:** Lectura de un artículo para reflexionar sobre el valor que cada uno puede aportar a la atención telefónica en su puesto de trabajo.
- ❖ **La Técnica:** Una guía de conocimiento para aprender técnicas y procedimientos válidos para la mejora de la gestión de situaciones y uso del teléfono.
- ❖ **La Práctica:** Simular situaciones en las que se obligue a tomar decisiones provoca que cada persona configure su estrategia para afrontar nuevas prácticas y adoptar un cambio de actitud.
- ❖ **El Compromiso:** En este momento el participante debe configurar su plan de acción para la mejora. Debe decidir cuáles serán las variables que modificará en su práctica con objetivo de generar un cambio.

✧ **El Conocimiento:** Aprender a identificar el propio conocimiento mediante la elaboración de las Buenas Prácticas en atención telefónica. Compartir y adquirir las buenas prácticas de todo el colectivo de participantes.

Además de las actividades, todo el colectivo directivo ha participado en Foros de Debate con 2 objetivos muy concisos:

1. Intercambiar experiencias, prácticas, información.
2. Estimular el rol de líder en el cambio ante la atención telefónica de sus equipos.

## 7. EL CONOCIMIENTO EN BS GENIAL

La dinámica que ha seguido el programa tanto en su diseño como en el desarrollo, es la de nuestro modelo de Gestión del Conocimiento:

✧ *Fase 1: Identificar.* El Programa se diseñó en base a todo el conocimiento recogido en la primera fase: comentarios, experiencias, observaciones, participaciones y aportaciones de los participantes y del día a día en el puesto de trabajo.

✧ *Fase 2: Organizar.* Los participantes se agruparon en 3 colectivos distintos debido a que tanto el Conocimiento residente como el Conocimiento que pretendíamos crear nuevo tenían orientaciones diferentes para llegar a la mejora de la atención telefónica:

- **Colectivo Administración:** Orientación a la excelencia en la atención telefónica.
- **Colectivo Gestión Comercial:** Orientación hacia la utilización del teléfono como herramienta de trabajo.
- **Colectivo Dirección:** Orientado hacia la organización de la atención telefónica en la oficina y el cambio hacia una gestión de calidad.

✧ *Fase 3: Acceder.* Se diseñó un entorno virtual específico con todo el contenido presentado de forma interactiva. Este portal resultó un medio de comunicación muy efectivo.

Se elaboró un libro para cada participante que recopilaba todo el conocimiento estratégico y de esta manera se pudo transmitir fácilmente.

✧ *Fase 4: Crear.* El contenido de las actividades era asimilable como

nuevo aprendizaje en relación a la atención telefónica.

✧ *Fase 5: Compartir.* El medio que tuvieron los participantes para poder compartir e intercambiar experiencias fue el de las Buenas Prácticas. Es un método para describir experiencias, en este caso relacionadas con la atención telefónica, que estén aplicando en su puesto de trabajo con buenos resultados. Para identificar una Buena Práctica se deben analizar las propias tareas con objetivo de detectar aquellas que provocan un desempeño favorable o que solucionan dificultades.

✧ *Fase 6: Aplicar.* Cada participante que aportó una Buena Práctica debía incluir la explicación sobre la utilidad y aplicación en todas las situaciones posibles. En esta fase del modelo es cuando fluye el Conocimiento, ya que es el momento de compartir y aplicar las Buenas Prácticas.

En todas las fases del modelo están implicados tanto los participantes de un programa como los responsables de la gestión del conocimiento desde la Dirección de Formación.

## 7. RESULTADOS

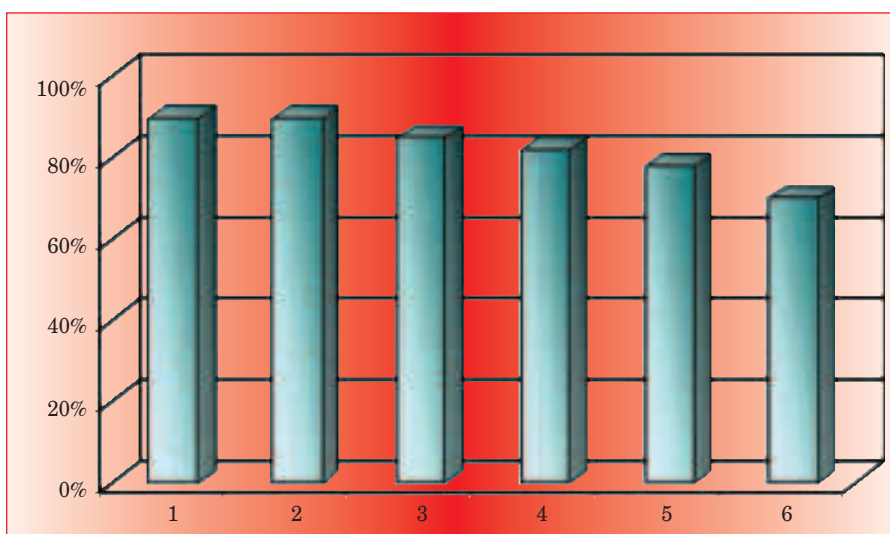
Medimos y valoramos los resultados tomando como punto de referencia los objetivos que nos planteamos al inicio. Así pues, hemos analizado los datos desde varias ópticas.

Según los datos que tenemos de participación, finalización del programa y horas dedicadas, nuestra primera conclusión es muy positiva. En el gráfico 3 mostramos la participación en cada actividad.

La Gestión del Conocimiento nos permite recoger gran cantidad de información, que procedemos a almacenar y estructurar. Como ejemplo, podemos citar algunos de los datos extractados:

- Un 81% de los participantes ha finalizado el programa.

Gráfico 3. Realización de las actividades



Fuente: Grupo Banco Sabadell, 2003.

- Un 60% ha tenido una participación proactiva.
- Los participantes han dedicado 39.150 horas en la realización del programa.
- Hemos registrado 900 accesos diarios al campus de BS genial.
- Se han publicado 40 nuevas versiones de BS genial durante las 8 semanas de duración del programa.

Todo esto no implica que hayamos generado aprendizaje. Solamente hemos identificado, organizado y hemos eliminado barreras para facilitar el acceso al conocimiento. A

partir de aquí, debemos preguntarnos: ¿Ha fluido el conocimiento? ¿Se ha compartido? ¿Se ha convertido en valor? ¿Se está utilizando?

Las respuestas a estas preguntas están en datos como los que mostramos a continuación:

- 3.200 personas han aportado su experiencia y conocimiento para la mejora de la atención telefónica.
- Un 88% han compartido su conocimiento de diversas formas: Buenas prácticas, aportaciones de propia iniciativa, conclusiones en los entornos de debate, llamadas telefónicas al Departamento de For-

mación para aportar conocimiento, entrevistas personales en el puesto de trabajo, reuniones de equipo en la oficina.

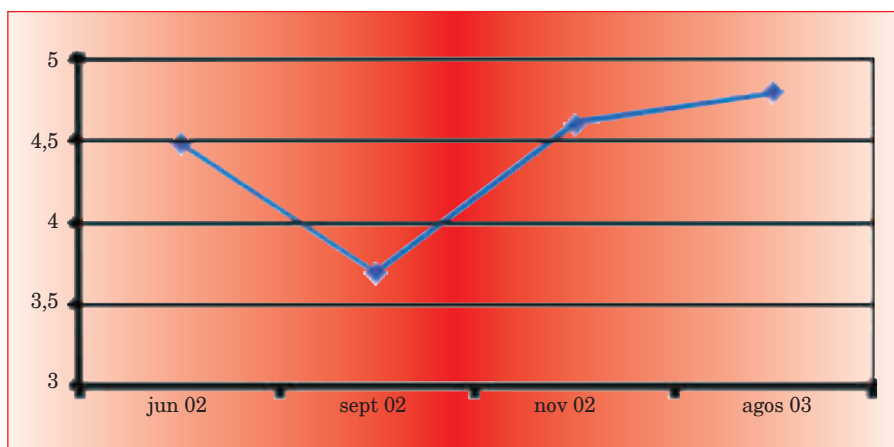
- Durante las 2 primeras horas tras la inauguración de la actividad “El Conocimiento” se crearon 200 Buenas Prácticas.

Desde el punto de vista de la Dirección de Formación, los intereses han estado muy focalizados en que el modelo y la metodología de gestión del conocimiento genere aprendizaje eficazmente.

Uno de los datos más significativos para el objetivo de aprendizaje ha sido que 3.000 personas han propuesto su plan de acción personal para la mejora de la atención telefónica, y esto ha sido mediante un primer programa muy innovador basado en el conocimiento interno.

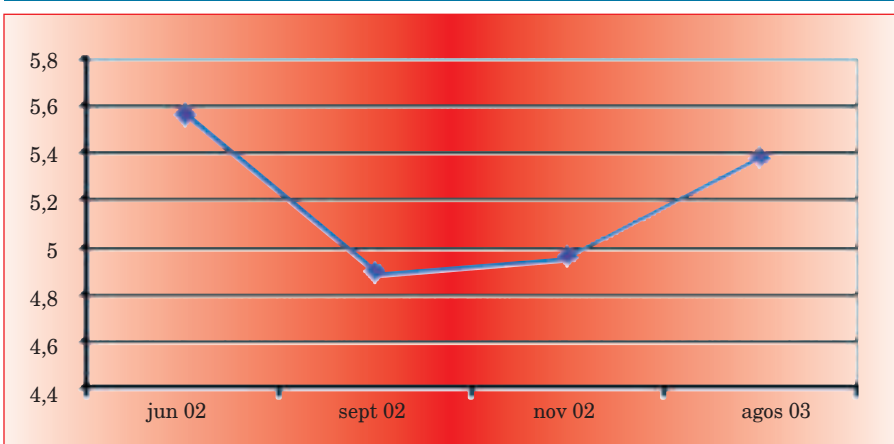
Los resultados que hemos obtenido tras la última auditoría liderada desde la dirección de calidad nos permiten concluir que hemos cumplido los objetivos. Y como muestra de ello, en los gráficos 4, 4.1, 4.2 y 4.3 mostramos cómo los indicadores marcan una clara mejora que coincide con la finalización del programa.

### Gráfico 4.1. Índice global de Capacidad Comercial



Los indicadores de este índice son la Identificación y la Riqueza de la Información. Fuente: Grupo Banco Sabadell, 2003. Dirección de Calidad.

### Gráfico 4.2. Índice Global de Trato



Nota: El trato lo valoramos con los indicadores: Atención e Interés y Cortesía. Fuente: Grupo Banco Sabadell, 2003. Dirección de Calidad.

## 7. EL ANÁLISIS DAFO DE NUESTROS PRIMEROS PASOS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A modo de conclusión, queremos destacar algunas evidencias obtenidas tras el primer programa de gestión del conocimiento. Creemos que una buena forma de exponer estas conclusiones es con un análisis DAFO.

### 7.1. Debilidades. Entendemos por Debilidades los errores cometidos.

Un punto débil en los resultados del programa ha sido el poco volumen de participación en los Foros de Debate. Los participantes no tenían el hábito de comunicarse con este sistema. No obstante, esta primera expe-

riencia ha sido muy satisfactoria para los que sí que han participado.

Desde Formación hemos aprendido a dinamizar e impulsar la participación en un entorno virtual de debate.

## 7.2. Amenazas. Las Amenazas son todos los factores de riesgo que hemos detectado.

Uno de los factores que consideramos clave en la gestión del conocimiento es la transferencia al puesto de trabajo. En el momento de aplicar el conocimiento compartido habremos conseguido la eficacia en la gestión del conocimiento.

En algunas personas resulta difícil el cambio de actitud hacia la participación activa en el aprendizaje. Por eso, es muy importante el plan de marketing; el nuestro ha conseguido sensibilizar a los participantes, en primer lugar hacia el problema y la necesidad de formación, y en segundo lugar, hacia un programa que iba a requerir ser proactivo en el aprendizaje.

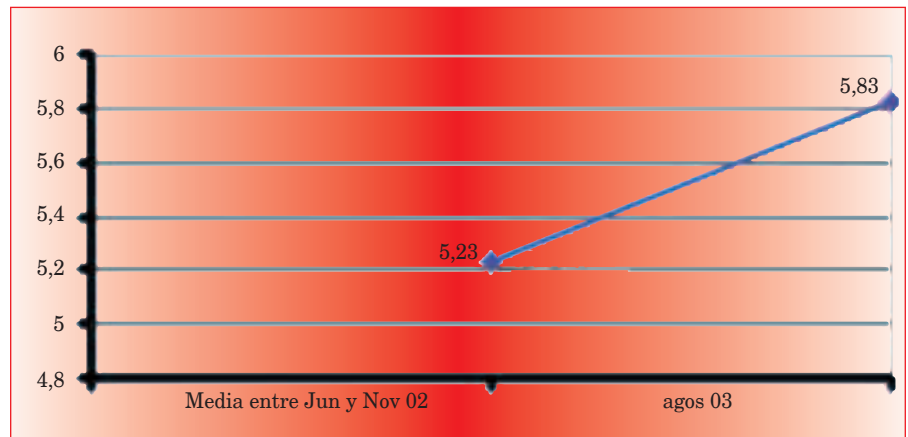
## 7.3. Fortalezas. Las fortalezas son todo aquello que nos da buenos resultados.

Nos ha dado muy buen resultado enseñar a los participantes a identificar una Buena Práctica en el desarrollo de su puesto de trabajo. De esta forma, rellenando una ficha descriptiva sobre su práctica, aportaban Conocimiento Tácito y, además, explicaban cómo aplicarlo.

Una planificación ajustada de las actividades del programa ha permitido dirigir a los participantes hacia el aprendizaje continuo y ágil.

Disponemos de una gran capacidad para mantener la formación ac-

## Gráfico 4.3. Índice Global de Atención Telefónica



Nota: Esta es la puntuación global obtenida en las 4 últimas mediciones. El programa se llevó a cabo entre la 3ª y la 4ª auditoría.

Fuente: Grupo Banco Sabadell, 2003. Dirección de Calidad.

tualizada y comunicar de forma atractiva. Una muestra de ello es que en el último año tenemos 20.000 accesos al día al entorno virtual de formación BS campus.

## 7.4. Oportunidades. Consideramos Oportunidades lo que podemos planificar de acuerdo con la experiencia.

Un grupo de Directores ha actuado de dinamizadores de los Foros de Debate. Esto nos ha permitido formar a un grupo de futuros colaboradores en el uso de la herramienta de foros de debate que, además, apoyan este nuevo sistema de intercambio de conocimiento.

Este modelo que hemos desarrollado nos ha permitido tomar conciencia de que todas aquellas necesidades de formación que impliquen un conocimiento interno son sensibles a ser tratadas mediante programas de Gestión del Conocimiento. Nuestra nueva cultura de formación integra las herramientas del *e-learning* en el modelo de Ges-

tió del Conocimiento, lo cual nos permite obtener el máximo beneficio del aprendizaje que, además de individual, será también colectivo. La lectura de este análisis nos permite seguir investigando y diseñando un sistema de gestión del conocimiento adaptado a las necesidades de nuestro Grupo. □

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Collison, Chris & Parcell, Geoff. "Learning to fly". Capstone. 2001
- Marsal Serra, Montse y Molina, José Luis. "La gestión del conocimiento en las organizaciones". 2002 Libros en Red.
- Obeso, Carlos. "Capital Intelectual". Gestión 2000. 2003.  
<http://www.ine.es/escpif02.htm> [consulta: 8/09/03]
- <http://www.infonomia.com> [consulta: 29/08/03] - Modelos de GC:
- Probst, Gilbert et al. "Managing Knowledge: building blocks of succes". 1999.
- Nonaka, Ikuro y Takeuchi, Hirotaka. "The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation". 1995

## NOTAS

- <sup>1</sup>La diferencia entre el valor de cotización en el mercado y el valor contable es el Valor del Conocimiento. Edvisson y Malone, 1997.
- <sup>2</sup>Gilbert Probst, 1999. Malhotra, Yogesh, 2001.
- <sup>3</sup>Ver referencias bibliográficas.

Nuestro marketing ha conseguido sensibilizar a los participantes, en primer lugar hacia el problema y la necesidad de formación, y en segundo lugar, hacia un programa que iba a requerir ser proactivo en el aprendizaje