

BIBLIOTECA INCLUSIVA

MODELO PARA PROYECTOS
BIBLIOTECARIOS DE
INCLUSIÓN SOCIAL



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation



BIBLIOTECA INCLUSIVA

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

- Deysi Johanna Hernández / Colombia
- Francisco Salvador Navas / México
- José Luis Giraldo / México
- Karen Cristina Ramírez / Costa Rica

¿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.

BIBLIOTECA INCLUSIVA

¿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 sociales innovadores, que potencien su capacidad y el impacto de la biblioteca en su comunidad.

En concreto, las líneas de actuación que propone el modelo se focalizan en la ejecución de proyectos para la integración social de colectivos que, por circunstancias de carencia económica, déficit educativo, discapacidad, enfermedad o privación de libertad, se encuentran en situaciones de precariedad y riesgo de exclusión.

BIBLIOTECA INCLUSIVA

¿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.

El modelo se basa en el método para la generación de modelos de negocio. Una de las ideas innovadoras de INELI Iberoamérica es la trasposición de este esquema al campo bibliotecario. Los pasos que se explican en este modelo constituyen la siguiente...

HOJA DE RUTA

- Identificación de públicos objetivos
- Definición de propuesta de valor que aporta la biblioteca a la comunidad
- Descripción de la tipología de servicios y actividades que contempla el modelo
- Elección de canales de comunicación con la comunidad
- Caracterización de las relaciones con los usuarios de los servicios
- Identificación de los recursos necesarios para implantar y operar el modelo
- Diseño de la estrategia de alianzas
- Elaboración del presupuesto para la ejecución de nuestro proyecto
- Presentación de la rentabilidad social que aporta el proyecto
- Esquema de las acciones que hay que implementar
- Esquema de evaluación

MODELO BIBLIOTECA INCLUSIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

El enfoque metodológico con el que se expone este modelo se basa en el Business Model Generation de Osterwalder, un esquema utilizado para la definición de proyectos de negocio que la Fundación Germán Sánchez Ruipérez aplica en sus programas de apoyo a startups culturales y que se adapta perfectamente a la definición de programas de innovación en el campo las bibliotecas.

DEFINICIÓN

Este modelo pretende servir como referencia instrumental para el diseño de proyectos bibliotecarios orientados a la inclusión social, entendiendo por tales aquellos que incorporan instrumentos técnicos y estructurales y servicios de apoyo destinados a atender las necesidades de individuos y colectivos en situación de mayor vulnerabilidad y de promover su inserción plena y su participación dentro de la dinámica de la comunidad en la que habitan.

OBJETIVOS

De acuerdo con la finalidad implícita en la definición del modelo, los objetivos genéricos asociados con los proyectos que se deriven de él están enfocados a:

- Incorporar a las comunidades que hasta el momento no se han integrado a la biblioteca, en las actividades y servicios desarrollados a partir de la lectura como vínculo de integración cultural. Los proyectos deberán contener una programación de actividades dirigidas a estos colectivos no integrados a partir de la lectura como vínculo de integración cultural.
- Apoyar la cobertura de los programas reeducativos de lectura, satisfaciendo la necesidad de crear herramientas productivas e intelectuales que se puedan aplicar como biblioterapia, terapia, lectura crítica, entre otros.
- Innovar en los servicios y actividades ofrecidos, de manera que permitan ampliar la cobertura de necesidades las comunidades vulnerables atendidas. Esta finalidad lleva implícita la necesidad de promover la formación del bibliotecario para entender las necesidades de la comunidad y con esto generar la innovación de los servicios y actividades

Como objetivo de índole secundaria, ligado a la concepción de la lectura como herramienta para la integración social:

- Visibilizar las colecciones de la biblioteca a partir de los usos que se pueden dar, acompañando de actividades con aplicación en la vida cotidiana.

A. ESTRUCTURA DEL MODELO

A1. PÚBLICO OBJETIVO

Los sectores de población a los que se buscará dar cobertura con este modelo son grupos en situación de vulnerabilidad o riesgo social. Se contempla como sujetos prototípicos a:

- Niños, adultos y familias en pobreza extrema o situación de calle
- Jóvenes en situación de farmacodependencia
- Personas privadas de libertad
- Personas desempleadas
- Comunidades indígenas

Aun cuando en las situaciones de exclusión social de estos colectivos se aprecian muchos ingredientes comunes, como son la falta de acceso a la cultura, la carencia de formación o el déficit de habilidades y de posibilidades para acceder a la información o utilizarla, un adecuado enfoque del trabajo bibliotecario requiere tener en cuenta los factores desfavorables -circunstanciales o endémicos- que están en la base de cada una de esas situaciones, y conocer y calibrar las necesidades que cada grupo presenta, para paliar esas desventajas que repercuten en aspectos de la vida personal, la educación y la participación —o en la falta de participación y de sentido de pertenencia a la colectividad, sería más adecuado decir- de los individuos enmarcados en estos grupos vulnerables.

Por ello, para la puesta en marcha de proyectos bibliotecarios destinados a evitar escenarios de exclusión, sobre todo si aquellos tienen un alcance que afecta a una diversidad de colectivos vulnerables, se recomienda realizar una **segmentación de públicos** que permita establecer las composiciones de recursos, servicios y acciones que pueden actuar de modo más eficaz sobre los factores desventajosos propios y comunes y mitigar sus efectos.

A2. PROPUESTA DE VALOR

Este modelo de proyectos para configurar una *Biblioteca inclusiva para la transformación social* se conceptúa como un componente esencial de la oferta de las bibliotecas públicas que se articula a través de una combinación de fórmulas tradicionales e iniciativas innovadoras.

Las primeras –tradicionales– se derivan del hecho de que la biblioteca, por definición, es un espacio igualador que puede –y debe– contribuir de forma explícita a la inclusión social, constituyéndose en una herramienta de apoyo social y educativo, paliativa de las situaciones de inequidad.

Las declaraciones al respecto de la UNESCO no pierden vigencia con el discurrir de las décadas: *“Los servicios de la biblioteca pública se prestan sobre la base de igualdad de acceso para todas las personas, sin tener en cuenta su edad, raza, sexo, religión, nacionalidad, idioma o condición social. Debe ofrecerse servicios y materiales especiales para aquellos usuarios que por una u otra razón no pueden hacer uso de los servicios y materiales ordinarios, por ejemplo, minorías lingüísticas, personas con discapacidades o personas en hospitales o en prisión”*. Al contrario, se muestran más necesitadas de atención que nunca, ante escenarios socioeconómicos que propician mayores situaciones de precariedad.

En este apartado de los servicios bibliotecarios tienen cabida las actuaciones que las bibliotecas vienen poniendo en práctica para ayudar a que los individuos en situación de riesgo social puedan integrarse paulatinamente en la estructura socioeconómica de la comunidad en condiciones de equidad y participar de su evolución y mejora.

Las segundas –innovadoras– están conectadas:

- Por un lado con las herramientas que el modelo ofrece para ayudar a conducir el diseño de proyectos y facilitar el alineamiento más preciso posible con los públicos destinatarios y los efectos que se pretende que el proyecto en cuestión tenga sobre ellos. Nos estamos refiriendo por ejemplo a los métodos instrumentales para el contraste y chequeo de impactos, de alianzas y de otros aspectos, que se aportan en los anexos del documento.
- Por otro lado, se refieren a enfoques novedosos de servicios y de actividades que propone el modelo como parte del conjunto de actuaciones orientadas a esos objetivos de inclusión y de empoderamiento ciudadano de personas en situación precaria.

El impacto de los avances tecnológicos ha provocado una transformación de la sociedad que tiene también impactos evidentes sobre las prácticas de fomento de la lectura y de promoción del libro. Las bibliotecas son testigos de cambio de época donde la manera de transmitir el conocimiento afronta el reto de complementarse con los medios tradicionales con soportes de lectura digital y actividades ligadas a esta para toda la sociedad.

De esta forma los hábitos de lectura y escritura están experimentando una transformación histórica debido a la irrupción cotidiana de Internet, motivo por

el cual los profesionales del sector bibliotecario y cultural tienen que apostar por la innovación con el fin de testar nuevas formas y soportes que fomenten la lectura para diversos grupos. En el momento en que la biblioteca pública se abre a nuevos usos y a nuevos usuarios, la función del fomento del hábito lector tendría que impregnarse de innovación –no sólo tecnológica- y de una nueva filosofía con la utilización del conjunto de herramientas gratuitas o de bajo coste que la biblioteca tiene a su alcance para maximizar su presencia y mejorar su relación con los usuarios y con otras instituciones.

Para el modelo de *Biblioteca Inclusiva*, la innovación está fincada en aspectos tales como:

- La vinculación con la comunidad que potencie los recursos intangibles de la biblioteca (transmisión oral de conocimiento, reconstrucción de la memoria, historia local, identidad cultural, etc.) Y su participación como actores y proponentes de servicios pertinentes ante las necesidades de la comunidad.
- La formación de profesionales bibliotecarios con habilidades y herramientas para interactuar con diversos públicos de la sociedad (niños, personas en situación de calle, personas con discapacidad, escuelas, obreros, etc.)
- La capacitación en procesos de promoción y animación a la lectura y la escritura para personas privadas de la libertad y personas en situación de hospitalización o tratamiento farmacológico, a través de la biblioterapia y la literapia.
- El trabajo con otras organizaciones públicas y privadas para el establecimiento de sinergias que potencien los activos propios.
- La tendencia al trabajo en red con diversas bibliotecas públicas que permitan a través del encuentro e intercambio, estar al día en las tendencias bibliotecarias y estar dispuestos a aprender, desaprender, compartir y cooperar.

La tipología de proyectos de *Biblioteca Inclusiva* se inserta dentro las políticas de actuación que la biblioteca pública canaliza tomando en cuenta las siguientes líneas estratégicas:

1. Fortalecimiento de las actividades de acercamiento al libro y la lectura en las bibliotecas.
2. Desarrollo de acervos bibliográficos diversos que apoyen la vida cotidiana, social y educativa.
3. Formación y actualización de agentes bibliotecarios
4. Generación y difusión de conocimiento, enriqueciéndose con estrategias innovadoras propias de la comunidad, planteadas para el desarrollo de las competencias.

Si la misión esencial de la biblioteca se concibe como la prestación de un servicio público a la ciudadanía, los proyectos de inclusión social son sin duda uno de los ejemplos más explícitos de esa función, puesto que están orientados a garantizar el acceso a la información y a la cultura sin restricciones provocadas por situaciones de marginalidad y a desarrollar acciones que redunden en la calidad de vida de las personas y en la conformación de sociedades más cohesionadas e inclusivas. Una función que se focaliza en definitiva a “construir sociedad” y que pasa indefectiblemente por ofrecer oportunidades (tradúzcase a servicios de información, formación y participación, espacios y recursos) que promuevan y faciliten a las personas con carencias intelectuales, culturales, económica o afectivas su inserción plena dentro de las dinámicas que tipifican la convivencia colectiva y la participación en la vida ciudadana.

La biblioteca, en coordinación con las estructuras gubernamentales y las autoridades educativas y culturales, trata de promover el fortalecimiento de hábitos lectoras, suministrando a través de sus actuaciones herramientas y capacidades útiles para mejorar la vida de cada ciudadano. El desarrollo sistemático de actividades en la biblioteca tiene la finalidad de ser detonante en los procesos sociales, al tiempo que potencia su re-significación como institución social desde los puntos de vista de diferentes colectivos sociales. Es decir, se busca la participación, la colaboración y el desarrollo de iniciativas por parte de los individuos de diferentes grupos, como premisa que orienta sus actividades con el propósito de construir comunidades y ciudadanos lectores.

En este sentido, resulta esencial trabajar en la promoción y animación a la lectura y escritura como elementos fundamentales en el proceso de transformación social de diversas comunidades no integradas a la biblioteca, **generando a través de los servicios bibliotecarios contextos y dinámicas con capacidad de contribuir a la inclusión de diversos grupos sociales.**

A3. TIPOLOGÍA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

En este capítulo se aporta una relación de servicios y actividades tipo con diferentes niveles de concreción. Esta relación no es exhaustiva y tiene sólo la pretensión de servir de orientación y ofrecer ejemplos de contenidos operativos que pueden ser incluidos en proyectos desarrollados sobre la referencia de este modelo. Los servicios y actividades concretos dependerán de cada proyecto que surja desde el modelo, pudiendo aprovechar algunas de las piezas aquí enunciadas e incorporando otras que cada equipo bibliotecario identifique como componentes necesarios de la oferta global que la biblioteca ofrece a los ciudadanos.

Antes de entrar en la exposición de esos servicios y actividades específicos, conviene anticipar una reflexión sobre las “actividades clave”, que pueden definirse como aquellos componentes de la oferta que resultan imprescindibles no sólo para la implantación del modelo y la puesta en marcha de los proyectos diseñados en línea con su marco temático, sino para sustanciar a medio y largo plazo la propuesta de valor de modo que esta se traduzca en efectos positivos tangibles para las personas que hacen uso de dicha oferta (como usuarios de determinados servicios o participando en determinadas actividades).

Esas actividades clave, que suelen ser de cantidad limitada lo tanto, configuran el esquema básico de cada proyecto que se enriquece luego con las actividades y servicios que en cada biblioteca se estime conveniente llevar a cabo, reforzando los efectos de las primeras y ampliando el catálogo de contenidos que se pone a disposición de los ciudadanos

Para facilitar la identificación de las actividades clave resulta adecuado clasificarlas en categorías. Una clasificación estandarizada es la que establece estas tres categorías:

- Actividades de **producción y servicio**, relacionadas con el diseño de servicios específicos y su puesta a disposición de los usuarios.
- Actividades de **solución de problemas**; muchas actividades de los servicios sociales están concebidas como respuesta a situaciones y necesidades específicas (de salud, exclusión o calidad de vida) que presentan los distintos colectivos en riesgo de exclusión.
- Actividades relacionadas con **una arquitectura tecnológica**, que implican el uso de Tecnologías de Información y Comunicación por parte de los usuarios. En los proyectos de inclusión social es crucial capacitar a las personas con las habilidades que precisan para poder acceder a contenidos en línea y para hacer un uso de los mismos, que favorezca la integración y su empoderamiento social de los individuos.

SERVICIOS TIPO ASOCIADOS CON OBJETIVOS DE INCLUSIÓN SOCIAL

Los bajos niveles de vida de algunas comunidades no integradas se reflejan en la falta de acceso a servicios educativos, de salud, capacitación para el trabajo, cultura, deporte y recreación; en la carencia de espacios de reunión y convivencia, así como en la escasez de oportunidades para planear y ejecutar colectivamente proyectos encaminados a mejorar las condiciones del entorno social y físico de su

barrio, en este sentido la biblioteca pública tiene un nicho de oportunidad que le permite cumplir con su objetivo, respaldados en el manifiesto de la UNESCO. *“La biblioteca pública, paso obligado del conocimiento, constituye un requisito básico de la educación permanente, las decisiones autónomas y el progreso cultural de la persona y los grupos sociales”*.

En este sentido, se plantean servicios bibliotecarios basados en el acceso a la información a través del vehículo de la lectura.

Leyendo ideas sobre educación y cultura

Se quiere fomentar el acercamiento a la lectura y el libro para promover la capacidad de la educación para liderar el proceso de cambio dentro de los colectivos no integrados a fin de conseguir un mejoramiento de sus condiciones y calidad de vida. Para lo que se plantean actividades como:

Alfabetización de adultos / acción que el derecho de todas las personas a una educación de calidad, esto fomentará la autonomía y el desarrollo humano, social, cultural.

Capacitación de docentes / para fomentar el uso del libro en colegios secundarios a distancia (cárceles, reformatorios, hospitales, asilos, etc.) a través de la difusión de las colecciones de la biblioteca.

Primeros pasos hacia la lectura en la infancia / la lectura conlleva un acto donde la voz de los padres y madres viajan a un mundo de historias y palabras, al ser humano que está por nacer. “El primer libro de la naturaleza es el rostro de la madre, padre u otro familiar significativo. La primera lectura del mundo es aquella que se realiza a través de la información que el niño o niña recibe a través de sus sentidos.”

Promoción de un marco educativo bilingüe intercultural / para comunidades para recuperar y mantener sus prácticas culturales tradicionales que les permita conservar su identidad propia, frente a las nuevas formas de vida.

Leyendo para prevenir

La dispersión de los distintos públicos y poco o nulo acceso a la información, ocasionan una deficiente atención a la salud de estas comunidades, requiriéndose desarrollar acciones con énfasis en la prevención, educación para la salud y nutrición, para mejorar el estado general de la salud en las comunidades atendidas.

Algunas ideas podrían iniciar en:

Talleres de medicina tradicional / que promuevan la suma de conocimientos, técnicas y prácticas fundamentadas en las teorías, creencias y experiencias propias de diferentes culturas, y que se utilizan para mantener la salud, tanto física como mental.

Lectura de vivencias médicas / Y su relación con temáticas cotidianas, sexualidad, psicología, tanatología, etc. con la intención de ofrecer una como herramienta de comunicación social para la divulgación de la medicina preventiva.

Lectura de oportunidades para el Desarrollo

Empoderar los distintos grupos de la comunidad desarrollando actividades específicas que potencien sus capacidades de autogestión comunitaria, mejorando y apropiándose de las técnicas y habilidades que les permita aprovechar eficientemente los recursos a su disposición.

A través de alianzas de la biblioteca con otras instancias coadyuvará a los distintos colectivos para la identificación, selección, formulación, financiamiento y ejecución de sus propios proyectos.

ACTIVIDADES TIPO ASOCIADAS CON OBJETIVOS DE INCLUSIÓN SOCIAL

Cuéntame qué pasó

Público objetivo	Niños
Recomendación	Homogeneidad en la edad de los participantes.
Objetivo	Mantener el gusto por la transmisión oral de las historias; fomentar la aptitud para la escucha; animar a la lectura
Regularidad	Cada semana durante todo el año, excepto en los periodos en que hay programas específicos (verano, navidad). Es importante la regularidad: actividad cotidiana y ahorro en comunicación

Leyendo y escribiendo en esos aparatos nuevos (taller)

Público objetivo	Adultos
Recomendación	Mostrar a los adultos el uso y funcionamiento de dispositivos electrónicos
Objetivo	Proporcionar herramientas para acceder, conocer y usar computadoras, tabletas, celulares, etc. Destinado a quienes necesitan “arrancar de cero”, propone un acercamiento a los diferentes dispositivos electrónicos
Regularidad	Una vez al mes

Pescando en el mar del internet

Público objetivo	Desempleados
Recomendación	Mostrar la importancia de la lectura para encontrar empleo
Objetivo	Proporcionar herramientas y aprendizajes para buscar oportunidades de trabajo en Internet, crear estrategias de búsqueda, conocer la variedad de fuentes de información en línea y aplicar criterios para evaluar la información disponible
Regularidad	Semanal

Cómo se leer

Público objetivo	Niños, amas de casa, estudiantes
Recomendación	Definir temáticas específicas, que a través de la ayuda de especialistas (profesionales o empíricos) guíen hacia un entendimiento profundo del tema. Ej. Como leer un árbol (jardinero, ingeniero forestal, biólogo, etc), Como leer el futbol (Jugador, arbitro, técnico, entrenador, etc.)
Objetivo	Mostrar de una manera amena, las diferentes lecturas o apreciaciones que pueden hacerse desde un tema simple hasta uno complejo
Regularidad	Quincenal

Entre redes para cocinar como ayer

Público objetivo	Adolescentes
Recomendación	Usar las redes sociales para promover la lectura de libros de las colecciones para rescatar las recetas tradicionales
Objetivo	Promover y difundir las tradiciones gastronómicas de un grupo social
Regularidad	Quincenal

Tu derecho es mi derecho

Público objetivo	Personas en situación calle
Recomendación	Promover la igualdad de derechos a partir de la lectura de la constitución política de un país, leyes nacionales e internacionales
Objetivo	Dar a conocer a los grupos vulnerables, los derechos que tienen como ciudadanos en una comunidad, país o grupo social
Regularidad	Quincenal

Leer Libera y La Lectura Cura

Público objetivo	Personas privadas de la libertad y personas en situación de hospitalización y tratamiento farmacológico
Recomendación	Formar en procesos de promoción y animación a la lectura y la escritura y certificar a las personas privadas de la libertad como promotores de lectura, para que realicen actividades de lectura dentro de las bibliotecas creadas en los pabellones de las cárceles Acompañar con lecturas a viva voz a las personas en situación de hospitalización y en tratamiento farmacológico, aplicando los procesos de literapia para coadyuvar a calmar dolencias físicas

Objetivo

Formar grupo de personas privadas de la libertad y voluntarios en procesos óptimos de promoción, animación a la lectura y la escritura y en procesos de biblioterapia y literapia

Regularidad

Quincenal.

Otras propuestas de acciones posibles conectadas con los objetivos de inclusión social de la biblioteca serían:

- **Instalación de módulos de biblioteca** con una pequeña colección de libros en espacios tales como Hospitales, centros de salud, prisiones, centros sociales, centros de atención a drogodependientes
- **Servicios de lectura en escuelas** para alcanzar a familias incluidas en colectivos en riesgo de exclusión
- **Cesión de espacios** de la biblioteca a colectivos y asociaciones que trabajan con personas en riesgo de exclusión
- Sesiones en la biblioteca para la **búsqueda de empleo** y puesta en contacto con agencias de colocación en la región
- Organización de **mercadillos solidarios y actividades de sensibilización** del público en general
- **Servicio de Información local** para asesorar en trámites administrativos, visibilización de espacios culturales y otros
- Instalación de un **Centro de Bienestar Social** con servicios para personas que necesiten información o acompañamiento (incluyendo víctimas de la violencia como desplazados, jóvenes en riesgo social o en proceso de reinserción a la sociedad), con una red de contactos directos con las comisarías de familia, Instituciones de Bienestar Familiar, ONG y demás instituciones del orden municipal, departamental y nacional o de entidades públicas y privadas que atienden estas diversas problemáticas
- Programa de **capacitación en estrategias de animación y promoción a la lectura** y escritura, Lecturas para la inclusión y Libros perturbadores o movilizadores
- Clubes de **Lectura Fácil**

A4. CANALES

Establecer una correcta estructura de canales de comunicación con la comunidad y gestionarla a través de las estrategias adecuadas es fundamental para conseguir:



En primer lugar, que la propuesta de valor sea conocida por la comunidad y que esta se sienta bien informada de los servicios que se ofrecen desde la biblioteca. En el caso de este modelo, que tiene como usuarios-objetivo a personas pertenecientes a colectivos en situación de precariedad y en riesgo de exclusión, a través de mensajes y contenidos de comunicación precisos (y específicos cuando se trata de propuestas esencialmente dirigidas a ellas) para que se sientan motivadas a participar.

Por otro lado, la biblioteca inclusiva debe mantenerse atenta a las necesidades específicas que presentan los colectivos en riesgo de exclusión para ser capaz de diseñar y de ofrecer los servicios y recursos que, dentro de las posibilidades presupuestarias y de actuación del centro, contribuyan de la manera más eficiente a mejorar la situación de esas personas y a favorecer la integración progresiva de las mismas dentro de la dinámica social.

Conseguirlo pasa por otro uso típico de los canales de contacto con los usuarios. Se trata del relacionado con la provisión de experiencias. Si bien los espacios físicos concretos que la biblioteca utiliza para realizar actividades presenciales o proveer de determinados servicios a los usuarios son en sí mismos un canal de contacto / comunicación con las personas, al mencionar este aspecto de los cana-

les nos estamos refiriendo de modo principal a los espacios virtuales ligados con el funcionamiento de determinados servicios. La propia web de la biblioteca, blogs y espacios webs creados para proyectos concretos, un canal de vídeo, tertulias en línea en las que se inscribe a los participantes en un determinado proyecto diseñado bajo las pautas de biblioteca inclusiva, y en general cualquier medio virtual que la biblioteca usa para soportar determinadas actividades dentro de un proyecto o para suministrar recursos en línea hacia los usuarios.

Finalmente, los canales de comunicación con la comunidad permiten a la biblioteca conocer la percepción que la comunidad tiene sobre los servicios que le ofrece. A través de procedimientos y herramientas la biblioteca debe estimular a los colectivos destinatarios de la oferta de servicios para que den su opinión y su valoración sobre la propuesta de valor. Los canales y procedimientos para hacer el seguimiento del impacto de nuestros proyectos sobre los destinatarios (también sobre otras organizaciones implicadas y colaboradores) resultan cruciales para poder redefinir contenidos y enfoques que optimicen la actuación de la biblioteca.

En términos tácticos, en función de los colectivos destinatarios y de la tipología de proyectos que a ellos se dirijan, la biblioteca deberá decidir qué canales utiliza, los contenidos y los mensajes que suministra en cada espacio o medio, y la dinámica y cadencia con la que se genera y emite comunicación hacia los usuarios y se capta comunicación de los usuarios. Estas cuestiones se concretan en la conjunción de tres perspectivas de la estrategia de comunicación de la biblioteca:

- **Dimensión estructural:** es la forma que adopta el mapa específico de canales con los que la biblioteca articula su contacto con los usuarios, el conjunto de espacios y vías físicos y virtuales que integran la arquitectura de comunicación de la institución. Muchos de ellos son bidireccionales y admiten retroalimentación por parte de los ciudadanos.
 - » Espacios de la biblioteca que se usan para actividades concretas
 - » Buzón (físico y/o virtual) de la biblioteca
 - » Página web de la biblioteca
 - » Canales sociales: cuantas de la biblioteca en Facebook, Twitter, Flickr o Instagram
 - » Blogs o sitios web asociados a programas y proyectos concretos.
 - » Listas de distribución de correo electrónico
 - » Teléfono
 - » Mensajería instantánea: SMS, Whatsapp, iMessage

-
- » Videoconferencia: Skype, Google Hangouts o herramientas para conferencia en línea)
 - » Canal de vídeo propio de la biblioteca o canal en Youtube.
 - » Materiales impresos: folletos, marcadores, guías, cartas, etc.
 - » Elementos de comunicación en el espacio físico de la biblioteca: paneles informativos, carteles, pantallas digitales.

Conviene no obsesionarse por utilizar todos cuantos se pueda y ser selectivos. Ofrecerlos conllevar el riesgo de saturar la comunicación y obtener un efecto contraproducente al buscado, además de que todos los canales tiene un costo asociado con el persona que debe atenderlos y el mantenimiento de la infraestructura en la que se sustentan.

- **Dimensión elemental:** la configuran los activos de comunicación que se intercambian con los usuarios, por ejemplo: un contenido informativo (un calendario de actividades, la descripción de un taller que se va a celebrar), un contenidos didáctico (un tutorial en video), mensajes específicos enviados por correo electrónico o postal, activos de comunicación paquetizados (un folleto impreso, un boletín digital) y otros.
- **Dimensión procedimental:** esta perspectiva se relaciona con los aspectos metodológicos que atañen a la gestión de los canales, y debe responder a preguntas como:
 - » ¿Qué tipo de comunicaciones deben tener cobertura en todos o en la mayoría de los canales de la biblioteca?
 - » ¿Hay canales más apropiados para el contacto con públicos / colectivos concretos?
 - » ¿Qué canales deben privilegiarse para determinados tipos de contacto o de contenidos de comunicación?
 - » ¿Cuál es la periodicidad idónea con la que deben utilizarse los distintos canales o emitirse determinados tipos contenidos? ¿Cuál es la mejor franja horaria para publicar en los canales sociales?
 - » ¿Qué medios, herramientas y procedimientos –interacción presencial o no presencial- son los adecuados para pulsar la opinión de los usuarios (según qué colectivos y qué objetivos persiga la captura de esa información)?
 - » ¿Es mejor trabajar con una estrategia de canales centralizada y que establece sobre cómo y cuándo se utiliza cada canal de comunicación en la biblioteca, o debe ser flexible en función de las características de cada proyecto?

La combinación de las tres dimensiones a la hora de articular proyectos con un elevado componente de inclusión social, debe llevar a la biblioteca a trazar una estrategia de canales que apunte al mejor funcionamiento con personas que se encuentra en situación de precariedad y/o desconectadas de la dinámica social. Esto significa realizar una gestión de canales que consiga captar el interés de esas personas por conocer qué beneficios puede ofrecerles su contacto con la biblioteca y sobre todo que las motive a utilizar algunos servicios o a participar en determinadas actividades y propuestas.

Esto implica averiguar cuáles son los canales de comunicación y los contenidos que les resultan más accesibles y que por tanto son preferentes para cada colectivo, tanto a la hora de recibir mensajes o contenidos de la biblioteca como para ponerse en contacto con ella. El equipo bibliotecario debe ser muy consciente de que los estos grupos tendrán sus propias preferencias sobre el modo de participar en la biblioteca.

A5. RELACIONES CON USUARIOS

Los canales físicos y virtuales de contacto con los usuarios están en la base de las relaciones que la biblioteca establece con las personas que utilizan sus espacios y servicios.

Estas relaciones componen un marco diverso que está tipificado según una categorización genérica en la que se distinguen entre seis y ocho clases. El diseño de un programa de la biblioteca, o incluso el de determinados servicios, debe asumir un determinado esquema de relaciones con los destinatarios, que influirá de forma directa en la percepción que los usuarios tengan de la biblioteca y en el impacto que sea capaz de provocar a través de sus recursos y su oferta de servicios.

El modelo de *Biblioteca Inclusiva* considera prioritarios estos tipos de relación con las personas:





Asistencia personal. Este tipo de relación se fundamenta en la interacción con las personas de un equipo bibliotecario plenamente consciente de la función social de la biblioteca y del liderazgo con el que debe ejercer esa labor. A partir de ahí, las intervenciones –atención con carácter general y acogida, y también de manera específica a través de las acciones, servicios y actividades que estén contemplados en cada proyecto– se sustentan en una conexión muy directa con los usuarios que es capaz de crear vínculos de confianza entre ellos, los profesionales de la biblioteca y los voluntarios que colaboran con ella.

¿Qué se consigue con este tipo de relación?

Fidelización, confianza: el liderazgo de los equipos bibliotecarios se fundamenta, entre otros factores, en el vínculo y la confianza que generan en con usuarios y en la calidad de las relaciones que se establecen a partir de la labor de mediación, que es intrínseca al trabajo en la biblioteca y adquiere una relevancia especial cuando se trata de la atención a individuos en circunstancias de precariedad o exclusión social.



Comunidad de aprendizajes. Los objetivos de inclusión social alineados al trabajo que la biblioteca lleva a cabo con niños y personas adultas en riesgo de exclusión demandan la incorporación de servicios y de recursos orientados a cubrir sus carencias informacionales y los déficits educativos y culturales que presentan. El bibliotecario adquiere en este escenario un rol de mentor que, en estrecha colaboración con los profesionales que trabajan en la atención especializada con colectivos marginales, actúa como orientador de estos individuos en el descubrimiento y el uso de los recursos y las actividades –con componentes adaptados en parte a las capacidades y necesidades de los colectivos en riesgo– que la biblioteca les ofrece para posibilitar el autoaprendizaje y la formación en competencias básicas.

¿Qué se consigue con este tipo de relación?

Socialización. La adquisición de competencias básicas genera sentimientos de autoafirmación individual y a la vez de pertenencia a la comunidad, circunstancias que promueven la igualdad ente individuos y, por ende, el progreso social y económico de la ciudadanía.



Asistencia individualizada. Tipificada en los servicios de atención y orientación específicos que se realizan a nivel particular con personas concretas, que de forma voluntaria y que la biblioteca articula a través de perfiles especializados (educadores sociales, psicólogos, pedagogos, terapeutas, *coaches*, etc.) disponibles dentro de su equipo o contratados al efecto.

¿Qué se consigue con este tipo de relación?

Identificación, pertenencia: la mejora de la autoestima, y la progresiva superación de carencias culturales y relacionales que procura al individuo la combinación de esta asistencia con su participación en actividades de la biblioteca, convierte a las experiencias que esta ofrece en una realidad cercana al individuo, personal y propia.

A6. RECURSOS PARA LA SUSTENTABILIDAD

Hacer realidad la propuesta de valor que aporta el modelo precisa del concurso de un conjunto variado de recursos que posibilitan su puesta en marcha y su sostenibilidad en el tiempo de actuación que se estime necesario para alcanzar los objetivos enunciados. La precisión con la que se determine la naturaleza de esos recursos y la cantidad de elementos necesarios que se incluyen dentro de cada categoría determinará la solidez de la planificación del proyecto y la bondad del presupuesto económico que se estime necesario para ejecutarlo.

Una clasificación útil para organizar los distintos componentes es, entre otras posibles, la siguiente:

Recursos	
 FÍSICOS	En este apartado se contemplan todos los activos tangibles referidos a espacios e instalaciones y herramientas que el proyectos pone en juego para la ejecución del proyecto, como por ejemplo: ● Espacios físicos de la biblioteca (o cedidos por instituciones aliadas para albergar el desarrollo de determinadas propuestas) ● Software para sistemas informáticos y bases de datos ● Equipos de cómputo ● Dispositivos digitales (<i>eReaders</i>, tabletas electrónicas) ● Equipos de impresión ● Equipos de proyección, pizarras digitales ● Sistemas de acceso wifi ● Papelería y artículos de oficina varios ● Fondo documental específico para colectivos en riesgo de exclusión ● Kits para desarrollo de actividades ● Material para comunicación y publicidad de servicios u actividades

Recursos



HUMANOS

Constituyen el elemento más relevante del esquema de los recursos que concurren en proyectos de innovación social y en particular de aquellos que se dirigen a la inclusión socioeconómica y cultural de colectivos en riesgo de exclusión.

Esto se explica en parte por los componentes de afectivo y de especialización que se requieren para 1-conectar y empatizar con individuos encuadrados en colectivos en marginales, y 2-conseguir involucrar a esas personas en las propuestas de la biblioteca. Este requisito se traduce en dos condiciones fundamentales.

- Por un lado, el personal bibliotecario debe tener perfectamente asumida la importancia de la labor social que desempeña la biblioteca y de la responsabilidad que debe ejercer para garantizar la equidad y la inclusión de todos los ciudadanos.
- Por otro, resulta imprescindible la incorporación en el equipo de perfiles especializados con conocimientos y habilidades concretas para el trabajo social. Una organigrama típico del equipos bibliotecario asignado a un proyecto de biblioteca inclusiva debería cubrir los siguientes roles:
 - » Coordinador de proyecto
 - » Promotor de lectura
 - » Gestor-programador cultural
 - » Educador social
 - » Profesional Bibliotecario- bibliotecólogo
 - » Administrador de tecnología
 - » Becarios universitarios o voluntarios de la comunidad con formación básica en algunas de las siguientes materias: trabajo social, psicología, pedagogía, educación de niños y jóvenes, antropología.

Otros roles necesarios para la buena marcha del proyecto pueden ser desempeñados por equipos humanos externos a la biblioteca que pertenecen a instituciones colaboradoras o a las organizaciones sociales que trabajan directamente con los colectivos en riesgo que son destinatarios de las actuaciones y los recursos del proyecto (ver capítulo de Alianzas)

Recursos



INTELLECTUALES

Están integrados por los diferentes activos de información que la biblioteca alberga principalmente en sus bases de datos y que se utilizarán para la ejecución de todas las tareas de diseño, implantación y operación del proyecto, tales como:

- Información sobre instituciones aliadas
- Repositorio de contactos con actores relevantes en el ecosistema de la biblioteca
- Información de imagen corporativa
- Publicaciones relacionados con el mapa etnográfico y sociológico de la comunidad
- Materiales de referencia específicos para el trabajo con colectivos marginales: libros editados en formato de “lectura fácil”, audio-libros, dossiers de elaboración específicamente, materiales de lectura para sensibilización sobre distintas problemáticas sociales, guías didácticas para la intervención de profesionales y personal de voluntariado, etc.

Recursos



ECONÓMICOS

Operar desde la biblioteca con programas de inclusión social exige disponer de un respaldo económico suficiente que garantice al menos la cobertura de los siguientes requisitos:

- Incorporación de perfiles profesionales de trabajo social y/o formación del personal bibliotecario en las habilidades imprescindibles
- Disponibilidad de colecciones y recursos que: 1) favorecen el acercamiento a la biblioteca y la inclusión de colectivos en riesgo; 2) promueven entre la ciudadanía el conocimiento de la realidad socioeconómica de estos colectivos y generan conciencia cívica favorable a su inclusión social
- Disponibilidad de otros apoyos técnicos y estructurales necesarios para el desarrollo de los servicios de biblioteca inclusiva

Si bien el respaldo económico de la biblioteca debe sustentarse por definición en los presupuestos públicos, cada vez se hace más necesario buscar fuentes y fórmulas de financiación complementarias que provengan del ámbito de la empresa privada, argumentando los potenciales beneficios estratégicos que se abren para ella gracias a su implicación en proyectos con un profundo calado social.

A7. ALIANZAS

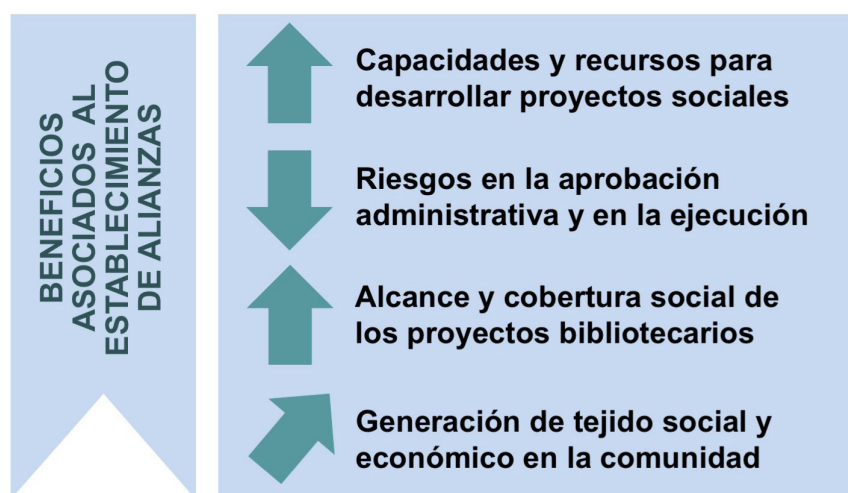
La colaboración de la biblioteca con otras instituciones se canaliza a través de alianzas que pueden ser de diverso tipo:

- Alianzas estratégicas con organizaciones de contextos diferentes a los que son los naturales de la actuación bibliotecaria (conectados con servicios de lectura pública)
- Colaboración con proveedores de para garantizar la calidad de la experiencia de los usuarios
- Acuerdos con entidades que facilitan el lanzamiento de nuevos servicios que no están en el radio de acción habitual de la biblioteca
- Marcos de cooperación con otras bibliotecas

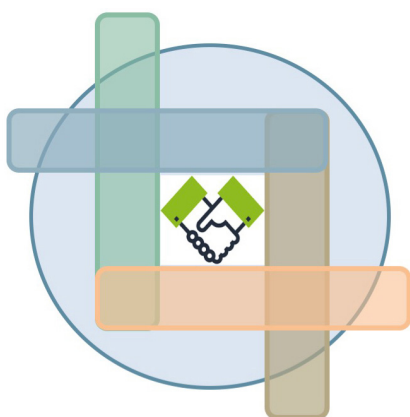
El establecimiento de estas alianzas aporta aspectos positivos de diversa índole al trabajo que la biblioteca lleva a cabo:

- Uno sería el **incremento de capacidades** que en términos operativos supone contar con la especialización de entidades que suman conocimiento y destrezas específicos en ámbitos concretos relacionados con los proyectos, o que aportan recursos adicionales –humanos o materiales– a los disponibles en la biblioteca (se trata en estos casos de organizaciones de ámbitos diferentes al nuestro). Un ejemplo para proyectos de inclusión social relacionados con este modelo sería la cesión a la biblioteca de instalaciones propias para desarrollar actividades con grupos que ya identifican esos espacios como un entorno conocido y “amigo”.
- Un beneficio directamente relacionado con el anterior es la **reducción de riesgos** que implica contar con la ayuda de instituciones especializadas en los ámbitos de referencia de los proyectos en cuestión. Este es un aspecto especialmente crucial en el caso de proyectos de Biblioteca Inclusiva, en los que el concurso de instituciones y de perfiles profesionales especializados en el trabajo con colectivos en riesgo de exclusión resulta casi obligado.
- Otra es el **mayor alcance** que las alianzas permiten dar a los proyectos, tanto en su fase de comunicación como en la propia ejecución, al trabajar con segmentos de población que sean público objetivo o relacionado para las instituciones colaboradoras.
- También debe reseñarse la contribución que aporta a la **construcción del tejido social y económico** el establecimiento de marcos de cooperación que tienen su núcleo en la biblioteca, al ser esta uno de los centros ciudadanos de referencia dentro de la comunidad. El trabajo en red, además, aporta una soli-

dez del propio proyecto ante las autoridades políticas que no podrían exhibir individualmente la biblioteca o las otras entidades implicadas, de modo que posiciona más favorablemente las iniciativas de inclusión a la hora de conseguir respaldos institucionales.



Teniendo sobre todo en cuenta los colectivos que constituyen los públicos prioritarios de los proyectos a desarrollar bajo un modelo de Biblioteca Inclusiva, así como los contenidos de los servicios y actividades contemplados en ellos, con carácter orientativo se establece la siguiente relación de aliados posibles:



- Estamentos de la Administración Municipal
- Secretaría de Cultura y Turismo
- Asociaciones culturales y cívicas
- ONG y otras organizaciones sin ánimo de lucro
- Colectivos oficiales e instituciones de servicios asistenciales que trabajan con grupos en situación precaria y en riesgo de exclusión
- Instituciones penitenciarias y centros de acogida
- Instituciones educativas (universidades, escuelas).
- Organizaciones de voluntariado
- Medios locales de prensa
- Instituciones financieras
- Empresas (a través de sus programas de Responsabilidad Social)
- Otras bibliotecas

La construcción del mapa de relaciones concreto para un proyecto de inclusión social debe especificar, para todos y cada uno de los aliados potenciales que se contemplen, la función que se espera que asuma y el retorno/beneficio que va a obtener por su participación.

Construcción del Mapa de Alianzas

Este modelo sugiere la aplicación de un método estandarizado para el diseño del mapa de alianzas, que establece además las pautas de utilización aplicables para que en él se muestre las responsabilidades que competen a cada entidad incluida, las motivaciones y beneficios que puede tener en función de los objetivos genéricos con los que trabaja, así como las situaciones de connivencia o de potencial conflicto que pueden darse con otros de los actores contemplados en el marco global de colaboración.

Ese método se denomina MACTOR. En el Anexo I se ofrece una versión simplificada para aplicar en los proyectos que se definan a partir del modelo. El correcto uso de esta herramienta parte de realizar un análisis pormenorizado que permita detectar:

- En primer lugar, los actores: personas, instituciones u organizaciones que nos interesaría que participaran y que pueden tener interés en unirse al proyecto.
- Los objetivos, motivaciones y preferencias de cada uno de ellos y, en función de los mismos, identificar los elementos de nuestro proyecto que pueden resultarles más atractivos y prioritarios. Esto exige que cada actor prioricen los objetivos definidos para el proyecto en función de la importancia que les otorga individualmente.

La finalidad del proceso es obtener una información de conjunto relevante que nos permita responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué trayectoria anterior tiene cada actor de los actores en proyectos de inclusión social o en ámbitos relacionados? ¿Qué relación tienen los objetivos del proyecto con su sector de actividad? ¿Qué objetivos/premios va a obtener? ¿Qué esfuerzo o coste le va a exigir participar en el proyecto?

ANEXO I Método MACTOR

El procedimiento para compilar esta información pasa por el contacto directo con los actores-aliados enumerados. Se puede llevar a cabo una reunión con cada uno dedicada a exponer el proyecto, solicitar la colaboración y explorar esas cuestiones; u optar por mantener una reunión conjunta en la que se expliquen los términos más generales, y posteriormente capturar la información sobre cada uno a través de un cuestionario que puedan devolver cumplimentado.

A8. ESQUEMA DE COSTES

Articular la propuesta de valor conlleva unos determinados costes cuya cuantía depende de las características particulares de cada proyecto (la dimensión y alcance de los servicios a suministrar y el conjunto de tareas de gestión, comunicación y seguimiento asociadas con ellos). La estimación anticipada de esos costes es otra de las tareas previas requeridas del modelo y contempladas en la hoja de ruta para su implantación. Una vez que haya sido puesto en marcha (particularizado en proyectos concretos), será imprescindible realizar revisiones periódicas de la valoración realizada para detectar con suficiente anticipación posibles desviaciones presupuestarias y evitar que estas pongan en riesgo la sostenibilidad de las actuaciones.

El proceso de presupuestación económica pasa por la definición de **“centros de costes”**. Según explica Elliot Brown en el sitio web *pymesyautonomos.com*, estos se definen como “un emplazamiento claramente delimitado donde se producen costes, agrupando estos en unidades de decisión, control y responsabilidad. Un departamento que cuente con un responsable y con un presupuesto es un centro de costes. Cualquier empresa puede estructurarse en los centros de coste que estime convenientes, sin que estos tengan que coincidir entre diferentes empresas, ya que la relevancia de los costes, si bien tiene puntos en común entre las diferentes empresas, varían en función de la ponderación que le asignen los responsables de su análisis.”

Por tanto, la delimitación de costes es fundamental para medir cuantitativamente la inversión inicial, así como la capacidad de mantener y extender el programa.

El cómputo de costes no se ciñe exclusivamente a los capítulos de gasto y de inversión contemplados para el proyecto. Debe considerar además los costes que no están asociados a activos tangibles, como por ejemplo los correspondientes a los esfuerzos a incurrir por el equipo humano, y que tienen una traducción económica directa aplicando el correspondiente coeficiente de coste hora/hombre para cada uno de los perfiles asignados (calculado en base a costes laborales para el personal propio o a partir de los honorarios por servicios de empresas o profesionales externos).

Se deben contemplar además de forma diferente los costes fijos y los variables. Los primeros se mantienen con independencia de la dimensión que adopten los parámetros de operación del proyecto (por ejemplo la cuota asignable al proyecto

de tarifa plana de internet que tenga contratada la biblioteca, o el coste salarial medio del personal asignado). Los costes variables varían en función de parámetros como la cantidad de servicios o actividades que se programen (el coste de un dinamizador de actividades se multiplicará por el número de sesiones que realice).



Los conceptos mínimos imprescindibles para elaborar un cuadro elemental de estimación de costes son: insumos, cantidad de unidades y coste acumulado (coste unitario del insumo multiplicado por el número de unidades). Los insumos se distribuyen mayoritariamente en cuatro categorías: *recursos humanos*, *de comunicación*, *tecnológicos* y *de logística no tecnológica*, en proporciones que dependerán de cada proyecto surgido del modelo.

La tabla que sigue ejemplifica este enfoque simplificado de presentación de costes (los conceptos y cantidades son meramente ilustrativos).

INSUMO	UNIDADES	COSTE
Capacitación de personal	1 Capacitación trimestral (total 4)	\$
Computadores	N equipos portátiles con impresoras 1 proyector	\$
Equipo de impresión	Por definir	\$
Papelería	Varios	\$

Cargos fijos (electricidad, agua, teléfono fijo, internet, etc.)	Cargos mensuales (durante el período temporal considerado)	\$
Artículos de oficina varios (lápiz, lapicero o bolígrafo, pegatinas, etc.)	Varios	\$
Kit de actividades al aire libre (pelotas, cuerdas, etc.)	Material lúdico	\$
Material bibliográfico	Libros, DVD, licencias, etc.	\$
Kit de actividades para interiores o pasivas (alfombras, cartulinas, marcadores)	Varios	\$
Publicidad	Impresos (carteles, separa libros, posters, gasto en medios de prensa, etc.)	\$
Personal bibliotecario	Coste mensual imputable de nóminas (durante el periodo considerado)	\$
Servicios profesionales	Coste de servicios contratados para el proyecto (durante el periodo considerado)	\$

A9. RENTABILIDAD SOCIAL

El apoyo institucional que puede recibir un proyecto dependerá en buena medida de hasta qué punto la biblioteca es capaz de caracterizar el nivel de rentabilidad social que tiene esa iniciativa.

El concepto de rentabilidad se origina en el ámbito de los negocios para reflejar la relación existente entre los recursos empleados en un proyecto y los beneficios obtenibles con él. Esta relación, calculada habitualmente en términos económicos, ofrece un contraste explícito entre los costes requeridos para la implantación de una determinada iniciativa de negocio y los ingresos que se van a lograr, y constituye uno de los argumentos con más peso para motivar a los inversores. Sin embargo, aunque en el ámbito de los proyectos culturales este enfoque puede

tener también algún reflejo (la cultura también genera beneficios económicos), no es el más apropiado para concitar apoyos institucionales y soportes financieros. En el territorio de las intervenciones públicas, el balance entre esfuerzos y logros se mide en términos de rentabilidad social.

Este concepto es equivalente a los ingresos en los modelos de negocio empresariales, pero entendido en este caso como la aportación por parte de la biblioteca de servicios valiosos para la mejora de la comunidad. Para hacer factible la comparativa, se hace necesario asignar lo que se denomina un ‘precio sombra’ a aquello que la biblioteca ofrece a través del proyecto, de modo que se pueda evidenciar en términos cuantitativos un resultado positivo al relacionar los costes que supone la implementación del modelo (término resta) con lo que éste aporta a la comunidad (término suma).

La asignación de precios sombra que traducen a términos cuantitativos y monetarios los beneficios sociales esperados de un proyecto, es una práctica recomendable pero a la vez compleja. Por este motivo se recomienda su ejecución en el caso de proyectos de amplia dimensión y para los que la obtención de financiación pública sea un requisito importante que condicione la posibilidad de ponerlos en marcha y hacerlos sostenibles. En otros casos puede ser más lógico y conveniente optar por elaborar una narrativa que argumente de forma coherente los impactos positivos verificables que el proyecto tendrá sobre el entorno social en el que actúa. Esta narrativa deberá incorporarse dentro de la estrategia de promoción de los nuevos servicios para 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.

En el caso del modelo de *Biblioteca Inclusiva*, para construir esa argumentación el equipo bibliotecario deberá hacer una valoración de los potenciales efectos que pueden producir los proyectos derivados de él, en relación con algunas de las circunstancias siguientes:

- Proporcionar acceso a información y tecnología con fines inclusivos
- Proveer de habilidades para localizar y utilizar información
- Favorecer el desarrollo de habilidades y mejorar el posicionamiento social
- Habilitar el compromiso cívico
- Contribuir a conectar a ciudadanos en riesgo con los servicios públicos
- Favorecer la aceptación social de individuos en situación de riesgo
- Fomentar el desarrollo comunitario
- Facilitar la participación de colectivos marginales en la dinámica cultural de la comunidad y reforzar así la autoestima de sus individuos

- Favorecer la inserción laboral de personas en situación marginal
- Mejorar la salud y el bienestar de las personas
- Contribuir a la formación de personas privadas de libertad
- Conformar comunidades humanas más seguras y equitativas
- Contribuir a la productividad económica
- Favorecer la socialización de personas en riesgo de exclusión
- Generar vínculos sociales de los colectivos en riesgo con otros grupos
- Configurar comunidades inclusivas y cohesionadas



B. ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Los pasos que con carácter genérico deben llevarse a cabo la puesta en marcha del modelo de *Biblioteca Inclusiva*, aplicado a proyectos concretos, tienen la secuencia que se esquematiza a continuación.



1. Análisis del entorno.

- Diagnóstico de situaciones de exclusión en la comunidad.
- Identificación de colectivos en riesgo y exploración de las necesidades generales y particulares que presentan.

2. Definición de metas.

- En el marco de la estrategia de trabajo social de la biblioteca, realizar un diseño conceptual básico del proyecto y a partir de él definir con claridad los objetivos de inclusión que pretende alcanzar.
- Determinar las limitaciones y riesgos que condicionan el logro de dichos objetivos.
- Establecer un conjunto preliminar de medidas de contingencia para minorar la potencial incidencia negativa de esos riesgos en el logro de las metas planteadas.

3. Configuración y formación del equipo.

- Asignar los perfiles bibliotecarios requeridos según el diseño conceptual del proyecto. Establecer y ejecutar el plan de formación necesario para que el equipo sea capaz de atender a los colectivos en riesgo potenciando su inclusión social, a partir del conocimiento de sus características genéricas y sus necesidades prioritarias.
- Para la consecución de practicantes y voluntarios, diseñar una campaña dirigida a instituciones educativas, ofreciendo otros estímulos como participación en otros proyectos, cumplimiento del servicio social estudiantil y motivación por medio de certificados de asistencia.
- Invitar a los directivos de los planteles educativos a participar del programa y ofrecer una vinculación en otras actividades de la biblioteca como préstamo interinstitucional, servicios de extensión bibliotecaria, visitas guiadas a la biblioteca, participación en ferias del libro.
- Contratar los perfiles específicos imprescindibles para cubrir capacidades de las que no se disponga dentro del organigrama de la biblioteca (p.ej: educador social).

4. Diseño del proyecto o proyectos.

- Diseñar la relación de nuevos servicios, basado en una doble evaluación: sobre su necesidad por el panorama social existente y sobre la coherencia con la propuesta de valor y los objetivos del modelo.

-
- Establecer, si procede, un proyecto piloto con acciones muy concretas que permitan verificar en corto plazo la efectividad de las propuestas planteadas, desde el punto de vista de la inclusión social.
 - Revisar y reformular si procede los objetivos enunciados en el diseño conceptual, realizando una definición preliminar de los parámetros cuantitativos y cualitativos que permitirán evaluar el grado de consecución.
 - Habilitar los espacios y recursos necesarios, incluyendo los que deban dedicarse a actuaciones de atención individualizada.

5. Diseño y planificación de las acciones de comunicación.

- Plan de comunicación externa. La comunicación corporativa configura la proyección social de una institución y resulta clave para determinar el éxito o fracaso de todas y cada una de sus iniciativas. Por ello, es vital definir políticas de comunicación capaces de resultar efectivas, que contribuyan a un mejor conocimiento y valoración de la institución por parte de la sociedad.
- Establecer el mapa canales utilizables: sitios web institucionales, redes sociales, medios de prensa y radios comunitarias, boca a boca. etc. teniendo en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y la variación en los hábitos de consumo informativo de la mayoría de los ciudadanos.
- Dirigir los focos de comunicación del proyecto hacia una población meta delimitada por dos factores trascendentales, condición socioeconómica y ubicación geográfica (vulnerabilidad por locación). Para conseguir una comunicación efectiva conviene delimitar dos líneas estratégicas diferenciadas que estructuren el Plan de Comunicación Externa del centro. que deben desarrollarse paralelamente y de un modo coordinado:
 - » Por una parte, se apostará por mantener las funciones tradicionales de comunicación canalizada a través de los medios de comunicación locales situados dentro de nuestra área de influencia, mediante la difusión regular de noticias e informaciones relacionadas con el centro, prestando especial atención a la difusión de todo tipo de eventos culturales y actividades de extensión abiertos a la participación del público.
 - » Por otra parte, se reforzará la actividad en las redes sociales como vía de comunicación directa, eficaz, flexible, multidireccional y abierta a toda la ciudadanía, buscando siempre un equilibrio en las informaciones de manera que resulten de interés tanto para los miembros de colectivos en riesgo como para la comunidad en su conjunto.

-
- Ofrecer un punto de información específica donde se puedan remitir dudas (puede ser un correo electrónico o un teléfono).
 - Diseñar un plan de comunicación interna. Su ejecución refuerza la credibilidad del discurso institucional de la biblioteca, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la pertinencia de los servicios sociales que se van a ofrecer y de los retos y responsabilidades que tiene la biblioteca en el ámbito de la inclusión. La comunicación con los empleados es por tanto un proceso de gran importancia, que además fomenta el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

6. Diseño del Plan de evaluación.

- Afinar la definición y el método de medición de los parámetros/indicadores pre-establecidos en el diseño funcional del proyecto.
- Contemplar la realización de encuestas de satisfacción y entrevistas (con personas participantes y con el personal de la biblioteca). Las encuestas se deben orientar a la captación de 'historias de cambio', en las cuales los equipos bibliotecarios deben obtener testimonio sobre el impacto de las acciones del proyecto sobre la vida de los ciudadanos pertenecientes a colectivos en situación de riesgo.
- Avanzar el pre-diseño de material de promoción y comunicación de experiencias, basado en el registro de las historias de cambio, que incidan en los aspectos positivos y los logros del trabajo de inclusión social que lleva a cabo la biblioteca (esta tarea puede posponerse a una fase avanzada de la ejecución del proyecto).

7. Realizar presupuesto.

- Elaborar el esquema económico de gastos, inversiones e ingresos previstos. Valorar la pertinencia de incluir un análisis precios sociales (precios sombra) para cuantificar la rentabilidad social esperada del proyecto.

8. Diseñar el mapa de alianzas

- Elaborar un mapa de otros servicios o instituciones que están trabajando en la atención y la cobertura de necesidades de colectivos en situación de riesgo.
- Identificar potenciales aliados para la realización del proyecto (dentro y fuera de ese mapa).

-
- Diseñar el marco combinado de relaciones-objetivo-funciones–conflictos (es aplicable el método MACTOR que se expone en el capítulo “Alianzas”) y gestionarlo con el conjunto de las personas y entidades finalmente incluidas en el.

9. Involucrar a colectivos específicos.

- Convocar a los gestores de organizaciones asistenciales y de colectivos que trabajan con personas en situación de precariedad.
- Presentarles el proyecto y explicar el rol que se espera que puedan desempeñar en colaboración con la biblioteca para el mejor desarrollo del mismo.
- Atendiendo a las sugerencias que se hacen al respecto desde los colectivos y revisar en base a ellas los contenidos de proyecto para afinar su enfoque.

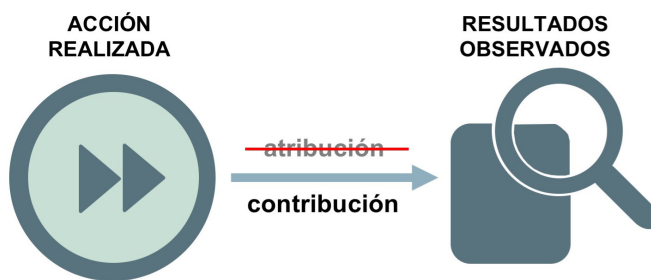
10. Buscar financiación y aprobación por la autoridad

- Preparar las socializaciones y la presentación del plan de trabajo ante las organizaciones aliadas y los demás actores.
- A través de un diagnóstico de riesgos demostrar la pertinencia del programa y el beneficio para la biblioteca y la comunidad, presentando información veraz y clara, con cronogramas precisos.
- Dependiendo del entorno socioeconómico en el que actúe cada biblioteca, la financiación puede provenir de fuentes externas diversas: personas o empresas patrocinadoras que quieran involucrarse con proyectos innovadores de calado profundamente social en las comunidades, embajadas, entidades financieras y otro.
- Aún en los casos en los que no responda a un requisito legal, es beneficioso para la biblioteca obtener el reconocimiento oficial y certificar el apoyo de la administración gubernamental y de los estamentos oficiales con competencias en el ámbito de la intervención social.

C. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN EL MODELO PARA CREAR *BIBLIOTECA INCLUSIVA* EN LAS BIBLIOTECAS

Los proyectos que se realizan en el contexto del servicio público se enfrentan a la dificultad de que no existe una referencia de rentabilidad tan precisa como la que se utiliza en el ámbito empresarial. Sin embargo, y máxime dado su profundo carácter social, la evaluación de los proyectos bibliotecarios no debe estar condicionada a encontrar una relación de causalidad directa entre actuación y resultado, sino contemplarse desde una visión sobre la medida en que determinadas acciones tienen que ver con determinados cambios.

Esta es la premisa que defiende David Streatfield (consultor de evaluación que la Gates Foundation ha asignado a INELI Iberoamérica), la de sustituir la idea de ‘atribución’ por la de ‘contribución’, lo que supone renunciar a un esquema unidireccional en el que una variable independiente es la causa única y efectiva del 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 para valorar de qué forma y en qué medida el programa ha contribuido a un efecto positivo sobre la comunidad.



C1. 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. Desde hace bastante tiempo, y en contraposición a la obsesión por el ‘activismo’ en el campo del fomento de la lectura y de las bibliotecas, CERLALC y Fundación Germán Sánchez Ruipérez subrayan la necesidad de potenciar lo cualitativo, algo que en el terreno de la evaluación deber traducirse en restar importancia a la comparación de datos y las estadísticas y prestar mayor atención a las historias, los atributos, los valores y los discursos.

**de: MODELOS
DE EVALUACIÓN
CUANTITATIVOS
(datos)**

**a: MODELOS
DE EVALUACIÓN
CUANLITATIVOS
(atributos, historias)**

Streatfield pone también en cuestión el valor de medir la 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. Poder ‘mostrar el valor de los servicios bibliotecarios’ sirve además para contraponer argumentos a las políticas de restricción de recursos públicos para las bibliotecas.

C2. 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 planteados; 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 objetivos, a otros colectivos 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

En el modelo se define una tercera categoría, los [indicadores de incidencia](#), con los que se pretende valorar en qué medida incide la puesta en marcha y la ejecución de un proyecto sobre la imagen que proyecta la biblioteca en su entorno.

C3. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EVALUAR EL PROYECTO?

Los objetivos de la evaluación pueden referirse, en principio, a dos ámbitos bastante diferentes:

- Validar nuestro trabajo y mostrar al financiador la eficacia del mismo
- 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 cuando es el caso, 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 sus procedimientos y, sobre todo, a la forma en la que la biblioteca es percibida en la comunidad en la que se asienta.

C4. 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.

Validación de la implementación y análisis de las opiniones de los usuarios

- 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 la narrativa de los participantes.
- 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.

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.

La evaluación para obtener los elementos de convicción 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 se han alcanzado unos logros sin perder la riqueza del contexto en el cual se han alcanzado.

ANEXO II Esquema de Evaluación



En los Anexos se ofrece una propuesta de indicadores para este modelo, agrupados en las tres categorías mencionadas en el punto C2. 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 conjunto de indicadores se aplica a través de una *matriz de chequeo*, por lo que se dispone de tres matrices diferentes. Constituyen 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 sobre 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.

ANEXO III DAFO



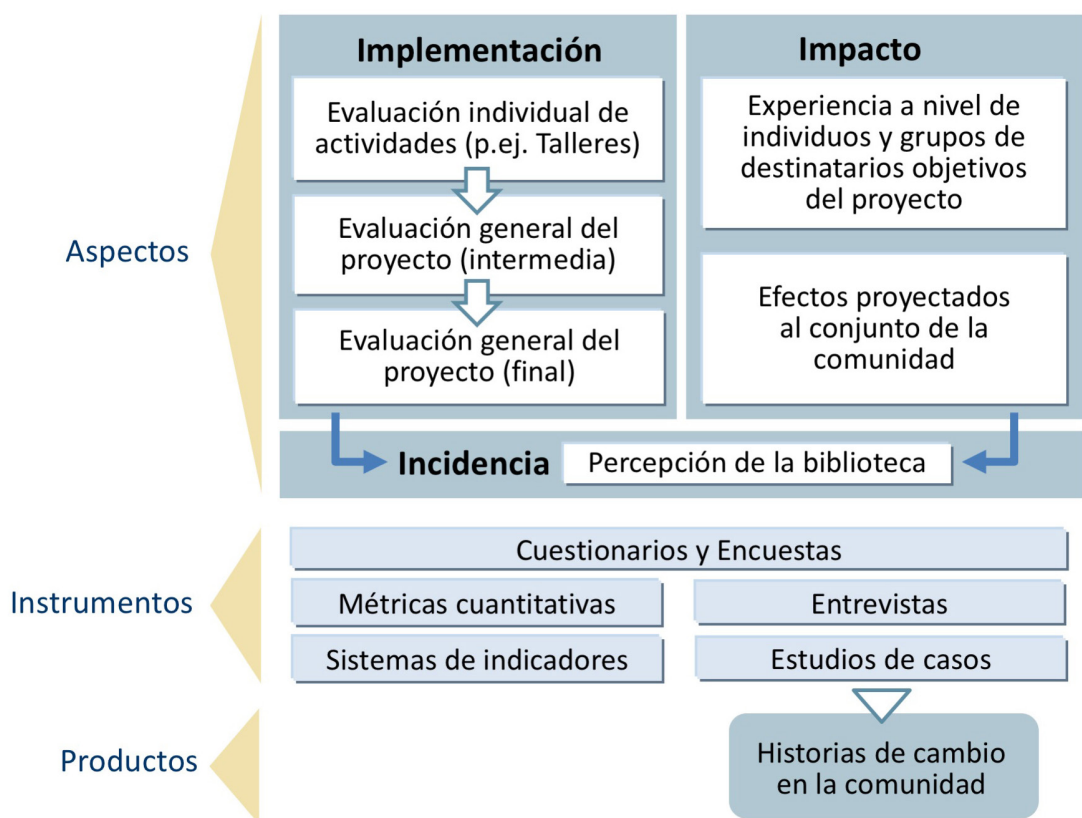
En los Anexos se explica también la aplicación del método DAFO-FODA al modelo, con la sugerencia de que se utilice, en cada proyecto o grupo de proyectos, para definir los parámetros y contenidos concretos que estamos dando a cada uno de los apartados contemplados en el método del lienzo (los que se han desarrollado en el apartado A de este documento) para un proyecto concreto.

Esta herramienta de evaluación, además de esa aplicación previa destinada a definir los contenidos del proyecto en su fase de diseño, puede ser utilizada a lo largo de la implementación como herramienta de seguimiento.

⁽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.

Marco de Evaluación genérico para los proyectos



BIBLIOTECA INCLUSIVA

MODELO PARA PROYECTOS
BIBLIOTECARIOS DE
INCLUSIÓN SOCIAL

ANEXOS



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation



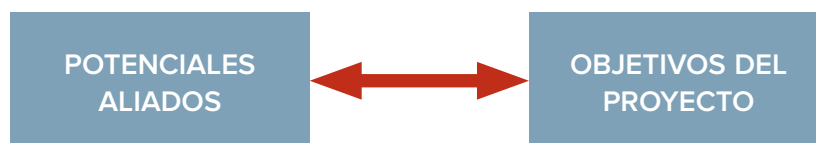
ANEXO 1.

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

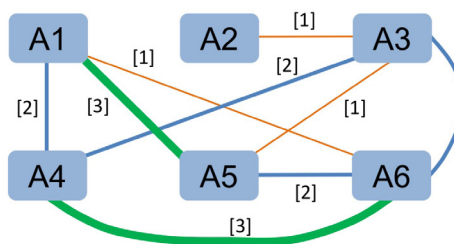
El equipo bibliotecario puede optar por diferentes opciones para asignar valores a las casillas de cada línea (visión horizontal de la matriz). Entre otras posibles:

- a. 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).
- b. 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)
- c. 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 – Estamentos de la Administración Municipal

Ab1, Ab2... AbN – Secretaría de Cultura y Turismo

Ac1, Ac2... AcN – Asociaciones culturales y cívicas

Ad1, Ad2... AdN – ONG, asociaciones de voluntariado y otras organizaciones sin ánimo de lucro

Ae1, Ae2... AeN – Colectivos e instituciones de servicios asistenciales que trabajan con grupos en situación precaria o riesgo de exclusión

Af1, Af2... AfN – Instituciones penitenciarias

Ag1, Ag2... AgN – Instituciones educativas (universidades, escuelas).

Ah1, Ah2... AhN – Medios locales de prensa

Ai1, Ai2... AiN – Entidades financieras y Empresas privadas (a través de sus programas de Responsabilidad Social)

Aj1, Aj2... AjN – Otras bibliotecas

3.B. OBJETIVOS DEL PROYECTO

O1. Incorporar a la biblioteca a comunidades en situación de precariedad o exclusión

O2. Ampliar la cobertura de los programas reeducativos de lectura.

O3. Innovar en servicios de inclusión social

PLANTILLA PARA CHEQUEO DE ALIANZAS (MACTOR)

		OBJETIVOS				
COLABORADORES						
BALANCE DE CADA OBJETIVO						

ANEXO 2.

HERRAMIENTA: MATRICES DE CHEQUEO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN EL MODELO *BIBLIOTECA INCLUSIVA*

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

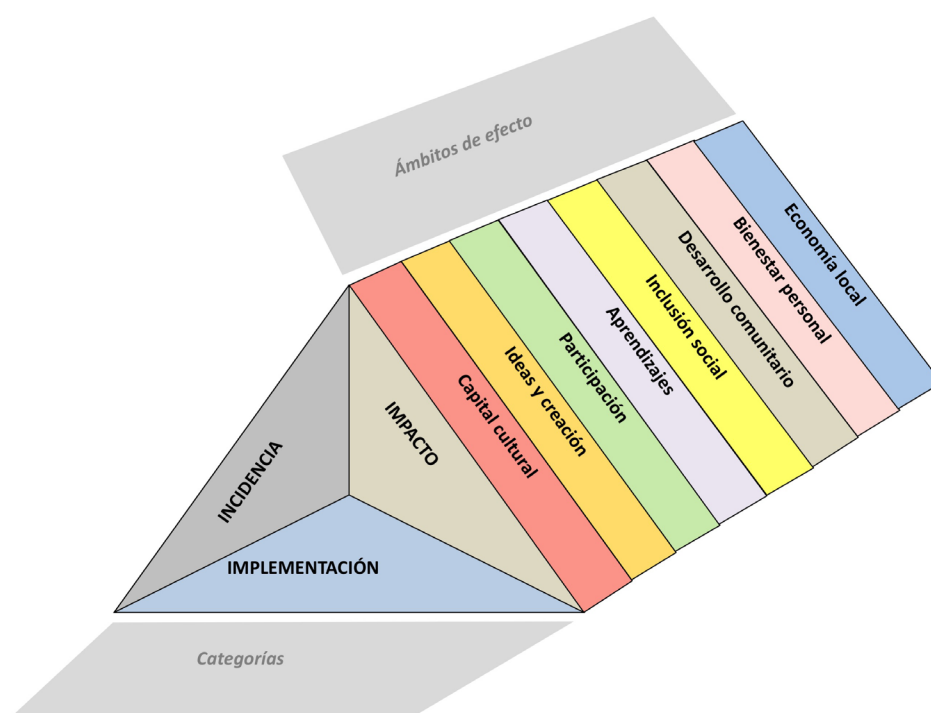
Indicadores de IMPACTO – relacionados con los efectos y los logros globales imputables a la realización del proyecto, que pueden ser directos (asociados con objetivos específicos) o ser de naturaleza indirecta y tener carácter más transversal.

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).

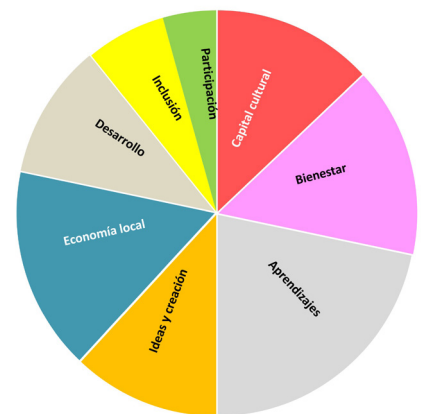
3. PAUTAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LAS MATRICES

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 *BIBLIOTECA INCLUSIVA*)

	ÁMBITOS DE EFECTO / IMPACTO							
	Capital Cultural	Ideas y creación	Participación	Aprendizajes	Inclusión social	Desarrollo comunitario	Bienestar personal	Economía local
Proporciona acceso a información y tecnología con fines inclusivos								
Ayuda a las personas a filtrar la información y reconocer la que necesitan								
Contribuye a tener una comunidad formada y con individuos más competentes								
Favorece el desarrollo de habilidades y mejorar el posicionamiento social								
Habilita el compromiso cívico								
Contribuye a conectar a ciudadanos en riesgo con los servicios públicos								
Favorece la aceptación social de individuos en situación de riesgo								
Logra atender a las necesidades específicas de nuestra comunidad local								
Favorece la inserción laboral de personas en situación marginal								
Contribuye a la formación de personas privadas de libertad								
Potencia la conexión emocional entre los participantes								
Incentiva la cultura del descubrimiento								
Mejora la autoestima de las personas que utilizan los servicios de la biblioteca								
Favorece la socialización de personas en riesgo de exclusión								
Incrementa las competencias y los hábitos de lectura								
Fomenta el conocimiento e interacción entre personas de colectivos diferentes								
Provee de recursos y genera oportunidades para aprendizaje informal / alternativo								
Mejora las capacidades y posibilidades de expresión de personas con discapacidad								
Favorece la toma de conciencia sobre la diversidad cultural								
Construye identidad colectiva/comunitaria y refuerza el sentimiento de pertenencia								
Ofrece acceso a equipos tecnológicos								
Favorece la salud emocional y el bienestar físico de las personas								
Ayuda a conformar comunidades humanas más seguras y equitativas								
Sirve para configurar comunidades inclusivas y cohesionadas								
Contribuye a la productividad económica de la comunidad								

El proyecto / servicio / actividad...

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE IMPLEMENTACIÓN (MODELO *BIBLIOTECA INCLUSIVA*)

		SI cumple	NO cumple	No aplica
El proyecto / servicio / actividad...	Se inserta adecuadamente en los procesos de la biblioteca			
	Plantea resultados concretos y medibles cualitativa y cuantitativamente			
	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			
	Ofrece capacitación y acompañamiento desde el equipo bibliotecario			
	Aprovecha de forma innovadora el espacio e infraestructuras de la biblioteca			
	El desarrollo aporta nuevas capacidades técnicas o metodológicas a la biblioteca			
	Integra diversas capacidades para el logro común			
	Se acompaña de una estrategia de comunicación que refuerza su sostenibilidad			
	Tiene establecido un mapa de alianzas con objetivos y roles claros			
	Incluye un plan de contingencias ante potenciales riesgos e incidencias			
	El equipo reconoce, valora y celebra los logros y éxitos alcanzados			
	Tiene en cuenta las necesidades de accesibilidad			
	Cuenta con los colectivos afectados para identificar necesidades y definir servicios			
	Involucra a actores sociales e instituciones fuera del ámbito de la biblioteca			

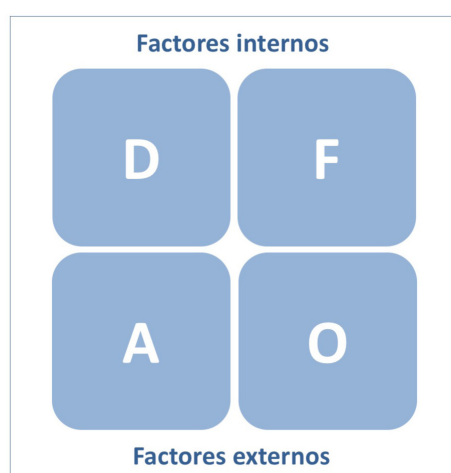
PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE INCIDENCIA (MODELO *BIBLIOTECA INCLUSIVA*)

		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:



CON EL APOYO

