

# ESPACIOS PARA LA CREACIÓN

---

MODELO PARA GENERAR ESPACIOS  
DE CREACIÓN EN TU BIBLIOTECA



EN ASOCIO CON:

CON EL APOYO



# ESPACIOS PARA LA CREACIÓN

---

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

- Lucía Irene Abello Abello / Chile
- Víctor Hugo Paz Juárez / Guatemala
- Rafael Ruiz Pérez / España
- Isabel Inês Veiga Vila / Portugal

## ¿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.

# ESPACIOS PARA LA CREACIÓN

---

## ¿QUÉ ES ESTE MODELO?

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

El modelo ofrece las pautas para impulsar proyectos que estimulen la llegada de nuevos usuarios a través del interés en las experiencias de reciclaje creativo en la biblioteca, entre otros.

# ESPACIOS PARA LA CREACIÓN

## ¿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

1. Identificación del público objetivo del proyecto
2. Definición de la nueva propuesta de valor que aporta la biblioteca a la comunidad
3. Descripción de los servicios / actividades que se van a ofrecer
4. Decisión sobre qué canales se van a usar para la comunicación con la comunidad
5. Caracterización de las relaciones con los usuarios de los nuevos servicios
6. Enumeración de los recursos que se van a necesitar
7. Trabajo para el diseño de la estrategia de alianzas
8. Elaboración del presupuesto de ejecución del proyecto
9. Análisis de la rentabilidad social que aporta el proyecto

# MODELO ESPACIOS PARA LA CREACIÓN

---

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

## DEFINICIÓN

Generación de espacios dedicados a la creación en la biblioteca. El modelo ofrece las pautas para impulsar proyectos que estimulen la llegada de nuevos usuarios a través del interés en las experiencias de reciclaje creativo en la biblioteca, entre otros.

## OBJETIVOS

En este modelo de actuación para la construcción de proyectos bibliotecarios se tratan de lograr los siguientes objetivos:

- Implantar experiencias de fabricación y de creatividad en la biblioteca (*makerspaces*).
- Atraer a nuevos usuarios a través de la creación de esta nueva dimensión del servicio bibliotecario.
- Generar una cultura del reciclaje creativo.



Como puede observarse, cada uno de los tres objetivos se desenvuelve en un plano diferente y pueden contemplarse en la forma de una secuencia (pues el primero coadyuva al segundo y éste al tercero):



El primer objetivo que se plantea en este modelo de innovación implica una serie de operaciones muy concretas, dirigidas a la innovación de la oferta de los servicios bibliotecarios, incorporando un espacio para la creatividad (siguiendo la dinámica del movimiento “maker”).



A través del primer objetivo se potencia el objetivo segundo: atraer a nuevas audiencias entre las personas que no se interesan por los servicios tradicionales de las bibliotecas.

Finalmente, mediante la implantación de este modelo se puede ayudar a que en la comunidad en donde la biblioteca se asienta se difunda un espíritu de defensa del entorno, mediante el aprovechamiento de lo que está usado.

# A. ESTRUCTURA DEL MODELO

---

## A1. PÚBLICO OBJETIVO

Este modelo no propone una segmentación de públicos apriorística, a diferencia de otros modelos elaborados por los bibliotecarios innovadores del programa INELI Iberoamérica. Aunque su enfoque se enmarca dentro de un campo temático concreto, su alcance permite involucrar a una tipología de destinatarios muy diversa.

Por lo tanto, si las pautas y consejos de este modelo son utilizadas para poner en marcha un proyecto que tiene como fin implantar actividades de estímulo de la creatividad en una biblioteca determinada, la segmentación del público objetivo (en caso de ser conveniente) deberá ser establecido por los responsables de dicho lanzamiento.

## A2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es doble, en parte como consecuencia de la multiplicidad de los objetivos, pero también porque el modelo busca generar el mayor rendimiento social en el uso de los recursos:

- Se ofrece a los usuarios un nuevo servicio en la biblioteca: una experiencia para el desarrollo de su creatividad.
- Se ofrece a los usuarios un lugar de encuentro en una dinámica en la que todos participan bajo el principio de ‘hágalo usted mismo’ para el reciclaje.

Está ampliamente aceptada la idea de que la biblioteca debe ser un servicio atento a los cambios sociales y las nuevas necesidades, dinámico y adaptable. Los contenidos y servicios digitales están ampliamente representados en las ofertas de las bibliotecas públicas, pero no por ello hay que abandonar otras funciones de la biblioteca, que cobran ahora un sentido renovado ante la frialdad, el anonimato y la distancia propios del ámbito digital. Nos referimos a la biblioteca como lugar de encuentro y convivencia.

Junto a otras posibilidades para propiciar la utilización de los espacios físicos de la biblioteca y el encuentro personal, aparece con fuerza el concepto de biblioteca como espacio para la creación y, particularmente, la articulación de *makerspaces*. Además de contribuir al desarrollo de la misión de la biblioteca como espacio de convivencia, los *makerspaces* introducen otros elementos muy positivos:

- Proporcionan una nueva dimensión al servicio bibliotecario, que añade atractivo para aquellas personas que no se interesan por los servicios bibliotecarios tradicionales.
- Propician tendencias positivas como son el trabajo con las manos, el “hazlo tú mismo” y el reciclaje o aprovechamiento frente a la pernicioso práctica de usar y tirar.
- Promueve que la biblioteca sea mucho más que un lugar en donde se guarda el conocimiento, pasando a ser un espacio en el que “se crea el conocimiento”, un lugar en donde las nuevas ideas y la creatividad fluyen y enriquecen el espíritu humano.

Cada biblioteca puede adapta este servicio en función de sus posibilidades y de las características de su comunidad. El modelo que aquí se propone, en tanto que intenta abarcar realidades y geografías diversas de Iberoamérica, sirve de propuesta base para desarrollar experiencias concretas en bibliotecas muy diversas.

En este ámbito nos apropiamos de las palabras que compartimos a continuación porque validan lo que pretendemos: “las bibliotecas han sido tradicionalmente lugares donde se almacena el conocimiento, y los *makerspaces* generan conocimiento. Por otra parte, actualmente los profesionales de todo el mundo debaten sobre cómo será el futuro de las bibliotecas y se está cayendo en la cuenta de que el libro no será la única forma de adquirir conocimiento, por tanto queda cuestionado su papel como almacenes del saber” (en: [http://lecturalab.org/story/Makerspaces-espacios-de-creacin-en-la-biblioteca\\_3911](http://lecturalab.org/story/Makerspaces-espacios-de-creacin-en-la-biblioteca_3911)).

La creatividad es a la innovación lo que la ciencia básica es al desarrollo tecnológico. Las bibliotecas pueden ofrecer un apoyo a la búsqueda de ideas nuevas, trabajando de un modo diferente, con personas que antes no se acercaban a la biblioteca, que piensan diferente, actúan diferente y se mueven en contextos diferentes.

La creatividad impulsa la calidad de vida y progreso educativo y en el caso de las bibliotecas debemos manejar unos factores básicos:

- Su finalidad puede ser intrínseca (por ejemplo, el objetivo es el mismo proceso de reuniones para lanzar el espacio creativo).
- También puede ser derivada o indirecta en su finalidad (por ejemplo, los talleres que se han diseñado se vinculan a la generación de un ambiente de encuentro o al impulso de una cultura de reciclaje).
- Puede tratarse de una novedad desde el punto de vista relativo (el participar en el diseño de un espacio creativo puede ser algo nuevo para alguien que no ha intervenido nunca en dinámicas de cogestión de los servicios públicos).

- Puede ser formal e informal porque puede consistir en un proceso estructurado y con resultados definidos o un proceso no planificado y más bien dirigido a promover las condiciones para que surja cualquier cosa de un modo muy libre.
- No siempre tiene que ser un proceso colectivo sino que también puede ser individual.

Siguiendo este modelo de trabajo en nuestra biblioteca se puede generar cualquier tipo de combinación de estos factores. Las bibliotecas vistas como espacios creativos logran llegar a cumplir sus objetivos en diversas condiciones, tanto al generar nuevos productos -la maqueta de una “biblioteca ideal” construida por un grupo de niños- como en el momento de inspirar a otros para definir nuevos espacios y dinámicas para las bibliotecas.

La creatividad es necesaria para crear nuevos productos y servicios o reorientar la estrategia de organizaciones y de entornos de convivencia en la ciudad.

La doble propuesta de valor que desarrolla este modelo implica que la biblioteca asume un papel de lugar de encuentro y que promueve el protagonismo de los usuarios en el impulso del proceso. Por lo tanto, este modelo de actuación exige que se cumpla una serie de criterios. Es aconsejable al respecto elaborar un listado de control para asegurar que en el diseño del proyecto se está prestando la adecuada atención a cada uno de los elementos que componen la propuesta de valor.

Entre esos elementos están los siguientes:





- Innovación: se hacen cosas nuevas o se llevan a cabo cosas con procedimientos radicalmente nuevos. Se organiza el espacio de creatividad y se generan dinámicas propias de los *makerspaces* mediante un procedimiento nuevo (por ejemplo, se convoca a los diversos gremios productivos) o se ofrecen talleres de una categoría nueva.
- Comunidades competentes o inteligentes: el aprendizaje de los individuos en cada taller es una pieza más de un engranaje ciudadano y la dinámica de creación en un lugar de encuentro debe organizarse para impulsar el diálogo en la comunidad.
- Personalización: cada experiencia creativa es una vivencia que tiene que hacerse propia e individual y en el diseño de cada uno de los talleres hay que cuidar la calidad de la experiencia desde el punto de los destinatarios finales, considerados como individuos con deseos y necesidades intransferibles. En el caso de proyectos de estímulo de la creatividad resulta crucial que valoremos la importancia personal que tiene para cada participante sus realizaciones, bien sean un producto final individual o bien sean las aportaciones a un producto generado en grupo.
- Marca/estatus: el diseño de cada una de las experiencias creativas debería encaminarse siempre a la culminación con un producto final. En el caso de este tipo de proyectos la satisfacción de la obra conseguida es igual de importante en niños y adultos.
- Viabilidad económica: esta propuesta de valor debe orientarse hacia la práctica gratuidad.
- Reducción de riesgos: la experiencia debe construirse desde la garantía de la seguridad de todos los beneficiarios y generando un clima de respeto mutuo.
- Accesibilidad: la creación de valor para la comunidad exige que se tengan en cuenta las especiales necesidades de personas en riesgo de exclusión o que presenten discapacidades, porque no se puede edificar una comunidad competente sin la inclusión de capacidades especiales.

### A3. TIPOLOGÍA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

Los servicios y actividades clave en los que puede traducirse el modelo son propios de cada proyecto. No obstante, en este documento guía se contempla una breve lista de propuestas alineadas con el enfoque *makerspace*. Se trata de servicios y actividades que los responsables de la elaboración de este modelo han estado testando en sus respectivas bibliotecas, como elemento de contraste y evaluación de las herramientas de este modelo.

---

Dentro del conjunto, existe siempre una serie de servicios-actividades que resultan esenciales para la exitosa implantación del modelo. Alrededor de ese eje de actividades clave se articula y se cohesiona el enfoque del proyecto. A partir de él, en unos casos antes del arranque y en otros con el proyecto ya en curso, pueden incorporarse servicios y actividades adicionales que contribuyan a dar consistencia al proyecto y refuercen la propuesta de valor que se ofrece a los usuarios directos y a la comunidad en general.

Para establecer en cada proyecto el esquema de actividades clave, resulta útil categorizarlas según su tipología. Para el sector bibliotecario, la clasificación puede asimilarse a la que se emplea en campo de los negocios, estableciendo estos tipos:

### **1. Actividades de producción y servicio**

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

Está cambiando la idea tradicional de que las bibliotecas públicas son lugares para estudiar, donde se le facilitan libros principalmente a niños y jóvenes para que hagan sus tareas, como lugares pasivos, depósitos de libros, donde todo es silencio y está en perfecto orden, donde el bibliotecario abre la puerta rutinariamente para brindar información a aquel que ingrese y la solicite. En este campo el bibliotecario debe esforzarse para lograr que las personas aprendan a usarla y a saber cuándo la necesitan.

### **2. Actividades de resolución de problemas**

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

La diversidad de personas que frecuentan la biblioteca pública actualmente (con sus estilos de vida), permite la circulación de grandes ideas y proyectos, enriqueciéndola, obligando a la biblioteca a adaptar la variedad de la oferta de servicios, que, además, considere a los usuarios en situación de discapacidad física o sensorial (personas invidentes o con baja visión, sordos y aquellos que generalmente se sienten excluidos de lugares de la cultura), de manera que las bibliotecas sean para ellos un espacio de encuentro comunitario y de desarrollo de sus proyectos. En el afán de hacer de la biblioteca un lugar inclusivo, estas personas deben tener un lugar en ella, en el que, además de los servicios y actividades, se les acerque a la lectura y se le ayude a acceder a la información necesaria para mejorar la calidad de sus vidas y para integrarse en la sociedad en la cual viven.

### 3. Actividades relacionadas con una plataforma

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

Las actividades que implican el uso de Tecnologías de Información y Comunicación no pueden, por sí solas, ser consideradas como factor fundamental para lograr la formación de ciudadanos, pues éstas son solamente herramientas que facilitan el manejo de la información y la creación de conocimiento; por sí solas no logran generar procesos de aprendizaje, necesitan siempre de personas y procesos conscientes para alcanzar un objetivo. Por todo esto, han tenido una masificación, se ha discutido sobre si éstas, específicamente Internet, remplazarán a la biblioteca y su función social. Actualmente se considera que las TIC son una “herramienta” con la que la actuación de la biblioteca trasciende sus límites físicos y plantea otros tipos de relación con los ciudadanos.

Las TIC crean oportunidades para llegar a más personas y promover su empoderamiento, ya que gracias al acceso y uso de la información adquieren una formación que les permite desarrollar un pensamiento más crítico y tener una actitud participativa, así como contribuir a la creación colectiva de conocimiento.

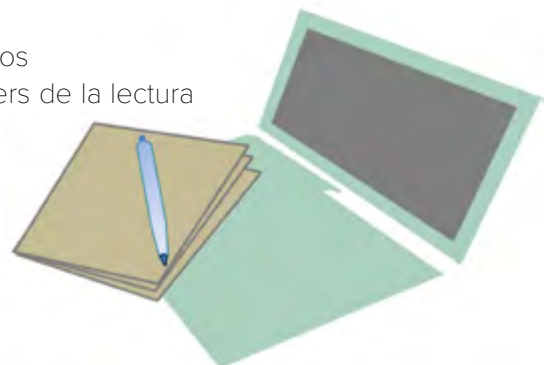
Los servicios / actividades concretos que este modelo ofrece como ejemplo de propuestas creativas de reciclaje y construcción, susceptibles de ser incorporadas en proyectos, se muestran en el cuadro de la página siguiente.

La web del programa INELI Iberoamérica alberga una colección de recursos didácticos en línea que contiene algunos talleres de temáticas relacionadas con las líneas de intervención de este modelo, como es el caso de los que se relacionan a continuación.

#### TALLERES EN LÍNEA

([www.bibliotecariosinnovadores.org](http://www.bibliotecariosinnovadores.org))

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





<p><b>BIBLIOTECA COMO ESPACIO DE CREACIÓN</b></p>	<p><b>Aprender a usar tecnologías</b></p> <p>(software de aplicación, blogs, páginas web y otros)</p> <p>▶ Jóvenes y jóvenes adultos</p>	<p><b>Taller de narración oral</b></p> <p>Laboratorio de contadores, que desarrolla y estimula la creatividad, la imaginación y la comunicación</p> <p>▶ Jóvenes y adultos</p>	<p><b>Impresión 3D</b></p> <p>Ofrecer este servicio a los usuarios (puede combinarse con talleres de creación de historias para crear los personajes)</p> <p>▶ Niños, jóvenes y adultos</p>
<p><b>Aprender haciendo</b></p> <p>Talleres para el aprovechamiento de materiales reciclados</p> <p>▶ Niños, jóvenes y adultos</p>	<p><b>Taller de amigurumi</b></p> <p>Diseño y creación de figuras de ganchillo. Para la creación de personajes de ficción</p> <p>▶ Adultos</p>	<p><b>Construcción de un dron</b></p> <p>Montaje, configuración, calibración y prueba de vuelo; utilizando kits de componentes básicos y económicos</p> <p>▶ Jóvenes y adultos</p>	<p><b>Fotografía estenopeica</b></p> <p>Incorporando la construcción de cámara (con una caja de cartón, una lata de galletas u otros objetos)</p> <p>▶ Niños</p>
<p><b>Hospital de los libros</b></p> <p>Propuesta para que los niños conozcan el libro como objeto material y practiquen con restauraciones sencillas</p> <p>▶ Niños</p>	<p><b>Historias en stopmotion</b></p> <p>Producir una película mediante esta técnica, con un guión creado a partir de la lectura previa de una obra de ficción literaria</p> <p>▶ Jóvenes y adultos</p>	<p><b>Luthiers caseros</b></p> <p>Construcción de instrumentos musicales a partir de objetos de desecho</p> <p>▶ Niños, jóvenes y adultos</p>	<p><b>Taller de robótica</b></p> <p>Para adquirir conocimientos básicos de diseño de electrónica y programación, fomentando la creatividad y el trabajo en equipo</p> <p>▶ Jóvenes</p>

---

## A4. CANALES

Una adecuada gestión de los canales de contacto con los destinatarios de la oferta de recursos, servicios y actividades que propone el proyecto resulta crítica. Los canales no deben contemplarse solo como una mera vía de comunicación para informar al respecto sino como “espacio de contacto que desempeñan un papel crucial en la calidad de la experiencia que los ciudadanos viven en su relación con nuestra propuesta de valor.

La estrategia de canales que se aplique influirá en:

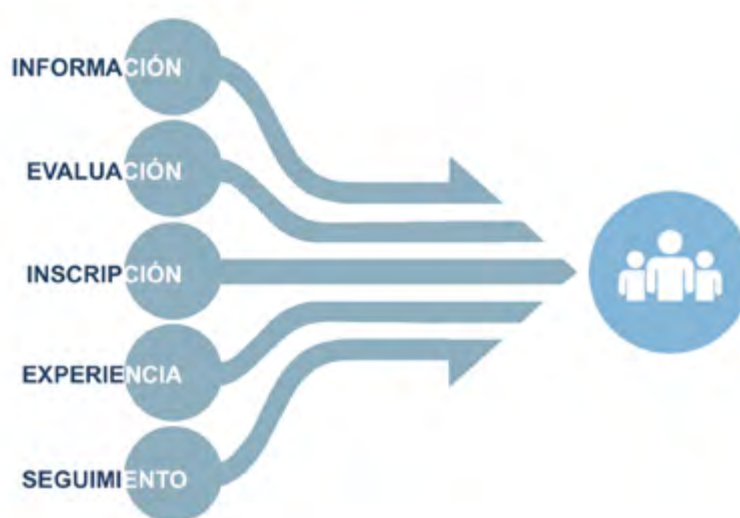
- El grado de conocimiento que tiene la comunidad de los nuevos servicios
- La posibilidad de que los ciudadanos evalúen en la propuesta de valor y decidan si les interesa
- El tipo de acceso que los usuarios tengan a la nueva oferta y su capacidad para participar
- Nuestra capacidad de recoger las valoraciones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

En el caso de este modelo para la generación de espacios de creación en las bibliotecas existen unos requisitos en el campo de la interacción con los ciudadanos para que se conviertan, verdaderamente, en ecosistemas para la creatividad con capacidad de crecimiento hacia el futuro. Esta interacción no refiere a las relaciones de prestación de servicio (que son objeto del siguiente apartado) sino a los ‘canales’ que se usan para el contacto y que son de carácter más general.

Los requisitos relativos al funcionamiento de los canales son:

- Receptividad hacia las propuestas que surjan desde los usuarios, organizaciones, microempresas o ciudadanos en general.
- Proactividad para estimular la aparición de ideas y proyectos.
- Diseño de experiencias en el espacio bibliotecario que generen un clima favorable a la participación.
- Diseminación de las ideas desde la biblioteca, operando como un nodo de comunicación y difusión de los logros alcanzados.

Gestionar correctamente los canales requiere trabajar sobre cada una de sus fases:



- ➔ **Información:** ¿Cómo generamos conocimiento respecto a los nuevos servicios? ¿Cómo conectamos con las personas para que se sientan convocadas al esfuerzo común? ¿Qué herramientas usamos para cada categoría de destinatarios? ¿Cómo justificamos o explicamos que se trata de una oferta no directamente vinculada a los libros y la lectura en sentido estricto?
- ➔ **Evaluación:** ¿Cómo favorecemos o estimulamos a los destinatarios de nuestra comunicación para que nos den su opinión sobre la propuesta y puedan mejorarla? ¿Cómo ayudamos a que los destinatarios nos aporten una valoración sobre nuestra propuesta de valor?
- ➔ **Inscripción:** ¿Cuál es el sistema para que las organizaciones y personas se sumen a la empresa de innovación? ¿Cómo organizamos el sistema de inscripciones de los destinatarios finales?
- ➔ **Experiencia:** ¿Cómo aportamos a los destinatarios nuestra propuesta de valor?
- ➔ **Seguimiento:** ¿Qué sistema de solución de dudas ponemos en marcha para los destinatarios? ¿Cuáles son las herramientas para hacer el seguimiento del impacto de nuestros proyectos sobre los destinatarios, las organizaciones y colaboradores y sobre la comunidad en general?

## A5. RELACIONES CON USUARIOS

En este apartado se trata específicamente el contacto con los ciudadanos que participan en el nuevo espacio creativo y en el marco de unas relaciones que exclusivamente tienen sentido si el ciudadano es usuario del servicio en cuestión.

¿Qué tipo de relación con los usuarios se plantea en este modelo. Esta cuestión es el siguiente paso que hay que resolver para implantar este tipo de servicio innovador en nuestra biblioteca: de la respuesta que demos depende, en buena medida, la experiencia global que los usuarios tendrán en nuestra biblioteca.

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



---

### 5.1. Asistencia personal

Esta relación se fundamenta en la interacción de las personas: con el liderazgo crucial del equipo bibliotecario. Por lo tanto, este modelo excluye procesos de carácter burocrático (en el mejor sentido) y se basa en una intervención muy directa generando vínculos de confianza entre la bibliotecaria o bibliotecario con los nuevos aliados que aportan ideas, capacidades, experiencia y voluntad de compartirlas.

#### ¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Fidelización: el liderazgo de los equipos bibliotecarios se fundamenta, entre otros factores, en la confianza que generan en los usuarios y en la calidad de las relaciones que se establecen a partir de la labor de mediación intrínseca al trabajo en la biblioteca.

### 5.2. Comunidades

El modelo propone la generación de una comunidad de usuarios en línea que permita a sus miembros intercambiar conocimientos y colaborar en la capacitación de los demás y la solución de problemas colectivos. Este tipo de relación puede ser útil para la difusión de los logros del espacio creativo.

#### ¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Viralización: la construcción de una comunidad de creadores puede ser uno de los grandes activos de esta experiencia innovadora. La comunidad propaga las iniciativas, las ideas-fuerza y los logros de las actividades que forman parte del proyecto.

### 5.3. Creación colectiva

La propuesta de valor de este modelo implica que los integrantes de la experiencia colaboran en el co-diseño y en la co-gestión de la labor de la biblioteca como centro de la innovación, generación de ideas y reciclaje creativo en la comunidad, por medio del voluntariado personal, voluntariado individual o de las redes de usuarios creadores-recicladores.

#### ¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Apropiación: la generación y cultivo de este tipo de relación no es un proceso tan natural o intuitivo como el de la asistencia personal y no es tan estandarizado y técnico como el de construcción de comunidades. Esto es así porque debe ponerse en marcha toda una estrategia que, de un modo premeditado, se dirija



a la generación de una implicación activa de los participantes. Sin embargo es una pieza clave de este modelo y si se trabaja con eficacia en este campo hay muchas más posibilidades de que el impacto sobre la vida de la comunidad sea positivo y eficaz.

## A6. RECURSOS PARA LA SUSTENTABILIDAD



La puesta en marcha de cualquier proyecto bibliotecario pone en juego un diversidad de activos que es preciso identificar para garantizar que la propuesta de valor teórica se hace efectiva en la práctica.

Identificar de forma exhaustiva estos recursos es imprescindible para el arranque y la sostenibilidad del proyecto, y es además el primer paso del análisis presupuestario al que se deberá someter el diseño del proyecto.

Para facilitar la tarea, conviene agrupar los recursos según su tipología. Una posible categorización es la que se propone a continuación:

### 1. Físicos

Aquí se incluye nuestro edificio de la biblioteca, junto a muchos otros que se refieren a instalaciones, equipos, objetos y otras cosas que tendremos que identificar en este momento. Instalaciones. Salas con la capacidad y condiciones adecuadas para la actividad; Mobiliario y equipos. Varía según la actividad, pero suelen ser comunes: Mesas, sillas, equipos informáticos, videoproyectores, impresoras 3D, cámara de fotos/video. Además debe tenerse en cuenta la importancia que en este modelo tiene la publicidad y difusión, incluyendo alojamiento de la web, los materiales y los consumibles.

### 2. Intelectuales

Se trata de bases de datos, información sobre nuestros socios o clientes, nuestra imagen o logos, los contactos y relaciones que tenemos con actores relevantes en nuestro ecosistema.

### 3. Humanos

En todo tipo de propuesta de valor que se diseñe y se ofrezca desde el entorno bibliotecario, el recurso de las personas y equipos que ofrecen su creatividad y capacidad de empatía son la pieza más relevante. Además es necesario disponer del personal para el diseño, organización, ejecución y evaluación del proyecto.

#### 4. Económicos

Muchas de las propuestas de valor -aunque no todas- pueden requerir dinero en efectivo, capacidad de compra, líneas de crédito o respaldo de los presupuestos públicos, que en el caso de las bibliotecas es una herramienta fundamental.

Éstos son rubros generales a tener en cuenta. Algunos (o todos) pueden estar ya disponibles en la biblioteca, por lo que no hay que hacer un desembolso para obtenerlos. En otros casos pueden ser propiedad de la administración o de otras instituciones que lo ceden a la biblioteca. Si no están disponibles por ninguna de estas vías, hay que plantear su adquisición o alquiler. En todo caso, conviene computarlos como costes del proyecto, hagamos o no un desembolso directo.

A continuación se aportan dos ejemplos de recursos necesarios para la ejecución de proyectos de acuerdo con las pautas de este modelo. En concreto, se trata de la realización de talleres de narración oral y los talleres para aprender haciendo con material reciclado y otros.

##### Ejemplo 1: Recursos para la sustentabilidad del “Taller de narración oral”

<b>Físicos</b>	
Carteles Instructivos Manuales de reciclado	Modelos de reciclado Libro impreso Colección de narraciones
<b>Humanos</b>	
Voluntarios individuales Redes de usuarios	Creadores-recicladores Aliados expertos de otras instituciones
<b>Intelectuales</b>	
Contactar a ONG que se dediquen al reciclado	Municipalidades Establecimientos educativos
<b>Económicos</b>	
Impresión de diplomas Pago de honorarios Material didáctico complementario al reciclado Contratación de expertos	Gastos para refacciones Impresión del libro con colección de narraciones Gastos de promoción y difusión del proyecto

**Ejemplo 2: Recursos para la sustentabilidad de los talleres “Aprender haciendo con material reciclado y otros”**

<b>Físicos</b>	
Neumáticos Botellas plásticas y de vidrio Libro impreso Bandejas de huevos Bidones plásticos Géneros (telas) Restos de maderas Restos de cerámicas	Manuales de reciclado Modelos de reciclado Instructivos Carteles Libro impreso de manualidades Revistas de manualidades
<b>Humanos</b>	
Personas voluntarias Redes de usuarios creadores-recicladores	Voluntarios de otras instituciones Personal de Biblioteca
<b>Intelectuales</b>	
ONG que se dediquen al reciclado Investigadores que nos cuenten de las bondades de reciclar Establecimientos educativos	Acceso a la web para ver tutoriales y elaborar los distintos implementos, productos, etc., vía Youtube u otra plataforma virtual (ej. Pinterest)
<b>Económicos</b>	
Impresión de diplomas Cola fría, silicona Material didáctico complementario al reciclado Herramientas de carpintería	Promoción y difusión del proyecto a través de plataformas sociales, sitio web, radio comunitaria

---

## A7. ALIANZAS

El cumplimiento de las funciones generales que competen a la biblioteca y más aún cuando el desarrollo de proyectos específicos, resulta más factible y genera resultados más positivos cuando se cuenta con la colaboración de otras fuerzas de la comunidad o de la región capaces de suministrar recursos o enfoques complementarios que contribuyen a enriquecer los contenidos del proyecto, ampliando su alcance a públicos no habituales, garantizando el soporte económico para determinadas actividades, etc. Con carácter bastante generalizado, las alianzas estratégicas se orientan habitualmente hacia los siguientes fines:

### Optimizar recursos

Cada día es más frecuente que las bibliotecas compartan instalaciones, que no se adquieran equipamientos en propiedad y que se recurra al pago por el uso. Estas asociaciones pueden vincularse a la cooperación en una red de bibliotecas o a las alianzas con proveedores que implican una reducción de costes a cambio de una compensación al proveedor con aportaciones no económicas.

### Reducir riesgos y acotar incertidumbres

Dado la complejidad de algunas propuestas de valor se pueden diseñar de un modo asociativo y de esta manera reducir el riesgo de que los desafíos paralicen a una sola organización. Las bibliotecas pueden cobrar mayor seguridad al trabajar en red con otras organizaciones y reducir su dependencia de las decisiones de la autoridad política de la cual dependen.

### Aumentar capacidades

Es imposible que ni nuestra biblioteca ni ninguna otra institución cuente con todos los recursos necesarios o sea capaz de ejecutar todas las actividades para la propuesta de valor que queremos llevar a cabo. Por este motivo debemos recurrir a la asociación o a la colaboración con otras organizaciones para incorporar a nuestra labor los recursos y destrezas que se requieren. En este caso lo más adecuado es que se busquen alianzas con organizaciones de ámbitos diferentes al nuestro.

En cuanto a los “compañeros de viaje”, se trata de identificar a instituciones que trabajan dentro del campo en el que va actuar el proyecto y comparten, por tanto, a una parte de su público objetivo; o entidades que, sin darse esta circunstancia, pueden tener interés en el proyecto o que a nosotros nos interesa particu-

larmente que se involucren y aproximen a la biblioteca. Buscaremos aliados que, de una forma u otra, puedan aportar una contribución efectiva a los objetivos del proyecto, pudiendo tratarse de:

- Alianzas con proveedores para garantizar la calidad de la experiencia de los usuarios
- Cooperación con otras bibliotecas
- Colaboración con asociaciones que faciliten (canalicen, financien...) el lanzamiento de nuevos servicios
- Alianzas estratégicas con organizaciones de ámbitos diferentes al de la lectura pública

En el caso de este modelo:

Con respecto a los fines de las alianzas, es importante trabajar prioritariamente en el primero y el tercero de los mencionados:

- Optimización de recursos
- Crecimiento en capacidades

En cuanto a los aliados, desde la primera perspectiva y de acuerdo con la realidad de cada biblioteca, será necesario implicarse con las distintas agrupaciones locales existentes que puedan ser aliadas en la causa que nos convoca. Hay muchas posibilidades de que las empresas locales y gremios dispongan de materiales o, incluso instalaciones, que sirvan para aligerar el peso de los esfuerzos presupuestarios, sin que para ellos suponga un coste.

Pero desde la segunda dimensión es necesario proyectarse en un contacto más directo y fluido con aquellas entidades que apadrinan bibliotecas, que apoyan la innovación en ellas, para ver posibilidades de patrocinios:



- Con colectivos representativos de la audiencia objetivo.
- Con otros agentes que estén trabajando en la comunidad por objetivos similares.
- Con instituciones y empresas que se impliquen en el proyecto y colaboren en la financiación mediante patrocinios.



### Método para establecer el mapa de alianzas.

Este modelo propone un procedimiento estandarizado para 1) la detección de potenciales aliados, 2) la estimación de nivel de interés que estos pueden tener en participar en el proyecto y 3) la valoración de la aportación que pueden suministrar. Está basado en la herramienta MACTOR.

Se trata de un análisis en el que combinan dos perspectivas:

- Los objetivos y preferencias que se derivan del tipo de actividad a la que se dedican nuestros posibles aliados.
- La de los elementos concretos de nuestro proyecto que son más prioritarios para los aliados.

Estos dos elementos van a constituir el ‘juego de los actores’, denominación que se aplica a los posibles aliados.

El primer movimiento consiste en la captación de información a través de reuniones (con cada uno de los actores si es posible, o en caso contrario mediante una reunión común en la que se les explique el proyecto y se les solicite en envío, días después de un cuestionario cumplimentado).

Este proceso deber permitirnos responder a cuestiones como:

- ¿Cómo favorecemos o estimulamos a los destinatarios de nuestra comunicación para que nos den su opinión sobre la propuesta y puedan mejorarla?
- ¿Qué esfuerzo o coste va a exigir la participación para el actor?
- ¿Qué trayectoria anterior tiene cada uno en proyectos culturales?
- ¿Qué relación tienen los objetivos del proyecto con la actividad o sector de negocio de cada actor?

Es importante además clarificar la compensación que cada uno de ellos va a recibir por su participación en el proyecto, un factor que no sólo tiene que ver con el coste antes aludido sino que puede servirnos como argumento de convencimiento. Se traduce en los objetivos, ajenos a los formulados para el proyecto, que puede alcanzar cada actor.

En relación con los objetivos del proyecto, es necesario que los actores prioricen la importancia que otorgan a cada uno de ellos, a través del sistema de calificación que se les proponga (ordenar de más a menos importancia, asignar un número...).

Los objetivos propios del modelo (a mayores de otros que puedan establecerse para proyectos concretos) son:

- O1. Generar un espacio de creación en la biblioteca.
- O2. Atraer a nuevos usuarios.
- O3. Impulsar la cultura del reciclaje y el aprovechamiento de los recursos.



Los objetivos se colocan en uno de los ejes de la Matriz de actores. En el otro, las entidades que se contemplan como aliados potenciales.

## A8. ESQUEMA DE COSTES

Toda propuesta de valor implica la existencia de unos costes: una vez que hemos definido los servicios y actividades clave, los recursos clave y las alianzas, no es complicado estimar los costes.

En el ámbito de las organizaciones públicas es frecuente establecer una equivalencia entre coste y lo que vamos a gastar o a comprar. Pero esa visión es incompleta porque hay una además costes no tangibles que deben ser tenidos en cuenta y que deben imputarse al proyecto. Un ejemplo es el coste asociado a la dedicación del personal de la biblioteca.

Es recomendable clasificar de un modo general y rápido los recursos del modelo (del proyecto) que tienen traducción en la estructura de costos. En esta fase del diseño de los proyectos hay que plantearse una serie de cuestiones que son útiles para guiar el proceso de estimación económica, empezando por identificar aquellos recursos y actividades que son clave y que suponen los costos más elevados.

Por otra parte, es evidente que se deben contemplar de un modo diferente los costos variables y los fijos. Los primeros cambian en proporción directa al volumen de servicios o actividades que organicemos (el pago a los talleristas, por ejemplo, dependerán directamente del número de talleres que se vayan a impartir). Los costes fijos son aquellos que no varían en función del volumen de actividad (los salarios son un coste fijo; su aplicación al presupuesto debe hacerse en proporción a los niveles de dedicación de cada persona / perfil).

Los recursos necesarios para implantar este modelo son principalmente humanos, de comunicación y tecnológicos, en cantidades que dependen de cada

proyecto surgido a partir de él. El centro de costos genérico está determinado de la siguiente forma:

- Difusión y promoción
- Comunicación
- Tecnologías
- Materiales de desechos recibidos en donación
- Herramientas para trabajar (carpintería)

En cuanto al equipo humano necesario para articular el modelo, necesariamente va de la mano de los objetivos y contenidos específicos del proyecto. Sin embargo, en una mayoría de casos debería integrar, junto a otros, estos perfiles:

<p><b>Informático</b></p> 	<p><b>Publicista</b></p> 	<p><b>Bibliotecario</b></p> 	<p><b>Mediador territorial</b></p> 	<p><b>Realizadores de los talleres</b></p>  <p><b>Especialistas</b> <b>Mediadores</b> <b>Monitores</b> <b>Voluntarios</b></p>
---	--	---	--	--

## A9. RENTABILIDAD SOCIAL

Este concepto está directamente conectado con las estrategias de la biblioteca encaminadas a la consecución del respaldo institucional que garantice la viabilidad económica de los proyectos que se quieren poner en marcha.

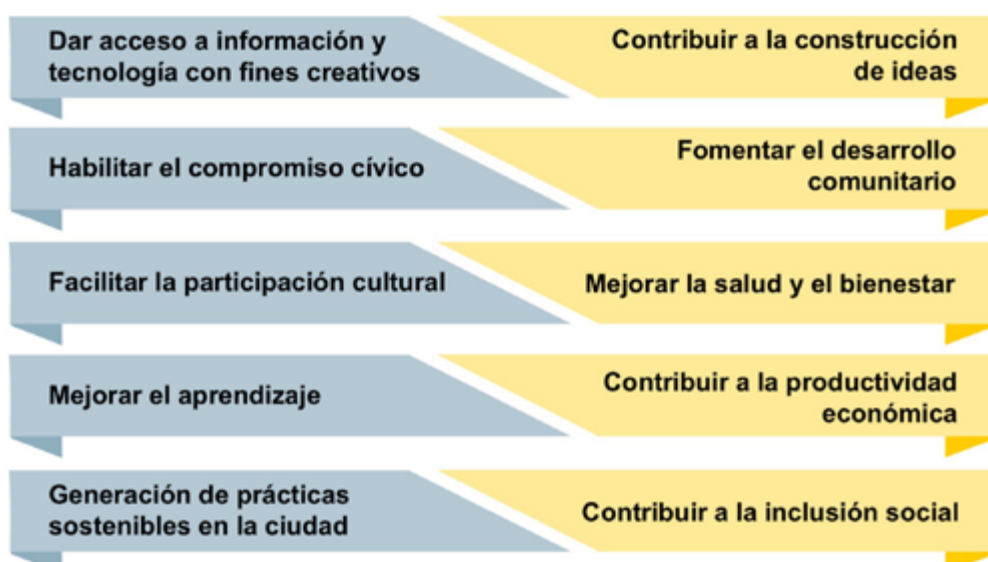
Cuando se diseña y se defiende un modelo de negocio para obtener financiación hay que definir qué expectativa de ingresos se tiene. Esto sirve para contrastar el coste requerido para la implantación del negocio con los ingresos que se van a lograr y que constituyen la promesa más relevante para los inversores.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

La rentabilidad social es un elemento equivalente a los ingresos en los modelos de negocio del campo empresarial, con la importante salvedad de que en este caso la biblioteca no persigue el logro de rentabilidad económica sino la constatación de que los servicios que aporta resultan valiosos para la mejora de la comunidad. Entra



entonces en juego otro concepto, el de ‘precio sombra’, que vamos a asignar a los elementos de nuestra oferta; es decir, una especie de correlato sustitutivo que nos permita tener una referencia cuando queramos demostrar que la balanza entre lo que cuesta la implementación del modelo y lo que aporta a la sociedad se inclina del lado del beneficio: la rentabilidad social es superior a los costes.

Con el fin de suministrar criterios para la toma de decisiones en relación con los programas de creatividad en las bibliotecas, se ha realizado un análisis conjunto de las fuentes bibliográficas y de la experiencia desarrollada en los centros de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez. Estos criterios se basan en una especie de decálogo para la evaluación previa de propuestas y de ideas que los equipos bibliotecarios decidan valorar como proyectos a poner en marcha, siguiendo las indicaciones y pautas de este modelo. Son los siguientes elementos de contraste:



Hay que integrar una serie de elementos que nos sirvan para aportar datos para hacer la promoción de los nuevos servicios (la biblioteca como espacio de creación) y 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.

Con esta finalidad interesa llevar a cabo una reflexión sobre los impactos positivos de los nuevos servicios y, a partir de ésta, elaborar una narrativa que se convierta en una defensa eficaz del proyecto a la hora de comunicar.

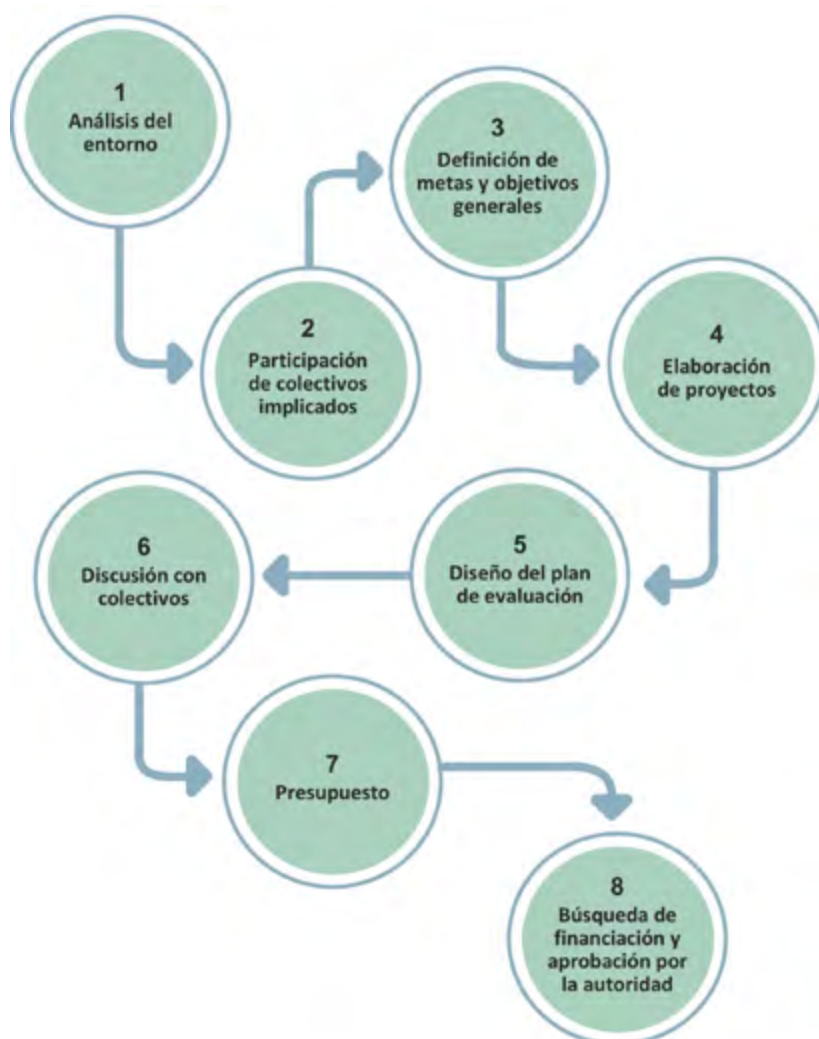
Todo lo anterior, está estrechamente ligado a lo que persiguen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 ONU, en sus tres dimensiones: económica, social y medioambiental, en que los principales objetivos se centran en el bienestar de las personas; en el planeta, a través de la protección de los ecosistemas terrestres; en la prosperidad que brinda el crecimiento económico y tecnológico continuado; en el fomento de la paz; y las alianzas a través de la cooperación. En todo lo anterior, las Bibliotecas Públicas han aportado desde sus albores.

Por lo mismo, la IFLA (Federación Internacional de Asociaciones Bibliotecarias) trabaja con el International Advocacy Programme (IAP), que busca visibilizar el trabajo de las bibliotecas y los bibliotecarios, pues está convencida que es una oportunidad de desarrollo sostenible que coloca la dignidad y la igualdad de las personas en el centro: qué mejor lugar de acceso democrático a la información y el desarrollo que nuestras Bibliotecas, que deben apostar por la creación de sociedades inclusivas y justas al servicio de las personas, de nuestros usuarios, en definitiva: transformar nuestro mundo.

## B. ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

En este capítulo se propone una secuencia de los pasos necesarios para la implantación de nuevos espacios ‘maker’ en las bibliotecas. Los profesionales de las bibliotecas que emprendan la tarea de lanzar estos espacios en sus bibliotecas pueden adaptar a su realidad específica las previsiones de este esquema, pero cada una de las ideas que hay en esta programación tipo se basan en las experiencias y el trabajo de bibliotecarios que operan en realidades sociales y culturales muy diversas.

La programación recoge ocho pasos para el lanzamiento.



### 1. Análisis del entorno

- Demanda existente o necesidades detectadas, tanto por parte de colectivos como de personas independientes.
- Otros servicios o instituciones que estén cubriendo estas necesidades y planeando hacerlo.

### 2. Participación de colectivos implicados

En el caso de que no se hayan detectado colectivos, se articulará una convocatoria para reunir a personas interesadas en el proyecto.

- Fase inicial de tormenta de ideas.
- Formación de un equipo redactor que incluya a representantes del colectivo, personal de la biblioteca y otros asesores técnicos que se considere necesario.

### 3. Definición de metas y objetivos generales

Hacer de la biblioteca un espacio dinámico, integrador, innovador, en el que se viva la creatividad y del que se apropie la comunidad local.

- Lograr personas más conscientes sobre cómo el aumento en la producción de desechos afecta al medio ambiente y su calidad de vida, por lo que se hace necesario reciclar y reutilizar.
- Hacer de la biblioteca un espacio de encuentro permanente para la comunidad, especialmente de personas con intereses diversos, que van más allá del consumo de libros. Crear servicios en las bibliotecas que satisfagan los nuevos intereses de las personas que la frecuentan.
- Crear nuevos servicios para nuevas personas (atraer nuevo público) a la biblioteca.
- Otros que expliciten su relación con las necesidades detectadas.

### 4. Elaboración de proyectos

- Propuesta de objetivos concretos para cada uno. Deberán formularse en términos cuantitativos, susceptibles de medir.
- Formación del personal. Aunque se cuente con personal adicional (externo o contratado al efecto) para la atención directa de las actividades y servicios, se requiere un programa formativo (o al menos informativo) para todo el personal bibliotecario.
- Habilitación de espacios y recursos. Redacción de proyectos concretos de adaptación de espacios; relación de recursos necesarios y determinación de fuentes de financiación.

- Difusión: redacción de plan de marketing. Se realizará usando todos los canales disponibles: sitios web institucionales, redes sociales, radios comunitarias, prensa escrita, boca a boca (que muchas veces nos resulta más efectivo), volantes, que sea destinado tanto a personal interno como a los destinatarios externos.

### **5. Diseño del Plan de evaluación**

La evaluación se realizará a partir de la elaboración y medición de indicadores que se seleccionen para tal fin (ver una primera propuesta en el capítulo C de este documento). Es la única forma de ver si se avanza y si se logran los objetivos propuestos. Además se deben contemplar encuestas de satisfacción y entrevistas para los participantes, además de la evaluación que haga el propio personal de la biblioteca, a lo que se debiera sumar acompañamiento a los participantes tanto durante como después de la realización de los talleres. 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 este espacio creativo sobre la vida de los ciudadanos.

### **6. Discusión con colectivos**

Detectar e invitar a los distintos grupos organizados de la sociedad civil, también a las personas en general, para que se sumen, ojalá desde el inicio, en la elaboración y diseño de los proyectos que se ofertarán a la comunidad.

### **7. Presupuesto**

Se ha de considerar un cuadro de presupuesto, señalando todos los gastos que demande el proyecto: mobiliario, hardware, software, materiales, divulgación, recursos humanos, etc.

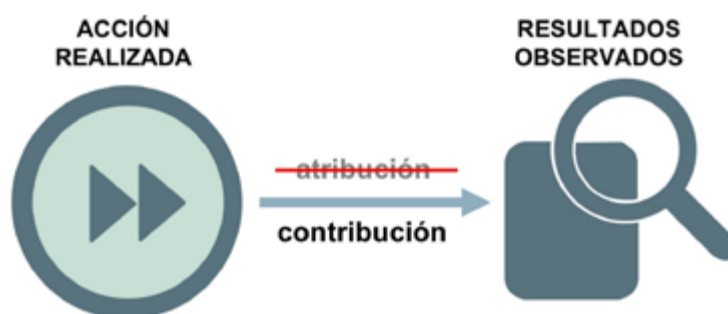
### **8. Búsqueda de financiación y aprobación por la autoridad**

Atendiendo a que las realidades de las bibliotecas son diversas, y a que la falta de recursos humanos y financieros permite aflorar la creatividad y la innovación, la financiación se buscará en primera instancia con personas de la comunidad que quieran aportar con sus saberes, ahí sería un patrocinio a partir del tiempo que nos asigne cada persona voluntaria; de ser un proyecto de mayor envergadura, requerirá buscar financiación con fuentes externas: personas o empresas patrocinadoras que quieran involucrarse con proyectos innovadores de las comunidades: embajadas, empresas, otros. La autorización estará dada por las jefaturas correspondientes, según sea el caso o realidad de cada biblioteca.

## C. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN EL MODELO DE GENERACIÓN DE ESPACIOS PARA LA FABRICACIÓN Y RECICLAJE EN LA BIBLIOTECA

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 maneja 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.



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:

- 1.** Validar nuestro trabajo y mostrar al financiador la eficacia del mismo
- 2.** 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 <sup>(1)</sup> o criterios <sup>(2)</sup>.
- 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 <sup>(1)</sup> y criterios concretos <sup>(2)</sup>.

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.

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

<sup>(2)</sup> Referidos al cumplimiento (si / no) del concepto que especifica cada indicador.



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.

**ANEXO III**  
**DAFO**



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.

# ESPACIOS PARA LA CREACIÓN

---

MODELO PARA GENERAR ESPACIOS  
DE CREACIÓN EN TU BIBLIOTECA

## ANEXOS



EN ASOCIO CON:

CON EL APOYO



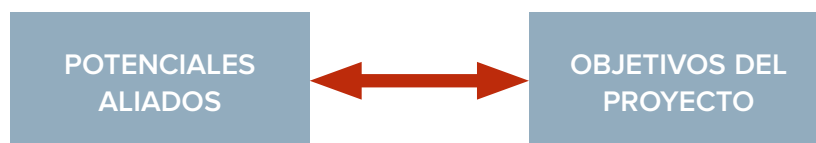
# ANEXO 1.

## 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		
		O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>
POTENCIALES ALIADOS	A1			
	A2			
	A3			
	A4			
	A5			
	A6			
Balance global de cada objetivo				

## 2. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE VALORES EN LA MATRIZ

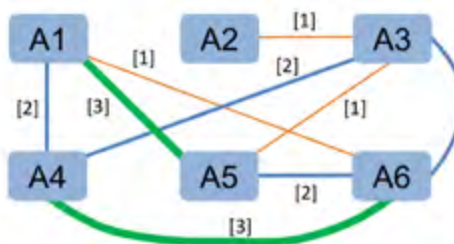
El equipo bibliotecario puede optar por diferentes opciones para asignar valores a las casillas de cada línea (visión horizontal de la matriz). Entre otras posibles:

- 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 *Creactivate*.

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** – Municipalidad

**Ab1, Ab2... AbN** – Junta de vecinos

**Ac1, Ac2... AcN** – Centros culturales

**Ad1, Ad2... AdN** – Organismos oficiales interesados en participar (subvenciones al proyecto y colaboración en publicidad y difusión)

**Ae1, Ae2... AeN** – Asociaciones

**Af1, Af2... AfN** – Empresas

**Ag1, Ag2... AgN** – Medios de comunicación

**Ah1, Ah2... AhN** – Entidades financieras

**Ai1, Ai2... AiN** – Otras bibliotecas

### 3.B. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- O1. Generar un espacio de creación en la biblioteca.
- O2. Atraer a nuevos usuarios.
- O3. Impulsar la cultura del reciclaje y el aprovechamiento de los recursos.

## 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 ESPACIOS PARA LA CREACIÓN

---

### 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 trasmisión 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 IMPLEMENTACIÓN (MODELO *ESPACIOS PARA LA CREACIÓN*)

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

El proyecto / servicio / actividad...

## PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE INCIDENCIA (MODELO *ESPACIOS PARA LA CREACIÓN*)

		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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacciones FA (conexiones entre fortalezas y amenazas)</li> <li>- Interacciones DA (conexiones entre debilidades y amenazas)</li> <li>- Interacciones FO (conexiones entre fortalezas y oportunidades)</li> <li>- Interacciones DO (conexiones entre debilidades y oportunidades)</li> </ul>
4. Definición de acciones a realizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defensivas. Buscan el aprovechamiento de ciertas fortalezas para contrarrestar determinadas amenazas.</li> <li>- Ofensivas. Tratan de explotar fortalezas que permitan aprovechar ciertas oportunidades.</li> <li>- Reorientación. Intentan reorientar una debilidad de modo que permita aprovechar una oportunidad relacionada con ella.</li> <li>- Supervivencia. Se centran en evitar que las debilidades sean un elemento favorecedor de las amenazas.</li> </ul>

**Matriz de análisis de interacciones FA**

		Fortalezas			
		F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>
Amenazas	A <sub>1</sub>	++			+
	A <sub>2</sub>	+		+	
	A <sub>3</sub>			++	

++ = 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 EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS

	-5	-4	-3	-2	-1
<b>Amenazas relativas a la PROPUESTA DE VALOR</b>					
Hay servicios equivalentes que se realicen por otras instituciones en nuestra comunidad					
Los servicios están muy alejados de las urgencias sociales de nuestra comunidad					
<b>Amenazas en torno a los COSTES Y RECURSOS</b>					
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?					
<b>Amenazas en la GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>					
¿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?					
<b>Amenazas en la RELACIÓN CON NUESTROS USUARIOS</b>					
¿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
<b>Oportunidades de la PROPUESTA DE VALOR</b>					
¿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?					
<b>Oportunidades de GESTIÓN DE RECURSOS</b>					
¿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 aportarnos 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?					
<b>Oportunidades de GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>					
¿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?					
<b>Oportunidades de la RELACIÓN CON NUESTROS USUARIOS</b>					
¿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

