

LEER PARA CRECER

MODELO PARA PROYECTOS
BIBLIOTECARIOS CON
FAMILIAS



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation



LEER PARA CRECER

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

- Chris Jolieth Morales / Colombia
- Ana Paula Pereira / Brasil
- Claudia Madalena Cravo / Portugal
- Daniela Alejandra Zea / Guatemala

¿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.

LEER PARA CRECER

¿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.

El modelo se entiende como una guía de referencia que desde un enfoque innovador y práctico sirva para conducir el diseño de proyectos capaces de impulsar la revalorización, transformación y construcción de sentidos, idearios y prácticas lectoras en familia. Plantea para ello una nueva concepción de la labor de mediación que debe realizar la biblioteca, estableciendo pautas de trabajo colaborativo con otros agentes sociales, educativos y políticos del entorno relacionados con la familia para poner en marcha iniciativas que se conviertan en auténticas iniciativas de intervención social capaces de alimentar la producción cultural favorecer el desarrollo de los colectivos humanos.

LEER PARA CRECER

¿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

- Público destinatario de los proyectos surgidos del modelo
- Definición de la propuesta de valor que plantea el proyecto
- Tipología de actividades posibles dentro de este modelo
- Estructura de canales de relación e interacción biblioteca-familias
- Identificación de los recursos necesarios para implantar y operar el modelo
- Diseño de la estrategia de alianzas
- Análisis de costes y elaboración de presupuesto del proyecto
- Exposición de la rentabilidad social que conlleva la ejecución del proyecto
- Plan de tareas para la implementación
- Esquema para la evaluación global del proceso de implantación y de los resultados alcanzados por el proyecto

MODELO LEER PARA CRECER

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 documento se configura como modelo de utilidad para el diseño de proyectos bibliotecarios dirigidos a los hogares en los que la biblioteca se constituye en centro de referencia para el ocio, la adquisición de aprendizajes por parte de niños y adultos y la socialización de los pequeños, a través de una oferta de espacios físicos y recursos virtuales, actividades y procesos que permiten a los miembros de las familias compartir experiencias en torno a la lectura y otras disciplinas culturales que pueden conectarse con ella, en un entorno amable que genera vínculos afectivos. Ente las premisas del modelo se incluye la de fortalecer el compromiso y las capacidades de los progenitores para que puedan actuar como mediadores eficaces en los procesos de adquisición y desarrollo de hábitos lectores por parte de los niños.

OBJETIVOS

Los objetivos genéricos que guían el diseño de proyectos bibliotecarios relacionados con este modelo se enfocan a:

- Motivar a los adultos (principalmente padres y madres, sin excluir a otros tutores del núcleo familiar) para que se impliquen con responsabilidad, convicción y de manera continuada en el fortalecimiento de los hábitos lectores de niños y jóvenes.
- Hacer de la lectura un vínculo de relación y comunicación entre los miembros del núcleo familiar, y un canal de conexión gracias al cual, con la tutela de la biblioteca, pueden compartir experiencias con otras familias de la comunidad.
- Ayudar a identificar y refinar las prácticas de fomento de la lectura que, en conexión con la realidad del entorno y las dinámicas propias del espacio familiar, resulten más efectivas para convertir la práctica de lectura en una práctica connatural de la vivencia familiar y en una fuente de aprendizajes para el desarrollo personal de los niños y también de sus adultos tutores.

A. ESTRUCTURA DEL MODELO

A1. PÚBLICO OBJETIVO

El modelo *Leer para Crecer* se concentra específicamente en una oferta de **programas y experiencias dirigidas a familias**, con objeto de que estas participen del hecho cultural de manera colectiva, compartan y construyan sus propios métodos para crecer como lectores y estimular la imaginación de los niños y niñas desde los nueve meses y durante toda la infancia.

Trabajar con ese público objetivos implica además la inclusión de:

- población gestante
- padres y madres de familia
- profesionales e instituciones de áreas afines

Se trata de colectivos humanos que, sin ser población objetivo directa, constituyen los escenarios indirectos donde los programas y experiencias que promueve este modelo –o que pueden generarse de forma complementaria– se consolidan. Los proyectos que surjan de este modelo podrán por tanto contemplar la ejecución de acciones en diferentes espacios tanto propios como de terceros donde confluyan los actores antes mencionados.

A2. PROPUESTA DE VALOR

Los contenidos de este modelo –unos de carácter conceptual y otros de índole táctica– se plantean desde el campo de la gestión bibliotecaria como prácticas asociadas a modos de intervención social, la creación de procesos, la transformación de situaciones, la producción cultural y el desarrollo humano. Su propuesta de valor se sustenta en esos pilares, con un claro perfil innovador con componentes de dinámica novedosa y creativa útiles para generar valor social, sino que pretende situar la labor de la biblioteca pública en la vanguardia de las dinámicas socioculturales, promoviendo el desarrollo de nuevas habilidades y renovando la práctica bibliotecaria como tal.

Desde este modelo se reconoce la realidad de la lectura como un proceso de pensamiento que permite al sujeto comprender las realidades y otorgarles un sentido. Realidades que se construyen de manera conjunta, desde la biblioteca y hacia la biblioteca, desde la reflexión colectiva y con el concurso de todos, de ahí que sea importante la constante participación y la comunicación fluida entre la biblioteca y las personas.

El “otro” no debe contemplarse desde la biblioteca como un simple objeto de intervención sino como actor y agente de transformación fundamental. El sujeto lector es un portador de significados, de experiencias y lenguajes, que se ubican en un contexto particular y que se han desarrollado de acuerdo a ese contexto. Su saber como lector (alfabetizado o no) es tan válido como cualquier otro, motivo por el cual debe atribuirse desde la intervención igual importancia tanto a la teoría como la experiencia. Ante este paradigma, el bibliotecario, más que experto o técnico, se concibe como un mediador de esas experiencias a través de los espacios, los recursos y los contenidos que la biblioteca pone en juego al servicio de los individuos.

El modelo apuesta por desarrollar proyectos con una combinación de servicios y actividades que, trabajando en consonancia con las oportunas acciones de comunicación con los usuarios y contando con el concurso de diversos aliados, consigan emancipar y transformar las realidades. El fomento de la cultura entre las familias, y el de la lectura en particular, se concibe entonces como una actividad política destinada a favorecer el progreso y las infraestructuras culturales; a impulsar la reflexión, revalorización, transformación y construcción de sentidos, idearios y prácticas lectoras en el núcleo familiar.



Ante la creciente necesidad de integración social en Latinoamérica, donde la figura de comunidad se encuentra en crisis y los espacios de participación ciudadana pierden incidencia política, este modelo práctica para la formación de públicos lectores en la primera infancia aborda, reflexiona y cuestiona esta necesidad de manera directa. Basado en la relación dinámica biblioteca-comunidad, los espacios bibliotecarios deben configurarse como el lugar ideal de encuentro, vivencia y compartir colectivo. El modelo es pertinente porque ratifica la visión y el deber ser de una biblioteca como espacio vivo y comunitario, donde se prioriza la experiencia formadora y el saber de todos como legítimo e importante. Y potencialmente aprovechable para las bibliotecas públicas porque los ejemplos de propuestas que se incluyen en él pueden contribuir a la prevención del analfabetismo funcio-

nal y social, favoreciendo al mismo tiempo el desarrollo de las competencias lectoras. La apuesta por potenciar la práctica lectoescritora desde la institución familiar, como garantía de vinculación de otros actores clave para creación y sostenibilidad de procesos, debe instalarse en el epicentro de la actuación bibliotecaria.

Como modelo establece y delimita un trabajo mucho más comprometido con las realidades de los territorios, al proponer el trabajo intencionado, contextualizado e innovador que ofrezca soluciones a la vinculación efectiva de la población infantil en procesos de la lectura, escritura y oralidad.

Y no debe dejarse de lado la perspectiva interna. Como en todos los casos de los modelos INELI para el desarrollo proyectos, este surge de la experiencia compartida en el marco de la formación de un grupo bibliotecarios innovadores que consolidan un nuevo escenario académico de discusión del sector de lectura y bibliotecas en la región. Operar proyectos que toman como referencia el modelo exige la puesta en práctica de competencias innovadoras y enfoques novedosos que alimentan un nuevo discurso y consolidan enfoques y pautas de trabajo con los que la biblioteca reivindica su papel de institución educadora y de agente social.

Así pues, la propuesta de valor tiene en su desarrollo un efecto bidireccional. Afecta en primer lugar a las familias y los colectivos conectados con ellas como destinatarios y a la vez actores principales de los proyectos. En paralelo, nutre la diversidad de actuaciones y las capacidades operativas de la biblioteca, y estimula la creatividad y la eficiencia ejecutiva sus equipos humanos.

A3. TIPOLOGÍA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

El documento incluye una extensa lista de propuestas tipo que en conjunto configuran una oferta variada y de vasta cobertura en el campo de las actuaciones bibliotecarias que están dirigidas a público familiar. Debe advertirse que no es un catálogo exhaustivo ni definitivo que pretenda definir de modo tajante la operativa que debe seguir una biblioteca pública para trabajar con las familias; pero se ha considerado conveniente darle una amplitud suficiente que, a la hora de seleccionar los componentes que pueden dar forma a un proyecto, permita atender buena parte de la gran diversidad de situaciones, necesidades y también oportunidades que caben dentro de este contexto.

A la hora de componer el conjunto de servicios y actividades que van a integrar una oferta destinada a las familias, el equipo de la biblioteca debe comenzar por identificar con claridad la llamadas “actividades clave”, aquellas que resultan imprescindibles para:

- En primera fase, implantar el modelo y ser capaces de poner en marcha proyectos que respondan a su orientación estratégica y a su modelo operativo (su plan de acciones).
- A medio y largo plazo, traducir la propuesta de valor en efectos positivos contrastados que afectan a las personas (adultos y niños) que son usuarios de los servicios operados bajo las directrices del modelo.

El conjunto coordinado de esas actividades conforma el esqueleto en el que se debe sustentar la estructura global del modelo, aquella que luego se particularizará en cada proyecto con el añadido de servicios, actividades, recursos y estrategias adicionales que enriquecen y potencian las capacidades de actuación del modelo, las adaptan al contexto específico en el que se desarrolla un proyecto y las enfocan con la orientación precisa para lograr los objetivos concretos que a qué persigue.

Estas actividades clave pueden organizarse en tres grupos. La separación en categorías es un ejercicio útil que ayuda a establecer el orden de importancia de cada una dentro del conjunto y a identificar las conexiones que deben tenerse en cuenta entre unas actividades clave y otras. A partir de ambas nociones, resultará más fácil establecer el orden de prioridad de ejecución con el que deben llevarse a cabo.

- Actividades de **producción**, son las conectadas con el diseño y puesta en marcha de servicios específicos que se dirigen a la población objetiva a la que atiende el modelo / proyecto.
- Actividades asociadas a **una arquitectura tecnológica**, que implican el uso de las tecnologías digitales para comunicar con las personas (en este caso y como primeros destinatarios de las acciones, los adultos tutores del núcleo familiar) para ofrecerles servicios y recursos, y que son también objeto de aprendizaje en programas concretos con los que adultos y niños descubren las posibilidades de uso que ofrecen los activos tecnológicos y aprenden estrategias útiles para acceder a contenidos en línea y para comunicarse con sus pares.
- Actividades enfocadas a la **solución de problemas**, que parten de situaciones y necesidades específicas de las familias (de orientación, educación, salud, comunicación, socialización, etc.) a las que tratan de dar respuesta.



PROPUESTAS TIPO PARA CONFIGURAR UNA OFERTA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES DIRIGIDA A FAMILIAS.

Los contenidos de este apartado del modelo se ofrecen a título orientativo, con la intención de aportar algunas ideas útiles que los equipos bibliotecarios puedan aprovechar para el diseño de una parrilla de servicios dirigida a familias, incluyendo un recetario de actividades concretas conectadas con ellos. No se propone que todos los servicios sean implementados, y de hecho se aconseja acometer implantaciones parciales que den prioridad a las actuaciones que resulten pertinentes en la situación de contexto de cada biblioteca. Las posibilidades de ir ampliando el catálogo de servicios son a menudo subsidiarias del nivel de aceptación y el éxito logrados por las actuaciones con las que se ha arrancado el proyecto. Por ejemplo, proponer servicios de intercambio bibliotecario (como los consignados en el último subcapítulo del listado de actividades) que complementen y refuercen el efecto de otras actividades directamente orientadas a la participación de las familias, implica que necesariamente la biblioteca cuente con procesos de formación o promoción lo suficientemente consolidados y posicionados en el sector bibliotecario.

Una composición posible de servicios para este modelo contempla las categorías siguientes:

- Consulta e información
- Formación y acompañamiento
- Promoción de la lectura, escritura y oralidad
- Promoción cultural
- Extensión bibliotecaria (espacios convencionales y no convencionales)
- Dotación de recursos y préstamo de materiales
- Intercambio bibliotecario

Cada una de ellas se aborda a continuación en más detalle, con el añadido de algunas actividades que ejemplifican la orientación y los contenidos que tiene cada tipo de servicio contemplado.

CONSULTA E INFORMACIÓN / Para un ejercicio de promoción de lectura para niños y niñas, es importante en primera medida, que los usuarios (padres, madres, tutores, docentes, los mismos niños) puedan disponer en la biblioteca de colecciones variadas (bibliográficas, lúdicas y multimediales) que satisfagan sus necesidades e intereses y les sean garantizadas las condiciones para que el material esté a su alcance.

El fin de este servicio es poder dinamizar los diferentes recursos de manera efectiva, que circule la mayor cantidad de contenidos entre los usuarios. Es clave poder contar con espacios físicos, virtuales, en tiempo real o no, que en cualquier momento o lugar estén visibles y a disposición de la comunidad; además de la utilización de lenguajes claros para todo tipo de usuarios. A continuación se propone una serie de actividades en el marco de éste servicio.

1.1 CREACIÓN DE CENTROS DE INTERÉS

Los centros de interés son espacios físicos dispuestos al interior de la infraestructura de la biblioteca que buscan vincular a los usuarios con los diferentes recursos de la biblioteca y que usualmente responden a fechas especiales como el Halloween, el día del idioma o que por el contrario buscan destacar las novedades, los libros curiosos o los contenidos que presentan un nivel bajo de circulación entre los usuarios.

Se pretende entonces que los centros de interés sean ubicados en lugares visibles, con señalización, diseñados de manera atractiva para las personas. Requiere planeación, coherencia y por supuesto creatividad. Como su definición lo sugiere, se espera que desde el primer momento generen interés por ser visitados.

PÚBLICO OBJETIVO	Los Centros de Interés son dirigidos para todo tipo de públicos y segmento poblacional. Los contenidos diferenciales se podrá evidenciar en la manera como sea presentada la información. Es así como se consideran públicos objetivo: Niños y niñas desde 1 hasta los 12 años de edad, padres, madres y cuidadores, docentes.
RECURSOS	Humanos / - Persona (s) con conocimiento amplio acerca de las colecciones de la biblioteca y que a su vez disponga de habilidades creativas y manuales. Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores para la recreación del ambiente en el que se dispondrá el centro de interés. Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar. Insumos¹: Instrumentos musicales, pinturas acrílicas multicolores, pinceles de diferentes tamaños, papeles de diferentes tipos, arcillas y otros recursos de acuerdo al centro de interés. Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, otros recursos de acuerdo a los objetivos de cada centro de interés.
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Monitores de las casas de cultura municipales, colectivos artísticos, artistas y artesanos independientes, grupo de amigos de la biblioteca.

1.2 REALIZACIÓN DE VISITAS GUIADAS.

A través de recorridos planeados y dirigidos por las instalaciones de la biblioteca, los usuarios podrán conocer los servicios y actividades ofertadas, así como sus características y condiciones de uso; de la misma manera conocerán la distribución de las colecciones y serán motivados a su afiliación a la biblioteca.

Es importante que la visita guiada sea amena para los usuarios, pues su fin específico es lograr vincular a nuevos públicos, estimulando su acceso y participación en los servicios, por ello es conveniente, por ejemplo, propiciar en algún momento del recorrido una experiencia de lectura que permita vivenciar sensitivamente a la biblioteca y lo que la compone.

PÚBLICO OBJETIVO	La información se divulgará particularmente a: Niños y niñas entre los 7 y los 12 años de edad, padres, madres y cuidadores, docentes.
-------------------------	--

RECURSOS	Humanos / - Preferiblemente el bibliotecario o una persona que conozca el funcionamiento de la biblioteca y sus servicios.
	Materiales / Físicos: Instalaciones de la biblioteca. Bibliográficos: Recurso bibliográfico a dinamizar.
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Grupo de amigos de la biblioteca.

1.3 DIVULGACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Los usuarios requieren conocer la mayor cantidad de información posible sobre las bibliotecas, esto determinará de manera contundente si las visitan y se interesan por hacer uso de sus servicios. Por lo tanto no es suficiente con la información que se pueda compartir dentro de la biblioteca física, es necesario que por otros medios circule información continua y actualizada para que desde la casa, el trabajo, la oficina, la finca, u otros; los padres, madres, familiares o docentes conozcan la oferta con la que cuenta la biblioteca. Incluso las recientes aplicaciones tecnológicas permiten que se pueda interactuar con las publicaciones y noticias, y de hecho, los niños y niñas puedan también conocer los contenidos a través del soporte que tengan a la mano.

Como medios de comunicación están la radio, la televisión, el periódico, redes sociales, blogs, carteleras, entre otros. Es importante saber que se trata no sólo de dar a conocer información eventual, sino también de posicionar constantemente el espíritu y deber de la biblioteca.

PÚBLICO OBJETIVO	Siendo múltiples los medios y los lenguajes de divulgación y posicionamiento, los públicos son amplios y diversos, diferenciando principalmente: Niños y niñas entre los 5 y los 12 años de edad, padres, madres y cuidadores, docentes.
RECURSOS	Humanos / - Personal con conocimientos alrededor de la comunicación organizacional. Materiales / Físicos: Cámara, computador, impresora, acceso a internet, papel, otros que se requieran a partir del medio de comunicación elegido. Bibliográficos: Oferta a divulgar y posicionar.
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Medios de comunicación locales, regionales y nacionales.

FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO / Es fundamental que el usuario se acerque y conozca los servicios que ofrece la biblioteca, pero eso es justamente el comienzo de los retos para materializar una interacción efectiva y el impacto social que se espera como institución. Por lo tanto se plantea un nuevo servicio relacionado a la formación, donde la biblioteca propicie procesos en los que las personas implicadas en el desarrollo de los niños y niñas, reconozcan en la lectura, en los libros y en otras manifestaciones de la palabra promovidas en la biblioteca, medios para contribuir a los procesos de, adquisición de lenguaje, habilidades intra e interpersonales, apreciación literaria, pensamiento creativo, crítico y reflexivo, entre otros, que inciden en el futuro desempeño de los niños y niñas. No está de más recordar que esto es posible en la medida que la biblioteca es un espacio en el que reposa el conocimiento y el saber en un conjunto de colecciones, es centro para el encuentro y el aprendizaje colectivo. Además, se contempla también un servicio de acompañamiento, que facilite el seguimiento y realimentación colectiva tanto de parte de los profesionales de la biblioteca, como de los usuarios que se benefician de los procesos formativos. Se contemplan entonces las siguientes actividades:

2.1 REALIZACIÓN DE EVENTOS SOBRE TEMAS DE INTERÉS (CONFERENCIAS, CONVERSATORIOS, FOROS, PRESENCIALES O VIRTUALES).

Actividades como las enunciadas en el encabezado, se constituyen no solo en un espacio para sensibilizar y propiciar aprendizajes sobre temas específicos, sino también como un espacio para poner en común experiencias y dudas relativas al desarrollo de los niños y las niñas. Son de carácter colectivo, no implican presencia física, y aspiran reforzar aspectos puntuales que otras actividades no abordan o se considere necesario profundizar. No responde propiamente a procesos, sino a momentos únicos de formación bibliotecaria donde generalmente una persona cumple las veces de conferencista, panelista, moderador, entre otros.

PÚBLICO OBJETIVO

Las conferencias, conversatorios, foros, presenciales o virtuales se dirigirán a padres, madres y cuidadores y docentes.

RECURSOS	Humanos / - Persona/s expertas en temáticas relativas a la relación entre la infancia, la lectura y las bibliotecas, desarrollo de los niños y las niñas, lenguaje y pensamiento en la infancia, creación de experiencias literarias y artísticas con público infantil, entre otros. Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores la realización del evento. Bibliográficos: Los que se requieran de acuerdo a las temáticas a abordar. Insumos: Instrumentos musicales, tableros, marcadores, pinturas acrílicas multicolores, pinceles de diferentes tamaños, papeles de diferentes tipos y otros recursos de acuerdo cada evento. Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos: tabletas o computadoras, proyector (Video Beam), otros recursos acordes a los objetivos de cada evento.
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Centros de salud, Instituciones Educativas, Direcciones Locales de Salud, profesionales voluntarios.

2.2 ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO PERSONALIZADO A USUARIOS.

Se enfoca a satisfacer las dudas de padres, madres, cuidadores y docentes frente a la generación de experiencias de lectura en el hogar, capacitándoles en temas como:

- Tipos de libros (Informativos, de referencia, libro álbum, cuentos, novelas, historietas, libros de juegos de palabras -poesías, trabalenguas, retahílas, jitanjáforas, caligramas, adivinanzas, entre otros.
- Autores e ilustradores de literatura infantil.
- Técnicas y estrategias de lectura en voz alta.
- Recursos que apoyen las experiencias de lectura, por ejemplo construcción de artesanías o intervenciones plásticas que enriquezcan el momento de lectura y le permitan al niño y niña estimular otro tipo de expresiones de lenguaje.
- Implantación de plataformas digitales interactivas y multimediales para público infantil.

A diferencia de los eventos que son de carácter colectivo, las asesorías se dan en el ámbito de lo personal (alguien que consulta y alguien que asesora). No tienen un número definido de encuentros o sesiones, este y la periodicidad dependerán de cada caso en atención.

PÚBLICO OBJETIVO

- Las asesorías personalizadas se dirigen principalmente a:
- Padres, madres y cuidadores.
 - Docentes.

RECURSOS**Humanos /**

- Bibliotecario(a).

Materiales/

Físicos: Espacio en interiores para la realización de la asesoría.

Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar.

Técnicos o tecnológicos /

- Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, otros recursos de acuerdo a los objetivos de cada acompañamiento.

PROMOCIÓN DE LECTURA, ESCRITURA Y ORALIDAD / Teniendo como antecedente los servicios de información y formación a los usuarios, se proyecta en la parrilla de servicios de la biblioteca la promoción de lectura, escritura, y oralidad, la línea clave en la cual el biblioteca los funcionarios a cargo de la institución muestran en la práctica cada una de los contenidos de formación que ofrecen a los usuarios y permiten a estos vivenciar y corroborar la importancia de la selección de contenidos, del lenguaje corporal, de la lectura en voz alta, del diálogo, entre otros. Tiene en cuenta no sólo el aspecto de la lectura, sino también de la escritura en la medida que activa la creación y recreación de contenidos desde el ejercicio de plasmar en palabras nuestras realidades, idea y conocimientos; y la oralidad para resaltar la importancia de la palabra y la conversación en la cultura y memoria de las comunidades. De esta manera las actividades que proponen incluyen estrategias de leer, pero también de escribir y hablar, la palabra en sus múltiples manifestaciones; actividades algunas conocidas y tradicionales en el ámbito de la promoción de lectura, y que no por esto dejan de ser efectivas para los públicos.

3.1 MOMENTOS DE LECTURA

Siendo quizá una de las actividades más conocidas y replicadas en el ámbito de la promoción, los momentos de lectura o también conocidos como “Hora del cuento”, se convierten en la actividad obligada para las bibliotecas, dado que materializa de la manera más simple la acción de leer a otros una historia y poder entablar una conversación alrededor de esta. Se trata de fragmentos de tiempo que oscilan entre los 45 y 60 minutos de duración, con grupos de personas que no superen preferiblemente las 20 personas y están a cargo de un promotor de lectura que conoce y maneja aspectos técnicos básicos para la lectura (dicción, expresión gestual y corporal, entre otros).

Su fin es compartir una historia en particular de libros existentes en la colección de la biblioteca y proponer ejercicios de creación, momentos de discusión, rememoración u otros que suscite la lectura y que han sido previamente planeados por parte del promotor.

PÚBLICO OBJETIVO	Los momentos de lectura u Horas del cuento, no tienen ningún tipo de restricción para ser compartidos con los públicos. Se recomienda para un disfrute colectivo que los grupos que participen de la actividad sean lo más homogéneos posibles en cuanto a la edad mental (que no siempre es directamente proporcional a la edad cronológica), y de esta manera será posible elegir un material adecuado a ésta. Aunque también es posible tener públicos diversos, sólo que esto implicará proponer ejercicios que pongan a dialogar los públicos sin que nadie se sienta excluido/a.
RECURSOS	Humanos / Promotores de lectura con experiencia de promoción y conocimiento de material bibliográfico. Materiales / Físicos: Espacios amplios, cómodos, preferiblemente amoblados, con acústica apropiada Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo al contenido a abordar Insumos: Instrumentos musicales, recursos de papelería variados (pinturas acrílicas multicolores, pinceles de diferentes tamaños, papeles de diferentes tipos, tijeras, pegantes), otros recursos de acuerdo a los ejercicios propuestos Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras - Amplificación de sonido, micrófonos de diadema, proyector (video Beam), otros recursos según características del momento propuesto
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Monitores de las casas de la Cultura municipales, Colectivos Culturales y artistas independientes

3.2 LECTURAS EN FAMILIA.

Esta actividad tiene como propósito generar oportunidades para el acceso y aprovechamiento de materiales de lectura para la infancia. Como proceso brinda herramientas, sensibiliza, propicia el diálogo, fortalece vínculos afectivos, y otras particularidades del encuentro e interacción entre los niños y niñas, y su padres y madres. Así mismo, se espera que los padres tengan la posibilidad de confrontar los aprendizajes adquiridos en el servicio de formación y de cualificar sus capacidades para replicar en sus casas, experiencias de lectura con calidad (que empleen libros, temáticas, autores, ilustradores, recursos lúdicos de la biblioteca, que sean acordes a la edad cronológica y mental de los niños y niñas, y a sus intereses). Su operatividad y dinamización depende de la presencia de un promotor/a de lectura en calidad de responsable de los contenidos y moderador de contenidos.

RECURSOS	Humanos / Promotores de lectura con experiencia de promoción, conocimiento de material bibliográfico y atención familiar. Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: Instrumentos musicales, pinturas acrílicas multicolores, pinceles de diferentes tamaños, papeles de diferentes tipos, arcillas, otros recursos de acuerdo al centro de interés Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, proyector (Video Beam), otros recursos de acuerdo a los objetivos de cada taller
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Jardines infantiles locales, monitores de casas de cultura municipales, colectivos artísticos, artesanos independientes.

3.3 REALIZACIÓN DE TERTULIAS.

La tertulia como reunión habitual de personas, donde se conversa, se intercambia, se discute o se ponen en común temas puntuales, bajo una figura de informalidad en cuanto a protocolos, órdenes del día y demás; es una de las actividades que se ofertan para que personas de todo tipo y edades puedan participar libremente y ser parte de la conversación en la biblioteca mientras se toman un café o comen un snack. Se constituye en actividad de promoción de lectura y escritura pero especialmente de oralidad y, da cabida para que asistentes confluyan alrededor de la palabra. Podría tener apellidos como “Tertulia literaria”, “Tertulia de Lectores”, “Café Tertulia”, “Pijamada Literaria²”, “Banquete literario³” o cualquier otro que se determine a partir del carácter que se le dé. Es fundamental que se presente como una actividad amena y familiar de relaciones horizontales.

RECURSOS	Humanos / Personal a cargo de moderar y preparar los espacios. Su fin es generar las condiciones óptimas para que fluya la conversación Materiales / Físicos: Salón, cafetería, patio, sala u otro. Teniendo en cuenta que se trata de una actividad informal Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: - Café, <i>snacks</i>, recursos de papelería tales como, papel, lápices, esferos y otros recursos de acuerdo a la temática de la tertulia
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Grupo de amigos de la biblioteca, Instituciones Educativas (Colegios, universidades), colectivos literarios.

3.4 ENCUENTROS CON EL/LA AUTOR/A.

Para el usuario encontrarse con sus pares a conversar e intercambiar es valioso, pero además poder hacerlo con autores o personas con reconocimiento en el medio puede resultar memorable y especial. Anteriormente mencionó la tertulia como actividad estratégica en la promoción de la oralidad y se complementa éste servicio con la inclusión en este modelo, de lo que denominamos Encuentros con el Autor. Pero no sólo el autor que estrictamente se dedica a la profesión de escribir, sino también a aquellas personas que hayan dedicado a reflexionar y producir contenidos acerca de temas específicos y quieran compartir su conocimiento con otros.

Esta actividad fusiona lo que algunas experiencias en el medio bibliotecario han denominado “Bibliotecas Humanas” y aquellos encuentros públicos entre escritores/as con los públicos. Se concibe como una propuesta para que la biblioteca abra espacios a niños, niñas, padres, madres, cuidadores, docentes a fin de que pregunten, conozcan, establezcan comunicación directa con estos/as referentes literarios. No se trata de un escenario asociado a la farándula o una simple firma de autógrafos, sino de un espacio en donde se ponga en evidencia el lado más humano y cotidiano de quien se dedica a escribir o reflexionar temas de su interés, una persona como nosotros.

PÚBLICO OBJETIVO	Los encuentros se dirigen a niños y niñas entre los 5 años y los 12 años de edad, así como a pares, madres, cuidadores y docentes.
RECURSOS	Humanos / - Autor y personal de la biblioteca que suscite y modere el encuentro Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores Bibliográficos: Libros de autoría del/a invitado/a Técnicos o tecnológicos / - Equipo de audio (micrófono y equipo de amplificación, consola, bafles-), otros recursos de acuerdo a los objetivos de cada encuentro
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Editoriales, Librerías, artistas independientes, colectivos literarios, Ferias y Festivales Literarios

3.5 APLICACIÓN DE TALLERES DE LECTURA, ESCRITURA Y ORALIDAD.

En relación al servicio de lectura, escritura y oralidad se presentan los espacios de encuentro e intercambio entre usuarios (niños y niñas, padres, madres, cuidadores y docentes). Pero es importante también propiciar otros espacios que propongan la creación individual o colectiva de nuevos contenidos desde o para la infancia, ya sea a modo de laboratorio, de comité de redacción enfocado a la comprensión de los componentes del lenguaje verbal y escritural (fonológico, sintáctico, semántico y pragmático), de análisis textual u otros que se considere alrededor de la creación. La actividad expande las posibilidades de una biblioteca que recrea y plasma sus propias dinámicas y significados del mundo en nuevos productos cargados de sentido y valor. Ésta actividad considera al usuario no sólo como receptor de contenidos, sino también como creador de estos, capaz de comunicar ideas; de manera que se abren nuevos caminos para la oferta de servicios y actividades de la biblioteca, pasando de la promoción a la posibilidad de proyección, profundizando en éste aspecto más adelante en el presente documento.

PÚBLICO OBJETIVO	Niños y niñas con adquisición y dominio del código lectoescritor, así como a padres, madres, cuidadores y docentes.
RECURSOS	Humanos / - Profesional en promoción y animación de la lectura, escritura y oralidad, y con dominio de los diferentes componentes del lenguaje. Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores. Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: Recursos de papelería (Papeles de diferentes tipos, lápices, marcadores, pizarras) y otros recursos acordes al centro de interés Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos -tabletas o computadoras-, proyector (Video Beam), otros recursos acordes a los objetivos de cada taller
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Instituciones Educativas (colegios, universidades), colectivos literarios.

PROMOCIÓN CULTURAL / Paralelo al servicio de Promoción de la lectura, Escritura y oralidad, la biblioteca requiere consolidar mediante otros servicios el reto institucional que en la contemporaneidad se espera (a pesar de que lo ha sido) de los centros públicos para el goce y disfrute de los derechos culturales: ser centros culturales. La posibilidad de acceder al conocimiento desde el libro y

las prácticas relacionadas a éste, pero por qué no también desde el arte, el patrimonio, el ritual, la gastronomía, lo artesanal y demás manifestaciones de la cultura locales y universales.

Es así como la promoción cultural entra como servicio complementario a la oferta de la biblioteca, contemplando principalmente experiencias para la apreciación y el acercamiento a la biblioteca no sólo de los usuarios habituales, sino también de otros que esporádicamente o casualmente visiten el espacio.

Este servicio puede incluir las siguientes actividades.

4.1 CREACIÓN Y CIRCULACIÓN DE ESPECTÁCULOS ARTÍSTICOS (MÚSICA, TEATRO, DANZA).

Los espacios de la biblioteca se prestan para la realización de eventos artísticos, por su ubicación geográfica, su infraestructura, su carácter comunitario, su poder de convocatoria, su historia, su dotación. Estos facilitan la oferta en determinados momentos de espectáculos artísticos (conciertos, obras de teatro, recitales de poesía y danza, exposiciones, cine-foros u otros), que desde la puesta en escena o la disposición de obras, puedan ofrecer los artistas. Una actividad de éste tipo requiere generalmente de logística especializada para su realización; implicando recursos (humanos, financieros, técnicos y tecnológicos) diferentes a los habitualmente empleados. Sin embargo, y reiterando que según las características de la biblioteca dependerá el espectáculo; el bibliotecario y su equipo de trabajo podrán determinar si éste viable o no, y a su vez sí contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos de la biblioteca, así como a su posicionamiento social. Aunque es importante poder reconocer que una biblioteca que además de ofrecer a los niños y sus familias, libros y actividades alrededor de este, además le brinda una parrilla de opciones para hacer significativo su paso por allí, tiene a su favor el reconocimiento y aceptación comunitaria.

PÚBLICO OBJETIVO	La promoción cultural se enfoca a niños y niñas desde los 0 meses a los 12 años de edad, así como a padres, madre, cuidadores y otros profesionales relacionados a la infancia.
RECURSOS	Humanos / - Bibliotecario, auxiliares de biblioteca que apoyen el área logística (grupo de amigos de la biblioteca), promotor cultural, artistas Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores. Bibliográficos: Los que se requieran de acuerdo al espectáculo. Insumos: Tarimas, sillas, escenografía, vestuario y otros recursos que requiera cada espectáculo Técnicos o tecnológicos / - Equipo de proyección de voz (Micrófono y equipo de amplificación –consola, bafles), otros recursos de acuerdo a cada espectáculo.
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Monitores de las casas de la cultura municipales, colectivos artísticos, artistas y artesanos independientes, grupo de amigos de la biblioteca, instituciones educativas, bolsas de recursos públicas y privadas

4.2 APLICACIÓN DE TALLERES DE ARTES Y OFICIOS.

Si bien este modelo tiene como fin la oferta de servicios a niños y niñas reconociendo la lectura como práctica sociocultural, no cierra las posibilidades de disfrute artístico y cultural como complemento a la experiencia del usuario en la biblioteca. De ésta manera el servicio de promoción cultural no se plantea como un compilado de actividades aisladas al objetivo del modelo, y esta actividad se plantea como una excusa para facilitar la fabricación o ensamble de piezas para la animación a la lectura en la biblioteca, la escuela o la casa (títeres, libros artesanales, kamishibais, instrumentos musicales, juguetes, entre otros) o también para propiciar espacios que faciliten el intercambio intergeneracional de saberes tradicionales alrededor de la infancia (costureros, cocinas comunitarias, huertas medicinales, rituales de curación, rituales religiosos –novenas de navidad-, relatos y arrullos, juegos tradicionales, entre otros).

La actividad permite acercar a otras personas que quizá no encuentran en la lectura una motivación suficiente para asistir a la biblioteca, pero que a través de elementos presentes en su cultura, tan cotidianos como la cocina, se convierten en usuarias activas.

PÚBLICO OBJETIVO	Los talleres de artes y oficios se enfocan en niños y niñas entre los 4 años y los 12 años de edad; así como a padres, madres, cuidadores y profesionales de la educación infantil.
RECURSOS	Humanos / - Talleristas (artistas plásticos, artesanos), antropólogos, sociólogos, trabajadores sociales Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: Pinturas acrílicas multicolores, pinceles de diferentes tamaños, papeles de diferentes tipos, arcillas, telas, tijeras, hilos, madera y otros recursos de acuerdo al producto esperado en el taller Técnicos o tecnológicos / - Cámaras, grabadoras de voz, otros recursos según cada taller
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Monitores de las casas de la cultura municipales, colectivos artísticos, artistas y artesanos independientes, grupo de amigos de la biblioteca.

EXTENSIÓN CULTURAL / (Espacios convencionales y No convencionales/ Espacios Interiores y Exteriores): Hasta este punto, se ha buscado generar servicios u actividades para niños y niñas (incluyendo sus familias, docentes o tutores) al interior de la biblioteca o desde sus plataformas virtuales. Es momento de que el equipo de trabajo de la biblioteca piense en llevar todas estas acciones por fuera de sus sedes, atendiendo a que muchos usuarios potenciales (en algunos casos denominados) no usuarios) no pueden acceder a los servicios ofertados de manera presencial por diversas razones (recursos, movilidad, ocupación laboral, distancia geográfica, entre otros).

Las actividades cambian, pero las estrategias y fines de las mismas son en esencia las mismas de los servicios hasta ahora expuestos. La importancia de la extensión, es básicamente la presencia en espacios diferentes a la biblioteca, esto no implica que sea sencillo, pues implicará un despliegue logístico adicional o implementar maneras recursivas de transporte o movilización de los implementos y dotación necesaria. Las posibilidades son infinitas, sin embargo, se exponen algunas a continuación.

5.1. AVENTURAS LITERARIAS.

La biblioteca como eje de desarrollo social con incidencia en escenarios culturales, artísticos, políticos, educativos e incluso económicos, debe atender a la necesidad actual de defensa de los territorios, propiciando espacios para que los usuarios los recorran, así como para que reconozcan, valoren y preserven las riquezas materiales, inmateriales, patrimoniales del lugar que habitan.

Es por esto que se plantea la posibilidad de que el equipo de la biblioteca realice recorridos por diferentes sectores urbanos y rurales de las localidades, mediante estrategias tales como las “carreras de observación⁴”. Por supuesto debe existir una relación estrecha entre los contenidos a abordar en los recorridos y los acervos bibliográficos de la biblioteca. Cabe destacar que la actividad puede desarrollarse de múltiples maneras a partir de los múltiples recursos con los que se cuente o de las particularidades del territorio.

PÚBLICO OBJETIVO	Las aventuras literarias se enfocan a niños y niñas entre los 10 y los 12 años de edad; así como padres, madres y cuidadores. Cabe mencionar que los menores de edad deben ser acompañados por un adulto responsable.
RECURSOS	Humanos / - Bibliotecario/a. Materiales / Físicos: Espacios al aire libre Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo al tipo de recorrido Insumos: Mapa o ruta del recorrido, pistas, recursos para señalar y delimitar la ruta, otros recursos de acuerdo al tipo de recorrido Técnicos o tecnológicos / - Brújulas o GPS, radioteléfonos, cámaras y otros recursos de acuerdo a las demandas del recorrido
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Colectivos artísticos, guías turísticos, equipos de bomberos o defensa civil, grupo de amigos de la biblioteca

5.2 LECTURAS AL AIRE LIBRE.

Esta actividad retoma elementos de los servicios de promoción cultural y de la lectura que confluyen en un espacio al aire libre en el cual se ofrece a niños, niñas, padres, madres y cuidadores una oferta literaria⁵ y cultural⁶, que va desde la participación de una obra teatral, hasta la degustación de un plato típico de la región. Ésta actividad es comúnmente denominada “Picnic Literario” cuando es llevada a cabo durante el día y “Lunada Literaria” cuando se realiza en horario nocturno. Lo importante es reconocer que para promover contenidos no es limitante el espacio, sino que es cuestión de cómo éste se aproveche

PÚBLICO OBJETIVO

Las lecturas al aire libre se dirigen a públicos masivos de todas las franjas etarias, siendo necesario que los menores de edad, sean acompañados por un adulto responsable

RECURSOS

Humanos /

- Bibliotecario.

Materiales /

Físicos: Espacios al aire libre

Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las estrategias a utilizar

Insumos: Tarimas, telas y canastas para día de campo, escenografía, vestuario y otros recursos de acuerdo a los requerimientos de la actividad

Técnicos o tecnológicos /

- Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, equipo de proyección de voz (micrófono y equipo de amplificación - consola, bafles), proyector de imagen (Video Beam), cámaras, radioteléfonos y otros recursos de acuerdo a los objetivos de cada taller

ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN

Monitores de las casas de la cultura municipales, colectivos artísticos, artistas y artesanos independientes, grupo de amigos de la biblioteca, bolsas públicas de recursos

5.3 CIRCULACIÓN DE BIBLIOTECAS MÓVILES.

Las bibliotecas móviles son dispositivos físicos que se ubican temporalmente en cualquier lugar de un territorio, con el fin de ofertar servicios bibliotecarios a quienes circulen por la zona. Sin embargo, es necesario analizar que los lectores objetivo de este modelo, se encuentran en espacios asociados a ambientes como contextos escolares, parques públicos, escenarios culturales y deportivos, y por supuesto sus casas. De esta manera la actividad deberá operar en éstos lugares y ser funcional para las condiciones contextuales (cómodos, seguros, resistentes, entre otros). Cabe decir que por sí solos, no son elementos que puedan dinamizarse y lograr impacto, pues requieren obligatoriamente personal que medie su uso entre el recurso y el usuario.

Esta actividad en muchas ciudades se materializa en dispositivos de todo tipo (Carretas, bicicletas, buses, casas, animales como burros –Biblioburro, propuesta por un Colombiano-, entre otros). Es decisión de cada biblioteca determinar el tipo de medio a adaptar.

PÚBLICO OBJETIVO	Las bibliotecas móviles se dirigen a públicos de todas las franjas etarias que circulen por los ambientes anteriormente referenciados.
RECURSOS	Humanos / - Bibliotecario, Promotor de lectura, escritura y oralidad. Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: Dispositivo que cumpla las veces de biblioteca móvil, otros recursos de acuerdo a la actividad a dinamizar con la biblioteca móvil Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, cámara, otros recursos de acuerdo a los objetivos de cada taller
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Grupo de amigos de la biblioteca y autoridades locales (que determinan y regulan el uso de los espacios públicos)

DOTACIÓN Y PRÉSTAMO DE MATERIALES Y RECURSOS / Entre las realidades y a su vez barreras que encuentran las bibliotecas al momento de prestar servicios a familias e instituciones educativas, para que a su vez sean replicados con los niños y niñas, se evidencia que quien replica no sólo no tiene el dominio técnico y pedagógico suficiente para dinamizar los contenidos, sino que tampoco cuenta con recursos materiales para apoyarse. Es por esto que, aparte del servicio de formación ya abordado, se propone uno adicional de dotación y préstamo, siendo el primer término un poco complejo por el aspecto económico, y el segundo aparentemente muy obvio ya que se habla de bibliotecas y una función básica de la mismas es prestar material bibliográfico. Pero es importante entonces viabilizar lo complejo y cumplir lo obvio, para éste caso, crear un servicio que verdaderamente soporte el cumplimiento de los objetivos de la biblioteca.

Entonces, la dotación y préstamo de cualquier tipo de recurso (sea libro, juego, maleta viajera, herramienta u otro) deberá contar con sus respectivos diagnósticos de públicos, selección de materiales, planeación de entregas y seguimiento al uso del recurso por tiempos prudenciales.

Debe mencionarse también que podrían ser aprovechados recursos producidos en los talleres de artes y oficios, como una manera de transversalizar servicios. Podrían también aprovecharse las bases de datos de la biblioteca, las bibliotecas móviles del servicio de extensión, los libros que hayan sido adquiridos por parte de la biblioteca o donados a la misma por el gobierno, sector público o privado,

y en otros que se encuentren convenientes en el marco de éste modelo. Es así como se proponen las siguientes actividades, siendo algunas de estas (al igual que muchas otras en este documento) experiencias que se retoman de lo que otras bibliotecas han propuesto en el medio:

6.1 PRÉSTAMO EXTERNO DE COLECCIONES (BIBLIOGRÁFICAS, LÚDICAS Y MULTIMEDIALES).

El préstamo de los diferentes recursos de las colecciones de la biblioteca es esencial en cualquier lugar del mundo. Atañe a la manera en que las comunidades pueden acceder a los materiales en tiempos prudentes para su estudio y disfrute, y sobre todo de manera gratuita. Consiste en entregar el material (libro, revista, multimedia) al usuario por un tiempo determinado, de esta manera esta persona puede llevarlo a la casa, la escuela, o donde desee, con el compromiso de que será devuelto para que pueda ponerse a disposición demás personas; en caso de que se incumpla el compromiso, esto implicará para el usuario una serie de consecuencias ya sea restrictivas, pedagógicas o económicas. El préstamo no es homogéneo en la medida que existen diferentes tipos de materiales y el grado de importancia de estos varía a partir de su disponibilidad, cantidad de ejemplares y principalmente su valor patrimonial. Por lo tanto, algunos materiales podrán ser prestados sin mayores trámites, mientras otros sólo podrán ser facilitados con permisos especiales o a determinadas personas en casos excepcionales (investigaciones judiciales, documentación patrimonial, estudios universitarios, entre otros). El préstamo puede requerir una serie de protocolos y decisiones al interior de las instituciones para su reglamentación, registro y seguimiento eficaz. Así mismo, no se limita a que pueda darse sólo a personas naturales, sino que también puede contemplar convenios de préstamo de paquetes de materiales a instituciones, que para este modelo pueden ser jardines infantiles, escuelas básica primaria, clubes deportivos, colectivos culturales y otras organizaciones que incluyen entre sus públicos objetivo a la población infantil. Se aclara que el préstamo externo se diferencia del préstamo en sala, pero al igual que esta, requiere que el bibliotecario no olvide la importancia de recomendar contenidos o de compartir tips que le permitan a los usuarios obtener el mayor provecho de los recursos en préstamo, pudiendo hacerlo de manera verbal u ofreciendo material informativo en formatos tales como, cartillas, folletos, marcapáginas entre otros soportes de texto.

PÚBLICO OBJETIVO

El préstamo externo de colecciones por acarrear responsabilidades por parte del usuario, requiere que la población que la aproveche sea preferiblemente mayor de edad, representante legal o sus delegados para el caso de instituciones. Pero no se trata de negar la posibilidad de que el niño o niña acceda por su propia cuenta al material, y para esto muchas bibliotecas formales y públicas en el medio lo permiten bajo algunas particularidades como el diligenciamiento de formularios con firma de un adulto responsable, por ejemplo. En estos casos estamos hablando entonces de niños y niñas de 6 años en adelante.

RECURSOS	Humanos / - Bibliotecario Materiales / Físicos: Sala de la biblioteca o bibliotecas móviles Bibliográficos: Diferentes colecciones de la biblioteca Insumos: Actas de entrega y recibido, libros de registro, bases de datos, inventario de colecciones, catálogos, maletas viajeras, otros que se requieran Técnicos o tecnológicos / - Plataformas digitales, computadores u otros dispositivos electrónicos, internet, otros recursos de acuerdo a los lineamientos de préstamo externo establecidos por la biblioteca
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Editoriales, redes de bibliotecas locales, regionales o nacionales

6.2 PRÉSTAMO DE LOCACIONES.

En el sector cultural es usual la falta de espacios para la práctica y disfrute de las manifestaciones culturales (valga la redundancia), lo que ha implicado una articulación intersectorial que permita que un espacio se aproveche para diferentes fines. La biblioteca suele contar con infraestructuras físicas y mobiliario de carácter multifuncional para la realización de variados eventos (públicos o privados). Por lo tanto, en el marco de un servicio de préstamo puede contemplarse también el préstamo de locaciones. Es de aclarar que la vocación de los espacios debe ser priorizada y por tanto no debe estar a disposición a todo tipo de actividades (para efectos de este modelo se prioriza la realización de actividades enfocadas a la público infantil) así que está en manos de la persona encargada de la biblioteca planificar el uso adecuado de los espacios. Además, es muy común que las bibliotecas faciliten algunos espacios a terceros para que allí sean comercializados bienes o servicios particulares (cafeterías, librerías, artesanías, entre otros). Cabe mencionar que éste tipo de convenios son principalmente llevados a cabo en grandes bibliotecas que cuentan con la capacidad administrativa, y con la infraestructura y los mobiliarios idóneos para la explotación comercial.

PÚBLICO OBJETIVO

El préstamo de locaciones se enfoca a grupos organizados de carácter social y cultural, así como a colectivos de la misma índole

RECURSOS	Humanos / -Coordinador de la biblioteca Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores Insumos: Mobiliario de la biblioteca (Mesas, muebles, pizarras, entre otros), otros recursos de acuerdo a los requerimientos de la organización que solicita la locación Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, otros recursos requeridos por la organización solicitante
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	Administraciones municipales, grupos organizados de carácter social y cultural que posean personería jurídica

6.3 DOTACIÓN DE COLECCIONES BIBLIOGRÁFICAS.

Implica básicamente la entrega de materiales de lectura a usuarios de la biblioteca que los requieran para sus prácticas particulares. Difiere del préstamo en la medida que el material se entrega sin el compromiso de ser devuelto. Ahora bien, tal como se mencionaba en la descripción del servicio pensar en la posibilidad de dotar a los usuarios con recursos bibliográficos podría considerarse poco factible, pero algunas experiencias⁷ demuestran que es posible mediante la asociación estratégica con otras entidades. La entrega de estas dotaciones deberá realizarse con base en estudios de factibilidad, diagnósticos, seguimiento y evaluación de los diferentes procesos previamente desarrollados desde la biblioteca (para el caso de éste modelo, dichos procesos deben centrarse en la población infantil, sus familias, cuidadores y profesionales que también se implican en su desarrollo).

PÚBLICO OBJETIVO	La entrega de dotaciones bibliográficas está dirigida a niños y niñas en edad escolar, a sus familiares y cuidadores, así como a sus docentes
RECURSOS	Humanos / - Bibliotecario/a. Materiales / Bibliográficos: - En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: Actas de entrega y recibido, libros de registro, bases de datos, inventario de colecciones, catálogos de recursos
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	- Administraciones municipales, grupos organizados de carácter social y cultural (colectivos, ONG's, fundaciones, entre otros), editoriales y librerías, bolsas públicas de recursos, artesanos independientes, mecenazgo cultural

INTERCAMBIO BIBLIOTECARIO / Teniendo ya una biblioteca que informa constantemente a sus usuarios, que les proporciona formación y acompañamiento, que les brinda espacios de apreciación, participación activa y posibilidades de creación, que se democratiza a otros espacios además de su sede principal, y que facilita el acceso a los materiales bajo diferentes modalidades; se constituye en una biblioteca que aporta al crecimiento y bienestar de su comunidad, especialmente al de los niños y niñas.

Por tanto se considera que es momento de poner en marcha un servicio de intercambio bibliotecario que ponga los procesos en diálogo con otras bibliotecas o instituciones culturales, bien sea favorecer su posicionamiento en el sector bibliotecario, para hacer parte de redes, asociaciones u otros, para ampliar los conocimientos y fortalecer el trabajo, confrontar resultados o para que los procesos sean replicados en otros contextos dado su nivel de innovación.

Esto dará pie a que aparezcan, quizá, nuevos servicios producto de ese intercambio, o que al menos los existentes se fortalezcan, favoreciendo la innovación constante y sostenible de la biblioteca.

Los intercambios pueden ser de muchos tipos e incluir actividades diversas; en este caso se proponen algunas vinculadas a experiencias conocidas en el medio bibliotecario o que han sido exitosas en otros campos y pueden aprovecharse por parte de las bibliotecas para su quehacer, en éste caso asociado a los públicos infantiles, sus familias, cuidadores y profesionales enfocados a su atención. Las actividades recientemente mencionadas se plantean a continuación:

7.1 ENCUENTROS INTERBIBLIOTECARIOS.

Es usual tener cada año una agenda de eventos públicos y privados donde se convoca a las bibliotecas o procesos asociados al trabajo con la infancia, para que participen, se vinculen y conozcan. Participar de estos eventos puede propiciar oportunidades estratégicas para la biblioteca (Contactos, conocimientos, insumos, contratos u otros). Es necesario tener en cuenta que para el personal de la biblioteca la participación en estos escenarios se traduce en experiencias para sus hojas de vida (Currículums) y en el fortalecimiento de sus prácticas bibliotecarias.

Estas actividades implican por supuesto recursos de desplazamiento, ocupación de jornada laboral y de parte del personal, demandan habilidades comunicativas y diálogo institucional estratégico. Otra modalidad de encuentros interbibliotecarios es la visita a otras bibliotecas, ya sea en calidad de visitante o anfitrión. Dichas visitas suelen motivarse por fines específicos de cada una de las partes (anfitrión y visitante) motivados por ejemplo, por el reconocimiento de servicios bibliotecarios, estructuras organizativas, sistemas de gestión bibliotecaria que son exitosos y susceptibles de ser replicados.

Es común que sólo algunos de los integrantes del equipo de trabajo participen de éstos eventos debido a la inversión de recursos que estos implican, por eso es imprescindible que quienes participen allí como representantes de la biblioteca, no sólo la posicionen, sino que una vez reintegrados a sus labores, socialicen oportuna y pertinentemente a sus compañeros, la información y los conocimientos adquiridos durante el intercambio.

PÚBLICO OBJETIVO	Equipo de trabajo de la biblioteca (coordinadores, promotores de lectura, auxiliares bibliotecarios).
RECURSOS	Humanos / - Equipo de trabajo de la biblioteca (coordinadores, promotores de lectura, auxiliares bibliotecarios) Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: Transporte, alimentación, hospedaje, recursos de papelería para jornadas de trabajo (papel, lápices, esferos, entre otros y otros recursos de acuerdo a los objetivos del intercambio Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, proyector de imagen (Video Beam), equipo de proyección de voz (Micrófono y equipo de amplificación -consola, bafles), otros recursos de acuerdo a los objetivos del intercambio
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	- Redes de bibliotecas locales, regionales, nacionales e internacionales, bolsas de recursos públicos, administraciones municipales, grupos organizados de carácter social y cultural (colectivos, ONG's, fundaciones, entre otros), editoriales y librerías, ferias y festivales literarios, mecenazgo cultural, grupo de amigos de la biblioteca

7.2 VOLUNTARIADO Y PASANTÍAS.

Cada vez toma más fuerza en las dinámicas globales, el voluntariado como opción de intercambio cultural. Así mismo, el interés o requerimientos a estudiantes de tener experiencias prácticas desde el ámbito académico en centros e instituciones diferentes a la de origen. Por tanto la figura de pasante, voluntario, residente o practicante por lapsos cortos de tiempo; son en esencia una opción para fortalecer el equipo de trabajo de la biblioteca, diversificar, cualificar y ampliar la gama de servicios ofertados, y por supuesto una opción de intercambio. Esta actividad proporcionará beneficios similares para la persona que llega. No implica exclusivamente la presencia de personas extranjeras o foráneas, también se contempla para personas de la misma comunidad. La biblioteca deberá tener en cuenta:

- Que los temas de dominio o interés del pasante, voluntario, residente o practicante, tengan relación directa, en para efectos del presente modelo, con la atención de niños y niñas, sus familias, cuidadores y profesionales dedicados a la infancia.
- Que los compromisos y responsabilidades definidos entre las partes sean claros, justos y legítimos, y aceptados desde el inicio.

- Que la biblioteca reconozca las implicaciones que conlleva éste tipo de intercambio.
- Que la presencia del pasante, voluntario, residente o practicante, se vincule a servicios de su interés y no a actividades complementarias o aisladas que disten de sus habilidades y su campo de conocimiento.
- Que se generen productos a partir del intercambio realizado para así rendir cuentas y garantizar memorias de divulgación, réplica u otros.
- Que la presencia del pasante, voluntario, residente o practicante no conlleve perjuicios y cargas administrativas inviables para la biblioteca, para esto se requiere estudiar detenidamente las ventajas y desventajas de cada intercambio.
- Que el intercambio parta del reconocimiento mutuo, donde se respete la propiedad intelectual, las libertades y privacidad de cada uno de los implicados.

El acceso a este tipo de posibilidades requiere como se ya mencionado, que haya procesos consolidados por parte de la biblioteca.

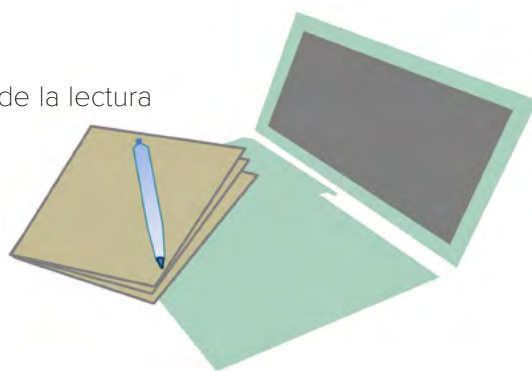
Es necesario mencionar que la realización de estos intercambios, no compromete el pago de honorarios o salarios a los pasantes, voluntarios, residentes y practicantes; se acordarán entonces, beneficios mínimos que garanticen su permanencia en condiciones dignas (hospedaje, alimentación, transporte, insumos para el desarrollo de las actividades, entre otros que se acuerden).

PÚBLICO OBJETIVO	- Estudiantes, profesionales, artistas, de áreas afines a la infancia. - Niños, niñas, madres, padres, cuidadores y profesionales enfocados a la atención a la infancia
RECURSOS	Humanos / - Pasantes, voluntarios, residentes y practicantes Materiales / Físicos: Espacio en interiores o exteriores, hospedaje Bibliográficos: En papel, en tela, madera, cartón, metal, plástico y/o digitales de acuerdo a las temáticas a abordar Insumos: Alimentación, transporte, actas de compromiso, convenios, proyectos, planes de acción, otros que se requieran Técnicos o tecnológicos / - Dispositivos electrónicos como tabletas o computadoras, otros recursos de acuerdo a los objetivos de las actividades a desarrollar por los voluntarios y pasantes
ALIANZAS Y REDES DE COOPERACIÓN	- Instituciones Educativas de Educación Superior y Universitaria, redes de bibliotecas locales, regionales, nacionales e internacionales, bolsas de recursos públicos, administraciones municipales, grupos organizados de carácter social y cultural (colectivos, ONG's, fundaciones, entre otros), mecenazgo cultural, grupo de amigos de la biblioteca

TALLERES CREATIVOS en línea (www.bibliotecariosinnovadores.org)

En la web del programa INELI Iberoamérica se encuentra una serie de tutoriales de actividades muy apropiadas para desarrollar con público familiar en la biblioteca, tales como los que llevan por título:

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



A4. CANALES DE RELACIÓN CON LAS FAMILIAS

Los canales que la biblioteca establece con las personas no deben ser contemplados únicamente como una vía de comunicación bidireccional, sino que constituyen en su conjunto un espacio de actuación en sí mismo, del que depende en buena medida la efectividad de las propuestas que la biblioteca diseña y dirige a sus públicos. Bajo esta concepción, los canales se entienden como todo tipo de espacio físico o virtual que permite la interacción entre la biblioteca y el individuo, una interacción que unas veces se traduce en comunicación (a través de medios específicos y mensajes), otras veces en participación (cuando los usuarios son protagonistas de determinadas actividades, otras en acceso (cuando el contacto supone la conexión del usuario con contenidos, informaciones o recursos que la biblioteca fabrica o selecciona), etc.

Los espacios, la red de medios y los procedimientos que conforman la estructura de canales con los usuarios determinan el funcionamiento del siguiente ciclo de interacciones:

Este mapa es una visión funcional de una de las tres dimensiones que configuran la topología de la estructura de canales, la de los **componentes estructurales**,



que son el conjunto de vías y espacios físicos y virtuales que permiten el contacto con y entre los usuarios. Estos componentes posibilitan que la propuesta de valor —los servicios que la respaldan— sea conocida por las familias. Los canales físicos y virtuales de contacto están en la base de las relaciones que la biblioteca establece con las ellas. Sirven a la biblioteca para sondear las necesidades que estas pueden presentar en términos asistenciales, culturales o educativos, y utilizar ese conocimiento para articular propuestas y utilizar recursos que permitan atender a esas circunstancias. Con esas propuestas y recursos se construyen las diversas clases de experiencias a las que pueden acceder las familias, participando en ellas de forma presencial en la biblioteca y otros espacios conectados a sus acciones o a través de los espacios digitales de los que dispone la biblioteca para soportar determinadas actividades dentro de un proyecto o para suministrar recursos en línea hacia los usuarios.

Finalmente, el contacto que facilitan con la comunidad sirve además a la biblioteca para conocer la percepción que las personas (en este caso de las familias) tienen sobre los servicios que les ofrece. Los canales y procedimientos para hacer el seguimiento del impacto de los proyectos bibliotecarios a partir de la retroalimentación que facilitan los ciudadanos son imprescindibles para poder optimizar la función a la que se destinan.

Entre los componentes de la estructura de canales que la biblioteca podría utilizar para articular su comunicación y contactos con los padres y madres, se contemplan entre otros:

- Los espacios de la biblioteca en los que se desarrollan actividades con participación de familias
- Espacios de instituciones educativas o asistenciales (escuelas, centros de salud, centros de atención familiar, etc.) que trabajan con familias, en los que la biblioteca actúa realizando actividades o cediendo recursos (libros).
- Los elementos de comunicación visibles en dichos espacios: paneles informativos, carteles y otros
- Listas de distribución de correo electrónico dirigidas a padres y madres
- Canales de mensajería instantánea: grupos de Whatsapp, grupos de SMS o iMessage

- Espacios virtuales, dentro de los que puede contemplarse:
 - » Sección específica dirigida a familias en la página web de la biblioteca
 - » Blog dirigidos a las familias
 - » Perfiles de redes sociales para la comunicación y conversación con y entre las familias (por ej.: grupo en Facebook)
 - » Canal de vídeo dirigido a familias (incrustado dentro de la web o conectado a un blog)

En estos componentes estructurales se canalizan los diferentes **activos de comunicación** entre la biblioteca y las familias: contenidos informativos (un programa de actividades, la descripción de un taller de yoga con bebés, la convocatoria a un club de lectura de padres, etc.), contenidos didácticos (una guía impresa de consejos para leer en casa con los hijos, un tutorial en video para contar cuentos), contenidos específicos enviados por correo electrónico o postal (avisos, folletos, un boletín digital), etc.

El tercer y último elemento de la estructura de canales es el **componente procedimental**, que está relacionado con las pautas y los procesos que aplica la biblioteca para gestionar los canales. Se trata de establecer una política de actuación (que tenga la flexibilidad necesaria para poder ser adaptada cuando las circunstancias lo exijan) a partir de cuestiones como: ¿Qué canales son los más eficaces para la comunicación de la biblioteca con las familias? ¿Cuáles utilizar según los tipos y contenidos de comunicación que se quiere transmitir? ¿Con qué frecuencia-periodicidad deben emitirse determinados tipos contenidos? ¿Qué medios, herramientas y procedimientos –de interacción presencial y no presencial- son los más adecuados para captar la visión que las familias tienen de la biblioteca, conocer su opinión como usuarios de sus servicios o entender con mayor precisión sus necesidades y sus expectativas?

EJEMPLO DE ESPACIO WEB (PORTAL WEB O BLOG) DIRIGIDO A FAMILIAS

Este cuadro enuncia los componentes con los que se puede configurar un espacio de comunicación bidireccional entre la biblioteca y las familias para:

- Asesorar y formar a los padres
- Informar a los padres
- Promover actividades compartidas padres/hijo en torno a la lectura
- Ofrecer a los padres la posibilidad de participar-interaccionar a través de foros, canales de opinión y otros recursos-estrategias del espacio virtual

1- Apartados dedicados a formación y asesoramiento

Contenidos didácticos organizados por temas (de lo general a lo específico) y presentados en diversos formatos, que pueden incluir, entre otros:

- **TEXTOS ó FICHAS** con pautas y recomendaciones.
- **FICHAS** para realizar on-line determinados ejercicios
- **VÍDEOS** y archivos **SONOROS**.

2- Selecciones / recomendaciones de lecturas

Incluyendo sugerencias de materiales bibliográficos de orientación dirigidos a Padres y libros infantiles, con breve reseña y visualización de cubiertas. También podrían incluirse cosas como:

- Un apartado tipo **LIBRO DEL MES**, que se acompañe de una reseña especial
- Un apartado de **Novedades** editoriales
- Comentarios / reseñas de padres-madres

3- Selecciones / recomendaciones sitios web

4- Publicaciones (completas)

Principalmente referido a **Guías de lectura**, presentadas en un formato digital atractivo (valorar posibilidades)

5- Entretenimientos

Sección para colgar contenidos útiles para momentos de ocio familiar, preferentemente aquellos que se puedan desarrollar conjuntamente entre padres e hijos

- **Juegos interactivos**: los que tenemos desarrollados, pictogramas, crucigramas...
- Propuestas ("**recetas**") de juegos que los padres puedan desarrollar en casa con los niños
- **Talleres** con una serie de pautas, instrucciones y materiales (para imprimir y manipular o virtuales interactivos).

6- Sección tipo "la biblioteca responde"

Consultorio abierto a los padres para que pregunten sobre cuestiones o materiales relacionados con los contenidos y las funciones de la plataforma.

7- Apartados que permitan y fomenten la participación

Sección que permite a los usuarios generar contenidos o participar con opiniones. Debemos estudiar las opciones técnicas y de tutoría más adecuadas para:

- La implantación y gestión de espacios tipo **FORO**
- La recepción / publicación de **notas (posts)** de usuarios
- La **construcción colectiva de cuentos** y otras actividades en grupo, etc.

8- Otras informaciones de interés relacionadas con temas afines a los contenidos y los objetivos de la plataforma

- **Directorios** de instituciones y/o recursos
- Información de **actividades, eventos, concursos**

A5. RECURSOS PARA LA SUSTENTABILIDAD

Como en cualquier tipo de proyecto, la viabilidad temporal de los que la biblioteca dirige a familias está condicionada por la disponibilidad de recursos existentes a lo largo del tiempo para articular las diferentes acciones que se contemplen en ellos (ejecución de las actividades, acciones de comunicación, tareas internas de organización y gestión de los servicios dirigidos a las familias...).

La identificación de estos recursos es necesaria entre otras cosas para poder realizar una estimación presupuestaria acertada de los costes que suponen la puesta en marcha del proyecto y la posterior operación de sus servicios, dentro del plazo de actuación que se haya establecido o como parte permanente y estable del programa de acciones con el que trabaja la biblioteca. Estos recursos pueden clasificarse en cuatro grandes categorías.



En los **recursos físicos** se incluye el edificio de la biblioteca, junto a otros referidos a instalaciones, equipos, objetos... Son todos los activos necesarios para el funcionamiento de los servicios y el desarrollo de las actividades con familias. En la descripción de las actividades tipo que se incluyen en este documento se mencionan los que aplican a cada una de ellas, por ejemplo:

- Salas de la biblioteca y espacios externos en los que se desarrollen actividades
- Infraestructura tecnológica: computadores. Impresoras, acceso a internet, acceso wifi
- Otros elementos técnicos: cámaras de vídeo, grabadoras de voz, equipos de proyección, tabletas electrónicas
- Materiales fungibles e instrumental para el desarrollo de actividades y talleres: papel, cartón, maderas, pinturas, arcillas, telas, objetos y materiales de reciclaje, lápices, pinceles, tijeras, punzones
- Otros elementos para actividades: instrumentos musicales, marionetas, franelogramas, etc.

- Colecciones bibliográficas para niños
- Materiales bibliográficos de consulta para padres y madres
- Aplicaciones digitales



Los **recursos humanos**, integrados por las personas y equipos profesionales que ofrecen su experiencia y capacidad de empatía, son un elemento crucial para el desarrollo óptimo de la propuesta de valor que la biblioteca ofrece a las familias. Será preciso contar dentro de estos equipos con personal especializado en el trabajo con la infancia, con la opción, en la medida en la que los contextos de actuación lo demanden y las capacidades económicas lo permitan, de incorporar además pedagogos y orientadores familiares. Como en el caso de los recursos físicos, este modelo explicita los perfiles requeridos para la realización de las actividades tipo que se proponen en él.

- Coordinador de actividades con familias
- Especialista en literatura infantil
- Dinamizadores de actividades de lectura con niños
- Personal de comunicación
- Técnicos de sistemas para atención a la infraestructura tecnológica
- Talleristas
- Cuentacuentos
- Maestros colaboradores
- Personal colaborador de centros de atención familiar e instituciones aliadas que trabajan con familias
- Trabajadores sociales
- Pedagogo
- Otros perfiles para actividades específicas (talleres y charlas): psicólogo infantil, nutricionista, monitor de yoga, musicólogo...
- Personal de voluntariado con formación básica en el trabajo con infancia



Los **recursos intelectuales** comprenden bases de datos, información sobre las familias que acuden al centro o que utilizan los servicios en línea de la biblioteca, información sobre entidades colaboradoras, listas de contactos de profesionales o de personal en instituciones que trabajan con familias. Así como los materiales digital e impresos que la biblioteca compila o elabora para su trabajo con las familias: dosieres temáticos, audio-libros, biblioteca para padres y madres, guías didácticas sobre libros y actividades en torno a la lectura con niños, etc.



La mayoría de los recursos anteriores están respaldados por los **recursos económicos** disponibles, que en mayor o menor cuantía resultan indispensables para implantar y operar el proyecto. Se distribuyen entre el capital disponible en efectivo, las líneas de crédito con las que cuente la biblioteca, el respaldo de los presupuestos públicos y las contribuciones económicas que se puedan recibir de organizaciones / empresas privadas para iniciativas y proyectos con familias concretos.

A6. ALIANZAS

Cooperar con otras instituciones que operan en el ámbito de la atención a los grupos familiares, con los agentes culturales, sociales y económicos de la comunidad, o a nivel individual con profesionales que refuerzan la calidad de actuaciones bibliotecarias específicas y con personas voluntarias que refuerzan las capacidades del equipo humano (fundamentalmente las empleadas en tareas que no requieren alta especialización pero que son importantes para el desarrollo de los programas), no es sólo una necesidad de la biblioteca, sino una apuesta estratégica, un componente básico de su funcionamiento como institución que debe exhibir ante la ciudadanía una demostrada capacidad de concitar la participación de individuos y entidades diversos, con objeto de atender adecuadamente las necesidades y las demandas muy variadas que tienen los distintos colectivos humanos que componen la comunidad la que sirve la biblioteca.

Así pues, el mapa de alianzas que sea capaz de configurar la biblioteca le aportará beneficios en varios frentes:



-
- Está por un lado el ya aludido **refuerzo de capacidades** operativas que se produce al sumar conocimientos y destrezas específicos de profesionales e instituciones especializadas en ámbitos de trabajo con familias, y también el relacionado con la disponibilidad recursos adicionales –humanos o materiales– que esas instituciones pongan al servicio del proyecto.
 - Es reseñable además la **extensión del alcance** del proyecto que permite la colaboración con entidades que lo hacen llegar a sus públicos a través de acciones de comunicación o apostando sus espacios y sus usuarios para que la biblioteca pueda desarrollar actividades en ellos. Los grupos familiares están conectados con la dinámica de un gran número de instituciones educativas, culturales y asistenciales, desde la escuela a los espacios de ocio, pasando por los servicios de planificación familiar y los espacios asistenciales y de salud. La implicación de estos en el plan de actuaciones que la biblioteca diseña para las familias permite fortalecer la acción de los agentes tradicionales de promoción de lectura, traspasando los límites físicos de los recintos en los que desarrollan su trabajo habitualmente, y dotándolos con instrumentos y apoyos de otros centros que amplían y consolidan su labor. Esta dinámica contribuye además a **revitalizar espacios públicos externos** al equipamiento bibliotecario en los que las familias conviven e interaccionan con otras.
 - Finalmente, por el carácter reconocido de institución social que tiene la biblioteca, las redes de colaboración que se coordinan desde ella o en las que la biblioteca tiene un papel relevante, contribuyen a la interacción y la convergencia de actuaciones profesionales que aportan **cohesión social**, máxime cuando estas actuaciones trabajan con la infancia y con los adultos tutores (los progenitores en la mayoría de casos) y contribuyen por tanto a educar, capacitar y socializar a la ciudadanía desde las primeras edades.

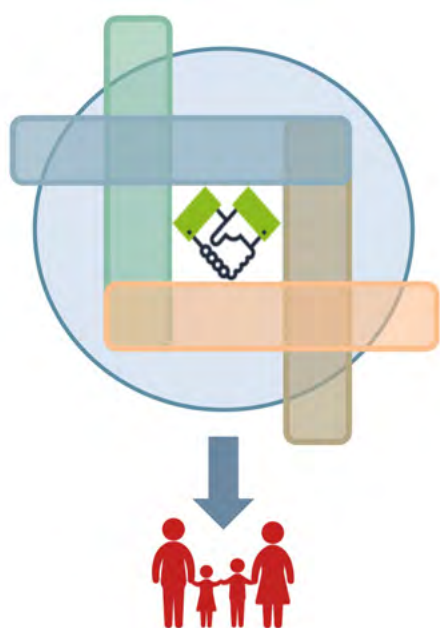
Tipología de alianzas desde la biblioteca

Las colaboraciones que puede establecer la biblioteca con otros agentes del entorno son de diverso tipo:

- Alianzas estratégicas con organizaciones de ámbitos diferentes que trabajan con niños o que pueden conectarse con las estrategias de trabajo que la biblioteca diseña para las familias.
- Acuerdos con proveedores para garantizar la calidad de los servicios y las experiencias en a las que tienen acceso las familias gracias a la biblioteca
- Alianzas con entidades que facilitan el lanzamiento de nuevos servicios de interés para las familias, que no están en el alcance habitual con el que trabaja la biblioteca

- Colaboración con otras bibliotecas
- Acuerdos con empresa o entidades que aporten soporte financiero

En el caso de este modelo de referencia para articular iniciativas que tienen como beneficiarios principales a los niños y adultos del núcleo familiar, la lista de potenciales aliados estaría integrada por:



- Organismos de la Administración local que ofrecen servicios a las familias
- Organizamos locales con competencias en la autorización de uso de espacios públicos
- Instituciones de asistencia a familias
- Centros de salud y hospitales (secciones de pediatría y espacios con niños convalecientes)
- Centros infantiles (jardines y guarderías)
- Escuelas
- Centros de recreo infantil
- Librerías
- Colectivos artísticos y literarios
- Organizaciones de voluntariado
- Grupos de amigos de la biblioteca
- Medios de comunicación locales
- Instituciones financieras
- Empresas (programas de RSC)
- Otras bibliotecas

Pasos para mapear el marco de alianzas

En los modelos INELI para el diseño de proyectos de innovación bibliotecaria se propone a los equipos gestores el uso de una metodología concreta que muchas organizaciones utilizan a la hora de configurar un mapa de alianzas. Es el método MACTOR, una guía que trabaja con dos variables principales: **los actores** (las potenciales instituciones y personas que pueden colaborar en un proyecto o un tipo de proyectos) y **los objetivos** (aquí se confrontan los del proyecto con las motivaciones y objetivos específicos que cada actor puede tener en relación con el proyecto). El MACTOR establece las plantillas y procesos en los que se definen las responsabilidades que competen a cada entidad aliada, sus motivaciones y potenciales beneficios obtenibles, y las situaciones tanto de convergencia como de potencial conflicto que pueden darse entre pares de actores.

En el Anexo I se ofrece una versión simplificada del método. Su aplicación tiene la finalidad de obtener una información de conjunto relevante que permita a la biblioteca responder a cuestiones como: ¿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?

Para ello, es necesario llevar a cabo un proceso de contactos con los actores que permita obtener una visión fiable del contexto en el que se sitúa el proyecto (combinación de objetivos -propios y de terceros-, motivaciones e intereses) y de las posibilidades de cooperación que este ofrece. El procedimiento para capturar y procesar la información correspondiente pasa por el contacto directo con los actores-aliados enumerados. Se puede llevar a cabo una reunión con cada uno de ellos para exponer el proyecto, solicitar la colaboración y explorar las cuestiones anteriormente enunciadas. Pero también es válido y resulta más operativo (en términos de tiempo a invertir) organizar una o dos reuniones en las que se convoque a los posibles aliados identificados, se expliquen los términos más generales del proyecto, y se les pida que en un plazo razonable envíen la información que se les solicitará individualmente por medio de un cuestionario.

ANEXO I 
Método MACTOR

A7. ESQUEMA DE COSTES

A partir de la identificación y la cuantificación de los recursos físicos, humanos, e intelectuales que son necesarios para implantar un programa de actuaciones dirigido a familias, es preciso acometer el análisis de los costes asociados con ellos y determinar el tipo y la cuantía de los recursos económicos con los cuales van a sufragarse esos costes de puesta en marcha y de funcionamiento posterior (aunque pueda parecer una obviedad, a veces se cae en el error de limitar este análisis a un escenario temporal limitado que contempla las tareas de preparación y de implantación y las primeras fases de operación del proyecto, obviando la valoración de los recursos mínimos con los que será necesario contar para la sostenibilidad del proyecto durante el período planificado de actuación).

Cada equipo de trabajo puede utilizar una metodología y unos esquemas propios para elaborar el presupuesto de un proyecto, si bien todas responden, con ligeras variaciones, a un esquema general que pasa por la enumeración de todos los bienes que se necesitan para la producción de las actividades y servicios, los

recursos (humanos y técnicos) y las operaciones que se precisan para la prestación de esos servicios y actividades, y los costes indirectos asociados con el funcionamiento de los servicios.

Hay unas pautas elementales que conviene aplicar en pro de la fiabilidad del presupuesto que se elabora. Entre otras están estas:

- La exhaustividad en la cuantificación de los recursos de partida que se van a utilizar en las tareas de producción de los servicios y los recursos con los que se articulará el proyecto.
- La exhaustividad en la determinación de los recursos humanos y los activos físicos y tecnológicos que van a estar implicados en el funcionamiento del proyecto.
- Minimizar los gastos no imprescindibles y limitar el riesgo de aparición de gastos imprevistos
- Medir adecuadamente los tiempos de desarrollo de los servicios y actividades que componen la oferta del proyectos
- Obtener presupuestos individuales de tipos de recursos y actividades lo más precisos posible o calcular en base a precios medios de mercado

Por otro lado, y es esta una cuestión esencial ligada al análisis de costes, deben determinarse las fuentes de las que se van a obtener los recursos económicos (propios, facilitados por terceros, financiamiento público...) que darán cobertura a los costes calculados. Para la valoración de los recursos propios, que no tienen un coste económico directo asociado, se utilizan varios métodos: los recursos logísticos (espacios, mobiliario, equipamientos, etc.) se aplican los precios de mercado (costes de alquiler y precios de compra); los recursos humanos se valoran según el coste empresa -suma del salario del trabajador, impuestos y seguros sociales- y la dedicación que tengan al proyecto (ratio de "persona equivalente").

Las categorías de costes en las que puede aparecer desglosado el presupuesto del proyecto comprenden habitualmente:

- **Costes de Recursos Humanos.** Relacionados con la dedicación de los diferentes perfiles profesionales que demanda el proyecto.
- **Costes de infraestructura y equipamiento.** Asociados a costes de mantenimiento de las instalaciones propias o de alquiler de espacios ajenos, así como los de adquisición de equipos técnicos y otros instrumentos necesarios para gestionar los servicios contemplados en el proyecto.
- **Costes de comunicación.** Comprenden la inversión y el gasto incurridos en comunicación interna relacionada con el proyecto y sobre todo en acciones de promoción y difusión.

-
- **Insumos.** Costes de materiales y tareas asociadas a la producción y el uso de los servicios y a la adquisición de materiales para el desarrollo de actividades.
 - **Gastos ordinarios de administración.** Suelen incluirse aquí algunos de los gastos no incluidos en el apartado de insumos que no han sido contemplados en la categoría de insumos (porcentajes de las compras periódicas de material de oficina, tóner de impresoras, etc.) y gastos indirectos relacionados con limpieza, mantenimiento, suministros y otros por el estilo.

A8. RENTABILIDAD SOCIAL

Por el tipo de público con el que trabajan, los proyectos bibliotecarios dirigidos a familias con niños son percibidos como actuaciones de alto impacto social y tiene por ello unas posibilidades de nivel superior a la media a la hora de captar el interés de los organismos públicos y también de concitar la colaboración de instituciones privadas y empresas; la colaboración con iniciativas ligadas a la infancia y al apoyo a la institución familiar aporta un cierto reconocimiento social a las entidades implicadas que de forma indirecta y en última instancia puede también traducirse a beneficios económicos derivados del prestigio de marca.

La biblioteca pública debe ser consciente de esta circunstancia y sacar legítimo partido de ella. La alta rentabilidad social inherente a los proyectos que ponen su foco en las familias debe explotarse como argumento convincente para conseguir el apoyo institucional de los poderes políticos y el soporte financiero de la empresa privada.

El concepto de rentabilidad se origina en el mundo de la empresa para reflejar la relación existente entre los recursos empleados en un negocio 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.

Entre los argumentos que sustentan la rentabilidad social de los proyectos bibliotecarios para las familias y la infancia, muy extensos y de variada índole, pueden enunciarse los siguientes:

- Enriquecen la vida individual y social de los miembros de las familia que participan en actividades de la biblioteca o hacen uso de sus servicios y recursos
- Proporcionan orientación y recursos a las familias para el correcto uso de la tecnología con niños
- Proveen a los padres de habilidades para localizar y utilizar información relacionada con el cuidado y la educación de los hijos
- Contribuyen a la socialización de los niños y fomentan actitudes de respeto y tolerancia desde la infancia
- A través de prácticas lectoras ayudan a consolidar lazos de relación dentro y fuera del núcleo familiar, cultivan el diálogo, el respeto por la percepción del otro y el interés continuo por el conocimiento.
- Por su componente afectivo, facilitan el contacto fluido y el intercambio de experiencias e intereses entre familias con características y contextos de vida

muy diversos, circunstancia que contribuye a la creación del tejido social y fomenta el desarrollo comunitario

- Revitalizan el usos de espacios públicos (centros de ocio comunitarios, librerías, comercios, espacios al aire libre, etc.) que fortalecen la dinámica vital de la ciudadanía
- Involucran en su desarrollo a actores sociales y económicos de sectores diversos y contribuyen así a la creación de redes que favorecen la cohesión social en el seno de la comunidad

B. ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Los pasos que se exponen a continuación configuran el esquema secuencial elemental de tareas que deben abordarse para la definición y la puesta en marcha de un proyecto de actuaciones dirigidas a familias.



1. Análisis del entorno.

- Investigar la oferta de servicios culturales, de entretenimiento y educacionales existentes en la comunidad para niños y para grupos familiares.
- Establecer un mapa de organizaciones y entidades que trabajan en esos servicios o que ofrecen servicios asistenciales a las familias.

2. Definición de metas.

- A partir de un esquema conceptual preliminar del proyecto, establecer con claridad sus objetivos generales y los fines específicos asociados a sus componentes más relevantes. Es importante que estos objetivos se enfoquen a la valoración de los efectos que producen en la población objetivos de la propuesta de valor: adultos y niños que integran los núcleos a los que pretende alcanzar el proyecto.
- 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. Organización del proyecto

- Configurar el equipo, asignando los perfiles bibliotecarios requeridos para las tareas de implantación y de operación del proyecto, y complementarlo con recursos externos (profesionales contratados para desempeñar funciones concretas o realizar determinadas actividades, personal de instituciones colaboradoras que participa en el proyecto, voluntarios).
- Establecer y ejecutar el plan de formación necesario para que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias a la hora de atender a las familias y operar los servicios que la biblioteca les dirige.
- Establecer los sistemas (herramientas y procedimientos) que se utilizarán para la gestión de los servicios y la coordinación de las tareas y actividades contempladas en el proyecto.

4. Diseño detallado del proyecto o proyectos.

- Diseñar la relación exhaustiva de servicios y actividades en los que se va a articular la propuesta de valor del proyecto.
- Valorar la conveniencia de comenzar por una serie de actuaciones piloto que:
 - » Por un lado, permitan pulsar la reacción de las familias, su predisposición para participar en determinados tipos de propuestas y sus preferencias o necesidades en relación con determinados tipos de servicios.

-
- » En paralelo, vayan posicionando a la biblioteca como una opción preferente entre las que los padres consideran para satisfacer las expectativas de ocio, de adquisición aprendizajes, de disfrute de nuevas experiencias y de socialización, en relación con sus hijos y con ellos mismos como adultos acompañantes.
 - 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 las instalaciones físicas y virtuales y preparar o adquirir los recursos necesarios para la provisión de servicios a las familias y el desarrollo de las dinámicas previstas (actividades, talleres, charlas...).
 - Configurar las colecciones de materiales de lectura (libros y aplicaciones digitales) en las que se van a basar las actividades con niños y grupos familiares o que se van a utilizar en el servicio de préstamo para este colectivo.

5. Diseño y planificación de las acciones de comunicación.

- Plan de comunicación externa destinado a informar a la comunidad de la propuesta de valor -traducida en servicios, actividades y dotación de recursos de lectura a los hogares- que la biblioteca ofrece a las familias, con objeto de captar su interés e incorporarlas como usuarias de esta oferta. El plan incluye la selección de canales y al definición de las pautas de emisión de contenidos a colocar en cada uno de ellos.
- Valorar la posibilidad de crear un punto de información específica al que las familias puedan dirigirse para plantear dudas y realizar consultas concretas (correo electrónico y/o teléfono).
- Plan de comunicación interna que incida en justificar la pertinencia de los servicios que se van a ofrecer a las familias y clarificar las tareas y las responsabilidades que competen a cada miembro del equipo bibliotecario.

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 los padres participantes, entrevistas con niños 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 en la vida social de las familias y en la dinámica cotidiana de los hogares.
- 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 con familias que la biblioteca lleva a cabo (ese registro de experiencias deberá realizarse en fases intermedias y/o avanzadas de la ejecución del proyecto).

7. Elaborar el presupuesto del proyecto

- Realizar el análisis de los costes en los que incurrirá el proyecto, y explorar las fuentes de financiación necesarias para cubrirlos. Dependiendo de la dimensión del proyecto y del carácter de las actuaciones que lo integran, decidir sobre la pertinencia o no de incluir una valoración de precios sombra para cuantificar la rentabilidad social del proyecto y articular discursos de convicción apoyados en ella.

8. Diseñar el mapa de alianzas

- Partiendo del análisis del entorno realizado al principio del proceso, identificar qué potenciales aliados pueden colaborar con el proyecto.
- Diseñar el marco de relaciones (actores-objetivos-funciones–conflictos) para la gestión de las alianzas, de acuerdo con cada una de las instituciones o persona involucradas en el.

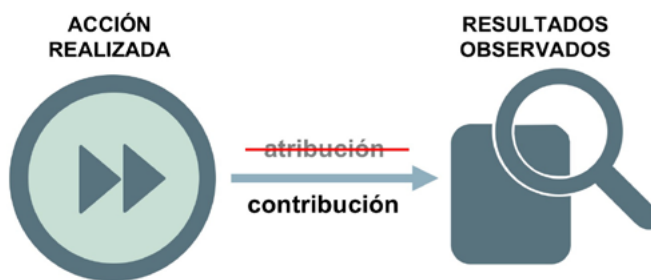
9. Buscar financiación y aprobación por las autoridades

- A partir del trabajo de identificación de fuentes de financiación que se ha realizado para elaborar el presupuesto del proyecto, preparar las narrativas adecuadas para concitar apoyos económicos (patrocinio empresarial, mecenazgo y fondos públicos) y el reconocimiento y respaldo institucional al proyecto por parte de las administraciones públicas (gobierno local y estancias con competencias en la provisión de servicios educativos, culturales y asistenciales para niños y familias).

C. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN EL MODELO LEER PARA CRECER

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.



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



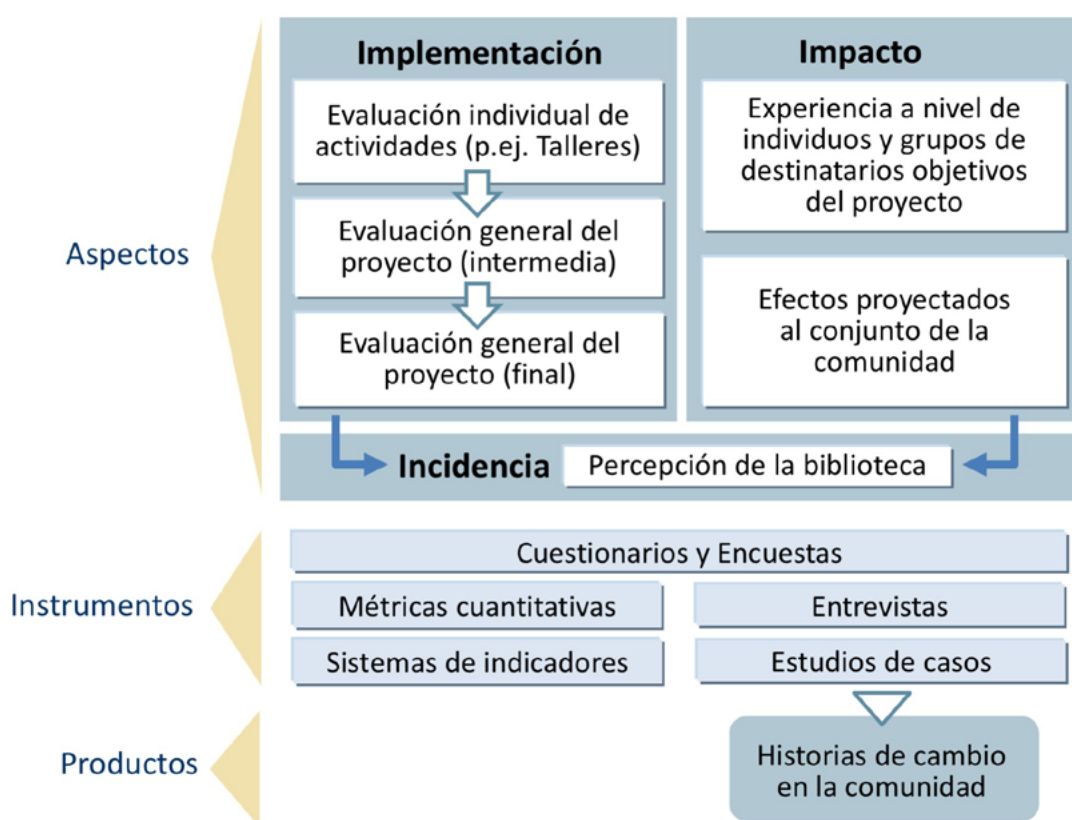
En los Anexos se explica también la aplicación del método DAFO-FODA al modelo, con la sugerencia de que se utilice, en cada proyecto o grupo de proyectos, para definir los parámetros y contenidos concretos que estamos dando a cada uno de los apartados contemplados en el método del lienzo (los que se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



LEER PARA CRECER

MODELO PARA PROYECTOS
BIBLIOTECARIOS CON
FAMILIAS

ANEXOS



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation



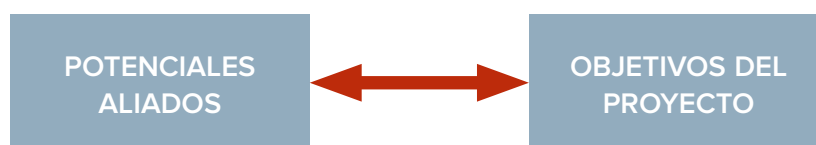
ANEXO 1.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

2. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE VALORES EN LA MATRIZ

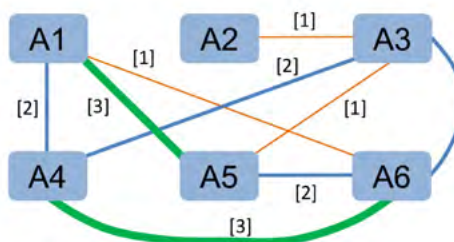
El equipo bibliotecario puede optar por diferentes opciones para asignar valores a las casillas de cada línea (visión horizontal de la matriz). Entre otras posibles:

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

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

DIAGRAMA DE CONVERGENCIAS

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



3. ALIADOS (ACTORES) Y OBJETIVOS

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

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 - Instituciones públicas y privadas de asistencia a familias

Ab1, Ab2... AbN - Organizamos locales con competencias en la autorización de uso de espacios públicos

Ac1, Ac2... AcN - Centros de salud y hospitales (secciones de pediatría y espacios con niños convalecientes)

Ad1, Ad2... AdN - Centros infantiles (jardines y guarderías) y Centros de recreo infantil

Ae1, Ae2... AeN - Jardines, guarderías y centros de recreo infantil

Af1, Af2... AfN - Escuelas y Librerías

Ag1, Ag2... AgN - Colectivos artísticos y literarios

Ah1, Ah2... AhN - Organizaciones de voluntariado y Grupos de amigos de la biblioteca

Ai1, Ai2... AiN - Medios de comunicación locales

Aj1, Aj2... AjN - Instituciones financieras

Ak1, Ak2... AkN - Empresas (programas de RSC)

Al1, Al2... AlN - Otras bibliotecas

3.B. OBJETIVOS DEL PROYECTO

O1. Implicar a los adultos tutores en el fortalecimiento de los hábitos lectores de niños y jóvenes

O2. Convertir la lectura en vínculo de relación en el núcleo familiar y en canal de conexión con otras familias de la comunidad

O3. Optimizar las prácticas de fomento de la lectura que se dirigen a las familias.

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 *LEER PARA CRECER*

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

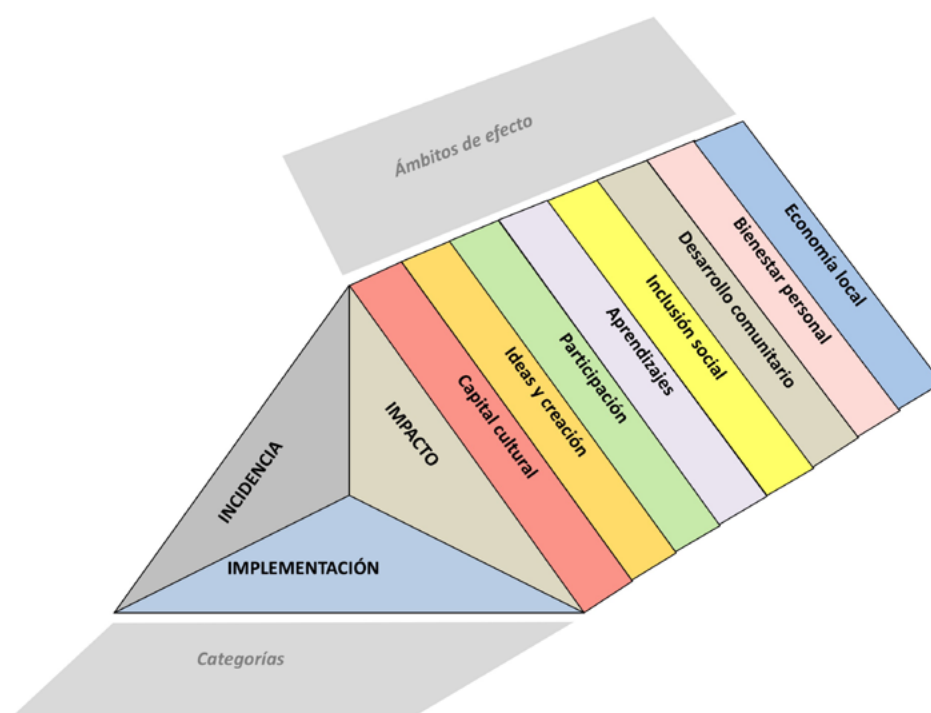
Indicadores de IMPACTO – relacionados con los efectos y los logros globales imputables a la realización del proyecto, que pueden ser directos (asociados con objetivos específicos) o ser de naturaleza indirecta y tener carácter más transversal.

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 *LEER PARA CRECER*)

ÁMBITOS DE EFECTO / IMPACTO

	Capital Cultural	Ideas y creación	Participación	Aprendizajes	Inclusión social	Desarrollo comunitario	Bienestar personal	Economía local
El proyecto / servicio / actividad...								
Expone a los usuarios (adultos y niños) a ideas que antes no conocían								
Fortalece lazos de la convivencia en el núcleo familiar								
Ayuda a los niños a filtrar la información y reconocer la que necesitan								
Contribuye al estímulo de la creatividad de los niños								
Contribuye a mejorar la comprensión lectora de los niños								
Potencia la conexión emocional entre los participantes								
Incentiva la cultura del descubrimiento								
Mejora las capacidades y posibilidades de expresión de los niños								
Incrementa las competencias y los hábitos de lectura								
Fomenta el conocimiento e interacción entre niños de colectivos diferentes								
Favorece la implicación de los usuarios en el diseño de actividades								
Proporciona recursos para la autoformación de los adultos								
Ofrece acceso a equipos tecnológicos y diestra en su utilización								
Tiene potencial para favorecer la salud mental/emocional de adultos y niños								
Aporta capacidades e innovación al desempeño de la biblioteca con público familiar								
Potencia las relaciones y la comunicación del equipo con los usuarios								
Involucra a actores sociales e instituciones fuera del ámbito de acción de la biblioteca								
Incluye servicios o actividades que favorecen la apertura de la biblioteca a nuevos públicos								
Contribuye a la generación del capital social de la comunidad								
Contribuye a la rehabilitación de espacios públicos de la comunidad								
Contribuye a tener una comunidad formada y con individuos más competentes								
Directa o indirectamente contribuye al progreso económico de la comunidad								

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE IMPLEMENTACIÓN (MODELO *LEER PARA CRECER*)

		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 *LEER PARA CRECER*)

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

ANEXO 3.

HERRAMIENTA: ANÁLISIS DAFO PARA MODELOS DE PROYECTOS BIBLIOTECARIOS

1. EL CONCEPTO DAFO



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

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

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

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

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

2. PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO

2.A. PAUTAS GENÉRICAS

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

Matriz de análisis de interacciones FA

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

++ = relación fuerte
+ = relación moderada

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

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

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

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

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

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



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

[illegible]

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

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

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

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



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation

