

Hacia la conceptualización de la organización de aprendizaje: creación de un marco operativo de madurez para desarrollar una comprensión común del papel de la biblioteca en la alfabetización y el aprendizaje

Spanish Translation of the Original Paper: “Conceptualising the learning organisation: Creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library’s role in literacy and learning”.

Translated by: Juanita Jara de Súmar, McGill University Library, Montreal, Canada.

Gillian Hallam

Library and Information Science Discipline, Science and Engineering Faculty,
Queensland University of Technology, Brisbane, Australia

g.hallam@qut.edu.au

Andrew Hiskens

Learning Services Division, State Library of Victoria, Melbourne, Australia

AHiskens@slv.vic.gov.au

Rebecca Ong

Community, Learning and Discovery Directorate, State Library of Western Australia, Perth,
Australia

Rebecca.Ong@slwa.wa.gov.au



This is a Spanish translation of “Conceptualising the learning organisation: Creating a maturity framework to develop a shared understanding of the library’s role in literacy and learning”

Copyright © 2013 by Gillian Hallam, Andrew Hiskens, & Rebecca Ong. This work is made available under the terms of the Creative Commons Attribution 3.0 Unported License:

<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Resumen:

Pese a encontrarse fuera del sector de la educación formal, intrínsecamente las bibliotecas son centros de aprendizaje donde la gente puede elaborar conocimientos e ideas y adquirir destrezas de alfabetización esenciales para la participación activa en una sociedad cada vez más digital. En Australia, National and State Libraries Australasia (NSLA) no sólo ha reconocido la necesidad de comprender mejor el concepto general de ‘biblioteca como organización de aprendizaje’ sino además de ayudar a cada biblioteca de NSLA a identificar específicamente su potencial en este campo. El proyecto de Alfabetización y Aprendizaje de NSLA se centra en mejorar la comprensión y práctica organizacional de los miembros como instituciones de aprendizaje y en ayudarlos a conceptualizar su capacidad para ofrecer programa de alfabetización y aprendizaje que beneficiarán a su personal y sus comunidades.

El concepto de NSLA de ‘institución de aprendizaje’ abarca los dos lentes discretos: el lente interno de la propia comprensión y práctica organizacional de la biblioteca, y el lente externo de los clientes que participan en los programas de alfabetización y aprendizaje ofrecidos por la biblioteca. El objetivo final era desarrollar una matriz que pueda permitir a las bibliotecas evaluar sus niveles de madurez como instituciones de aprendizaje a lo largo de un continuo de habilidades, de ‘emergentes’ a ‘activas’. La matriz deberá servir también como una herramienta para entender uniformemente las direcciones estratégicas propias de NSLA en el espacio de alfabetización y aprendizaje. Este estudio de caso documenta el proceso evolutivo de desarrollar un marco operativo de madurez para bibliotecas como instituciones de aprendizaje, que considere el aprendizaje individual, de equipo, y organizacional, así como las interacciones de los clientes con la organización, con el objetivo de desarrollar una estructura que tenga el potencial de medir el valor del aprendizaje y crecimiento tanto del personal de la biblioteca como de las comunidades de la biblioteca

Palabras clave: Bibliotecas, Aprendizaje, Organizaciones de Aprendizaje, Modelo de Madurez, Australia

Introducción

El aprendizaje es intrínseco a la existencia humana. No pasa un día sin que aprendamos algo, sea absorbiendo nueva información o desarrollando una nueva destreza (OECD, n.d.). El aprendizaje no necesita ser dirigido ni realizado a través de un aula o sesión de capacitación; aprendemos mediante la experiencia y los intereses que desarrollamos. Dentro del contexto del ‘currículo emergente’ de la *Estructura de Aprendizaje para los Primeros Años*, los expertos australianos en primera infancia reconocieron la importancia de que los niños desarrollen sus destrezas de aprendizaje a través del juego (Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR), 2009). Además la OCDE ha adoptado la noción de aprendizaje de la ‘cuna a la tumba’ para apoyar y estimular el aprendizaje a lo largo de la vida, que incorpora tres formas diferentes de aprendizaje: formal, no formal e informal, y proporciona definiciones para aprender a través de los años escolares y más allá.

Aprendizaje formal es “siempre organizado y estructurado, y tiene objetivos de aprendizaje. Desde el punto de vista del que aprende, es siempre intencional: el objetivo explícito del alumno es adquirir conocimiento, destrezas y/o competencias” (OECD, n.d.). El aprendizaje formal es proporcionado generalmente por un profesor cualificado y conduce a algún tipo de certificación reconocida.

Aprendizaje no-formal es “organizado y puede tener objetivos de aprendizaje” (OECD, n.d.). Estas sesiones organizadas son proporcionadas a menudo por profesores o individuos que poseen experiencia demostrada en la materia o campo. Ejemplos de este estilo de aprendizaje son actividades como las de los Scouts o cursos de interés especial que no conducen a la obtención de un certificado o título (Eaton, 2010).

Aprendizaje Informal “nunca es organizado, no fija objetivos en términos de resultados del aprendizaje, y nunca es intencional desde el punto de vista del que aprende. A menudo se le denomina aprendizaje por medio de la experiencia o simplemente experiencia” (OECD, n.d.).

Es a través de los canales de aprendizaje no-formal e informal que las bibliotecas desempeñan un papel importante. En 2008, el Consejo de Museos, Bibliotecas y Archivos del Reino Unido (MLA) emitió el documento *Estimular el aprendizaje – un marco de superación para museos, bibliotecas y archivos* (MLA, 2008). Se pidió a las bibliotecas y otras instituciones culturales que repensaran cómo estaban brindando servicios a la comunidad, y se centraran en convertirse en instituciones de aprendizaje. Asimismo, el Instituto de Servicios de Museos y Biblioteca de los Estados Unidos dio a conocer en 2009 el documento *Museos, bibliotecas y las destrezas en el siglo 21* (ILMS, 2009). Este documento se centraba en dar apoyo a museos y biblioteca para concebir y definir sus roles como instituciones de aprendizaje en el siglo 21.

Conforme continúan desarrollándose las tecnologías de información y comunicaciones, el papel de las bibliotecas sigue evolucionando. Se sostiene que, lejos de convertir en obsoletos a bibliotecarios y bibliotecas, Internet los ha hecho cada vez más necesarios. Las bibliotecas proporcionan acceso a fuentes ‘confiables’ y con autoridad que son críticas en cualquier ambiente de aprendizaje y ayudan a estudiantes de toda edad a desarrollar las habilidades de alfabetización informacional necesarias para actuar de manera efectiva en el mundo en línea. Las bibliotecas también ofrecen el espacio perfecto para el aprendizaje informal: como organizaciones centradas en la comunidad, atraen una audiencia muy variada y ofrecen oportunidades de aprendizaje mediante recursos y programas, con el apoyo de su personal experimentado que apoya a quienes buscan conocimiento. De esta manera, ofrecen tanto el ambiente físico como virtual en el cual el aprendizaje no-formal e informal se hace posible.

En Australia, las bibliotecas están demostrando que tienen un papel en el aprendizaje para la vida. Muchas bibliotecas están involucradas tanto en aprendizaje no-formal como informal ofreciendo servicios de capacitación o proporcionando el ambiente y oportunidades de aprendizaje. Las bibliotecas están a menudo en posición de proporcionar un espacio para que otras instituciones ofrezcan programas no-formales, así como para desarrollar y ofrecer sus propios programas. Con el lanzamiento de la National Broadband Network (NBN) en todo Australia, varias bibliotecas se han convertido en ‘Centros Digitales’, recibiendo fondos del gobierno para proporcionar varios niveles de capacitación sobre acceso a la información y contando con una variedad de equipos. A nivel local, bibliotecas públicas como la de Gungahlin en el Territorio de la Capital Australiana (ACT) proporcionan colecciones para intereses especiales y “espacios para oportunidades de aprendizaje de la comunidad; por ejemplo escritura creativa, grupos de juego, seminarios y talleres” (ACT Libraries, 2013). A nivel nacional, National and State Libraries Australasia (NSLA) ha emprendido un importante proyecto para conceptualizar la biblioteca como una organización de aprendizaje y para crear un marco operativo de madurez para desarrollar una comprensión común del papel de las bibliotecas en la alfabetización y aprendizaje. El trabajo de investigación ha sido coordinado por el Grupo de Alfabetización y Aprendizaje de NSLA.

El papel del aprendizaje en National and State Libraries Australasia

National and State Libraries Australasia (NSLA) representa a las bibliotecas nacionales de Australia y Nueva Zelanda y a las bibliotecas de los estados y territorios de Australia. Estas bibliotecas trabajan en colaboración para reforzar la infraestructura de información en Australia y Nueva Zelanda, compartir la experiencia y trabajar juntas en proyectos colectivos para lograr más de lo que cada biblioteca puede en forma individual. NSLA también es un portavoz único frente al gobierno, grupos de interés y otras áreas de los sectores de biblioteca, cultura y educación. NSLA opera bajo un Memorándum de Entendimiento

(National and State Libraries Australasia (NSLA), n.d.) que define los objetivos, condiciones, derechos, prácticas y responsabilidades de los miembros de NSLA.

En junio 2007, NSLA publicó un documento titulado *El Big Bang: crear el nuevo universo bibliotecario* (NSLA, 2007) que resume la propuesta de cambio para el sector bibliotecario con el impacto de nuevas tecnologías, y establece la agenda que deben seguir las bibliotecas de NSLA para fomentar “flexibilidad, respuesta rápida e innovación en el sector bibliotecario” (NSLA, 2007). El título del documento, por sí mismo, es ya una provocación, haciendo eco a la noción de Schumpeter de ‘destrucción creativa’ (Schumpeter, 1942) y presentaba una serie de desafíos que se podrían leer como un manifiesto para el cambio:

- El acceso es nuestra fuerza principal
- Lo digital ya está establecido
- No quedará puesto de trabajo que no cambie
- Las nuevas tecnologías web y el contenido comunitario digital están moldeando las expectativas y comportamiento de los usuarios
- Algunas cosas que siempre hemos hecho, no las volveremos a hacer
- Son necesarios la experimentación y el riesgo
- La gente quiere que los servicios y espacios sean acogedores y fáciles de usar. Quieren ser independientes.

Un año más tarde NSLA publicó *Re-imaginando los servicios bibliotecarios – plan estratégico*, que delinea una nueva visión: “En colaboración, las biblioteca nacionales, estatales y territoriales de Australia y Nueva Zelanda serán líderes para que la gente tenga el poder de crear, descubrir usar y transformar nuestras colecciones, contenido y recursos globales de información” (NSLA, 2008). También articuló una serie de diez proyectos basados en tres estrategias centrales:

- Una Biblioteca , pondrá a la gente en el punto central. Redefiniremos servicios para proporcionar una experiencia constante y simple en todas nuestras bibliotecas
- Transformar Nuestra Cultura, cambiará nuestra cultura y el lugar de trabajo. Promoveremos una nueva cultura que respalde nuevos servicios, innovación y tecnologías emergentes
- Contenido Accesible, considera la colaboración como la clave para liberar nuestro contenido. Daremos poder a todos para encontrar, compartir y crear contenido.

Había un nivel de pragmatismo en la lista de proyectos: estaba muy orientada hacia el contenido, basada en colecciones y centrada en incrementar la capacidad de las bibliotecas NSLA para responder a los desafíos de ofrecer recursos bibliotecarios en un mundo interconectado. El trabajo por proyectos representaba los cimientos sobre los cuales los verdaderos servicios bibliotecarios del siglo 21 podrían ser construidos.

Hacia fines de 2010, los diez proyectos iniciales habían progresado bien y algunos se eliminaron, creando así espacio para nuevos proyectos y grupos de trabajo. Es significativo que se iniciara un Grupo de Alfabetización y Aprendizaje (LLG) para identificar las oportunidades en las que las bibliotecas NSLA pueden asumir un papel de liderazgo en alfabetización y aprendizaje. Durante el taller inicial del proyecto de LLG en Mayo 2011, el desafío del grupo consistió en identificar situaciones a nivel de la sociedad en general en las que las bibliotecas NSLA pueden influir para obtener genuinamente resultado positivos y productivos. Esto se consiguió mediante el proceso de definir cuestiones críticas, articulando

problemas a nivel de la sociedad y analizando supuestos enlaces causales para crear una lista de estrategias y acciones prioritarias. Las situaciones críticas se pueden condensar en los siguientes enunciados:

- La sociedad no tiene el ‘hábito de aprender’
- La sociedad piensa que el aprendizaje sólo se da en el ambiente de educación formal
- El bajo nivel de alfabetización conduce a una baja participación en la sociedad.

Una gran parte de este proceso se refiere a la pregunta ‘¿Por qué bibliotecas NSLA?’ – referida a ¿qué valores específicos y únicos pueden añadir las bibliotecas NSLA al muy rico ecosistema de aprendizaje comunitario? Las principales maneras en las que las bibliotecas pueden hacer una diferencia fueron identificadas como:

- Las bibliotecas son más que organizaciones transaccionales – pueden apoyar nuevos hábitos de aprendizaje. Son lugares para crear y experimentar, fiables y que no critican; son almacenes abiertos donde se pueden evaluar oportunidades y explorar nuevas destrezas. Las bibliotecas pueden alentarnos a tomar riesgos, a divertirnos y estimular nuevas ideas. Pueden promover historias, asombro y sorpresa
- En las bibliotecas no existe jerarquía de aprendizaje; todo aprendizaje es válido y valorado, y
- Las bibliotecas pueden conectar activamente a la gente con otras agencias y vías.

La estrategia actualizada de NSLA, *Re-imaginando bibliotecas 2012-2016*, presentada en mayo 2012 reconoció que “el primer plan remodeló los servicios, desarrollo destrezas y capacidades, estableció direcciones estratégicas compartidas, y construyó un marco confiable para trabajo colaborativo” (NSLA, 2012a). El contexto para la actualización incluyó los cambios editoriales producidos por ‘el mundo digital’, la búsqueda de mayor eficiencia y efectividad, la construcción de partenariados y expectativas cambiante en un mundo en el que “el desarrollo en servicios es arriesgado y ágil”. Más importante, desde la perspectiva del nuevo Grupo de Alfabetización y Aprendizaje, la nueva estrategia resalta el enfoque más preciso sobre el papel central de las bibliotecas al facilitar que la gente aprenda y desarrolle habilidades para relacionarse con el conocimiento y las ideas y para participar activamente en la sociedad digital.

Esto condujo al desarrollo de la *Declaración de posición respecto a la alfabetización y aprendizaje* (NSLA, 2012b), en la que se hace referencia a la definición de alfabetización de Howard Rheingold como “una destreza que incluye no sólo la habilidad individual para decodificar y codificar en un medio, sino también la habilidad social para utilizar eficientemente ese medio de acuerdo con otros” (Rheingold, 2012) y manifestando que “las bibliotecas NSLA están bien colocadas para unir a todas las redes de aprendizaje, actuando como catalizador de la empresa comunitaria dinámica” (NSLA, 2012b). El trabajo del LLG “combina el apoyo (promoción del papel importante de las bibliotecas tanto en la educación formal como informal) con el desarrollo de la capacidad organizacional como organizaciones de aprendizaje, y las buenas prácticas para programas y partenariados de bibliotecas” (NSLA, 2011).

La idea de una ‘matriz de madurez’ que apoye el desarrollo de las aptitudes de las bibliotecas NSLA como organizaciones de aprendizaje surgió casi completa de la imaginación colectiva del LLG, durante la reunión presencial de junio 2012. Las discusiones iniciales consideraron que debía ser un proceso auto-evaluado y revisado por nuestros pares, que debería pasar de

‘emergente’ a ‘desarrollándose’ a ‘institución de aprendizaje activo’ y que necesitaría la visión ‘bifocal’ de un lente interno y uno público. El concepto de matriz se formalizó como un documento de trabajo con el fin de mejorar “la comprensión y práctica organizacional de las bibliotecas NSLA como instituciones de aprendizaje y su capacidad para ofrecer programas de alfabetización y aprendizaje al personal y al público” (NSLA, 2012c). Los resultados deseados eran: desarrollar una mejor comprensión de las capacidades de cada biblioteca NSLA en el continuo de desarrollo de la institución de aprendizaje, de ‘emergente’ a ‘activa’, considerar las vías potenciales hacia la madurez, e introducir estrategias mejoradas para evaluar los programas de alfabetización y aprendizaje de las bibliotecas.

Organizaciones de aprendizaje: revisión de la literatura

Como primer paso del proyecto sobre organizaciones de aprendizaje del Grupo de Alfabetización y Aprendizaje, se llevó a cabo una revisión exploratoria de la literatura. Esta revisión empezó como un examen amplio del concepto de ‘organización de aprendizaje’ para comprender los principios guía del aprendizaje organizacional y los atributos de las organizaciones de aprendizaje exitosas. Otro camino de investigación fue el tema de marcos operativos para el aprendizaje organizacional, para descubrir qué herramientas de evaluación e instrumentos de medición podrían contribuir a una comprensión profunda de los modelos de madurez.

El concepto de ‘organización de aprendizaje’ surgió hace unos 30 años como respuesta a la necesidad de las compañías de desarrollar estrategias de ventaja competitiva sostenible y mejoramiento continuo en un ambiente de negocios cada vez más impredecible (Skyrme, 2010). Garavan (1997) sostuvo que el mundo de los negocios de los años 80 se caracterizaba por el esfuerzo para incrementar la eficiencia, dando por resultando organizaciones pequeñas que demostraron tener poca capacidad para manejar los desafíos técnicos y financieros que debieron enfrentar. Esto llevó a buscar el desarrollo y crecimiento organizacional, con gran énfasis en el desarrollo del personal y aprendizaje individual. Se consideró que los atributos de una organización exitosa incluían flexibilidad, participación del empleado, trabajo en equipo, desarrollo del personal y aprendizaje continuo. Aunque muchos de los recursos sobre organizaciones de aprendizaje se publicaron en los años 90, ha habido un interés renovado en el desarrollo organizacional como una estrategia de ‘prueba del futuro’ para fomentar la creatividad e innovación, para manejar el cambio dinámico y para mejorar las aptitudes de la mano de obra.

Una definición clave de organización de aprendizaje es la de Peter Senge, cuyo texto seminal *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Senge, 1990, 2006) ha guiado intereses en aprendizaje organizacional y desarrollo del conocimiento, tanto académicos como comerciales. Según Senge, organizaciones de aprendizaje son:

Organizaciones en las que las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde moldes de pensamiento nuevos y expansivos se alimentan, donde aspiraciones colectivas se liberan, y donde la gente está aprendiendo continuamente a aprender con otros.

(Senge, 1990, p.3)

Sin embargo, en la literatura no hay una noción única de ‘la organización de aprendizaje’: la propuesta de Senge representa “un ideal teórico compuesto” (Garavan, 1997, p. 19), mientras

que otros autores se centran en diferentes componentes de la organización, como ser el concepto de aprendizaje de los recursos humanos (Pedlar, Burgoyne, & Boydell, 1991), la competitividad que puede lograr (Hayes, Wheelwright, & Clark, 1988; Slater & Narver, 1995), o las funciones específicas del negocio mismo (Lessem, 1990). Mientras que las primeras exploraciones se concentraron en la entidad corporativa, había claramente una considerable diversidad en términos tanto del tamaño de las compañías como de su clima o cultura organizacional. Se añadió una complejidad adicional como resultado de la falta de comprensión de las relaciones entre la organización y sus miembros y la dinámica del trabajo en equipo. Había muy poca claridad sobre la naturaleza del proceso de aprendizaje, con preguntas que se centraban en: ¿Qué es aprendizaje? ¿Hay diversos niveles de aprendizaje? ¿Cómo es que la organización facilita o inhibe el aprendizaje? (Jones & Hendry, 1992).

Senge identificó cinco ‘disciplinas’, es decir una serie de principios y prácticas que forman la base de la organización de aprendizaje: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo, y Pensamiento sistémico. Una fuerte creencia en las personas como fuerza activa de la organización está al centro de la disciplina de dominio personal: el compromiso de la organización hacia el aprendizaje y su capacidad para aprender no pueden ser mayores que los de sus miembros individuales: “las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden” (Senge, 1990, p.139). Los modelos mentales son las suposiciones y generalizaciones que influyen en las formas en que los individuos ven, entienden e interpretan el mundo. En una organización de aprendizaje no sólo se reconoce y respeta la diversidad de puntos de vista, sino que se estimula para fomentar una clara comprensión de las interrelaciones y patrones de cambio a través de la organización. Nuevas maneras de ver el ambiente pueden conducir al desarrollo de una visión compartida. Esta visión colectiva se enraíza en las diversas visiones personales que se sintetizan de manera que la gente se conecta y obliga a una aspiración común, creando una chispa y nivel de excitación que eleva a toda la organización. Luego esto sirve de base para el aprendizaje en equipo: los equipos talentosos están formados por individuos talentosos, y mediante el posicionamiento y desarrollo de las aptitudes del equipo se obtiene el potencial para lograr las metas colectivas. El pensamiento sistémico representa la ‘quinta disciplina’: esto requiere la capacidad para ver las interconexiones entre los diferentes elementos, para integrarlos y descubrir nuevas formas de resolver problemas e implementar cambios.

El interés en explorar enfoques de investigación aplicada dio lugar al trabajo de Pearn, Roderick and Mulrooney (1995), cuyas ideas amplían las teorías de Senge. Los autores coincidieron en que es valioso comprender cómo la organización como un todo puede aprender. Se reconoció que si bien algunas organizaciones aprenden mucho mejor que otras, el aprendizaje fue crucial para que una organización tuviera la capacidad de sobrevivir y prosperar en el futuro (Pearn et al., 1995). Se introdujo un modelo que considera dos dimensiones clave: el ambiente en general y la estructura de la organización, y la gente. Posteriormente las dos dimensiones fueron expandidas a seis factores que Pearn et al consideraron eran esenciales para la organización de aprendizaje: Aprendices inspirados, Cultura nutricional, Visión para el futuro, Aprendizaje estimulado, Apoyo administrativo y Estructuras en transformación. Se puso énfasis en los mecanismos potenciadores y de apoyo que facilitan el aprendizaje sostenido continuo, y en los inhibidores o bloqueadores del aprendizaje que deben ser identificados y removidos. De la letra inicial de estas seis dimensiones se obtuvo la sigla INVEST que da el nombre al modelo (Pearn et al., 1995). Los seis factores se proyectaron en un marco operativo de madurez con cuatro niveles progresivos (base, en evolución, en desarrollo y maduro) que pueden ser utilizados para conceptualizar a cada organización de aprendizaje. Los autores diseñaron un juego de

herramientas que proporcionó “procesos, ejercicios e instrumentos asociados ... diseñados (y probados) para permitir que una organización o grupo examine el concepto, lo defienda en sus propios términos y prepare una propuesta de qué clase de organización de aprendizaje desean ser o, en efecto, deben ser” (Pearn & Mulrooney, 1995, p.5).

Las partes integrantes que se requieren para crear y mantener una organización de aprendizaje han sido discutidas ampliamente en la literatura. Garvin (1993) creía que la organización de aprendizaje debe ser significativa, razonable y mensurable (las tres M: meaningful, manageable y measurable en inglés); subrayó la importancia crítica de compartir la comprensión del concepto, tener lineamientos operacionales claros para la práctica y herramientas de medición eficientes para evaluar el ritmo y nivel de aprendizaje de la organización. La necesidad de contar con un proceso de evaluación inherente y constante fue enfatizada por Gardiner and Whiting (1997), y la evaluación comparativa (benchmarking) fue impulsada por Bennett and O'Brien (1994) y Phillips (2003). Se sostiene que hay desafíos significativos al pasar de la teoría a la práctica cuando no se cuenta con herramientas de medición apropiadas. “Se debe medir para evaluar la cultura actual, las actitudes hacia el aprendizaje y las deficiencias de aprendizaje de una organización, para determinar las acciones que se deben tomar para dirigir la evolución hacia una cultura de aprendizaje” (Campbell & Cairns, 1994, p.10).

Hay una variedad de instrumentos que se usan o han sido usados para obtener datos sobre los atributos de las organizaciones de aprendizaje, incluyendo:

- Learning Organization Survey (LOS) (Garvin, Edmonson & Gino, 2008)
- Learning Environment Questionnaire (LEQ) (Armstrong & Foley, 2003)
- Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (Marsick & Watkins, 2003; Nthurubele, 2011; O'Neil, 2003; Watkins & Marsick, 1997)
- Learning Company Questionnaire (LCQ) (Pedlar, Burgoyne, & Boydell, 1997)
- Learning Climate Questionnaire (LCQ) (Pearn & Mulrooney, 1995)
- Learning Performance Index (LPI) (Conference Board of Canada, n.d.)

Habitualmente, los instrumentos incluyen una gran cantidad de enunciados utilizando una escala de Likert para obtener las respuestas. Se puede asignar pesos a las categorías de los atributos de las organizaciones de aprendizaje, para reflejar los diversos niveles significativos de cada factor. Estos instrumentos pueden desempeñar un papel importante para ayudar a ‘reducir a la práctica’ a quienes trabajan con el concepto de organización de aprendizaje: Calvert, Mobley and Marshall (1994) reconocieron que, simplemente visualizar como debe verse una organización de aprendizaje, es una tarea enorme y la capacidad para crear y mantener organizaciones de aprendizaje es aún de mayores proporciones.

Un enfoque pragmático ha sido el desarrollo de modelos de madurez que pueden articular las diversas etapas por las que pueden atravesar las organizaciones en su camino para llegar a ser una organización de aprendizaje madura. Los modelos de madurez presentan las características de una organización de aprendizaje en forma de matriz, con niveles de incrementos que parten de un punto base neutro donde empiezan todas las organizaciones y pasan por las diferentes etapas de desarrollo. En un estudio de varias instituciones en la industria de la construcción del Reino Unido, Chinowsky, Molenaar and Realph (2007) propusieron un modelo de madurez de cinco niveles que proyectaron sobre las características de liderazgo, infraestructura, comunicación, educación y cultura a través de las dimensiones de la organización, la comunidad (grupos profesionales o comunidades de práctica dentro de

la organización) y el individuo. Un marco para aprendizaje y desarrollo de cuatro niveles ha sido desarrollado por Mallon, Clarey and Vickers (2012): the High Impact Learning Organization (HILO) Maturity Model define los niveles como Capacitación incidental, Excelencia en capacitación y desarrollo, Mejora del talento y el rendimiento, y Desarrollo de la aptitud organizacional. El equipo del proyecto NSLA examinó también las Australian Professional Standards for Teachers (Australian Institute for Teaching and School Leadership, 2012) que comprenden siete normas agrupadas en tres campos de enseñanza referidos a cuatro etapas de carrera diferentes. El valor de un modelo de madurez se encuentra en la habilidad de las organizaciones para evaluar donde se encuentran en el momento presente e identificar las áreas que requieren atención e inversión para alcanzar las metas.

A pesar de que el interés en las bibliotecas como organizaciones de aprendizaje surgió a finales de los años 90, hay escasa literatura sobre este tema. Rowley (1997) aplicó los principios de las teorías de organizaciones de aprendizaje al contexto bibliotecario, enfatizando el papel del aprendizaje de adultos, el ciclo de aprendizaje de Kolb y los estilos individuales de aprendizaje. Rowley exploró la posibilidad de crear el etos de la organización de aprendizaje ‘corporativa’ en el sector público donde se encuentran las bibliotecas, así como los desafíos de alinear los conceptos de organización de aprendizaje con la estructura organizacional en ‘trébol’ de la biblioteca típica, con trabajadores de planta, contratados y temporales. Los esfuerzos de las bibliotecas para considerarse organizaciones de aprendizaje fueron delineados por Giesecke and McNeil (2004), presentando un detallado estudio de casos respecto al trabajo llevado a cabo en la University of Nebraska-Lincoln Library para utilizar el modelo de Senge de cinco disciplinas, el desarrollo de una visión compartida y la promoción del aprendizaje individual y grupal, para “crear la organización de aprendizaje” que podría ayudar a que la biblioteca se adapte a un ambiente rápidamente cambiante.

Fowler (1998) y Tan and Higgins (2002) también trataron la cuestión de la biblioteca académica como una organización de aprendizaje. La biblioteca universitaria fue examinada como un modelo de innovación, poniendo especial atención en los factores de aprendizaje continuo, aprendizaje en equipo y visión compartida a través de tres niveles de actividad bibliotecaria: individual, departamental y organizacional (Fowler, 1998). Tan and Higgins (2002) trataron de descubrir si a la Nanyang Technological University (NTU) Library en Singapur se le podía dar la categoría de organización de aprendizaje. En este estudio exploratorio los investigadores desarrollaron un instrumento de 15 factores tomado de actividades de investigación anteriores. Se consideró que, aunque el estudio ayudó a la administración de la biblioteca a identificar algunas de las fuerzas y debilidades de la organización, existían algunas restricciones en la investigación que limitaban su validez. Además, un cierto número de artículos han explorado varios aspectos de las organizaciones de aprendizaje en el contexto bibliotecario (Arabito, 2004; Jain & Mutula, 2006; Marcum, 1996; Riggs, 1997; Sutherland, 2003; Wittkopf, 1995; Worrell, 1995), pero estos escritos tienden a ser más descriptivos que analíticos.

Proceso para desarrollar un modelo de madurez

Los administradores del proyecto NSLA prepararon un resumen detallado del proyecto para guiar el desarrollo del modelo de madurez (NSLA, 2012c). Como se mencionó anteriormente, el modelo de madurez debía ser diseñado como una herramienta para ayudar a las bibliotecas NSLA a mejorar su comprensión y práctica de la organización como institución de aprendizaje y a mejorar su capacidad de ofrecer programas de alfabetización y aprendizaje

para el personal y el público. Se acordó que la noción de la biblioteca como institución de aprendizaje comprendería:

- Compromiso para ofrecer programas de alfabetización y aprendizaje al interior y para sus comunidades constitutivas, y
- Comprensión y práctica de la organización en constante evolución, de manera que el poder de adaptación del aprendizaje pueda guiar el ofrecimiento de los mejores resultados para las comunidades de las bibliotecas.

El grupo de trabajo opina que el desarrollo de un modelo de madurez puede ayudar a lograr una serie de objetivos de la propuesta del Literacy and Learning Work Group de NSLA:

- Aumentar la comprensión de la aptitud de cada biblioteca NSLA dentro del continuo de desarrollo de la institución de aprendizaje de ‘emergente’ a ‘activa’
- Recomendar estrategias para mejorar la aptitud y madurez de las bibliotecas NSLA como instituciones de aprendizaje
- Mejorar la evaluación de los programas de alfabetización y aprendizaje
- Difundir de manera más eficiente los modelos actuales de práctica y estimular ideas para la práctica en el futuro.

Se anticipa, además, que el marco de madurez contribuiría directamente a la continua contribución de las bibliotecas NSLA a los programas de alfabetización y aprendizaje en la comunidad, ayudando a las bibliotecas a crear cajas de herramientas, desarrollar planes de aprendizaje, construir y reforzar partenariados y promover las bibliotecas ante gobiernos y personas interesadas claves. (NSLA, 2012a).

La revisión de la literatura contribuyó directamente al trabajo realizado para desarrollar el marco operativo de madurez de la institución de aprendizaje. El equipo del proyecto pudo ver que los teóricos y practicantes del aprendizaje organizacional coinciden en que, aunque hay procesos y valores que son comunes a la noción de organización de aprendizaje, no existe un “modelo correcto” ni una “estrategia de recetario” para lograr la organización de aprendizaje ideal. Senge afirma que “siempre ha sido claro que no hay remedios mágicos para formar organizaciones de aprendizaje: no hay fórmulas, ni tres pasos, ni siete vías” (2006, p.283). Mientras que la singularidad de cada contexto estaba claramente enfatizada en la literatura, se pudo ver también que el enfoque estaba predominantemente en factores internos dentro de las entidades corporativas. La falta de discusión sobre las acciones externas de organizaciones de servicios en los sectores público y sin fines de lucro generó preocupación sobre la pertinencia del foco orientado comercialmente de la mayor parte de la literatura sobre organizaciones de aprendizaje. El grupo de trabajo creyó firmemente que el contexto de servicios bibliotecarios requería un lente doble que pudiera comprender tanto las perspectivas organizacionales internas como las perspectivas comunitarias externas.

Se reconoció la complejidad de la tarea: el concepto de capas múltiples de una organización de aprendizaje en el sector de negocios debía ser modificado para el sector bibliotecario y condensado en un “marco simple, elegante, lógico y memorable” (NSLA, 2012b). Puede argumentarse que la naturaleza iterativa de las actividades del proyecto moldearon efectivamente el concepto de una organización de aprendizaje en evolución. El diseño del marco operativo se construyó sobre la revisión documental preliminar que investigó y examinó los principios, valores, modelos y características de las organizaciones de aprendizaje. Se hizo un resumen de los resultados que fueron luego explorados y discutido

progresivamente por los miembros del grupo de trabajo, a través de conferencias telefónicas, encuentros en Skype y debates en persona. La estructura del marco empezó con las cinco disciplinas presentadas por Senge (1990) (Pensamiento sistémico, Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida y Aprendizaje en equipo), vistas desde las tres perspectivas diferentes de individuos, equipos y organización, luego proyectadas como incrementos a cuatro niveles de madurez. Estos cuatro niveles estuvieron guiados inicialmente por una adaptación del trabajo de Chinowsky et al (2007). Este borrador del marco fue posteriormente refinado mediante un análisis del modelo INVEST (Pearn & Mulrooney, 1995) (Aprendices inspirados, Cultura nutricional, Visión para el futuro, Aprendizaje estimulado, Apoyo administrativo y Estructuras en transformación), que fue proyectado a cuatro niveles de madurez (Base, en evolución, en desarrollo y maduro).

El modelo INVEST presupone la comprensión de los conceptos de Senge. Los principios subyacentes de este modelo reflejan cuatro temas principales:

- Una visión del futuro que guía – e inspira – a todos los involucrados, incluyendo empleados, miembros, clientes y comunidades
- La capacidad organizacional para renovarse y transformarse, de manera que el cambio se alcanza continuamente (es decir, sin esperar que se vislumbre o produzca una crisis que podría generar una sensación de pánico)
- Un compromiso de alentar y apoyar el aprendizaje de todos los miembros de la organización: ‘nuestra gente es nuestro principal activo’
- La creación de una organización que proporciona satisfacción y sentido de realización crecientes a todos los involucrados y apoya que se compartan valores comunes.

Según se fue refinando el modelo NSLA, el grupo de trabajo mantuvo la vista en la doble perspectiva de ambos personal y público. Primeramente, se desarrolló la matriz para que el lente interno considere al personal de la biblioteca, la biblioteca como organización y su cultura organizacional. En segundo lugar, se puso atención en el lente externo para considerar la relación de la biblioteca con las comunidades que sirve y los programas y servicios que proporciona. De manera significativa, durante una fase crítica del proyecto hubo la oportunidad de que los miembros del grupo participaran en un taller sobre el marco en evolución, desmontaran algunos de los elementos e intercambiaran ideas sobre cómo articular mejor el doble lente de perspectiva interna y comunitaria. Como el taller tuvo lugar en la State Library of Queensland en Brisbane, los miembros del equipo de aprendizaje de esa biblioteca fueron invitados a participar como críticos amigos que podían proporcionar un valioso punto de vista del ‘mundo real’ considerando la pertinencia de las actividades de investigación con su propia práctica como facilitadores de aprendizaje comunitario.

El taller tuvo éxito, permitiendo al grupo llegar a acuerdos sobre lo discutido y resolver varios aspectos desconcertantes. Había cierto grado de consternación asociado a una percepción de límites imprecisos entre los seis elementos del modelo INVEST, por ejemplo entre ‘Aprendices inspirados’ y ‘Aprendizaje estimulado’, entre ‘Visión para el futuro’ y ‘Cultura nutricional’ y entre ‘Apoyo administrativo’ y ‘Estructuras en transformación’. Se acordó que el modelo podía simplificarse, reduciendo los seis elementos a tres:

- Aprendizaje y aprendices
- Visión y cultura
- Administración y estructura.

La nomenclatura del marco operativo de cuatro niveles fue modificada también para reflejar las tres dimensiones del aprendizaje de alto nivel: conocer, hacer y ser (Barnett & Coate, 2005), considerando el nivel de base como ‘empezando’. El taller fue particularmente útil al permitir que el equipo identifique y describa los atributos que debían incluirse en el lente externo, poniendo especial atención en que la estructura y lenguaje del lente externo coincidan con los del lente interno.

La versión final del NSLA Learning Institutions Maturity Model se redactó a fines de febrero 2013 y se presenta como Apéndice 1. El modelo de madurez es considerado un documento vivo que continuará evolucionando con el tiempo.

Conclusión

El desarrollo del NSLA Learning Organisation Maturity Model ha sido un viaje estimulante llevado a cabo colaborativamente por los representantes de las bibliotecas nacionales y estatales que son responsables de los programas de alfabetización y aprendizaje, y realizado por la dimensión adicional de una detallada investigación sobre el concepto de organizaciones de aprendizaje. El proceso iterativo de crear la matriz de madurez a lo largo de varios meses llevó al grupo de trabajo a una posición que le permitió presentarla a las bibliotecas miembros de NSLA. Con el fin de probar el modelo de madurez, cada miembro del LLG se comprometió a probar la matriz de alguna manera en su organización. Quedaba claro que cada biblioteca tendría una aplicación para la herramienta ligeramente diferente. Algunos pensaron que el lente interno sería el mejor punto de partida, puesto que es un desafío ser reconocido como institución de aprendizaje si los principios de aprendizaje no se aplican en la práctica diaria. La flexibilidad de la matriz asegura que puede ser aplicada a nivel individual y de equipo, así como a nivel organizacional. En Western Australia la matriz se ofreció para que la probaran, no sólo en la State Library of Western Australia, sino también en la red de bibliotecas públicas. Este enfoque prometía dar una clara indicación de cómo la matriz podría ser aplicada en el entorno de la biblioteca pública por quienes no han contribuido a su desarrollo. Cuando se presentó a las bibliotecas de la ACT, la matriz provocó inmediatamente discusiones interesantes acerca de cómo es que diferentes partes de la misma organización pueden en efecto encontrarse en diferentes niveles de madurez. En los próximos meses, el LLG se centrará en desarrollar estrategias adicionales para vigilar y evaluar la aplicación del modelo de madurez, a fin de elaborar un registro de evidencias que permitirá a las bibliotecas miembros moverse paulatinamente a lo largo de la matriz y desarrollarse como organizaciones de aprendizaje.

Referencias

- ACT Libraries. (2013). *Gungahlin Library*. Retrieved from http://www.library.act.gov.au/how_to_use_the_library/library_locations_and_opening_hours/gungahlin_library_photo_gallery
- Arabito, S. (2004). *Academic libraries as learning organizations: A review of the literature*. Retrieved from <http://eprints.rclis.org/11715/>
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74–82.
- Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL). (2012). *Australian professional standards for teachers*. AITSL. Retrieved from <http://www.teacherstandards.aitsl.edu.au/>

- Barnett, R., & Coate, K. (2005). *Engaging the curriculum in higher education*. Maidenhead: Open University Press.
- Bennett, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 31(6), 41–49.
- Calvert, G., Mobley, S., & Marshall, L. (1994). Grasping the learning organization. *Training & Development*, 48(6), 38–43.
- Campbell, T., & Cairns, H. (1994). Developing and measuring the learning organization: from buzz words to behaviours. *Industrial and Commercial Training*, 26(7), 10–15.
- Chinowsky, P., Molenaar, K., & Realph, A. (2007). Learning organizations in construction. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 27–34.
- Conference Board of Canada. (n.d.). *Learning performance index: Measuring your organization's learning ability*. Conference Board of Canada. Retrieved from <http://www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/lpi/default.aspx>
- Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR). (2009). *Early years learning framework: Belonging, being and becoming*. DEEWR. Retrieved from http://foi.deewr.gov.au/system/files/doc/other/belonging_being_and_becoming_the_early_years_learning_framework_for_australia.pdf
- Eaton, S. (2010). Formal, non-formal and informal learning: What are the differences? *Literacy, languages and leadership*. Retrieved from <http://drsaraheaton.wordpress.com/2010/12/31/formal-non-formal-and-informal-learning-what-are-the-differences/>
- Fowler, R. K. (1998). The university library as learning organisation for innovation: an exploratory study. *College & Research Libraries*, 59(3), 220–231.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18–29.
- Gardiner, P., & Whiting, P. (1997). Success factors in learning organizations: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 41–48.
- Garvin, D.A., Edmonson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Giesecke, J., & McNeil, B. (2004). *Transitioning to the learning organization*. University of Nebraska-Lincoln. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libraryscience/5>
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1988). *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*. New York: The Free Press.
- Institute of Museums and Library Services (ILMS). (2009). *Museums, libraries and 21st century skills*. ILMS. Retrieved from http://www.imls.gov/about/21st_century_skills_home.aspx
- Jain, P., & Mutula, S. (2006). Libraries as learning organisations: implications for knowledge management. *Library Hi Tech News*, 25(8), 10–14.
- Jones, A. M., & Hendry, C. (1992). *The learning organization: a review of literature and practice*. London: HRD Partnership.
- Lessem, R. (1990). *Developmental management: principles of holistic business*. Oxford: Blackwell.
- Mallon, D., Clarey, J., & Vickers, M. (2012, August 29). *The High-Impact Learning Organization maturity model*. Bersin & Associates. Retrieved from www.bersin.com/Practice/Deetail.aspx?id=15757
- Marcum, J. (1996). Can the college library become a learning organization? *Advances in Library Administration and Organization*, 14, 39–62.

- Marsick, V. J., & Watkins, R. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Museums, Libraries and Archives Council (MLA). (2008). *Inspiring learning: An improvement framework for museums, libraries, and archives*. MLA. Retrieved from <http://www.inspiringlearningforall.gov.uk/learning/>
- National and State Libraries Australasia (NSLA). (n.d.). *Memorandum of understanding*. NSLA. Retrieved from <http://www.nsla.org.au/memorandum-understanding>
- National and State Libraries Australasia (NSLA). (2007). *The Big Bang: Creating the new library universe*. NSLA. Retrieved from http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.Discussion-Paper-The.Big_Bang_200707.pdf
- National and State Libraries Australasia (NSLA). (2008). *Re-imagining library services: Strategic plan*. NSLA. Retrieved from http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.Discussion-Paper-Reimagining.Library.Services.Strategic.Plan_200807.pdf
- National and State Libraries Australasia (NSLA). (2011). *Project mandate: Literacy and Learning Project Group*. NSLA. Retrieved from http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.LiteracyLearning-ProjectMandate_201110.pdf
- National and State Libraries Australasia (NSLA). (2012a). *Re-imagining libraries 2012-2016*. NSLA. Retrieved from http://www.nsla.org.au/sites/www.nsla.org.au/files/publications/NSLA.Reimagining_Libraries_2012-2016_strategic_plan.pdf
- National and State Libraries Australasia (NSLA). (2012b). *Position statement on literacy and learning*. NSLA. Retrieved from <http://www.nsla.org.au/publication/position-statement-literacy-and-learning>
- National and State Libraries Australasia (NSLA). (2012c). *NSLA Literacy and Learning Group Work Package 3: Matrix brief*. NSLA (Unpublished).
- Nthurubele, A. T. (2011). *Facilitating a learning organization: The case of a small consulting firm* (Master's thesis). University of Stellenbosch, Stellenbosch.
- O'Neil, J. (2003). Participant's guide for interpreting results of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 222–230.
- OECD. (n.d.). *Recognition of non-formal and informal learning*. OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/recognitionofnon-formalandinformallearning-home.htm>
- Pearn, M., & Mulrooney, C. (1995). *Tools for a learning organisation* (Vols. 1-4). London: Institute of Personnel and Development.
- Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995). *Learning organizations in practice*. London: McGraw-Hill.
- Pedlar, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Pedlar, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Phillips, B. T. (2003). A four-level learning organisation benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10(2), 98–105.
- Rheingold, H. (2012). *Syllabus: Social media literacies*. MIT Press. Retrieved from <http://mitpress.mit.edu/files/rheingoldsyllabus.pdf>

- Riggs, D. E. (1997). A commitment to making the library a learning organization. *College and Research Library News*, 58(4), 297–298.
- Rowley, J. (1997). The library as a learning organization. *Library Management*, 18(2), 88–91.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Routledge.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (Rev ed.). Milsons Point, NSW: Random House.
- Skyrme, D. (2010). *K-Briefing: The learning organization*. The learning organization. Retrieved 22 April 2013, from <http://www.skyrme.com/kmbriefings/3lrnorg.htm>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Sutherland, S. (2003). The public library as a learning organisation. Presented at the World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council, Berlin. Retrieved from <http://archive.ifla.org/IV/ifla69/papers/111e-Sutherland.pdf>
- Tan, M., & Higgins, S. E. (2002). NTU (Nanyang Technological University) Library as a learning organisation. *Libri*, 52, 169–182.
- Watkins, R. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wittkopf, B. (1995). Is your library a learning organization? *Research Strategies*, 13(1), 2–3.
- Worrell, D. (1995). The learning organization: management theory for the information age or new age fad? *Journal of Academic Librarianship*, 21(5), 351–357.

APÉNDICE 1

Organizaciones de Aprendizaje NSLA: Modelo de Madurez 21 Feb 2013

Campos	Inicio	Conocimiento	Hacer	Ser
Aprendizaje y aprendices				
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de ‘aprendizaje’ se usa generalmente como equivalente de ‘capacitación’ • Se asignan pocos recursos al aprendizaje y desarrollo • El personal percibe las actividades operativas como más importantes que el aprendizaje • El personal siente la falta de tiempo pero reconoce que hay que crecer y desarrollarse • Existe voluntad generalizada para alcanzar la comprensión y hacer las cosas de manera diferente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene conciencia del valor del aprendizaje • Se incluye al personal en el diálogo para identificar las necesidades de aprendizaje • Se reconoce la necesidad de aprendizaje y desarrollo, pero faltan fondos en esta área • Se reconoce la naturaleza compleja del aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Clara comprensión de la importancia de satisfacer las necesidades de aprendizaje a través de la biblioteca • Cada individuo asume la responsabilidad de su propio aprendizaje • Se dan los recursos adecuados para satisfacer estas necesidades • Se cuenta con procesos para apoyar actividades formales de aprendizaje • Se reconoce el valor del aprendizaje informal • Se emplean tecnología herramientas y procesos para apoyar el intercambio de conocimiento y pericia 	<ul style="list-style-type: none"> • La gente representa la fuerza activa de la biblioteca • El aprendizaje y desarrollo son integrales al futuro de la biblioteca • Es práctica aceptada la capacidad de dudar, desafiar, experimentar y reflexionar • Todo miembro del personal tiene sus propios planes de desarrollo • Las oportunidades para aprender y asesorar están integradas en las operaciones diarias de la biblioteca
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • La biblioteca se centra en la provisión de servicios de transacciones para clientes pasivos, individuales • El personal de biblioteca actúa como guardián del acceso al servicio experto • Predomina un sentido general de arrogancia: ‘aquí estamos para que vengan a nosotros’ • Actitudes complacientes impiden abordar las barreras que existen • Existe voluntad para alcanzar la comprensión y hacer las cosas de manera diferente 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la comunidad son conscientes de las necesidades específicas de aprendizaje • Las necesidades de aprendizaje comunitario se identifican a través del diálogo y consulta • El personal trabaja con clientes para desarrollar opciones y preferencias de nuevas oportunidades de aprendizaje • Se reconoce a la biblioteca como lugar donde miembros de la comunidad pueden reunirse y compartir ideas; se considera un buen lugar para aprender 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de biblioteca siente que puede contribuir al aprendizaje de otras personas • Se reconoce que la biblioteca contribuye a alcanzar los objetivos de la comunidad • Se desarrollan partenariados para apoyar estrategias de colaboración en la comunidad • Hay oportunidades de trabajo con grupos comunitarios para crear conjuntamente programas colectivos de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • La biblioteca trabaja con la comunidad: consultas comunitarias respaldan los programas y servicios • El aprendizaje comunitario está integrado con todos los servicios y programas • Se ofrecen múltiples enfoques de aprendizaje: dentro y fuera del local, en línea, participativo, colaborativo y social • La comunidad apoya y promueve la biblioteca como un centro de aprendizaje formal e informal

Campos	Inicio	Conocimiento	Hacer	Ser
Visión y cultura				
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • La biblioteca sabe que necesita una nueva visión y misión para alejarse de los servicios bibliotecarios tradicionales • Hay un deseo explícito de alinear la visión individual personal con la visión de la biblioteca • La gente se da cuenta de que hay muchas maneras de ver los aspectos complejos • El personal tiene ganas de construir una cultura organizacional que permita compartir conocimiento y experiencia a través de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Se discute y critica la cultura organizacional del momento • La biblioteca desarrolla e implementa una visión que incluye explícitamente el concepto de aprendizaje • La cultura organizacional incentiva a que la gente comparta mejores prácticas, se ayuden unos a otros y aprendan colectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura organizacional es abierta, con un personal que comparte productivamente su conocimiento e ideas • Los valores y metas organizacionales están articulados a través de todos los niveles de la biblioteca • El personal de todos los niveles entiende que las ideas mejoran cuando se comparten • Se proponen y prueban nuevas ideas • Hay respeto, confianza e interacción entre miembros de la alta administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay compromiso para que la gente se desarrolle y pueda lograr el objetivo de excelencia organizacional • La biblioteca tiene una clara comprensión de la visión basada en la experiencia • En todos los niveles, el personal apoya y contribuye a una cultura de apertura, de aprendizaje y mejoramiento continuo • El compromiso con la visión se refleja en la energía, pasión, excitación y sentido de responsabilidad
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • La biblioteca tiene atractivo limitado para muchos grupos comunitarios • Se cuestionan los límites existentes entre la biblioteca y la comunidad • El personal cree que la biblioteca tiene un papel en la oferta de programas de aprendizaje a la comunidad • Se reconoce que hay más de una manera de ver los asuntos complejos y que se deben sondear los puntos de vista de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La visión valora a los clientes como socios potenciales con enfoque creciente en sus necesidades de aprendizaje • Hay discusión abierta sobre el valor de la colaboración con la comunidad • El personal y los clientes trabajan juntos explorando ideas para programas y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay altos niveles de respeto, confianza e interacción entre la comunidad y el personal de la biblioteca • La biblioteca trabaja activamente para promover y apoyar partenariados con la comunidad • La comunidad se acerca regularmente a la biblioteca con ideas sobre nuevos programas y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • La visión se extiende más allá de la biblioteca y es compartida y acogida por la comunidad • Los valores y comportamientos de la biblioteca conducen y apoyan el aprendizaje de la comunidad • Se valora a la biblioteca como una fuerza activa en la comunidad; ayuda a solucionar problemas de la comunidad haciendo evidente que sus programas y servicios hacen una verdadera diferencia en las vidas de la gente

Campos	Inicio	Conocimiento	Hacer	Ser
Administración y estructura				
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional refleja jerarquías funcionales • Las operaciones de la biblioteca se realizan en silos • Los administradores se centran en vigilar y controlar los procesos administrativos • El personal no se siente responsable por los resultados del equipo o la organización • Existe el deseo de explorar nuevas estructuras organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Los administradores entienden la complejidad dinámica de la organización y toman en cuenta las interconexiones de las áreas de la organización • Los administradores están abiertos a nuevas ideas y son receptivos a los procesos de cambio • Los administradores promueven un clima que valora el aprendizaje personal y permite desafiar el status quo 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en factores de la organización que estimulan mejor rendimiento, creando un ambiente de trabajo gratificante y satisfactorio • Responsabilidades compartidas y toma de decisiones en manos del personal adecuado • La administración trata las necesidades de aprendizaje con el personal • Estructuras y herramientas que permiten colaborar e integrar nuevo conocimiento a la biblioteca eficientemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional que promueve autonomía y trabajo multifuncional en equipo • Los administradores apoyan y estimulan el aprendizaje continuo propio y de otras personas • El equipo administrativo se asegura de que recursos y estructuras apropiadas permitan que todo el personal contribuya a lograr la visión de la biblioteca
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce el potencial de un mayor compromiso del cliente • La biblioteca reconoce que necesita cambiar para satisfacer las necesidades de la comunidad • La biblioteca introduce mecanismos formales de retroalimentación para obtener comentarios de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal tiene la oportunidad de trabajar directamente con los clientes y de comprender sus necesidades • La biblioteca reconoce que los clientes tienen derecho a influir en los niveles de servicio • La biblioteca solicita regularmente comentarios respecto a las expectativas de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Administradores reconocen que se requiere personal comprometido para el éxito del aprendizaje comunitario • La pericia y aptitudes del personal coinciden con las necesidades de aprendizaje de los clientes • Los fondos asignados apoyan actividades de aprendizaje comunitario • Se requiere activamente y se valora la contribución de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras organizativas flexibles centradas en los clientes • La biblioteca se compromete directamente con la comunidad a través de diálogo y solución creativa de problemas • Clientes son apreciados por colaborar en crear recursos de información y desarrollar conocimientos • Evaluación y estimación del impacto son parte de la planificación y prestación de programas y servicios