

EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES

MODELO PARA GENERAR ESPACIOS PARA EL
EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES
Y MADRES EN LA BIBLIOTECA



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation



EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES

Este modelo se ha desarrollado por un equipo de bibliotecarios, participantes en el programa de formación de líderes en innovación INELI Iberoamérica:

- Cleide Fernandes / Brasil
- Juana Imelda Hernández / Guatemala
- Fabrizio Javier Zucchini / Paraguay
- Gilda Paola Zúñiga / Chile

¿QUÉ ES INELI IBEROAMÉRICA?

El programa International Network of Emerging Library Innovators (INELI) es una iniciativa creada por la Fundación Bill & Melinda Gates, dentro de la estrategia Bibliotecas Globales (Global Libraries), con el fin de construir redes de líderes bibliotecarios, dotados de competencias en el desarrollo de servicios innovadores para la comunidad. El Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) en asocio con la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, se encargan de la implementación del programa en Iberoamérica.

EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES

¿QUÉ ES ESTE MODELO?

Es un conjunto de ideas, pautas e instrucciones que debe servir a cualquier profesional que trabaje en una biblioteca para ser capaz de diseñar y ejecutar proyectos innovadores, que potencien su capacidad y el impacto social de la biblioteca en su comunidad.

Este modelo ofrece indicaciones, paso a paso, para la generación de un conjunto de nuevos servicios de la biblioteca, que orienten y acompañen a adolescentes gestantes y sus parejas en su camino a la maternidad y paternidad, entregándoles orientación social, médica, psicológica y jurídica.

EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES

¿CÓMO PUEDO USAR ESTE MODELO?

Este documento se comparte libremente en formato digital y puede ser impreso para su manejo como guía de trabajo. Resulta especialmente conveniente imprimir los cuadros y las tablas que se aportan para que cada bibliotecario introduzca las informaciones y datos de seguimiento para el caso concreto de su biblioteca.

HOJA DE RUTA

1. Identificación del público objetivo de nuestro proyecto
2. Definición de la nueva propuesta de valor que aporta la biblioteca a la comunidad
3. Descripción de los servicios y actividades que vamos a ofrecer
4. Decisión sobre qué canales vamos a usar para la comunicación con la comunidad
5. Caracterización de las relaciones con los usuarios de los nuevos servicios
6. Enumeración de los recursos que vamos a necesitar
7. Trabajo para el diseño de la estrategia de alianzas
8. Presupuestación de los costes de la ejecución de nuestro proyecto
9. Presentación de la rentabilidad social que aporta el proyecto
10. Guía con un esquema de todas acciones que hay que implementar
11. Esquema de evaluación

MODELO EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES

Este esquema sigue la metodología del Método del lienzo o *Business Model Generation* de Osterwalder, que es utilizado por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez en sus programas de apoyo a las startups culturales y que se ha adaptado para los innovadores del campo bibliotecario. Esta forma de trabajar se aplica a cada uno de los modelos elaborados por los innovadores bibliotecarios que participan en INELI Iberoamérica como aportación al resto de los profesionales de las bibliotecas de la Región.

DEFINICIÓN

Generación de un espacio en la biblioteca, que oriente y realice un acompañamiento de adolescentes gestantes y sus parejas en su camino a la maternidad y paternidad, entregándoles orientación social, médica, psicológica y jurídica.

OBJETIVOS

En este modelo de actuación para el diseño y ejecución de proyectos bibliotecarios se trata de conseguir un objetivo para cada una de las dos fases diferenciadas y un tercer objetivo, derivado, en cuanto al papel de la biblioteca:

- Durante la fase de gestación se quiere dotar a las madres adolescentes de herramientas que les permita enfrentar un embarazo, desde el conocimiento de sus derechos, deberes, desarrollando y potenciando sus habilidades parentales, así también la lucha contra el machismo a través de la incorporación de los padres en las actividades.
- En el momento posterior al parto se pretende potenciar habilidades maternas en ella y un desarrollo y estimulación adecuados en el niño en la relación madre e hijo, mediante un seguimiento y acompañamiento.
- Por otra parte, se persigue, como tercer objetivo de carácter derivado, el reforzar al papel de la biblioteca como centro de alianzas para la prestación de servicios sociales, psicológicos y jurídicos.

A. ESTRUCTURA DEL MODELO

1. PÚBLICO OBJETIVO

El segmento escogido para trabajar son las adolescentes gestante, sus compañeros y la primera infancia. Con la finalidad de potenciar el crecimiento y desarrollo emocional, de apego y de habilidades de crianza. Por lo tanto, en este modelo se plantea la generación de proyectos dirigidos a dos grupos de destinatarios:

- Adolescentes gestantes y sus compañeros
- Madres adolescentes y niños menores de tres años



El modelo es una herramienta de trabajo para todos los profesionales que trabajan en las bibliotecas de Iberoamérica y que viven en comunidades en las que el embarazo precoz es una realidad relevante en términos estadísticos. Pretende servir de guía orientadora para la definición de proyectos que deben ser un aporte para la creación de un espacio en donde se potencien las habilidades parentales desde la gestación, pero pensando en los adolescentes, quienes a pesar de tener herramientas para prevenir, se ven enfrentados a la temprana maternidad, sin contar con una situación normalizada ni medios adecuados que les permita cumplir ese rol. De acuerdo con Nakano (et al, 2009), 'la maternidad durante la adolescencia ha recibido una atención especial en los últimos tiempos, debido al aumento significativo en nuestra sociedad. Al hacer un diagnóstico sobre el embarazo en la adolescencia, se busca identificar puntos críticos de esta situación para crear alternativas o posibilidades para comprender y reducir al mínimo los efectos psicosociales que el embarazo puede dar lugar en los adolescentes. Sea cual sea la edad en el embarazo, la mujer sufre una crisis situacional, que resulta de la perspectiva de cambio de función social, la necesidad de adaptarse a los ajustes, interpersonales y el cambio de identidad.'

2. PROPUESTA DE VALOR

La Biblioteca Pública es la puerta local al conocimiento, promoviendo las condiciones básicas para el aprendizaje y el desarrollo cultural, al hablar de ellas se hace mención a aquellas que están al servicio de la comunidad, atendiendo a todos sus habitantes, generalmente de manera gratuita, con fondos bibliográficos de todas las materias, fomentando la lectura y el sano ocio, brindando apoyo a la educación formal, el autoaprendizaje, siendo a su vez centros culturales y de información.

Asimismo este modelo integra en su propuesta de valor el apoyo a la igualdad de géneros y la lucha contra el machismo, al promover la integración de los hombres en las actividades que han de asumir para superar los desafíos a los que se enfrentan las gestantes y de las madres.

Las directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas proponen que “La biblioteca pública respalda la educación y la formación a lo largo de toda la vida, colaborando con escuelas y otras instituciones educativas para ayudar a los estudiantes de todas las edades, tarea que le da también la posibilidad de interactuar y de establecer relaciones en red con profesores y otras personas que intervienen en la educación. Asimismo, debe facilitar materiales sobre temas muy diversos que permitan a la gente satisfacer sus intereses y recibir apoyo en su educación escolar y extraescolar. De igual modo debe actuar respaldando las campañas de alfabetización y de adquisición de aptitudes básicas para la vida cotidiana. Además, la biblioteca ha de poner salas de estudio a la disposición de quienes no puedan estudiar en sus hogares o tengan que hacerlo en condiciones muy precarias.”(2001).

Así pues, debemos tener en cuenta que más allá de contribuir en la educación formal, la Biblioteca Pública hoy, educa para la vida, ya que es capaz de contar con redes y generar alianzas que ayudan a desarrollar y potenciar “habilidades para la vida”. Es así como encontramos bibliotecas que potencian las artes, las manualidades, el bienestar físico, en resumen, aspectos que mejoran la calidad de vida.

En este modelo se construye sobre dos tipos de propuesta de valor:

Por una parte se aporta un nuevo grupo de servicios, que se dirigen a cobijar y acompañar a un segmento altamente vulnerable de la población como son las gestantes (principalmente en edad adolescente), mediante un asesoramiento en las diferentes etapas que logre que cada asistencia alcance un parto seguro y una primera etapa de vida asistida para madre e hijo/a.

Por otra parte se ofrece una propuesta de valor innovadora para las bibliotecas en cuanto al ejercicio de su capacidad de ofrecer proyectos con una orientación diferente a la que se vincula con los contenidos (fundamentalmente libros). Nuestras bibliotecas han sufrido grandes cambios, siendo el más importante la transformación de espacios sacralizados a espacios de confort y de compartir. Hoy, ya no sólo se pide un libro o se estudia, hoy la biblioteca es un espacio en donde se aprende, se explora y se descubre; desde las “Guaguatecas”, Salas Infantiles, Juveniles o para Adultos, se aprende a manejar herramientas tecnológicas, yoga, idiomas, se aprende a crear, y acoge reuniones de los vecinos para tomar decisiones; es decir, es un espacio vivo y común, lleno opciones.

En este sentido, IFLA recomienda: “Dentro del contexto de aprendizaje de la familia y el de la educación permanente, el acceso irrestricto de los niños menores

de tres años a las bibliotecas públicas es un derecho humano indispensable y un ingrediente para ampliar conocimientos básicos de aritmética y de alfabetización que se extenderán de por vida” (2007).

Es por lo anterior que la segunda propuesta de valor es crear un espacio innovador en la biblioteca que pueda ser compartido y aprovechado por otras instituciones y por la comunidad en general. La nueva definición de las propuestas de valor que hace la biblioteca a la sociedad implica en este caso que sea capaz de orientar y realizar un acompañamiento de estas adolescentes gestantes en su camino a la maternidad, entregándoles orientación social, médica, psicológica y judicial si cabe, a través de las alianzas que la biblioteca es capaz de crear con su entorno. Con posterioridad al parto, realizar un seguimiento y acompañamiento, pero esta vez enfocándose en la relación madre e hijo, potenciando habilidades maternas en ella y un desarrollo y estimulación adecuados en el niño.

La propuesta de valor, que a través de este modelo se ofrece a los destinatarios finales, se construye sobre una serie de componentes que deben articularse a través del trabajo del equipo bibliotecario:



- **Innovación:** significa que se proponen cosas nuevas (toda una nueva oferta relacionada con el empoderamiento de las adolescentes gestantes) o se aplican procedimientos novedosos para generar y suministrar la oferta habitual de servicios (se utilizan sistemáticas inéditas hasta ahora en nuestro trabajo bibliotecario, mediante el uso de herramientas disruptivas, cambios en el enfoque de las relaciones con los usuarios, las apropiaciones de los espacios o las alianzas).

-
- **Mejora de la capacitación de la comunidad:** el equipo que desarrolle proyectos siguiendo este modelo debe garantizar que la comunidad se hace más competente a partir del empoderamiento de las adolescentes, mediante la aportación de un valor para las usuarias de la biblioteca, si ponemos los medios para asegurar la mejora de sus vidas.
 - **Personalización:** debemos trabajar para que el diseño de cada una de las experiencias que las nuevas actividades generan tienen un trato individual y potencia la transformación personal de las destinatarias finales.
 - **Marca/estatus:** una de las consecuencias del diseño de este modelo es que los proyectos deben dirigirse a la construcción de un estatus personal que supere los estigmas que, en algunos casos, puedan derivarse de la situación de embarazo. Por lo tanto, es necesario evaluar el diseño inicial y los esquemas de implementación según su capacidad de construcción de una mejora en la autoestima y de la percepción del estatus y dignidad de las participantes. Puede ser enriquecer preparar algún sistema de reconocimiento de los logros de las participantes.
 - **Viabilidad económica:** esta propuesta de valor debe orientarse hacia la gratuidad para las participantes.
 - **Reducción de riesgos:** la experiencia debe construirse desde la garantía de la seguridad de todas las beneficiarias, que se encuentran en una fase vital de especial vulnerabilidad. El diseño de las actividades debe ayudar a mantener la privacidad y la dignidad de las participantes.
 - **Accesibilidad:** la creación de valor para las destinatarias se dirige específicamente al trabajo con personas en riesgo de exclusión. Las alianzas y apoyos que deberían buscarse en mayor medida son las que colaboren a dotar de medios para el acceso del mayor número de participantes en las condiciones de calidad y gratuidad que anteriormente se han señalado. La accesibilidad debe ser examinada también con una evaluación previa de los desafíos culturales, lingüísticos que las actividades puedan plantear.

El aprender constantemente es innovar. Es por ello que permitir que adolescentes gestantes vivan su proceso de embarazo acompañadas en un espacio no tradicional, es innovar, más aún si a ello le sumamos la crianza y un monitoreo permanente, que más que agobiarlas, les permita crecer y desarrollar, de manera temprana, su instinto maternal.

3. TIPOLOGÍA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

Los servicios dependerán de cada proyecto que surja desde el modelo y esto deberá estar en relación directa con el tipo de necesidades que se deban atender en cada comunidad. Dada la variedad de condiciones de partida en el territorio iberoamericano (culturales, educativas, sociales, económicas o sanitarias), los modelos para la implantación de servicios innovadores en las bibliotecas tienen un especial cuidado en no cerrar vías a la creatividad de los innovadores bibliotecarios.

No obstante lo anterior, este modelo contempla una breve lista de servicios a desarrollar para la implantación de programas que, en su primera fase, doten a las madres adolescentes de herramientas que les permita enfrentar un embarazo, desde el conocimiento de sus derechos, deberes, desarrollando y potenciando sus habilidades parentales y, en segunda instancia, potencien las habilidades maternas en ella y un desarrollo y estimulación adecuados en el niño en la relación madre e hijo, mediante un seguimiento y acompañamiento.

Estos servicios son una mera referencia indicativa, que puede y debe ser enriquecida en el panorama de las bibliotecas de Iberoamérica.

Dentro de esta tipología de nuevos servicios se ha previsto unos servicios de carácter puntual y otros que tienen sentido en el caso de que ostenten la vocación de permanencia.

Los SERVICIOS a ofertar serán:

- **Orientación Médica**, en donde se derivarán a su centro de salud más cercano, se facilitará literatura pertinente para que conozcan el proceso y descubran cada etapa que vayan pasando.
- **Orientación Psicológica** en la propia biblioteca. Será el lugar en el que puedan reunirse con sus terapeutas, y para ello se utilizará un espacio especialmente diseñado para esta modalidad (sala infantil-maternal).
- **Orientación Social**, con charlas en donde se les informe sobre sus derechos y los de sus bebés y conozcan los subsidios y ayudas de otra naturaleza que ofrecen el municipio y el gobierno.
- **Bibliografía**, la biblioteca pondrá toda su colección a disposición de todas las áreas que requiera el plan.
- Habilitación de un **espacio especial y acondicionado** para ello, en el que puedan asistir a charlas, clases y posteriormente, acudir con sus bebés. Este contemplará una Biblioteca Especial con libros infantiles, de autoayuda, un espacio de lactancia, un mudador, área de juegos y área general en donde se encuentren de manera grupal.

En cuanto a las ACTIVIDADES, desde un enfoque conceptual, el diseño del programa que propone la biblioteca (traducido en un proyecto concreto) debe comenzar por la identificación de las actividades que resultan cruciales para la implantación del modelo. Estamos refiriéndonos a actividades clave sin las cuales sería imposible poner en marcha el proyecto y aportar la propuesta de valor innovadora necesaria para crear relaciones con las personas usuarias y generar rentabilidad social. Por lo tanto, las actividades clave son el eje estructural de un proyecto, a partir del cual pueden definirse otras que acompañadas y enriquecen al corpus de actividades fundamental.

La definición de estas actividades clave se facilita si se catalogan de acuerdo a su tipología. Una clasificación útil puede ser la siguiente:

1. Actividades de producción y servicio

Estas actividades de las bibliotecas suponen el diseño de un servicio (por ejemplo, de capacitación) y su puesta a disposición de los usuarios.

2. Actividades de resolución de problemas

Muchas de las actividades de los servicios sociales consisten, precisamente, en la resolución de problemas (de salud, exclusión o calidad de vida) y actualmente las bibliotecas intervienen con ambición en este terreno.

3. Actividades relacionadas con una plataforma

Desde la extensión de internet muchos de los modelos de negocio privados y de servicios públicos se articulan en torno a una red o una plataforma y las actividades ligadas a estos modelos se refieren la difusión o a la gestión de la misma.

Este Modelo para el Empoderamiento de Adolescentes Gestantes se enfoca en la relación directa entre las madres y los hijos de éstas. Mediante un trabajo teórico-práctico, las beneficiarias podrán adquirir habilidades parentales, conocerán sus centros de controles, pero lo fundamental es que a través de charlas, encuentros, actividades lúdicas con las adolescentes, podrán sentir el acompañamiento de un grupo de profesionales que estarán disponibles para resolver dudas.

Para ello se trabajará en dos grandes etapas iniciales:

- Creación de alianzas con los sectores con los que se trabajará
- Convocatoria a las adolescentes a participar del programa

Las actividades tipo, insertables en los proyectos que se desarrollen bajo este modelo, responden a tres temáticas:



- Asistencia pre-parto.
- Acompañamiento en el desarrollo de habilidades post-parto de crianza y del desarrollo de habilidades en los niños.
- Actividades de lectura en familia, incluyendo padres y madres de los niños.

TABLA DE ACTIVIDADES: ACTIVIDADES TIPO QUE PUEDEN INCLUIRSE DENTRO DE LOS PROYECTOS

Título	Objetivos	Público meta	Descripción / Metodología	Recursos y materiales necesarios	Equipo
Taller de "Planificación Familiar"	Presentar a los participantes acciones de planificación familiar, cuidando la salud de las mujeres y de los niños, orientando sobre la decisión de tener hijos, la distancia entre ellos, la calidad de vida de la nueva familia	Adolescentes gestantes y sus parejas (novios, maridos) y padres	Talleres de corta duración abordando los siguientes temas: - Importancia de la Planificación Familiar - Métodos anticonceptivos. - Planificación financiera - Discusión sobre la educación de los hijos y el futuro de la familia. Los talleres se realizarán 1 vez por semana, de 40 minutos de duración cada una	1 Sala con sillas confortables para recibir a los asistentes y con actividades paralelas para los niños y niñas que asistan con sus padres 1 Computador con data para exponer	1 Médico voluntario o asistente social para trabajar los temas. 1 Administrador que presente los temas relacionados con la economía. 1 Profesor para hablar sobre educación. 1 funcionario de la biblioteca que acompañe y coordine

Título	Objetivos	Público meta	Descripción / Metodología	Recursos y materiales necesarios	Equipo
Red de Asistencia Virtual para mamás y futuras mamás	Facilitar vías de acceso a información y asistencia virtual, aprovechando las TIC	Futuras mamás y madres con recién nacidos e hijos pequeños	Creación y disposición de un canal simplificado y especializado en atender consultas de madres y futuras madres mediante tecnología (whatsapp, correo electrónico, etc.)	Smartphone de uso exclusivo del proyecto	Responsable o punto focal que recibirá las consultas y derivará al responsable de una red de profesionales creados dentro un equipo multidisciplinario
Programa "Parto seguro, parto feliz"	Complementar los kits post parto que se entregan principalmente en hospitales públicos con un set de libros que tengan que ver con información que la madre deba conocer sobre ella y su bebé	Mujeres en situación de parto	Convenio con el sector salud del Gobierno y organismos internacionales que promuevan la salud reproductiva para la provisión del set como parte del Kit de parto (en reemplazo de los libros físicos podría ser una tableta que contenga toda la información)	Armado de kits (o adquisición y precargado de información en tabletas) Establecimiento de canal de entregas de los kits	1 Gestor social de la Biblioteca 1 Director de Programas del Ministerio de Salud Pública 1 Oficial de Programas de Salud Sexual y Reproductiva del Fondo de Población de las NNUU Operadores informáticos (en caso de tabletas)
Seminario de Apego	Relevar la importancia de la relación entre madre e hijo, niño y cuidador responsable	Madres o adulto responsable	Ciclo de 4 Charlas relacionadas con el fomento del apego entre las madres o adulto responsable y los bebés, se piensa en 1 vez al mes cada encuentro y tratar temas relacionados con apego y realizar talleres con ejercicios prácticos	1 Sala con sillas confortables para recibir a los asistentes y con actividades paralelas para los niños y niñas que asistan con sus padres 1 Computador con data para exponer	1 psicólogo perteneciente a la red de salud local e involucrado en el área de maternidad y puerperio 1 funcionario de la biblioteca que acompañe y coordine

Título	Objetivos	Público meta	Descripción / Metodología	Recursos y materiales necesarios	Equipo
Yoga Prenatal	Preparar a las madres para el parto tanto física como mentalmente	Adolescentes embarazadas	Clases semanales para preparar a las futuras mamás, con ejercicios físicos y de relajación para prepararlas para el parto	Sala acondicionada con música ambiental y colchonetas para realizar la actividad	1 profesor/a de yoga 1 funcionario de la biblioteca que acompañe y coordine
Historias Musicales Interactivas	Incentivar en la familia el amor por los libros y disfrutar de la música, convirtiendo cada actividad en un encuentro de amor y complicidad	Familias: Niños/niñas y padres (adulto responsable)	2 veces al mes se realizará una intervención didáctica en donde la música y los cuentos se unen para disfrutar y participar, en ellos los niños y los adultos serán protagonistas tocando instrumentos musicales o actuando	-Sala adaptada con cojines que les permita estar cómodos y participar de la actividad libremente. -Instrumentos Musicales -Disfraces	1 Bibliotecólogo 1 Músico 1 Actor 1 funcionario de la biblioteca que acompañe y coordine
Biodanza y Apego	Desarrollar a través de la danza el despertar sensorial de los bebés	Madres y bebés	La biodanza es la conexión entre la música y los sentidos, es despertarlos, llevarlos hacia el amor, la complicidad y permitir que el lazo entre los adultos y los niños se potencie y se fortalezca desde el amor Se piensa en 1 clase quincenal	-Sala adaptada -Equipo de Sonido -Colchonetas	1 Profesora de danza 1 funcionario de la biblioteca que acompañe y coordine
Club "Leyendo en Familia"	Fomentar la lectura y la valorización del libro en la familia	Familias: Niños/niñas y padres (adulto responsable)	1 vez a la semana se reúne la familia para escuchar una historia, comentarla, para luego elegir un libro en conjunto y llevarlo a la casa	-Sala infantil con colección bibliográfica acorde a la edad de los niños -Cojines	1 Bibliotecólogo 1 funcionario de la biblioteca que acompañe y coordine

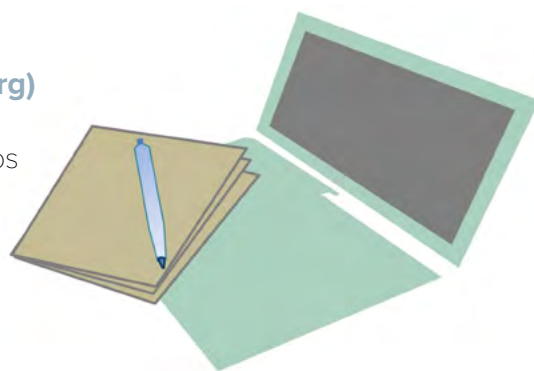
Título	Objetivos	Público meta	Descripción / Metodología	Recursos y materiales necesarios	Equipo
Proyecto "Papás presentes"	Rescatar la importancia de la participación y acompañamiento de los padres en el proceso de nacimiento y la crianza de los hijos/as para el caso de las familias que hayan optado por ese modelo familiar	Futuros padres y padres con hijos/as pequeños	Seminario y talleres acerca de la importancia del papel del padre como apoyo en el nacimiento y crecimiento del/a niño/a	1 Sala con sistema de proyección audiovisual Espacios de aprendizaje con muñecos sobre como cargar, cambiar, bañar a los bebés, etc.	1 psicólogo perteneciente a la red de salud local e involucrado en el área de maternidad y puerperio 1 personal del servicio de salud pública 1 funcionario de la biblioteca que acompañe y coordine
Talleres de Desarrollo y mecanismos de nutrición	Desarrollar mecanismos de nutrición pre y post natal	Madres adolescentes y niños de 0 a 5 años	Enseñar a las mamás adolescentes que alimentos consumen durante y después del embarazo así mismo como alimentar a sus hijos	Videos, talleres y preparación de alimentos saludables y nutritivos	1 personal de la biblioteca 1 nutricionista.
Encuentros 'Yo soy padres / Yo soy madres'	Proporcionar espacios y momentos de encuentro e intercambio de inquietudes entre padres experimentados y adolescentes gestantes, en el molde de una biblioteca humana	Adolescentes gestantes y sus parejas (novios, maridos) y padres y madres jóvenes.		Espacio acogedor que resulte motivador, de confianza y favorezca conversaciones largas.	Padres y madres experimentados dispuestos a compartir sus historias

El programa INELI Iberoamérica pone a disposición de los bibliotecarios innovadores recursos didácticos útiles para el diseño de actividades dirigidas a familias con bebés y niños pequeños.

TALLERES EN LÍNEA

(www.bibliotecariosinnovadores.org)

- Ideas para poner ritmo a los cuentos
- Luthiers de la lectura
- Construyendo cuentos gigantes
- Animar con collages
- Arquitectura para infantes



4. CANALES

Los canales son los puntos de contacto de nuestra biblioteca con los ciudadanos que ya son usuarios y con los que no lo son. Por lo tanto desempeñan un papel crucial en la calidad de la experiencia que los ciudadanos viven en su relación con nuestra propuesta de valor.

Los profesionales que hayan decidido usar este modelo para la implantación de estos servicios innovadores deben reflexionar sobre la adecuación de los canales a la realidad de la comunidad en la que trabajan y la relación que tengan las adolescentes con la biblioteca. Como breve guía del tipo de valoración que ha de realizarse se aportan las siguientes ideas:

- ¿Existían relaciones de usuario previas en las adolescentes?
- ¿Qué tipo de imagen puedan estar manejando las adolescentes como atributo de la biblioteca?
- ¿Qué tipo de obstáculos -si los hubiere- o prevenciones es necesario superar para establecer una relación directa y positiva con las adolescentes?
- ¿Qué tipo de relación ha habido previamente con sus familias?

Por lo tanto la trascendencia que tiene este asunto de los canales es máxima porque tienen un impacto grande sobre:

-
- El grado de conocimiento que tiene la comunidad de los nuevos servicios.
 - La posibilidad de que los ciudadanos evalúen la propuesta de valor y decidan si les interesa.
 - El tipo de acceso que los usuarios tengan a la nueva oferta y su capacidad para participar.
 - Nuestra capacidad de recoger las valoraciones sobre la propuesta de valor, establecer un diálogo con los usuarios, generar procesos participativos en la gestión y mejorar la propuesta para el futuro.

En este modelo se ha trabajado detenidamente con el sistema de canales ya que el modelo se refiere a la biblioteca como un espacio confiable y seguro para las adolescentes que están en una situación vulnerable. Para hacer una realidad ese objetivo se ha valorado cada uno de los elementos que deben atenderse en el trabajo con los canales y la comunicación:

- Generación de relaciones de cooperación con instituciones vinculadas a la salud pública, la educación y los servicios asistenciales.
- Vinculación con el medio: encuentros con líderes comunales e instituciones locales.
- Vinculación con el sostenedor: interesa mucho que el municipio (gobierno local o regional) forme parte de la iniciativa.
- Medios de comunicación.

El modelo propone plan de comunicación que incluya una orientación externa y un plan hacia el interior del equipo de implementadores de la iniciativa:

Comunicación Externa

A través de los canales que la biblioteca tenga a mano, boca a boca, canales y radios locales, redes sociales, en los centros educacionales, en centros de salud. Junto a estos sistemas la relación con las adolescentes puede canalizarse con *Whatsapp* o a través de una plataforma privada más sofisticada en la que sea posible la relación con las destinatarias y en la que se puedan colocar contenidos que alarguen la experiencia en el espacio bibliotecario.

Comunicación Interna

La forma de comunicarse entre los ejecutores del plan, podrá realizarse mediante:

- Reuniones, semanales en una primera instancia y luego quincenales, en las que se analizarán los casos, los pasos a seguir; en ellas surgirán los cambios que se deberán realizar y las modificaciones necesarias que vayan apareciendo.
- Correo electrónico y *Whatsapp* como herramientas instantáneas de comunicación.

Además hay que trabajar sobre las fases del canal, tal y como se puede ver en la tabla que sirve de guía para el trabajo con las fases de los canales de este modelo y sus indicadores de calidad:

Información: ¿Cómo generamos conocimiento respecto a los nuevos servicios? ¿Cómo conectamos con organizaciones y personas para que se sientan convocados al esfuerzo común?

Evaluación: ¿Cómo favorecemos o estimulamos a las destinatarias de nuestra comunicación para que nos den su opinión sobre la propuesta y puedan mejorarla? ¿Cómo ayudamos a que las destinatarias nos aporten una valoración sobre nuestra propuesta de valor?

Inscripción: ¿Cuál es el sistema para que las organizaciones y personas se sumen a la empresa de innovación? ¿Cómo organizamos el sistema de inscripciones de las destinatarias finales?

Experiencia: ¿Cómo aportamos a las destinatarias nuestra propuesta de valor?

Seguimiento: ¿Qué sistema de solución de dudas ponemos en marcha para las destinatarias? ¿Cuáles son las herramientas para hacer el seguimiento del impacto de nuestros proyectos sobre las destinatarias, las organizaciones y colaboradores y sobre la comunidad en general?

5. RELACIONES CON LAS USUARIAS

¿Qué tipo de relación con las usuarias se plantea en este modelo? En los esquemas teóricos se presentan de seis a ocho categorías posibles de relaciones con los usuarios. Esta cuestión es el siguiente paso que hay que resolver para implantar este tipo de servicio innovador en nuestra biblioteca: de la respuesta que demos depende, en buena medida, la experiencia global que las adolescentes tendrán en el nuevo espacio de nuestra biblioteca.

En cada uno de los siete modelos que los equipos de bibliotecarios de INELI Iberoamérica han elaborado se ha identificado la naturaleza de las relaciones con los usuarios, que resultan coherentes con la propuesta de valor y con el impacto que se quiere producir en la comunidad.

Este modelo ha seleccionado tres tipos de relación con las usuarias:



5.1. Asistencia personal

Esta relación se fundamenta en la interacción de las personas: aquí es crucial el liderazgo del equipo bibliotecario. Por lo tanto, este modelo excluye procesos formales y se basa en una intervención muy directa generando vínculos de confianza entre el responsable de la biblioteca para la gestión de este nuevo servicio con las adolescentes en situación de gestación.

¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Fidelización: el liderazgo de los equipos bibliotecarios se fundamenta, entre otros factores, en la confianza que generan en las usuarias y en la calidad de las relaciones que se establecen a partir de la labor de mediación intrínseca al trabajo en la biblioteca. Si el proceso se inicia en la primera fase de gestación y se comienza a generar un clima de trato personal con el grupo es probable que sigan participando en la segunda fase en la que ya acuden con sus hijos.

5.2. Comunidades

El modelo propone la generación de una comunidad de usuarios en línea que permita a sus miembros intercambiar conocimientos y colaborar en la capacitación de los demás y la solución de problemas colectivos. Este tipo de relación puede

ser muy útil porque los proyectos que se ejecuten siguiendo este modelo se dirigen a personas que, por su juventud y hábitos de consumo, están viviendo en un continuado uso de las plataformas digitales.

¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Cohesión: la construcción de una comunidad de usuarias es uno de los grandes activos de esta experiencia innovadora, porque el nuevo espacio de la biblioteca debe tener también la virtud de crear una pequeña comunidad de usuarias que enfrentan dificultades y desafíos similares; pensamos que la cohesión puede ofrecer unos resultados muy positivos por el mutuo apoyo y la generación de un clima de dignidad y crecimiento colectivo.

5.3 Asistencia personal exclusiva

En este tipo de relación un miembro del equipo bibliotecario o una persona a la que se haya contratado específicamente para este nuevo servicio (psicólogos, pedagogos, juristas, etc.) se dedica específicamente a una usuaria determinada en un proceso de atención individual.

¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Identificación: para esta nueva propuesta de valor este tipo de relación es muy interesante porque convierte una parte del catálogo de servicios bibliotecarios en una realidad propia, doméstica, personal e intransferible de las adolescentes que participan en una experiencia de alta calidad.

6. RECURSOS PARA LA SUSTENTABILIDAD

Para poder poner en marcha la propuesta de valor de este modelo y entablar relación con los usuarios se requieren unos recursos muy determinados. En otras palabras: cada tipo de propuesta de valor exige unos recursos clave muy diferentes.

En primer lugar debemos definir la diversa naturaleza de los recursos. Porque, efectivamente, los activos clave pueden ser de diverso tipo:

1. Físicos

Aquí se incluye el edificio de la biblioteca, junto a muchos otros que se refieren a instalaciones, equipos, objetos y otras cosas que tendremos que identificar en este momento. Dadas las características de los proyectos relacionados con este modelo, la gestión del espacio es un asunto delicado y con trascendencia. Se debe recordar que este tipo de servicio innovador demanda una cierta privacidad, pero también la creación de un espacio físico acogedor y que transmita seguridad y calidez en la relación que la biblioteca entabla con las participantes.

2. Intelectuales

Se trata de bases de datos, información sobre nuestras usuarias. Debe compatibilizarse la gran utilidad que ofrecen los datos personales que ayuden a generar un servicio más útil a las destinatarias, con el rigor en la protección de la confidencialidad de toda la información, siguiendo las normas habituales de protección de datos.

3. Humanos

En todo tipo de propuesta de valor que se diseñe y se ofrezca desde el entorno bibliotecario, el recurso de las personas y equipos que ofrecen su creatividad y capacidad de empatía son la pieza más relevante. En el caso de este nuevo servicio la selección y la formación de los recursos humanos es un factor crítico.

4. Económicos

Muchas de las propuestas de valor -aunque no todas- pueden requerir dinero en efectivo, capacidad de compra, líneas de crédito o respaldo de los presupuestos públicos, que en el caso de las bibliotecas es siempre una herramienta fundamental. En este modelo es primordial generar economías gracias a la colaboración de personas y organizaciones que trabajan en el campo de los embarazos en la adolescencia.

Para cada proyecto que se desarrolle de acuerdo con este modelo será necesario establecer un listado de recursos y tratar de establecer un presupuesto, que contemple los gastos (compras que vamos a realizar) y los costes en general (es decir, también nuestras horas de dedicación o las aportaciones que, de un modo gratuito, hagan los colaboradores). El equipo también apunta la recomendación de elaborar un presupuesto individualizado para cada actividad, de acuerdo con un esquema similar al siguiente:

DESCRIPCIÓN	COSTO (\$)
Libros especializados en el tema y de literatura para niños	1.000,00
Mudador	100,00
Materiales para talleres (papel, bolígrafos, tijeras, etc.)	200,00
Colchonetas para ejercicios	100,00
Juegos para bebés	500,00
TOTAL	1.900

7. ALIANZAS

El establecimiento de alianzas permite reforzar el rol que las bibliotecas desempeñan como uno de los principales núcleos ciudadanos de la comunidad, refuerza la viabilidad de sus proyectos y sus sostenibilidad en el tiempo, al tiempo que contribuye a darles mayor alcance en términos de operativa y de difusión.

Los fines buscados con las alianzas pueden estar orientados por los siguientes motivos:

1. Optimización de recursos

Cada día es más frecuente que las bibliotecas compartan instalaciones, que no se adquieran equipamientos en propiedad y que se recurra al pago por el uso. Estas asociaciones pueden vincularse a la cooperación en una red de bibliotecas o a las alianzas con proveedores que implican una reducción de costes a cambio de una compensación al proveedor con aportaciones no económicas. En este sentido, hay que trabajar en colaboración muy directa con los servicios de salud, con el fin de combinar actividades que se puedan realizar en la biblioteca con programas que requieran el uso de equipamiento sanitario.

2. Reducción de riesgos y de incertidumbre

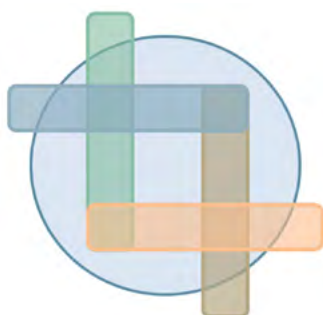
Dado la complejidad de algunas propuestas de valor, se pueden diseñar de un modo asociativo y de esta manera reducir el riesgo de que los desafíos paralicen a una sola organización. En este caso la situación vulnerable de las adolescentes gestantes obliga a buscar el respaldo técnico y jurídico de entidades que disponen de legitimidad institucional y metodológica en este ámbito.

3. Crecimiento en capacidades

Es imposible que ni nuestra biblioteca ni ninguna otra institución cuente con todos los recursos necesarios o sea capaz de ejecutar todas las actividades para la propuesta de valor que queremos llevar a cabo. Por este motivo debe recurrirse a la asociación o a la colaboración con otras organizaciones para incorporar a la labor los recursos y destrezas que se requieren. Lo más adecuado es que se busquen alianzas con organizaciones de ámbitos diferentes al nuestro, como son las que se relacionan con el asesoramiento jurídico, psicológico o sanitario en general. Por otro lado, y en relación con los potenciales aliados, las alianzas pueden ser de diverso tipo:

- Alianzas estratégicas con organizaciones de ámbitos diferentes al de la lectura pública.
- Alianzas con proveedores para garantizar la calidad de la experiencia de los usuarios.
- Asociaciones para el lanzamiento de nuevos servicios.
- Cooperación con otras bibliotecas.

En el caso de esta propuesta de valor es necesario partir de la constatación de que el ámbito de actuación no es el tradicional de la biblioteca y que se producirán intersecciones con instituciones que vienen trabajando en el campo. Por lo tanto, hay que dedicar una atención especial a las oportunidades implícitas en la consecución de alianzas en estos casos:



- Centros de salud pública
- Asistentes sociales dependientes del gobierno local (municipalidad)
- Escuelas de la comunidad
- Organismos internacionales y no gubernamentales que trabajan con estos segmentos (UNICEF y UNFPA dentro del sistema de las Naciones Unidas)
- Pastoral Infantil (Iglesia Católica)
- Asociaciones de mujeres

En este modelo se ofrece un ejemplo para construir y utilizar un 'Cuadro para la valoración de las alianzas' para el desarrollo de este modelo. El esquema que se propone usar es el más simple posible, ya que se trata de un método (MACTOR) que puede complicarse y sofisticarse hasta límites bastante notables, mediante el uso del álgebra matricial.

Este método es una herramienta para obtener un 'mapa de alianzas' que nos ofrezca una visión simplificada, intuitiva y útil para hacer presentaciones. Tiene una doble ventaja:

- Ayuda a ser conscientes de la necesidad de tener en cuenta los objetivos y preferencias de nuestros posibles aliados.
- Da una información muy sencilla sobre los elementos de nuestro proyecto que son más prioritarios para los aliados y, por lo tanto, son críticos en la implementación de los servicios innovadores en la biblioteca.

Los dos elementos de este esquema de trabajo en relación con las alianzas son:

- Los actores: se trata de las personas, instituciones u organizaciones que pueden tener interés en el proyecto, que trabajan dentro de ese campo o que podemos aproximar a la biblioteca.

-
- Los objetivos: obviamente se refieren a cada uno de los elementos en los que se puede dividir la propuesta de valor y que el proyecto ofrece a los destinatarios y a la comunidad en general.

Estos elementos son las piezas del ‘juego de los actores’, que hay que analizar para obtener un adecuado aprovechamiento de las alianzas.

La primera tarea es la captación de información que ya habíamos mencionado en el apartado dedicado a los canales:

¿Cómo favorecemos o estimulamos a los destinatarios de nuestra comunicación para que nos den su opinión sobre la propuesta y puedan mejorarla? En este caso, se puede hacer un pequeño trabajo de campo (mediante reuniones) en que averigüemos los siguientes extremos:

¿Qué premios va a obtener cada actor? es decir, qué objetivos (ajenos a los formulados para el proyecto) va a lograr cada actor.

¿Qué esfuerzo o coste va a exigir la participación para el actor?

¿Qué trayectoria anterior tiene cada uno en proyectos culturales?

¿Qué relación tienen los objetivos del proyecto con la actividad o sector de negocio de cada actor?

El método para recoger estas opiniones es muy sencillo: se trata de llevar a cabo una reunión con cada uno de los actores. Puede hacerse coincidir la convocatoria que necesitemos hacer para solicitar la colaboración con la oportunidad para preguntar por esos extremos. Si esto no fuese posible, se llevará a cabo una reunión con todos y a cada uno de ellos se le pedirá que nos devuelva un breve cuestionario cumplimentado. Como hemos visto, las preguntas que debemos hacer son muy escasas y fundamentalmente se dirigen a descubrir el grado de sintonía, de apoyo o de entusiasmo que genera cada uno de los objetivos (en este caso son tres) de nuestro proyecto innovador, así como el coste que supone la colaboración para ellos. Podemos tener una conversación distendida pero, en el momento de finalizarla, es necesario que tengamos muy claro el grado de aprobación que cada uno de los objetivos provoca en cada interlocutor.

Por último y teniendo en cuenta la finalidad de este trabajo de campo, es imprescindible que los actores prioricen la importancia que otorgan a cada uno de los objetivos. En la versión más simple de este método se consigue ver estas valoraciones / puntuaciones de un modo muy intuitivo y es posible saber qué objetivo es más crucial o más prescindible para el conjunto de posibles aliados.

El ANEXO I describe con mayor detalle la herramienta MACTOR que se sugiere aplicar para el análisis de alianzas en los proyectos bibliotecarios que utilicen este modelo.

8. ESQUEMA DE COSTES

La propuesta de valor implica la existencia de unos costes: una vez que hemos definido los recursos clave, las actividades clave y las alianzas será bastante sencillo estimar los costes. En el ámbito de las organizaciones públicas no es infrecuente establecer una equivalencia entre coste y lo que vamos a gastar o a comprar. Sin embargo, esto es incorrecto porque hay una serie de costes -entre los cuales destaca claramente el de las horas de personal de nuestro equipo- que deben imputarse siempre al modelo que se va a ejecutar.

En este apartado debemos hacernos una serie de preguntas que serán útiles para iniciar la labor de cálculo de los costes:

¿Cuáles son los recursos y actividades clave que suponen más coste? Es bueno clasificar de un modo general y rápido esos elementos del modelo para poder tener una visión clara y sencilla de la estructura de costes del proyecto en cuestión.

Por otra parte, es evidente que se deben contemplar de un modo diferente los costes variables y los fijos. Los primeros cambian en proporción directa al volumen de servicios o actividades que organicemos (por ejemplo: si nos honorarios de los cuentacuentos se establecen según en número de intervenciones) y los costes fijos son aquellos que no varían en función del volumen de actividad (por ejemplo: los salarios).

Los recursos necesarios para llevar a cabo son principalmente humanos, de comunicación y tecnológicos, todo dependerá de cada proyecto surgido del modelo.

El centro de costos genérico en un principio está determinado de la siguiente forma:

- Difusión y promoción
- Comunicación
- Tecnologías

Para el desarrollo de proyectos según este modelo será necesario recurrir a las direcciones respectivas para solicitar recursos económicos y tecnológicos para acondicionar el espacio escogido y para papelería y materiales de oficina para realizar talleres etc.

El equipo de trabajo organizado para el programa, incluye a funcionarios de la biblioteca (coordinación y asistentes), asistentes sociales, voluntarios, referentes de organismos del estado y no gubernamentales que acompañarán el proceso.

El equipo que integrará cada proyecto necesariamente va de la mano de sus objetivos. Sin embargo, con carácter genérico, se requiere de los siguientes perfiles:

- Informático / Publicista
- Bibliotecario
- Mediador territorial (encargados territoriales desde la institución)

9. RENTABILIDAD SOCIAL

Cuando se diseña y se defiende un modelo de negocio para obtener financiación hay que definir qué expectativa de ingresos se tiene. Esto sirve para contrastar el coste requerido para la implantación del negocio con los ingresos que se van a lograr y que constituyen la promesa más relevante para los inversores. Esta forma de operar no sirve en el terreno bibliotecario y, como ocurre cuando se habla de intervenciones públicas, se trabaja con su traducción al concepto de 'rentabilidad social'.

La rentabilidad social es un elemento equivalente a los ingresos en los modelos de negocio del campo empresarial, con la gran diferencia de que la biblioteca no persigue la consecución de rentabilidad económica sino la aportación de servicios valiosos para la mejora de la comunidad. Por lo tanto es necesario establecer un 'precio sombra' para lo que ofrecemos; es decir, una especie de correlato sustitutivo que nos permita tener una referencia cuando queramos demostrar que la comparación entre lo que cuesta la implementación del modelo y lo que aporta a la sociedad es positiva: la rentabilidad social es superior a los costes.

Hay que integrar una serie de elementos que nos aporten datos para hacer la promoción de los nuevos servicios y conseguir que, tanto los ciudadanos como los políticos que toman decisiones a la hora de asignar recursos, apoyen la aprobación de los presupuestos necesarios y la continuidad de su desarrollo en años sucesivos.

La evaluación estará relacionada con el seguimiento que se haga de las actividades propuestas, serán de largo aliento, por lo que se deberá dividir en dos:

1. Se evaluarán las actividades hasta el parto, en donde se verá si llega a buen término, y si las condiciones de la madre (físicas, psicológicas y sociales) mejoraron.
2. Se evaluará la relación madre e hijo, relaciones afectivas, desarrollo físico y estimulación del lactante. A largo plazo el objetivo es que la inserción del hijo/a en la sociedad sea exitosa, de esta forma la escolarización del niño/a se convierte en un elemento medible.

Con esta finalidad interesa llevar a cabo una reflexión sobre los impactos positivos del nuevo servicio y, a partir de ésta, elaborar una narrativa que sea capaz de comunicar eficazmente la defensa pertinente del mismo.



B. ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Este apartado se refiere a la programación a elaborar como modelo utilizable en procesos de lanzamiento de proyectos para la generación de un espacio en la biblioteca, que oriente y realice un acompañamiento de adolescentes gestantes en su camino a la maternidad, entregándoles orientación social, médica, psicológica y jurídica.

Una explicación más detenida sobre cada uno de los pasos en los que estos ciclos se desglosan sería la compuesta por las siguientes fases:

1. Debemos mapear e identificar las personas y/o organizaciones con las cuales es interesante trabajar para que incorporen sus capacidades técnicas y su legitimidad institucional a la hora de actuar en este campo para la biblioteca.
2. En segundo lugar es necesario llevar a cabo una exploración sobre las necesidades que existen en nuestra comunidad en materia de asesoramiento y ayuda general para el empoderamiento de las adolescentes gestantes.
3. Una vez identificadas las posibles colaboraciones que se pueden obtener en este campo y los socios que son más adecuados para integrarse en la iniciativa, es necesario llevar a cabo un trabajo de captación para que se sumen a la generación del nuevo espacio y servicios desde la biblioteca. Desde esta fase inicial la biblioteca debe liderar el proceso de concertación y esto supone que debemos hacer las convocatorias correspondientes para generar reuniones con las entidades que operan en el campo de la salud pública, servicios sociales, asesoría jurídica e instituciones educativas. Deberíamos intentar que todas esas reuniones se celebren en las instalaciones de nuestra biblioteca.
4. El paso anterior implica que la programación exige realizar un algunas tareas administrativas previas tales como: a) Elaboración de propuesta para ser presentada a los demás actores que contenga el 'Catastro de Adolescentes embarazadas en el territorio'; b) Reuniones con los equipos de salud, social y bibliotecas de la localidad para presentar la propuesta y procurar el apoyo para desarrollarlo y c) Preparación del espacio en donde se va a ejecutar el plan.
5. Diseño de la relación de nuevos servicios, basado en una doble evaluación: sobre su necesidad por la demanda social existente y sobre la coherencia con la propuesta de valor y los tres objetivos del modelo.
6. Se debe llegar a un acuerdo con las autoridades con competencias en el campo bibliotecario y sanitario/social para la organización del nuevo espacio, de modo que no surjan conflictos cuando se esté el pleno proceso de implementación.
7. Lanzamiento de la primera convocatoria 'piloto' del primer tipo de servicio orientado a adolescentes gestantes y sus compañeros para poder probar el funcionamiento y depurar errores.

8. Comunicación sobre el lanzamiento de este primer proyecto, de modo que las instituciones detecten la existencia de 'logros rápidos'.
9. Evaluación de la experiencia piloto con los expertos especializados en los campos del asesoramiento y con el equipo de la biblioteca.
10. Presentación de las conclusiones de la evaluación y de una propuesta para el lanzamiento del plan global para la creación del nuevo servicio.
11. Gestión de las sucesivas fases de los nuevos servicios.
12. Comunicación sobre el nuevo bloque de actividad y construcción de una 'marca' de éxito de la biblioteca por su aportación a la solución de problemas y a la mejora de las vidas de personas en situación vulnerable.
13. Registro de las 'historias de cambio' de las destinatarias, en las que se reflejen los aspectos positivos del nuevo trabajo de la biblioteca.
14. Generación y edición de una primera entrega de contenidos sobre la experiencia. Estos testimonios constituyen el primer bloque de documentación que se pondrá más tarde como un activo del proyecto.
15. Formulación de primeras entregas de la comunicación de experiencias de éxito.

El equipo de bibliotecarios innovadores de INELI Iberoamérica ha elaborado una propuesta de cronograma para el diseño, lanzamiento y ejecución de un proyecto de este tipo. Este cronograma puede servir, como inspiración o a título indicativo, para la implantación en cada biblioteca, tras las necesarias adaptaciones a los condicionantes de la situación real de cada caso.

1^{er} semestre

ACTIVIDAD	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Elaboración de propuesta	X					
Presentación del plan		X				
Reuniones con Alianzas		X	X			
Habilitación del espacio		X				
Convocatoria				X	X	
Inicio de talleres						X

2^{er} semestre

ACTIVIDAD	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Talleres	X	X	X	X	X	X
Seminarios	X	X	X	X	X	X
Reuniones de pre-evaluación			X			
Talleres	X	X	X	X	X	X
Evaluación						X

C. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN EL MODELO PARA GENERAR ESPACIOS PARA EL EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES Y MADRES EN LA BIBLIOTECA

El sistema de evaluación de INELI Iberoamérica tiene dos grandes ámbitos: el que mide el grado de éxito de la estrategia sobre la adquisición de nuevas competencias por parte de los innovadores y el referido a la evaluación del impacto del programa sobre la formación de una red de profesionales de las bibliotecas.

El esquema de evaluación para estos modelos se centra en los indicadores relativos al proyecto que vamos a implantar en nuestra biblioteca.

Todas las actuaciones que se realizan en el espacio público se enfrentan a la dificultad de que no existe la referencia de la rentabilidad como ocurre con los modelos de negocio. Como sostiene David Streatfield (consultor de evaluación que la Gates Foundation ha asignado a INELI Iberoamérica), la evaluación del impacto de INELI debería superar la dificultad que plantea la búsqueda de una relación de causalidad entre una actuación y unos resultados, es decir, la idea de ‘atribución’ de un impacto determinado a la ejecución de nuestro proyecto, mediante la utilización de la idea de ‘contribución’. Esto implica renunciar a un esquema unidireccional en el que una variable independiente es la causa única y efectiva sobre el cambio observado sobre una variable dependiente, con la secuencia típica causa/efecto o entre acciones y resultados. Así pues, se transforma la evaluación en un ejercicio encaminado a la idea de establecer la forma en la que el programa ha contribuido a un efecto positivo sobre la comunidad.

1. MEDICIÓN DE LA ACTIVIDAD FRENTE A LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Si el desafío final es conseguir demostrar que las bibliotecas ofrecen una contribución significativa a la comunidad en el campo del acceso, no bastará con demostrar que nuestro proyecto ha implicado el desarrollo de una serie de actuaciones. Streatfield subraya que el enfoque tradicional de la evaluación en el terreno bibliotecario ha sido siempre el del ‘business’ y así su crítica coincide con la que CERLALC y Fundación Germán Sánchez Ruipérez han venido realizando una docena de años hacia la obsesión por el ‘activismo’ en el campo del fomento de la lectura y de las bibliotecas. La aportación de estas instituciones en este campo ha implicado una evolución desde el modelo cuantitativo hacia uno cualitativo, lo cual implica mucha mayor atención a las historias, los atributos, los valores y los discursos.

Streatfield pone también en cuestión el valor de la medición de cantidad de libros y equipamiento o indicadores referidos a la oferta de servicios, porque ‘hay que ir más allá’ si se quiere descubrir en qué grado un programa alcanza eficacia. Desde su punto de vista las tensiones relativas a la dotación presupuestaria para las bibliotecas (en la mayoría de los países los políticos tienden a restringir la aportación de dinero público para las bibliotecas) y por este motivo es crucial: ‘mostrar el valor de los servicios bibliotecarios’.

2. BASES PARA LA EVALUACIÓN EN LOS PROYECTOS QUE SE EJECUTEN SEGÚN ESTE MODELO

El sistema básico implica que se debe medir la actividad, la forma en la que nos proponemos trabajar o hemos ejecutado el proyecto, a través de indicadores de implementación.

Por otra parte se trata de medir los efectos de los proyectos, estableciendo en qué medida ha ‘contribuido’ nuestra actividad para el logro de los objetivos planteado; esto se realiza a través de los indicadores de impacto.

En el apartado de los indicadores de implementación o ejecución usaremos, habitualmente datos de carácter numérico o cuantitativo y se pueden poner en relación con los datos relativos a los costes.

En el apartado de la evaluación del impacto se basa en datos cualitativos y valora si éste ha sido:

- Positivo o negativo
- Buscado o accidental
- Afecta a los destinatarios o también a las familias o, incluso, a toda la comunidad.

Además esta evaluación del impacto se basa en tres dimensiones:

- Objeto: roles bibliotecarios, áreas de impacto y finalidad
- Indicadores: determinar lo que nos demuestra que ha habido un cambio
- Evidencia: de tipo cualitativo

3. ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE QUE EVALUAMOS NUESTRO PROYECTO?

Los objetivos de la evaluación se refieren, en principio, a dos ámbitos bastante diferentes:

- a. Validar nuestro trabajo y mostrar al financiador la eficacia del mismo
- b. Usarla como elemento de convicción para la estrategia de comunicación y promoción

En el primer caso el objetivo es mostrar ante nuestros respectivos órganos rectores o autoridades los resultados de un trabajo y también entregar una información sobre el uso de una financiación que se ha asignada.

En el segundo caso nos estamos refiriendo al proceso de transformación de la biblioteca, al modo en el cual la ejecución de proyectos innovadores potencia la disrupción en los procedimientos de la biblioteca y, sobre todo, a la forma en la que la biblioteca es percibida en la comunidad en la que se asienta.

4. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA EVALUACIÓN

Si se tiene en cuenta el objetivo de construir un modelo de evaluación que tenga utilidad para todos los que intervienen en el proceso (financiador, equipo bibliotecario de implementación, participantes y nuestros aliados) parece lógico que haya una pluralidad de instrumentos para evaluaciones con diversas finalidades y destinatarios. El esquema de evaluación se clasifica en función de las finalidades que previamente se han señalado.

A. VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS OPINIONES DE LOS USUARIOS

A.1 Instrumentos para la evaluación del aprovechamiento del sistema de aprendizaje:

- Evaluaciones individuales de cada actividad o taller. El informe que se obtiene de estas evaluaciones incluye tres partes: dos bloques de resultados estadísticos y otro con verbatim de los participantes.

A.2 Instrumentos para la evaluación del programa:

- Evaluación intermedia de impacto y de mejora del proyecto. Se realiza a partir de las primeras ediciones de las actividades del proyecto a través de encuestas con objetivo de mejorarlo.
- Evaluación final de implementación e impacto del proyecto. Informe final que utiliza los datos de los anteriores y los completa consolidando los datos obtenidos al final de la ejecución de todos los trabajos.

B. ELEMENTOS DE CONVICCIÓN PARA DEMOSTRAR EL IMPACTO SOBRE LOS USUARIOS

- Evaluación del impacto de los proyectos sobre los usuarios. Este es el ejercicio que presenta más desafíos pues trata de obtener la información necesaria para construir estudios de caso que demuestren el impacto positivo de los proyectos sobre la experiencia de los usuarios de la biblioteca. Esta información puede recogerse en la forma de 'historias de cambio'. Por lo tanto

es necesario captar una nueva información con un fundamento casi total en la construcción de sus propias historias por los usuarios (público objetivo) y llevar a cabo una caracterización y una edición que extraiga las ‘ideas fuerza’ que sirvan como elemento de convicción en la fase de búsqueda de nuevos financiadores y de extensión de la experiencia a nuevos períodos.

5. CONSTRUIR LA EVALUACIÓN PARA OBTENER LOS ELEMENTOS DE CONVICCIÓN

La evaluación con este propósito se basa en describir el cambio positivo que se ha producido sobre el público objetivo y por lo tanto, en lugar de manejar instrumentos que proporcionen métricas (datos cuantitativos), se procede a diseñar un esquema a través del cual se obtengan historias, narraciones o testimonios de los destinatarios o usuarios.

Con las narraciones queremos demostrar que ase han alcanzado unos logros sin perder la riqueza del contexto en el cual se han alcanzado.

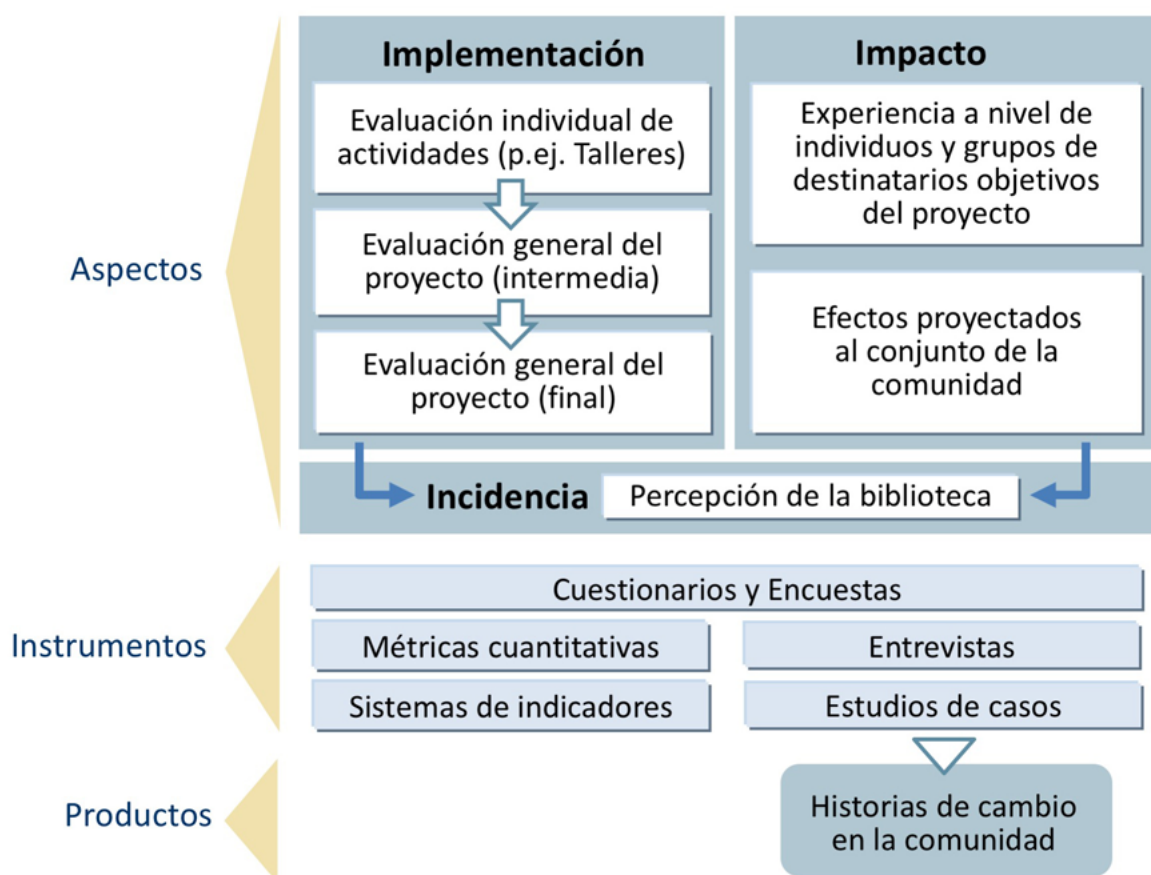
En el anexo II se puede ver una propuesta de indicadores para este modelo, agrupados según su tipología en tres categorías: indicadores de impacto, de implementación y de incidencia. En los apartados precedentes se han descrito las vías utilizables para decidir, en cada caso (proyecto, servicio o actividad concretos) la valoración / calificación que se otorga a cada uno de estos indicadores.

Cada agrupación de indicadores se aplica a través de una *matriz de chequeo*, por lo que se dispone de tres matrices diferentes. Son una herramienta diseñada con dos finalidades distintas (es decir, dos modalidades de evaluación), que suponen su utilización en dos momentos diferentes del ciclo de vida de un proyecto bibliotecario:

- Evaluación ‘PRE’: útil para conducir el diseño del proyecto o de servicios/ actividades concretos de dicho proyecto; se centra en la identificación de oportunidades asociadas a los potenciales impactos que uno u otros pueden tener determinados ámbitos ⁽¹⁾ o criterios ⁽²⁾.
En esta evaluación -que tiene carácter predictivo- pueden utilizarse dos de las matrices: matriz de impactos y matriz de implementación.
- Evaluación ‘POST’: utilizable para la valoración cualitativa de la calidad de los procesos y la validación de los resultados que se han producido (impactos) como consecuencia de la implantación del proyecto o de un servicio/actividad

específico. Permite obtener una medida de la rentabilidad social y los logros alcanzados, ponderada según su influencia en áreas ⁽¹⁾ y criterios concretos ⁽²⁾. En esta evaluación -que se utiliza para validar los resultados una vez implantado el proyecto y tras un plazo de funcionamiento suficiente como para poder valorar sus efectos- pueden aplicarse las tres matrices: matriz de impactos, matriz de implementación y matriz de incidencia.

Marco de Evaluación genérico para los proyectos



⁽¹⁾ Capital cultural, construcción de ideas y fomento de la creación, participación, aprendizajes, inclusión social, desarrollo comunitario y economía local.

⁽²⁾ Referidos al cumplimiento (sí / no) del concepto que especifica cada indicador.

EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES

MODELO PARA GENERAR ESPACIOS PARA EL
EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES
Y MADRES EN LA BIBLIOTECA

ANEXOS



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation



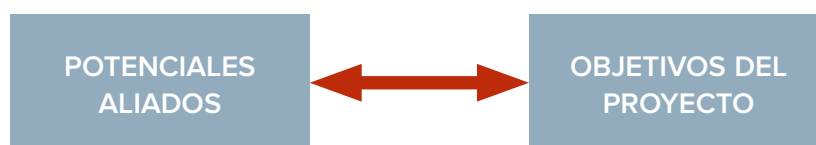
ANEXO 1.

HERRAMIENTA: MÉTODO MACTOR PARA EL ANÁLISIS DE ALIANZAS DEL MODELO (VERSIÓN SIMPLIFICADA)

1. CONCEPTO METODOLÓGICO DEL MACTOR APLICADO A LOS MODELOS DE PROYECTOS BIBLIOTECARIOS

El MACTOR se propone en este modelo como una herramienta prospectiva utilizable para analizar el mapa de potenciales aliados con los que la biblioteca puede contar a la hora de desarrollar un proyecto determinado.

El análisis indaga sobre la posición que presenta cada uno de los aliados considerados con respecto a los objetivos enunciados para el proyecto. Para ello, el método utiliza una matriz cruzada de:



En la cuadrícula de la matriz, para cada aliado se anota el nivel de convergencia que tiene con respecto a cada objetivo. Ese ejercicio permite identificar, en un primer nivel:

- Qué objetivos concitan mayor o menor interés por parte del conjunto de potenciales aliados (sumatorio de cada columna = interés ‘acumulado’ en el objetivo correspondiente).
- Cuáles de los potenciales aliados estarían (y en qué medida) alineados con una mayoría de objetivos (valores registrados en cada fila = posicionamiento de cada aliado).

De los resultados que se aprecien en relación con estas dos circunstancias, combinados con la identificación previa de los roles y aportaciones que se estima que cada aliado puede ofrecer al proyecto, el equipo bibliotecario podrá inferir distintas conclusiones para determinar:

- Qué potenciales aliados resultan más interesantes para el proyecto.
- Qué conflictos de intereses pueden darse entre determinados aliados.
- Qué aliados son prescindibles y cuáles pueden resultar críticos para el buen desarrollo del proyecto y para alcanzar los objetivos buscados.

	OBJETIVOS DEL PROYECTO		
	O1	O2	O3
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
A6			
Balance global de cada objetivo			

2. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE VALORES EN LA MATRIZ

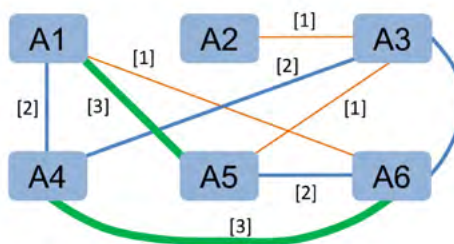
El equipo bibliotecario puede optar por diferentes opciones para asignar valores a las casillas de cada línea (visión horizontal de la matriz). Entre otras posibles:

- Priorizar los N objetivos con valores de 1 a N (1 señala al objetivo de menor interés o no contemplado por el aliado y N al objetivo más importante para el aliado).
- Calificar cada objetivo con un valor en una escala de 0 a 5 (0= nulo interés en el objetivo; 5= máximo interés en el objetivo)
- Categorizar la aceptación o el rechazo del objetivo: a favor del objetivo interesante (valor +1), en contra del objetivo (valor - 1), neutral respecto al objetivo (valor 0).

La alternativa [c] facilita la identificación de las convergencias y divergencias que muestran entre sí los aliados respecto a los objetivos y, derivadas de ellas, las posibles sinergias o conflictos que pueden darse entre los actores. Estas se visualizan en *Diagramas de convergencias y divergencias* que representan el balance de coincidencias y diferencias de objetivos (a favor o en contra) entre pares de aliados.

DIAGRAMA DE CONVERGENCIAS

El grado de convergencia de objetivos entre dos aliados se representa por una línea de grosor/color proporcional al número de coincidencias que presentan en su posición (aceptación o rechazo) frente a los objetivos.



3. ALIADOS (ACTORES) Y OBJETIVOS

A título orientativo se presenta esta lista de potenciales aliados para proyectos que se diseñen siguiendo el modelo *Creactívate*.

El equipo bibliotecario deberá establecer la relación de aliados potenciales en función de las características de cada proyecto.

3.A. ALIADOS POTENCIALES (ACTORES)

Se definen inicialmente de modo genérico (tipo de entidad) pero deberán concretarse en entidades concretas para establecer el mapa de análisis de alianzas del proyecto.

Aa1, Aa2... AaN - Centros de salud

Ab1, Ab2... AbN - Servicios municipales de asistencia

Ac1, Ac2... AcN - Organismos oficiales interesados en participar (subvenciones al proyecto y colaboración en publicidad y difusión)

Ad1, Ad2... AdN - Medios de comunicación

Ae1, Ae2... AeN - Entidades financieras

Af1, Af2... AfN - Asociaciones asistenciales que trabajan con infancia y/o familias

Ag1, Ag2... AgN - Centros educativos

Af1, Af2... AfN - Pastoral infantil

Ah1, Ah2... AhN - Organismos internacionales

Ai1, Ai2,...AiN - Otras bibliotecas

3.A. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- O1. Dotar de herramientas para enfrentar en embarazo
- O2. Potenciar habilidades maternas para desarrollo adecuado del bebé
- O3. Consolidar a la biblioteca como centro de alianzas para la prestación de servicios sociales, psicológicos y jurídicos

PLANTILLA PARA CHEQUEO DE ALIANZAS (MACTOR)

		OBJETIVOS				
COLABORADORES						
BALANCE DE CADA OBJETIVO						

ANEXO 23.

HERRAMIENTA: MATRICES DE CHEQUEO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES

1. APLICACIÓN DE LAS MATRICES

Esta herramienta consta de 3 matrices de chequeo. Está diseñada para aplicarse en dos momentos diferentes del ciclo de vida de un proyecto bibliotecario:

Evaluación PRE (matrices 1 y 2): útil para conducir el diseño del proyecto o de servicios/actividades concretos de dicho proyecto; se centra en la identificación de oportunidades asociadas a los potenciales impactos que uno u otros pueden tener sobre determinados ámbitos.

Evaluación POST: (matrices 1, 2 y 3) utilizable para la valoración cualitativa de la calidad de los procesos y la validación de los resultados que se han producido (impactos) como consecuencia de la implantación del proyecto o de un servicio/actividad específico. Permite obtener una medida de la rentabilidad social y logros alcanzados, ponderada según su influencia en áreas/ámbitos concretos.

2. DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

2. A. CATEGORÍAS-TIPOLOGÍA DE INDICADORES

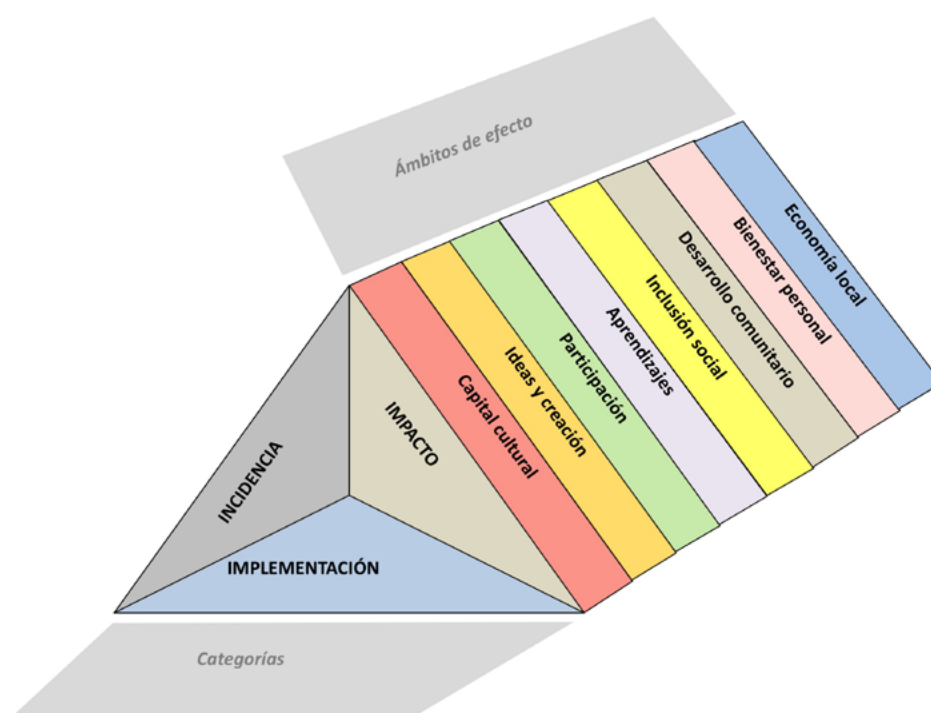
Indicadores de IMPACTO – relacionados con los efectos y los logros globales imputables a la realización del proyecto, que pueden ser directos (asociados con objetivos específicos) o ser de naturaleza indirecta y tener carácter más transversal.

Indicadores de IMPLEMENTACIÓN – relacionados con el desarrollo del proyecto y con el modo en que se gestionan y se llevan a cabo sus procesos. Pueden referirse también a productos o resultados específicos que se alcanzan durante la implementación o con inmediatez a la misma.

Indicadores de INCIDENCIA – tienen que ver con la repercusión y notoriedad que alcanzan las actuaciones del proyecto y sus efectos sobre la imagen que proyecta la biblioteca.

2.B. ÁMBITOS DE EFECTO PARA LOS INDICADORES DE IMPACTO

CAPITAL CULTURAL – Se facilita el acceso democrático y universal al conocimiento y a la cultura, se promueve la creación artística, se difunden y ponen en valor la memoria y el patrimonio local de la comunidad, junto con otras actuaciones que redundan en el progreso cultural colectivo.



IDEAS Y CREACIÓN – se estimula la generación y el intercambio de ideas, dotando de espacios y recursos y prestando el soporte necesario para impulsar la creatividad y la experimentación de los usuarios.

PARTICIPACIÓN – Se incentiva la participación de las personas en las actividades de la biblioteca a través de diferentes fórmulas, que van desde la asistencia a eventos y la participación activa en determinados programas hasta su implicación con el equipo bibliotecario en la definición y diseño de servicios concretos.

APRENDIZAJES – La biblioteca ofrece a los ciudadanos acceso a la información organizada, alfabetización digital y adiestramiento en el uso de dispositivos tecnológicos, así como mecanismos de educación no formales que proporcionan aprendizajes y facilitan la adquisición de habilidades en áreas diversas (aprendizaje para la vida / durante toda la vida).

INCLUSIÓN SOCIAL – Se cubren las necesidades especiales de colectivos en situación de vulnerabilidad, se articulan acciones que fomentan el conocimiento de su identidad y sus valores y que potencian el sentimiento de pertenencia a la comunidad. Se fomenta la interacción y la socialización entre personas pertenecientes a colectivos sociales y generacionales diferentes.

DESARROLLO COMUNITARIO – La biblioteca contribuye a la generación de conexiones entre personas y entre agentes sociales dentro de la comunidad, así como la conexión de unos y otros con los estamentos de gobierno y administración locales, impulsa iniciativas y proyectos comunitarios que potencian la cohesión de la comunidad y la generación de capital social.

BIENESTAR PERSONAL – Los espacios, servicios y dinámicas favorecen la buena salud mental y física de la gente en base a la provisión de entretenimiento y disfrute, la posibilidad de expresar ideas y opinar y expresar ideas, la transmisión de imagen de “espacio amigo” –físico y virtual-, relajante y seguro, y el complemento de programas de bienestar emocional y físico (p.ej. talleres de mindfulness, yoga).

ECONOMÍA LOCAL – La biblioteca contribuye a la productividad económica de la comunidad con espacios y equipamientos para la incubación y/o el desarrollo de negocios, facilitando la conexión entre profesionales y entre empresas, y ayudando a la empleabilidad a través de servicios y acciones de formación e información.

La relación de indicadores que se presenta en la matriz debe entenderse como una lista orientativa y abierta a la inclusión de otros parámetros de medición (los que el equipo de la biblioteca considere pertinente añadir, dependiendo de las características particulares del proyecto, servicio o actividad que se esté diseñando o implantando).

3. PAUTAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LAS MATRICES

3. A. MATRIZ 1 (IMPACTO)

Los indicadores de esta matriz permiten obtener una valoración global cuantitativa y comparativa. El procedimiento a realizar para ello es el siguiente:

1. A cada indicador de impacto se le asigna una calificación de 1 a 5 dentro de cada área/ámbito. Esa calificación numérica refleja:
 - El grado de impacto previsto que se estima que puede tener (en el caso de evaluación PRE)
 - El grado de impacto constatado, el que ha tenido (en el caso de evaluación POST)

Valor	Significado
1	Impacto poco probable (PRE) / Impacto no producido o del que no se tiene evidencia explícita (POST)
2	Impacto previsto con nivel de incidencia bajo (PRE) / Se ha producido con un nivel de incidencia bajo (POST)
3	Impacto previsto con nivel de incidencia medio (PRE) / Se ha producido con un nivel de incidencia medio (POST)
4	Impacto previsto con nivel de incidencia alto (PRE) / Se ha producido con un nivel de incidencia medio (POST)
5	Impacto previsto con incidencia-beneficio muy alto (PRE) / Se ha verificado como uno de los principales impactos (POST)



2. La suma de las calificaciones asignadas en una columna aporta el nivel de impacto global que el proyecto, servicio o actividad tiene sobre el área/ámbito correspondiente.
3. El conjunto de calificaciones de las 8 áreas/ámbitos ofrece una visión comparativa que permite estimar (evaluación PRE) o comprobar (evaluación POST) en qué ámbitos tiene o ha tenido una mayor incidencia el proyecto, servicio o actividad. Para la visualización de esa comparativa pueden utilizarse gráficos sectoriales.

3. B. MATRIZ 2 (IMPLEMENTACIÓN) Y MATRIZ 3 (INCIDENCIA)

Se validan, con los mismos criterios PRE y POST, señalando para cada uno si el proyecto, servicio o actividad evaluados lo cumple o no (o si no aplica para ese caso).

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE IMPACTOS (MODELO EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES)

		ÁMBITOS DE EFECTO / IMPACTO							
		Capital Cultural	Ideas y creación	Participación	Aprendizajes	Inclusión social	Desarrollo comunitario	Bienestar personal	Economía local
El proyecto / servicio / actividad...	Proporciona orientación médica que facilita el proceso de gestación y maternidad								
	Los destinatarios conocen mejor sus derechos que antes de venir a la biblioteca								
	Los destinatarios conocen mejor sus derechos que antes de venir a la biblioteca								
	Empodera a los participantes para proyectos comunes								
	Se crea una Biblioteca Especial para la interacción con los bebés								
	Se desarrolla la asistencia pre-parto								
	Logra atender a las necesidades específicas de nuestra comunidad local								
	Se comparten actividades de lectura en familia								
	Potencia la conexión emocional entre los participantes								
	Incentiva la cultura del descubrimiento								
	Fomenta el aprovechamiento del tiempo de ocio en dinámicas activas								
	Incrementa las competencias y los hábitos de lectura								
	Fomenta el conocimiento e interacción entre ciudadanos de colectivos diferentes								
	Provee de recursos y genera oportunidades para aprendizaje informal / alternativo								
	Aporta recursos para transformar y mejorar la situación de colectivos vulnerables								
	Construye identidad colectiva/comunitaria y refuerza el sentimiento de pertenencia								
	Ofrece acceso a equipos tecnológicos								
	Favorece la salud emocional								
	Favorece la salud física								
	Contribuye a tener una comunidad formada y con individuos más competentes								

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE IMPLEMENTACIÓN (MODELO *EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES*)

		SI cumple	NO cumple	No aplica
El proyecto / servicio / actividad..	Se inserta adecuadamente en los procesos de la biblioteca			
	En su implementación se integra a los usuarios y aliados			
	Cumple con la programación sin grandes desviaciones temporales			
	Supone la motivación e implicación de todo el equipo para su ejecución			
	Genera aprendizajes y capacitación para el equipo bibliotecario			
	Incentiva-provoca la cultura del descubrimiento y la innovación			
	Integra diversas capacidades para el logro común			
	El equipo reconoce, valora y celebra los logros y éxitos alcanzados			
	Tiene en cuenta las necesidades de accesibilidad			
	El equipo bibliotecario ha acompañado en el proceso de construcción de habilidades de crianza y desarrollo de habilidades de los niños			

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE INCIDENCIA (MODELO EMPODERAMIENTO DE ADOLESCENTES GESTANTES)

		SI cumple	NO cumple	No aplica
El proyecto / servicio / actividad...	Supone una mayor notoriedad de la biblioteca en la comunidad			
	Genera 'logros' a las autoridades locales que incentivan el apoyo a la biblioteca			
	Se recoge en foros profesionales como una experiencia innovadora			
	Genera noticias en los medios de comunicación			
	Contribuye a enriquecer y actualizar los atributos de la 'marca' de la biblioteca			
	Sirve para atraer a nuevos usuarios de la biblioteca			

ANEXO 3.

HERRAMIENTA: ANÁLISIS DAFO PARA MODELOS DE PROYECTOS BIBLIOTECARIOS

1. EL CONCEPTO DAFO



En su concepción estándar, el Análisis DAFO es una herramienta utilizable para la definición de estrategias, con frecuencia vinculadas a aspectos organizacionales o de procedimientos de una empresa o institución (como puede ser una biblioteca), que luego se articulan como planes de acción y proyectos. En esa secuencia, los proyectos surgen del DAFO, a partir de las conclusiones que se obtienen con su aplicación.

Sin embargo, también es un método sumamente útil (y sencillo) para aplicar a proyectos en estado de definición o proyectos que ya están en curso, con el objeto de diseñarlos correctamente -en el primer caso- o de optimizar y paliar deficiencias -en el segundo.

Se fundamenta en la identificación de las [D]ebilidades, [A]menazas, [F]ortalezas y [O]portunidades que están relacionadas con el sistema que se somete al análisis (la biblioteca, un área o departamento de la biblioteca, un proyecto bibliotecario, u otro).

- Las **FORTALEZAS** son puntos fuertes, aspectos positivos y recursos disponibles a favor del sistema.
- Las **DEBILIDADES** son puntos débiles, factores limitantes y aspectos desfavorables del sistema.
- Las **AMENAZAS** son situaciones o factores socio-económicos, políticos o culturales que pueden impactar negativamente sobre el sistema.
- Las **OPORTUNIDADES** son situaciones o factores socio-económicos, políticos o culturales que pueden favorecer al sistema.
- El **ANÁLISIS INTERNO** consiste en la valoración y detección de las fortalezas y debilidades del sistema.
- El **ANÁLISIS EXTERNO** consiste en la valoración y detección de las oportunidades y amenazas del sistema.

Se tiene control sobre los factores internos (fortalezas y debilidades) pero no sobre los externos (amenazas y oportunidades).

2. PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO

2.A. PAUTAS GENÉRICAS

PASO	RESULTADO
1. Análisis Interno	Detección de fortalezas y debilidades, con valoración cuantificada de su peso y capacidad de influencia sobre la situación del sistema.
2. Análisis Externo	Detección de amenazas y oportunidades, con valoración de su potencial de impacto sobre el sistema.
3. Análisis de interacciones entre factores (opcional)	Detección de las relaciones existentes entre pares de factores. Sirve para calibrar la capacidad de unos para reforzar o mitigar la influencia de otros, y por ello son útiles para conducir la decisión de las acciones a realizar. Se pueden chequear: - Interacciones FA (conexiones entre fortalezas y amenazas) - Interacciones DA (conexiones entre debilidades y amenazas) - Interacciones FO (conexiones entre fortalezas y oportunidades) - Interacciones DO (conexiones entre debilidades y oportunidades)
4. Definición de acciones a realizar	- Defensivas. Buscan el aprovechamiento de ciertas fortalezas para contrarrestar determinadas amenazas. - Ofensivas. Tratan de explotar fortalezas que permitan aprovechar ciertas oportunidades. - Reorientación. Intentan reorientar una debilidad de modo que permita aprovechar una oportunidad relacionada con ella. - Supervivencia. Se centran en evitar que las debilidades sean un elemento favorecedor de las amenazas.

Matriz de análisis de interacciones FA

		Fortalezas			
		F ₁	F ₂	F ₃	F ₄
Amenazas	A ₁	++			+
	A ₂	+		+	
	A ₃			++	

++ = relación fuerte
+ = relación moderada

2.B. SUGERENCIAS PARA APLICACIÓN AL MODELO (A LOS PROYECTOS GENERADOS DESDE EL MODELO)

La utilización del Análisis DAFO como herramienta de apoyo para guiar el diseño de un proyecto bibliotecario nuevo o para analizar la situación en que se encuentra un programa o servicio bibliotecario que ya está en funcionamiento, pasa por evaluar cada uno de los elementos contemplados en el modelo.

Para no complicar en exceso la evaluación, se sugiere limitar el alcance del chequeo a los pasos 1 y 2 (análisis interno y externo), cuidando no obstante de enumerar para cada elemento del modelo todos los factores posibles que se estime que están relacionados con el.

Como criterios de calificación para valorar los factores se proponen los siguientes:

- Para la **EVALUACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**
Para cada elemento del modelo se examina nuestra situación con una escala +5 a -5, de manera que si se otorgase un valor de +5 a un elemento se trata de una 'fortaleza' y si la evaluación con un -5 es una debilidad.
- Para la **EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES**
La escala es exclusivamente con valores positivos de +1 a +5 para reflejar el valor relativo de cada oportunidad.
- Para la **EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS**
La escala de valores es exclusivamente negativa de -1 a -5.

Una vez obtenido el diagrama DAFO, se procederá a su análisis para (paso 4) establecer los componentes y las actuaciones que debe incorporar el proyecto.



PLANTILLA DE ANÁLISIS DAFO PARA MODELOS DE PROYECTOS BIBLIOTECARIOS - TABLA PARA LA DETECCIÓN Y VALORACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

[illegible]

PLANTILLA DE ANÁLISIS DAFO PARA MODELOS DE PROYECTOS BIBLIOTECARIOS - TABLA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS

	-5	-4	-3	-2	-1
Amenazas relativas a la PROPUESTA DE VALOR					
Hay servicios equivalentes que se realicen por otras instituciones en nuestra comunidad					
Los servicios están muy alejados de las urgencias sociales de nuestra comunidad					
Amenazas en torno a los COSTES Y RECURSOS					
Dependemos exclusivamente de una única fuente de ingresos					
¿Las actuales fuentes de recursos pueden desaparecer en el futuro?					
¿Hay costos que son impredecibles hacia el futuro?					
¿Hay costos que son susceptibles de aumentar de un modo acusado?					
Amenazas en la GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
¿Hay actividades clave que podrían interrumpirse por algún factor?					
¿La calidad de nuestras actividades corre el riesgo de verse amenazada de algún modo?					
¿Tenemos de medios para afrontar una suspensión de los suministros de recursos clave?					
¿Podemos hacer sustituciones eficaces en los miembros del equipo?					
¿Dependemos demasiado de uno o varios socios?					
Amenazas en la RELACIÓN CON NUESTROS USUARIOS					
¿Qué probabilidades hay de abandono de los usuarios?					
¿Qué alternativas de ocio hay en la comunidad en competencia con la biblioteca?					
¿A qué velocidad se implantan en la comunidad nuevas formas de ocio digital?					
¿Qué probabilidades hay de obsolescencia de nuestros canales en los próximos tres años?					
¿Hay probabilidades de deterioro de las relaciones con nuestros usuarios?					

PLANTILLA DE ANÁLISIS DAFO PARA MODELOS DE PROYECTOS BIBLIOTECARIOS - TABLA PARA LA EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

	+1	+2	+3	+4	+5
Oportunidades de la PROPUESTA DE VALOR					
¿Podríamos mejorar la experiencia de los usuarios si integramos nuestras capacidades en espacios de nuestros aliados?					
¿Qué nuevos servicios podríamos integrar en este modelo para mejorar el impacto en los usuarios de nuestra biblioteca?					
¿Qué aportaciones creativas puedo hacer yo a este modelo para aplicarlo en mi biblioteca?					
¿Podríamos convertir nuestra experiencia de desarrollo de este modelo en un caso a compartir con otros profesionales de la biblioteca?					
Oportunidades de GESTIÓN DE RECURSOS					
¿Qué costes podemos reducir?					
¿Puedo sustituir un recurso contemplado en el modelo por otro menos costoso?					
¿Qué puedo añadir al modelo para que resulte más atractivo para patrocinadores financieros locales?					
¿Qué recursos clave puede aportarlos un socio a menor coste?					
¿Qué recursos clave no están suficientemente aprovechados?					
¿Qué recursos nuestros serían valiosos para terceros?					
¿Qué herramienta tecnológica podría aumentar la eficiencia?					
¿Podemos externalizar algo para que sea menos costoso?					
Oportunidades de GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES					
¿Qué actividades no son estratégicas y podemos encargarlas a nuestros socios para concentrarnos en las actividades clave en las que somos líderes?					
¿Se podría normalizar o estandarizar alguna de las actividades clave?					
¿Qué herramienta digital de la que ya dispongo puede dar un mayor impacto al servicio innovador?					
Oportunidades de la RELACIÓN CON NUESTROS USUARIOS					
¿Qué canales de nuestros socios pueden mejorar la relación con los usuarios?					
¿Cómo podríamos aprovechar nuevas demandas y vincularlas a este modelo?					
¿Podríamos dar mayor calidad a nuestra relación con los usuarios mediante una segmentación más eficaz?					
¿Cómo podríamos integrar y hacer más eficaz los diversos canales?					
¿Podríamos adaptar mejor los canales a los segmentos de usuarios?					
¿Podríamos encontrar y usar nuevos canales de socios colaboradores?					
¿Podemos mejorar automatizar algunas relaciones sin perjudicar la calidad?					
¿Podríamos aumentar la personalización con poco esfuerzo?					
¿Podemos mejorar el seguimiento que hacemos a los posibles usuarios?					



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation

