

Generación de capacidades de innovación para bibliotecarios de América Latina y el Caribe

Sebastian Vargas-Jimenez

Customer Experience Manager, e-Tech Solutions Corp., West Palm Beach, Estados Unidos.
E-mail address: sebastian.vargas@etechsolutionscorp.com

Diego Mauricio Fino-Garzón

SME Service Design, e-Tech Solutions Corp., West Palm Beach, Estados Unidos.
E-mail address: mauricio.fino@etechsolutionscorp.com



Copyright © 2019 by Sebastian Vargas Jiménez and Diego Mauricio Fino-Garzón. This work is made available under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Abstract:

This document describes transformation and maturation process that lived e-Tech Solutions Corp., provider of technological solutions for information organizations. A vision from librarians training processes to the pedagogical model construction, design and implementation of an educational platform for the professional development of librarians in face-to-face, virtual and bimodal mode.

This document presents the strategy used by e-Tech Solutions Corp., to generate the competences and capacities required by librarians to innovate, understanding innovation as an intentional process motivated by people that generates value for the user through spaces, resources and services and how it has an impact on the community.

Finally, some of the activities and experiences carried out by the organization throughout the continent are mentioned, where it has had the opportunity to refine the pedagogical model, methodologies, techniques and activities until drive it to applying into organization, leading a global change for entire organization, from its institutional identity to current services portfolio.

Keywords: *Innovation, pedagogical model, organizational change, teaching dynamic capacities for innovation, libraries.*

Resumen:

Este documento describe de manera general el proceso de transformación y maduración que vivió la compañía e-Tech Solutions Corp., proveedora de soluciones tecnológicas a unidades de información,

desde los procesos de capacitación a bibliotecarios hasta la construcción de un modelo pedagógico y el diseño e implementación de una plataforma educativa para el desarrollo profesional de bibliotecarios en modalidad presencial, virtual y bimodal.

Este documento presenta la estrategia utilizada por e-Tech Solutions Corp., para generar las competencias y capacidades que requieren los bibliotecarios para innovar, entendiendo la innovación como un proceso intencionado motivado por personas que genera valor para el usuario a través de espacios, recursos y servicios y, a su vez, tiene impacto en la comunidad.

Como parte del cierre, se menciona, a modo de relatoría, parte de las actividades y experiencias realizadas por la organización a lo largo del continente, donde se ha tenido la oportunidad de refinar el modelo pedagógico, metodologías, técnicas y actividades al punto de ejecutarlas en la misma organización, llevando a un cambio global de toda la organización, desde su identidad institucional hasta su portafolio actual de servicios.

Palabras clave: *Innovación, modelo pedagógico, cambio organizacional, enseñanza de capacidades dinámicas para la innovación, bibliotecas.*

1 ANTECEDENTES

Dentro del ecosistema empresarial de la industria de la información, al realizar un recorrido por las diferentes organizaciones que realizan alguna actividad cuyo fin sea el proporcionar recursos, materiales y soluciones a las diferentes unidades de información, encontramos a la empresa e-Tech Solutions Corp., que ha dedicado sus últimos 19 años en procurar la distribución de productos y servicios de información científica y ampliamente reconocido como un representante de multinacionales del sector en los países de América Latina.

Sin embargo, desde el 2014, e-Tech Solutions ha venido identificando y apostado a un cambio organizacional relacionado con las nuevas dinámicas del sector de las bibliotecas, la educación y la investigación científica; por esta razón, en el último lustro, la empresa ha dedicado esfuerzos en transformar los espacios de formación con clientes -en este caso bibliotecarios y colaboradores de la biblioteca-.

Inicia en 2015 -al extrapolar una experiencia interna de la empresa- a través de la realización de talleres basados en el *juego serio* que buscaban fomentar el pensamiento divergente en los asistentes al situarlos en escenarios prospectivos de la biblioteca para los cuales debían resolver un reto de manera colaborativa prototipando la solución usando fichas de Lego®. Ante el éxito interno de estos talleres, se realizaron a clientes en Argentina, Chile, Perú, México y algunos países de Centro América.

En 2016, por solicitud de los mismos clientes, el abanico de talleres creció y se incluyeron sesiones con otras técnicas y mecánicas, metodologías ágiles, *Pecha-Kucha*, diseño instruccional, entre otros; también, se realizaron charlas sobre innovación y tendencias en bibliotecas, solicitadas por agremiaciones, profesionales y personas interesadas en que este tipo de temáticas llegaran a los profesionales para que se puedan ejecutar proyectos y

desarrollos puntuales en las unidades de información del continente; gradualmente y a solicitud de los clientes/usuarios, se dio origen a los cursos de formación.

En paralelo y a medida que se lograban identificar necesidades concretas en el mercado y una oportunidad para la compañía, a finales del 2016 se afianza la necesidad de conceptualizar, organiza, sistematizar y crear un modelo pedagógico (Roza, 2017), propio de la organización; esto facilitaría la transición entre capacitaciones técnicas-operativas sobre la importancia de un producto a una actividad con mayor impacto en el proceso formativo de los profesionales de la región, que garantizaran la apropiación tecnológica necesaria para que los recursos de información se usen de manera más eficaz, eficiente y ágilmente posible.

Durante la conceptualización de este proyecto se identificaron diferentes problemas de carácter interno y externo del proyecto; sin embargo, para efectos de este documento y en aras de orientar al lector en el proceso pedagógico para la consolidación de procesos formativos que enseñen capacidades necesarias para la innovación, los autores seleccionan cuatro problemas que en su momento se detectaron y que su intervención podría hacer una diferencia tangible en los elementos que se llevaban, hasta esa fecha, en e-Tech Solutions, con clientes e incluso con empresas de la competencia en la industria de la información.

2 PROBLEMAS DETECTADOS

2.1 No hay apropiación adecuada del contenido

El problema se detectó inicialmente con el equipo de comercial de e-Tech, quienes no comprendían a cabalidad las actividades diarias de un bibliotecario y su impacto en las comunidades.

Paralelo a la capacitación técnica de un producto, se identificaban que los usuarios (entre estudiantes, docentes y bibliotecarios), se consultaban sobre conceptos relacionados a la finalidad del producto/servicio que se ofertaba, se consultaba sobre el *por qué* en términos de productos finales de investigación o transformación de realidades.

2.2 Falta de elementos pedagógicos

Aunque las capacitaciones tenían una estructura de transmisión de conocimientos, se veían de manera clásica y monótona, lo que hacía perder el interés de la audiencia y en algunas ocasiones, las más graves de éstas, una desconexión con la importancia de un producto/servicio en una institución.

Era necesario repensar no sólo el discurso mismo de la capacitación, sino la metodología y técnica misma desde el ámbito de la pedagogía, que permitirá construir una forma más sólida, amable, ágil y efectiva de transferir el conocimiento del capacitador al usuario, donde el capacitador se identifique con las necesidades de éste y pudiese orientar de mejor manera al cliente.

2.3 Cambios en la dinámica del entorno bibliotecario

Dentro de la rutina comercial de e-Tech, los bibliotecarios identificaban a la empresa como un aliado en la solución de problemáticas concretas formativas (en parte, debido a su conexión con los productos académicos y a que los capacitadores son bibliotecólogos), por lo

que trasladaban peticiones y necesidades puntuales sobre formación en determinadas capacidades que el entorno académico les exige a los profesionales de información.

2.4 Vacíos desde la educación sobre innovación para afrontar una demanda sobrevalorizada del concepto en organizaciones e industria

La innovación como concepto se ha popularizado en el ámbito organizacional, tanto que exige el desarrollo de nuevas competencias y capacidades en los perfiles que trabajan con ella. En esa medida, para los profesionales de la biblioteca la oferta de formación en este ámbito se encuentra en los posgrados ante la respuesta tardía de la academia para actualizar o al menos incluir en los syllabus componentes de innovación a nivel de pregrado. Para aquellos que desean cubrir diversas necesidades de actualización o iniciarse en estos temas encuentran en las asociaciones y agremiaciones profesionales, así como en iniciativas independientes, una oferta atractiva pero limitada. Esto a su vez se identificó como una oportunidad para la compañía.

3 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA SOLUCIÓN

3.1 Modelo pedagógico e-Tech

Identificados los diferentes problemas existentes, al interno de la compañía fue necesario realizar un planteamiento conceptual de la solución a implementar que tuviese un impacto en los colaboradores de la empresa y clientes, así fuese en un futuro. A falta de un perfil con énfasis en procesos pedagógicos, se ha solicitado una consultoría externa para la elaboración de un Modelo pedagógico, liderada por Hugo Rozo M.Ed., quién ayudó a fundamentar el documento que hoy en día se conoce como Modelo Pedagógico e-Tech; dicho documento postula que:

Se ha pensado trabajar de manera articulada en la formación y desarrollo del capital intelectual de la compañía, que le permita desarrollar, preservar y gestionar el conocimiento interno de la compañía y el de sus clientes, ofreciendo recursos y soluciones que impacten de manera positiva a los clientes (Roza, 2017).

La estructura del modelo identificaba la necesidad de que los cursos tuviesen tres enfoques puntuales: Pedagógico, curricular y por competencias. Cada uno de estos se desarrollaba con corrientes pedagógicas concretas, metodologías o elementos dedicados a garantizar la apropiación del conocimiento por parte del usuario/cliente.

En la siguiente ilustración, podemos observar el planteamiento del enfoque pedagógico, desde el constructivismo, que nos permite realizar una exploración más detallada de los recursos y materiales necesarios (como en el caso de actividades con Lego), que permitiera al usuario una reflexión, interacción y construcción (posterior) de conocimiento.

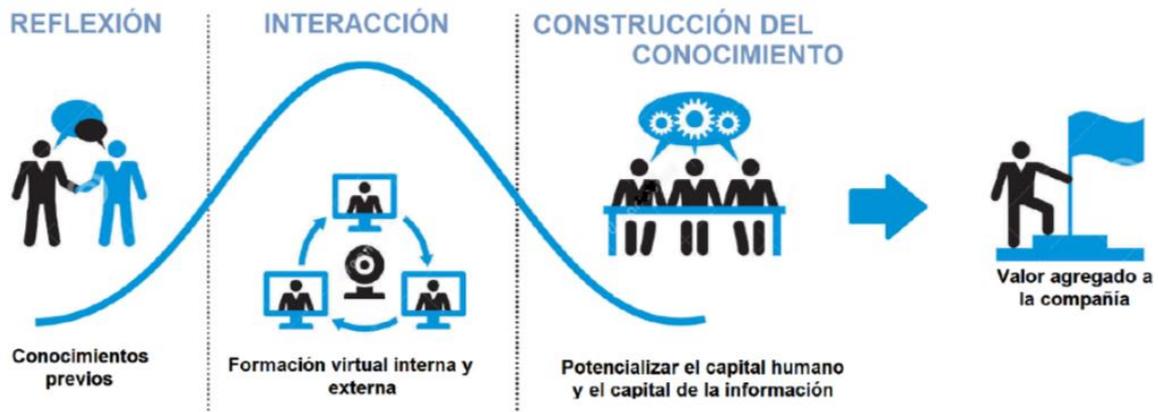


Ilustración 1 - Enfoque pedagógico de la compañía – Constructivismo. (Rozo, 2017)

Cada uno de los enfoques, su planteamiento e implementación tardó cerca de ocho meses donde se realizaron con dos pruebas con usuarios reales; como resultado de este proceso resultó un curso (hoy en día, componente educativo con cuatro cursos), denominado **Formación de formadores**, que tiene como objetivo enseñar el cómo se debe realizar cursos -en cualquier modalidad- que tengan los elementos requeridos por el modelo pedagógico.

Estas estructuras fueron posteriormente aprovechadas en los demás cursos y, particularmente, en el componente educativo sobre innovación para bibliotecas.

3.2 Plataforma tecnológica

En conjunto con la implementación del modelo pedagógico, se realizó la evaluación de plataformas que permitieran la ejecución natural del modelo pedagógico y que garantice su escalabilidad a futuro con nuevas opciones en el diseño instruccional y las diferentes actividades para la ejecución de la metodologías y enfoques mencionados en el planteamiento conceptual.

Inicialmente, e-Tech hasta el 2016 cuenta con LMS Sugar el cual, después de una utilización de un año y varios intentos de adaptar el modelo, no permitió acoplar determinadas características técnicas necesarias; se suspende sus suscripción de este producto y se inicia un proceso de evaluación técnica de diferentes herramientas considerando los siguientes criterios: (1) Funcionalidades en cuentas de usuario, (2) Interacción del usuario, (3) Interfaz, (4) gestión de contenidos, (5) administración de plataforma, (6) proceso de evaluación, (7) Funciones generales, (8) manejo de estándares internacionales y (9) Costos. En este proceso se tiene en cuenta las siguientes herramientas:

- BrightSpace (D2L)
- Docebo
- Growth Engineering
- BlackBoard
- Moodle
- Google Classroom
- Instructure (Canvas)

Debido al objetivo de este documento, no hacemos mayor énfasis en el proceso y los resultados obtenidos en este proceso de evaluación, pero sí se tiene en cuenta en función de la importancia técnica del proceso y que esto debía articularse a la matriz escogida sobre requerimientos de cliente; el diagrama a continuación menciona componentes usados para la selección:

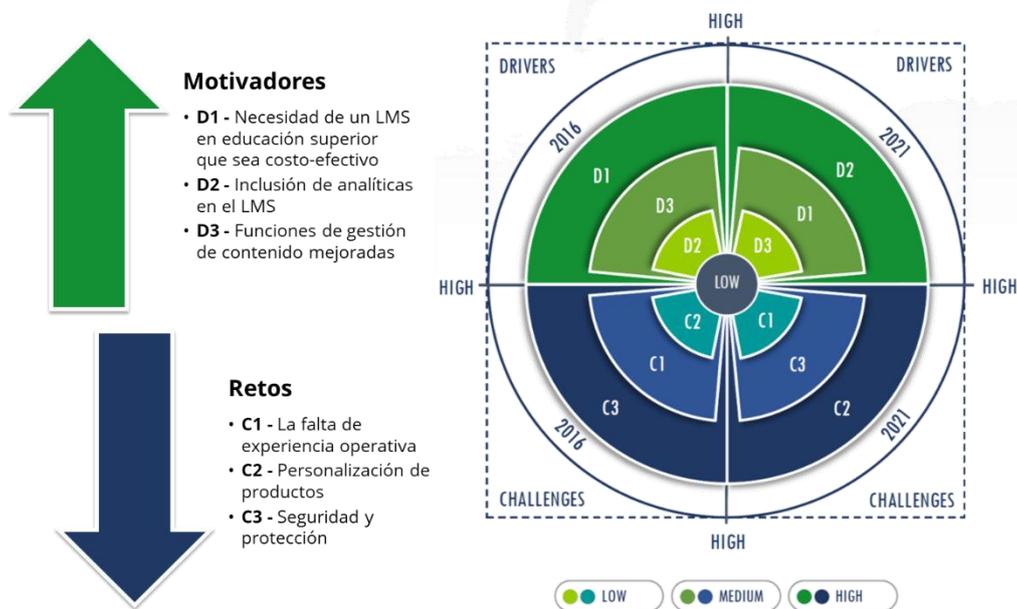


Ilustración 2 - Impacto de de motivadores y restos con respecto a los LMS

Luego de las acciones evaluativas, se decidió por LMS Moodle por su flexibilidad y capacidad de integración con varias herramientas de gestión que ya se tenían en e-Tech, su capacidad de interoperar con el usuario y el dinamismo de su comunidad de desarrolladores y colaboradores que garantizan el crecimiento continuo y escalado de la plataforma. A la fecha de la escritura de este documento, e-Tech continúa usando LMS Moodle, implementándolo y desarrollándolo con y para clientes como parte de su portafolio de servicios.

3.3 Modelo administrativo

Junto a los elementos anteriormente mencionados, fue necesario estructurar y articular un modelo administrativo de la plataforma tecnológica y su operación con el modelo educativo en donde se debían realizar actividades relacionadas con los siguientes procesos:

- Diseño de curso bajo la directriz del modelo educativo.
- Implementación tecnológica de un curso para usuarios general
- Ejecución del curso de manera virtual.
- Seguimiento al proceso formativo.

Esto implicaba la relación de un esquema de procesos donde se incluyera los roles, funciones, acciones necesarias para llevar a cabo el modelo pedagógico y estructurar el proyecto en función de una respuesta consistente a lo explorado en el mercado; lo anterior resultó en un cambio global de la estructura de la compañía, que exigía cambiar aspectos organizacionales clásicos por propuesta integrales en función de la formación.

Todo lo anterior debía llevar una estructura administrativa donde se contemplaron aspectos como los mencionados en la siguiente gráfica:



Ilustración 3 - Estructura administrativa de costo a tener en cuenta

La estructura permitió que el modelo operara en la organización y se pudiese replicar incluso en clientes particulares que requerían abordajes más complejos debido a su tamaño y dificultad de implementación.

Este aspecto es clave en cualquier proyecto formativo debido a que genera la viabilidad y resolución final del proyecto; la estructura administrativa, que deriva en un control presupuestario del proyecto, facilitó que los clientes/usuarios apropiaran mejor el proyecto y lo vieran viable en sus organizaciones, al punto que es posible trasladar experiencias y procesos de innovación a otras organizaciones, teniendo en cuenta el contexto y singularidad de cada unidad de información.

3.4 Formación continua

Al contar con los elementos base del proyecto, fue posible organizar una malla curricular, donde se articulaban diferentes componentes, cursos y contenidos académicos. El modelo permitía que diferentes puntos de vista se conectaran para realizar una transferencia y apropiación tecnológica más acertada sobre la bibliotecología como campo dinámico de estudio y actualización, la gestión estratégica como eje articular del *que-hacer* bibliotecario y el concepto de innovación como un proceso que permite extraer de esos conocimientos específicos conocimiento sociales y económicos (Ramírez *et al.*, 2016), traducidos en valores tangibles e intangibles para la comunidad y la organización.

La formación continua y estructurada permite que hacer una continuidad a procesos y actividades. Por la manera en que se llevaban las capacitaciones técnicas en producto, no era posible medir el impacto de la transferencia de conocimiento por la falta de continuidad y de estructuración de lo contenidos de la sesión con relación a la utilidad de la herramienta en el

día a día de la organización. Actualmente, con este nuevo planteamiento, los procesos formativos tienen secuencia lógica, gestión de los recursos de aprendizaje y orientación a través de enfoques.

Ya que la plataforma da oferta formativa ampliada, debido a que se consideran múltiples saberes para complementar -en la vía de la inter/transdisciplinariedad- el proceso formativo, es importante resaltar la manera en que el componente de innovación se estructuró de tal forma que permitiera a las unidades de información aprovechar la experiencia adquirida (por la organización) y el conocimiento estructurado por parte de los docentes en los cursos disponibles, que se enlistan a continuación:

1. *Conoce a tus usuarios: principales herramientas de investigación para bibliotecarios y profesionales de la información.* Este curso abarca un proceso de investigación de usuarios base para la innovación en servicios en unidades de información.
 - a. Modalidad: Virtual y Bimodal (80% virtual, 20% presencial)
 - b. Duración: Hasta 36 horas
2. *Design Thinking para bibliotecas.* Aproximación a la metodología de pensamiento de diseño con enfoque en bibliotecas.
 - a. Modalidad: Virtual y Bimodal (80% virtual, 20% presencial)
 - b. Duración: Hasta 36 horas
3. *Diseño de servicios para profesionales de la información.* Abarca conceptos teóricos y prácticos del diseño de servicios para comprender la metodología, evaluación y su adaptación en la unidad de información.
 - a. Modalidad: Presencial y Bimodal (70% virtual, 30% presencial)
 - b. Duración: Hasta 40 horas
4. *Prototipo y prototipado de servicios.* Este curso ayuda a los participantes a probar el servicio en un ambiente simulado y así verificar que sucederá cuando factores externos interfieran.
 - a. Modalidad: Presencial y Bimodal (60% virtual, 40% presencial)
 - b. Duración: Hasta 40 horas
5. *Herramientas para la innovación.* Curso para la apropiación de las herramientas que se utilizan en proyectos de innovación centrados en el usuario y la comunidad.
 - a. Modalidad: Virtual y Bimodal (80% virtual, 20% presencial)
 - b. Duración: Hasta 30 horas

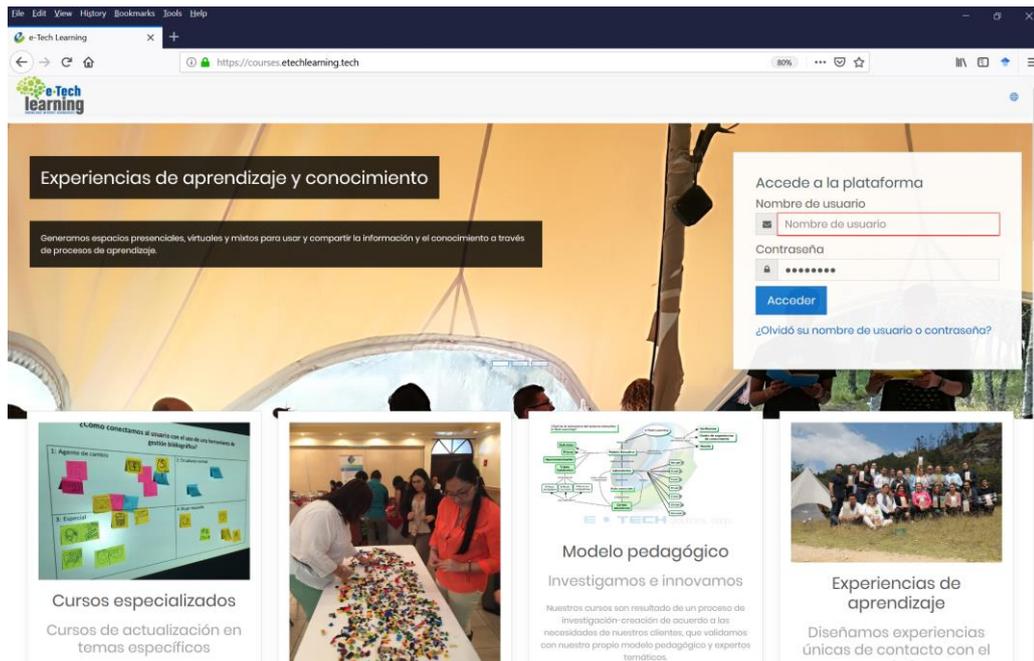


Ilustración 4 – Interfaz de inicio de e-Tech Learning

Como se ha mencionado, la estructuración de todo el modelo pedagógico, tecnológico y administrativo permitió ejecutar este planteamiento a nivel interno de la organización y con clientes que han realizado una apuesta en función de la transferencia de conocimiento para que los funcionarios y profesionales de la información pueda desarrollar sus propios productos y servicios para usuarios y comunidades; este componente que se expone es el que mayor impacto a tenido a nivel de experiencias, las cuales presentaremos en el siguiente capítulo de este documento.

4 RELATORIA DE EXPERIENCIAS

Durante la implementación de todos los componente pedagógicos, administrativos y tecnológicos, fue posible diseñar y construir una serie de experiencias que fueron alimentando y puliendo el proyecto hasta la fecha. En este documento hacemos una recopilación a modo de relatoría de estas experiencias:

4.1 Experiencias compiladas en IFLA WLIC 2016

El documentar, sistematizar y compartir experiencias se convirtió en una buena práctica dentro de la organización como estrategia de gestión del conocimiento. Por ejemplo, los primeros casos de éxito con los talleres basados en la metodología de Lego Serious Play

fueron presentados en la reunión satélite de IFLA LAC en el Congreso de IFLA en 2016¹. Allí se presentó el fundamento teórico de la metodología, así como la explicación de los momentos (antes, durante y después) y herramientas necesarias para desarrollar dichos talleres.

4.2 Talleres UNA-SIDUNA para actualización e innovación

Estos tres talleres presenciales se realizaron en las instalaciones de la Universidad Nacional de Costa Rica, en la ciudad de San José, en octubre de 2017. Por solicitud de la dirección de bibliotecas, se pidió realizar tres talleres presenciales:

- Expresión oral para formadores
- Introducción a RDA
- Conceptos en el Diseño de servicios.

El componente de innovación en estos cursos estaba a cargo del tema de diseño de servicios, donde se realizó un curso ligero (por número de horas y reto), donde el estudiante podría ver la metodología ágil que se aplica para el diseño de servicios, donde el reto era en 8 horas obtener un servicio a nivel conceptual, sin pasar al prototipado.

Es clave mencionar que en estos cursos presenciales, solo se realizaron las horas directamente con los estudiantes, no hubo un abordaje virtual previo. Parte de las sugerencias que se hacen a clientes y participantes es una preparación previa. Posterior a estos cursos, e-Tech refinó la mecánica de ejecución, facilitando recursos y espacios en plataforma virtual para que se garantizara el seguimiento y control de los contenidos antes, durante y después de dictar los cursos presenciales.

4.3 WebConferences sobre innovación

En conjunto con el equipo comercial se han coordinado intervenciones en eventos de agremiaciones o asociaciones de bibliotecarios de Latinoamérica y El Caribe. Las conferencias vía *streaming* han representado una oportunidad para acercar a cientos de bibliotecarios a conceptos básicos de innovación, diseño y servicios y su relación e impacto en unidades de información.

Desde el 2017, cada año, en los meses de junio y julio se realiza una invitación a los bibliotecarios para que se conecten y conozcan más en detalle la información de los procesos formativos; a este proyecto se le denominó e-Tech Network Forum, que se ha extrapolado a sesiones presenciales pero que en principio su gran mayoría serán intervenciones virtuales.

¹ Ver <http://library.ifla.org/2056/>

Sesiones de una a dos horas en diferentes horarios del día, permitiendo que personas de diferentes países y zonas horarias puedan participar. En el último año, se ha dado prelación a sesiones virtuales que incluyen talleres con retroalimentación en la plataforma; un ejemplo de esto es la presentación participantes del XXXII Encuentro del Sistema de Bibliotecas Universitarias de Nicaragua (SIBIUN/ CNU) el 11 y 12 de marzo de 2019, que consistió en un espacio magistral con un taller virtual, donde los participantes pudieron realizar el test Benziger específico para bibliotecarios, que permitiera demostrar la utilidad de las herramientas en la identificación de capacidades en beneficio de la innovación.

4.4 Proyecto IKIGAI para la transformación organizacional

A finales de 2017 la compañía decide entrar en un proceso de desestabilización y transformación de sus elementos misionales y procedimentales, ya que se había visto inmersa en un estancamiento del proceso productivo y creativo que la había llevado a repensar su posición actual en el mercado versus el uso eficiente de talento humano.

El proyecto denominado “IKIGAI” -palabra japonesa que describe el *placer y significado de la vida, su razón de ser, de existir*-, analiza, dialoga y propone en una primera fase la estrategia y ruta de acción necesaria para que la compañía logre los objetivos propuestos en el plan estratégico actual, aplicando antropología de negocios y diseño de servicios, así como metodologías ágiles y de pensamiento centrado en el usuario, a través de actividades de reflexión y construcción en un ambiente *outdoor/indoor*.



Ilustración 5 - Participantes de Ikigai en una de las actividades de construcción de conocimiento.

En una segunda fase, de recolección de información complementaria y de sistematización y análisis de ésta, arrojó resultados sobre características de la cultura organizacional a modo de introspección que señala los elementos sobre los cuales la organización debe enfocarse para lograr generar cambios en su modelo de negocio y en la generación de valor para sus clientes.

En la actualidad, se ha apropiado y adecuado este modelo como un nuevo servicio para otras organizaciones que requieran acompañamiento en procesos de desestabilización e innovación.

4.5 Desarrollo de Winkel como producto/servicio

Winkel es una plataforma diseñada por e-Tech Solutions que facilita a las editoriales el proceso de distribución de contenidos académicos especializados para contribuir a la visibilidad e impacto del conocimiento de la región.

Este es el primer producto de la compañía que surge como resultado de una investigación de usuarios de tipo cualitativo en la cual se emplearon las siguientes técnicas de recolección de datos: entrevistas, entrevistas grupales, grupos focales y reuniones con expertos, realizadas en Argentina, Chile y México, que tras su análisis permitieron capturar *insights* para el equipo comercial, financiero, mercadeo y tecnología, quienes trabajaron en el diseño y desarrollo de la plataforma.

También se realizaron dos talleres basados en la metodología de Diseño Centrado en el Usuario: el primero, un Design Sprint (Bogotá) -una metodología para el desarrollo de productos digitales- de la cual se desprendió un prototipo y recomendaciones técnicas para el mejoramiento de la plataforma; y el segundo, un taller de prototipado del lector (Valparaíso) donde se obtuvieron elementos para mejorar la experiencia de lectura en digital.

Adicional, Winkel se concibe como un producto en constante evolución. Resultado de la investigación se determinó que el producto deberá adaptarse rápidamente, crecer de manera constante e innovar disruptivamente en la industria de la información a través una matriz denominada “Horizontes de innovación”. En resumen, en el primer horizonte, ubica a Winkel dentro del *core* de la empresa y el mercado existente (innovación incremental); en el segundo horizonte, Winkel incorpora elementos nuevos para la compañía que requieren tiempo, inversión y desarrollo de capacidades (innovación semi-incremental); y, en el tercer horizonte, Winkel como un modelo nuevo para la industria y de mayor generación de valor para la empresa (innovación radical).

4.6 Alianza COPROBI – e-Tech Solutions Corp.

Al momento de escribir este documento, se encuentra en ejecución los primeros cursos en modalidad de alianza entre el Colegio de Profesionales de Bibliotecología (COPROBI) en Costa Rica con e-Tech Solutions. La mayoría de estos cursos se realizarán de forma virtual a profesionales de diferentes ciudades y regiones de Costa Rica, con el objetivo que puedan replicar experiencias y conocimientos en sus comunidades.

La alianza busca fortalecerse con un programa de actualización de conceptos, métodos y técnicas que actualmente se discuten y formulan en la bibliotecología a nivel mundial relacionadas con conceptos como la gestión estratégica, búsqueda y recuperación de información y procesos de diseño de servicios.

5 APRECIACIONES INICIALES Y RECOMENDACIONES

En este proceso, es importante resaltar varios puntos fuertes para tener en cuenta para la consolidación y obtención de resultados, enumeramos algunos que consideramos clave en el momento del análisis de estas experiencias:

1. **El recorrido que emprendió la empresa:** Fue clave realizar diferentes cambios a niveles organizacionales, tecnológicos, financieros y de cultura corporativa que facilitaran la incubación de este tipo de proyectos; si bien, el cambio no es exclusivo para la parte de formación en habilidades o capacidades de innovación, el proceso si fue un reto de generación de valor que solo pudo darse a través de la utilización de metodologías que potencien la innovación y el cambio.
2. **Identificación de necesidades:** Fue indispensable realizar una cartografía de usuarios en diferentes países para lograr obtener un Producto Mínimo Viable (PMV), esto sólo fue posible con la participación de múltiples actores del ecosistema educativo, desde estudiantes de primeros grados de universidad, hasta directores de programa y unidades editoriales.
3. **La innovación como componente transversal al proyecto:** El concepto de innovación hace parte de las actividades mismas de creación de la plataforma e-Tech Learning, pasando por los cursos del componente de innovación, hasta lograr un cambio organizacional radical de la compañía e-Tech Solutions Corp., que cambia su norte estratégico gracias a la ejecución, lectura y socialización de las mecánicas de innovación en relación con los cambios y dinámicas de sus principales clientes: las bibliotecas, unidades de información y la educación en general.
4. **Innovación más allá de un concepto de libro:** El proceso adelantado por e-Tech nos ayudó a identificar que si una organización desea realizar un proceso riguroso, determinado y responsable de cambio e innovación, requiere una articulación de múltiples actores (clientes/usuarios, proveedores, profesionales), múltiples áreas (finanzas, operaciones, recursos humanos, direcciones de biblioteca) y conocimientos inter/transdisciplinarios, que faciliten la comprensión y ejecución de estos planteamientos.

Por último y a modo de cierre, los autores no desean calificar este proceso como exitoso aún, ya que es un modelo en constante crecimiento y aprendizaje, pero si consideran que la socialización de esta información podría ayudar a dar luces a otras organizaciones que estén en búsqueda de iniciar un trabajo disciplinado entorno a la innovación de procesos, productos y servicios, independiente de la naturaleza de la razón social que cobije a la organización.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la participación y active colaboración de la Sistema de Información Documental de la Universidad Nacional Costa Rica (UNA), el Colegio de Profesionales Bibliotecología COPROBI de Costa Rica, al Consejo Nacional de Universidades (CNU) de Nicaragua, a la dirección de bibliotecas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, a e-Tech Solutions Corp., y a cada uno de los clientes, colegas y profesionales en México, Colombia, Chile y Argentina que a través de los *Focus Group*, *Pecha-Kucha*, *Design Sprint* y demás actividades formativas han participado, bien sea clientes o de manera desinteresada, y que han permitido la ejecución de estos modelos y metodologías en sus instituciones en aras de la construcción y consolidación de herramientas y contenidos que promuevan la formación consistente en procesos innovadores y de cambio para la profesión en general.

REFERENCIAS

e-Tech Solutions Corp. (2019). *E-Tech Learning: Oferta de cursos*. Recuperado de <https://etechlearning.tech/>

Figuroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., & Wuth, P. (2012). *Creando valor a través del Diseño de Servicios* Recuperado de <http://www.dsuc.cl/pdf/Creando-valor-a-traves-del-Disenio-de-Servicios-DSUC.pdf?pdf=Publicacion>

Ramírez Martínez, D. C., Martínez Ruiz, L. C., Castellanos Domínguez, Ó y Colmenares Moreno, Wilson Enrique (2016). *Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas*. Universidad Nacional de Colombia.

Rozo, H. (2017). *Modelo educativo de la compañía: E-tech Solutions Corp*. Documento no publicado.

Shi, X. (2016). A comparative study of E-learning platform in reading and translating course for engineering students. En: *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 11(4).

TCP Terra. (2018). *Corporate eLearning trends 2018*. Material no publicado.

Unstituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2014). *EduTrends: MOOC*. Recuperado de <https://observatorio.tec.mx/edutrendsmooc>