

MULTI-BIBLIOTECA

MODELO PARA PROYECTOS BIBLIOTECARIOS
QUE TRABAJAN CON LA DIVERSIDAD



EN ASOCIO CON:

CON EL APOYO



BILL & MELINDA
GATES foundation

MULTIBIBLIOTECA

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

- Bruno Duarte Mendes Eiras / Portugal
- María Cruz Acín / España
- Wander Martins Borges Filho / Brasil
- Luis Guillermo Gutiérrez / México
- Luz Stella Saldarriaga / Colombia

¿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.

MULTIBIBLIOTECA

¿QUÉ ES ESTE MODELO?

Es una guía de referencia que pretende servir de pauta para el diseño de proyectos bibliotecarios que trabajan con la diversidad. Bajo este concepto se cobija el derecho a la dignidad social y la igualdad ante la ley para todos los individuos con independencia de su ascendencia, sexo, raza, idioma, lugar de origen, religión, convicciones políticas o ideológicas, educación, posición económica, condición social u orientación sexual. Y para garantizar esta condición dentro de las responsabilidades que competen a la biblioteca, el modelo aplica a todas las áreas de intervención de la misma y a la práctica totalidad de los servicios que presta.

MULTIBIBLIOTECA

¿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

- Definición de destinatarios
- Enunciado de la propuesta de valor que se ofrece a la comunidad
- Descripción de la tipología de servicios y actividades relacionadas con la diversidad
- Diseño del mapa de comunicación con la comunidad
- Identificación de los recursos necesarios para implantar y operar el modelo
- Establecimiento del marco de alianzas
- Elaboración del presupuesto de proyecto
- Cálculo y argumentación de la rentabilidad social del proyecto
- Plan de acciones a implementar
- Estrategia de evaluación

MODELO MULTI-BIBLIOTECA

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

DEFINICIÓN

Este modelo orienta la definición de proyectos que dan respuesta a las premisas, recogidas en el Manifiesto Unesco/IFLA en relación con las funciones que la biblioteca pública debe desarrollar como lugar de encuentro que promueve el diálogo intercultural y fomenta la diversidad cultural. Para ello tiene que ofrecer a los ciudadanos herramientas (espacios, servicios, actividades, recursos) que les permitan comprender la relevancia de las características personales, culturales y de tradición de cada uno, tanto de lo que les es propio como las señas de identidad de otros colectivos, al tiempo que a través de espacios y propuestas especiales favorece el diálogo, la inclusión y el conocimiento mutuo.

OBJETIVOS

La finalidad genérica del modelo Multi-biblioteca y de los proyectos que puedan generarse a partir de él es orientar una parte del trabajo que desarrollan las bibliotecas a la promoción y el fortalecimiento de la diversidad sociocultural. De este propósito general se derivan los objetivos siguientes:

- Atender la diversidad cultural y social del entorno mediante propuestas y recursos dirigidos a la mayor cantidad posible de colectivos que integran el mapa etnográfico de la comunidad
- Promover actuaciones que enriquecen la educación de la ciudadanía en la diversidad, como forma de contribuir a la cohesión social y la convivencia dentro de la comunidad
- Proporcionar un lugar de encuentro en igualdad de condiciones entre todos los ciudadanos que conviven en un misma comunidad

A. ESTRUCTURA DEL MODELO

A1. PÚBLICO OBJETIVO

Como institución cultural de referencia situada en el seno de una sociedad cada vez más global e híbrida, en la que conviven diferentes comunidades étnicas, lingüísticas y culturales, la biblioteca pública no sólo puede, sino que debe ejercer una función esencial en los procesos de conexión, interrelación y conocimiento mutuo de las señas de identidad de estos colectivos humanos. Nos estamos refiriendo a grupos sociales como los siguientes:

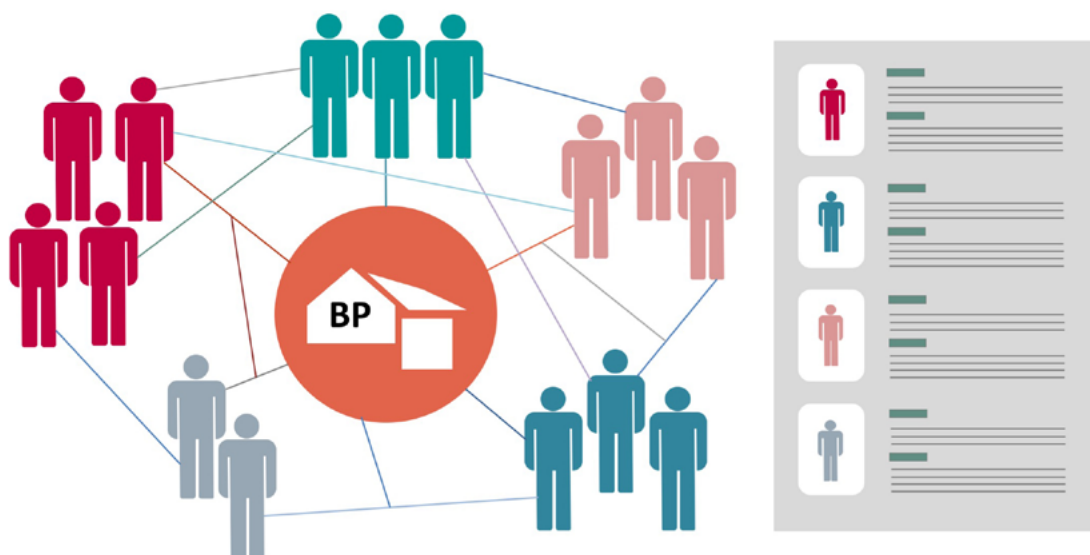
- Colectivos de inmigrantes
- Minorías étnicas y lingüísticas
- Comunidades indígenas
- Personas con diversidad funcional (discapacidades diversas)
- Colectivos LGTBI
- Público en general

Para cumplir con esa función, es preciso que la biblioteca contemple la incorporación, entre sus recursos y sus dinámicas de actuación, de algunos componentes específicos -en la colección, en los contenidos de las actividades- explícitamente destinados a promover la difusión y el conocimiento de los diferentes parámetros sociales y acervos culturales que caracterizan a estos grupos, con el objetivo nuclear de favorecer un diálogo intercultural enriquecedor. Una función que debe estar orientada con un enfoque que refuerce la cohesión social primando la interacción y el establecimiento de vínculos entre los grupos y las personas encuadradas en ellos, más que la conservación y promoción de culturas separadas. En esta labor, el trabajo que se lleve a cabo con los niños y jóvenes, reforzando entre otras sus competencias educativas y lingüísticas- resultará esencial para alimentar un verdadero proceso de integración social que ayude a construir escenarios comunitarios de convivencia y de enriquecimiento cultural, a medio y largo plazo.

Desde el concepto de diversidad, la actuación de la biblioteca debería alcanzar a una lista muy variada de colectivos. Para orientar adecuadamente ese trabajo y optimizar el uso de los recursos destinados a él, cada equipo bibliotecario deberá partir de una radiografía etnográfica que retrate con la mayor precisión posible la composición del entorno en el que se ubica la biblioteca y al que da cobertura con su oferta de espacios y servicios.

Con esa información, resultará útil configurar un **mapa de públicos** con datos estadísticos/cuantitativos y también cualitativos que caracterice a cada uno de los grupos presentes en el entorno, a un nivel de detalle suficiente para que el equipo

bibliotecario pueda establecer las prioridades de actuación sobre el escenario obtenido, en términos de acogida y de fomento de la diversidad. Por otro lado, para el testeo de servicios innovadores que se enmarquen en este ámbito del trabajo bibliotecarios, puede optarse por dirigirlo en una primera fase a un colectivo específico, evaluar los efectos conseguidos y extrapolar la experiencia al diseño de proyectos y servicios de mayor alcance o dirigidos a otros colectivos.



El mapa de públicos de la biblioteca evoluciona de esta manera hacia un **mapa de sistema** (aproximación al lienzo que compendia los conceptos enunciados en la hoja de ruta de este modelo), una visión más amplia y pragmática en la que se muestra no sólo a los diferentes grupos implicados, sus conexiones y los flujos de interacción entre ellos, sino también la tipología de acciones y recursos que pone en juego la biblioteca (unos de carácter global y otros personalizados para las características y las circunstancias de grupos concretos) y las relaciones y canales de comunicación que establece con ellos.

A2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que se articula desde este modelo para la construcción de proyectos que trabajan con la diversidad se sustenta en el papel que debe ejercer la biblioteca como referente comunitario de una sociedad global de la que todos formamos parte.

Desde ese rol, la biblioteca debe servir a comunidades cada vez más diversas de la forma más efectiva. Sus instalaciones deben configurarse como un espacio social integrador de colectivos diferentes que encuentran en ella elementos ligados a sus referencias culturales, y en el que se crean contextos propicios para el contacto y la interacción con otros grupos.

En este escenario de diversidad la biblioteca no puede actuar exclusivamente como una prolongación de las políticas de integración social que competen a la administración política, sino adoptar un rol proactivo que incentive la creación para la diversidad y el intercambio de culturas, subrayando la idea de que todos podemos contribuir y todos podemos aprender en un espacio cultural redefinido para permitir la fusión de las culturas tradicionales y promover la generación de patrones culturales híbridos y enriquecidos.

La propuesta de valor de los proyectos que se generen en relación con este modelo tiene uno de sus cimientos principales en los servicios y actividades concretos que el proyecto desarrolla. Además de estos, el modelo apunta a la conveniencia de poner en juego una serie de estrategias transversales que aporta consistencia a las actividades clave (un concepto que se explica en el capítulo siguiente). Estas estrategias son:

- Uso de tecnologías digitales para lograr un impacto positivo en la variedad, calidad y riqueza de las experiencias que la biblioteca ofrece sus usuarios o que propone para atraer a grupos minoritarios que no acuden habitualmente a ella.
- Innovación en el uso de espacios para propuestas que suponen una transformación del significado de los espacios y del tipo de experiencia que las personas van a poder disfrutar en ellos.
- Innovación en el papel del bibliotecario. La provisión de servicios para la diversidad adquiere mayor credibilidad y significado cuando el equipo humano dispone de los conocimientos y destrezas necesarios para promover el encuentro intercultural, incorporar el paradigma de la diversidad del entorno al espacio bibliotecario y también proyectar hacia afuera su conocimiento. Contar en la plantilla con personas pertenecientes a colectivos con identidades diversas facilita ese desempeño.

- Configuración de un esquema de alianzas con asociaciones representativas de grupos minoritarios y con agentes comunitarios que garanticen la financiación, el diseño de ideas y la plasmación de productos esperables. La colaboración con otras organizaciones públicas y privadas debe ser una prioridad para generar sinergias que potencien los activos que la biblioteca aprovecha o crea a la hora de trabajar con la diversidad.
- Comunicación, promoción y marketing que doten al proyecto de proyección social y refuercen la marca de la biblioteca como espacio ideal para la convergencia de culturas y el diálogo social (construcción de la estrategia de *advocacy*).

En el marco de un esquema procedimental cohesionado gracias a esos componentes, el planteamiento operativo del modelo se focaliza en dos grandes líneas:

- Una dirigida a los diferentes grupos humanos que componen el mapa sociocultural del entorno, centrada en fomentar el uso de la biblioteca entre la población inmigrante y las personas pertenecientes a comunidades minoritarias con identidad propia, como lugar de encuentro y de intercambio cultural, con servicios que atiendan sus necesidades y favorezcan su integración social.
- Otra con alcance al público en general, destinada a fomentar la sensibilización y a toma de conciencia de la ciudadanía acerca de los valores positivos de la diversidad sociocultural, dar a conocer su riqueza y propiciar, como en el caso de la anterior, la interacción entre los diversos colectivos culturales.



La propuesta de valor de la biblioteca en el contexto multicultural tiene que tomar forma en la aplicación de modelos de servicios que estén alineados con las premisas establecidas al respecto por Unesco / IFLA. En este sentido, para todos los públicos pero especialmente para los usuarios de realidades multiculturales, las bibliotecas públicas deben operar como:

- **Centros de aprendizaje.** Las bibliotecas promueven y facilitan el acceso a materiales de aprendizaje, programas de idiomas y otros materiales importantes en los formatos adecuados para el aprendizaje permanente. Gracias a ello, toda la sociedad tiene la oportunidad de apoyar las necesidades educativas en general y de aprender sobre las demás comunidades, entender las necesidades lingüísticas de cada una de ellas, aprender su lengua y mejorar sus conocimientos sobre la gran variedad de experiencias de las diferentes culturas;
- **Centros culturales.** Las bibliotecas preservan, promueven, destacan y dan voz a las diferentes culturas, incluyendo su patrimonio, tradiciones, literatura, arte y música. Este acceso brinda a las personas de todas las culturas la posibilidad de experimentar y conocer distintas formas de expresión.
- **Centros de información.** Las bibliotecas adquieren, producen, organizan, preservan y hacen accesible la información que responde a las necesidades de todas las comunidades. También difunden información sobre las comunidades culturalmente diversas.

Sólo desde esa triple atribución, la biblioteca pública será capaz de mantenerse conectada con la realidad cultural y social de su territorio y poner en marcha estrategias capaces de promover y atender la diversidad de los grupos humanos que lo habitan.

A3. TIPOLOGÍA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

Un proyecto bibliotecario tiene en sus componentes tácticos la parte más visible de la propuesta de valor que se ofrece a los potenciales usuarios. Por elementos tácticos entendemos la relación de servicios y actividades en los que se sustancia la operativa y los recursos necesarios para poder articular cada uno de ellos.

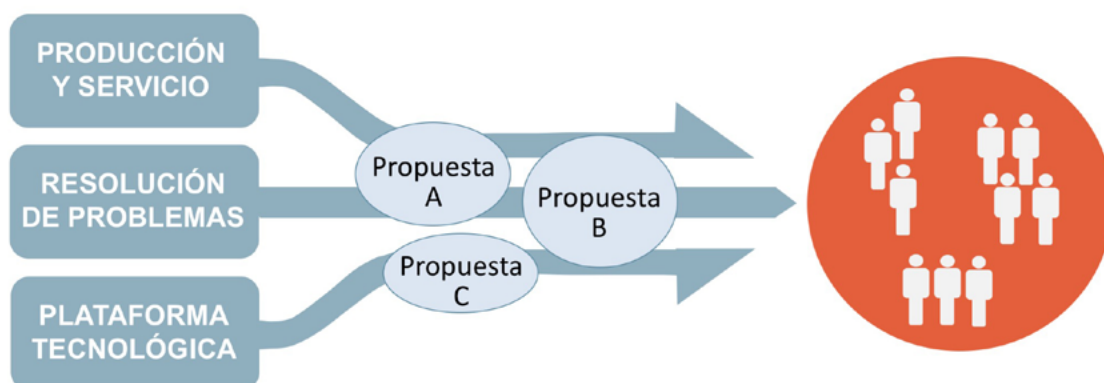
El modelo incluye en este capítulo un muestrario de servicios y actividades tipo con la única intención de que puedan servir como pauta orientadora para confi-

gurar propuestas de trabajo relacionadas con la diversidad. En ningún caso se trata de un listado exhaustivo y por ello cubre solo parcialmente el alcance que puede tener la labor de la biblioteca en este campo. Los servicios y actividades concretos por los que opte cada equipo bibliotecario configurarán proyectos con una orientación y unos objetivos concretos que den respuesta a las necesidades y exigencias del contexto en el que se ubica la biblioteca.

No obstante, dentro del conjunto de propuestas que componen un proyecto bibliotecario, es importante siempre identificar las denominadas “actividades clave”, imprescindibles tanto para la implantación del proyecto como para sostener en el tiempo la propuesta de valor y generar retornos positivos en términos de impactos conseguidos sobre el contexto de actuación y las poblaciones usuarias. Son el armazón operativo del proyecto, la estructura de actuación que le da solidez y cuyos efectos y alcances se potenciarán con la adición de otras actividades y servicios.

Los modelos tácticos sugieren diversas clasificaciones para la categorización de estas actividades clave, siendo una de las más habituales la que los distribuye en tres apartados: **1-producción y servicio, 2-solución de problemas, 3-actividades relacionadas con una plataforma tecnológica.**

En la mayoría de las propuestas tipo que se presentan a continuación encontramos combinaciones de estas categorías: a través de servicios y actividades de diseño específico que incluyen el uso de plataformas y dispositivos tecnológicos, se da respuesta a situaciones, necesidades y demandas concretas de los distintos grupos que ilustran la diversidad cultural y social con la que trabaja y para la que trabaja la biblioteca.



SERVICIOS TIPO ASOCIADOS CON OBJETIVOS DE FOMENTO DE LA DIVERSIDAD

La atención y la diversidad cultural forma parte de las funciones que competen a la biblioteca y la perfilan como parte del denominado “tercer lugar” dentro de los ámbitos en los que se desarrolla la actividad de los colectivos humanos. El desempeño de esas funciones contempla actuaciones que promuevan la socialización y el intercambio intercultural basado en la interrelación social. Para que puedan ser partícipes de ese encuentro, la biblioteca debe ofrecer a las personas pertenecientes a colectivos inmigrantes y a otros con señas de identidad propias, la posibilidad de tener un acceso equitativo a la información y la cultura. El perfil de centro multicultural que debe exhibir la biblioteca se sustenta principalmente en líneas de actuación relacionadas con la lengua y la identidad cultural, apoyadas en la diversidad de la colección y en los recursos informativos, de modo que sea capaz de:

- Asegurar el acceso de la población inmigrante y de las minorías étnicas, lingüísticas y culturales en igualdad de condiciones y con un espíritu democrático y solidario.
- Fomentar su imagen entre estos colectivos como lugar de encuentro y de intercambio cultural, con servicios que atienden sus necesidades y facilitan su integración social.
- Impulsar la adquisición y creación de todo tipo de soportes y recursos (colecciones y servicios) que atiendan a las necesidades informativas, formativas y culturales de una sociedad multicultural.
- Fomentar la sensibilización social acerca de los valores positivos de la multiculturalidad, evitando toda forma de racismo y xenofobia.
- Y además, tal y como consta en el Manifiesto IFLA / UNESCO por la Biblioteca multicultural, incluir programas que apoyen la educación de los usuarios, la alfabetización informacional, los recursos para los recién llegados, el patrimonio cultural y el diálogo intercultural como partes integrales de los servicios.

Se presentan a continuación los ejemplos de servicios aludidos anteriormente.

► *Como se dice... en portugués / español*

Servicio de acompañamiento para traducción lingüística en tareas y rutinas cotidianas. Cuando que un inmigrante necesita de apoyo en el marco de la presente demanda de servicios, la biblioteca dispone o localiza a personal voluntario con conocimiento de la lengua de origen y se proporciona el encuentro.

Destinatarios

Para los inmigrantes, minorías étnicas, lingüísticas o culturales que no conozcan la lengua y puedan necesitar de ayuda en la utilización de los servicios públicos o privados del país de acogida y que necesitan de un intérprete/traductor

Justificación y valores del servicio

Para quien no conoce una lengua, muchas tareas cotidianas pueden resultar frustrantes. El apoyo de una persona que facilite progresivamente la adaptación lingüística será importante valor añadido de los servicios bibliotecarios, que contribuye a beneficios potenciales tales como:

- Enriquecer el conocimiento de la lengua del país/comunidad de acogida
- Aumenta la convivencia a través del conocimiento del entorno local/nacional
- Potenciar actitudes positivas para el acogimiento en la comunidad de acogida

Objetivos específicos del servicio

- Familiarizar a los individuos inmigrantes con la nueva lengua
- Ayudar a los inmigrantes a utilizar servicios públicos y privados
- Asegurar una mejor adaptación a la comunidad de acogida
- Aumentar el sentido de pertenencia
- Facilitar la interacción social

Recursos técnicos

- Base de datos de la biblioteca con los voluntarios disponibles por lengua y las personas inmigrantes que necesitan este tipo de apoyo
- Lista de contactos de asociaciones locales de inmigrantes y de pareceros locales

Recursos humanos

- Personal de biblioteca (previamente formado o con conocimientos de idiomas)
- Personal de asociaciones locales de inmigrantes
- Voluntarios con conocimientos de lenguas identificadas.

Aliados potenciales

Banco de voluntariado local / Servicios sociales (locales o nacionales) / Escuelas de idiomas / Embajadas / Colectivos de apoyo a diversas culturas / ONGs

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Número de inmigrantes que utilizan el servicio, número de voluntarios registrados, cantidad de apoyos prestados al año.

► ***Mi nombre es...***

Construcción de “kits” de auto-aprendizaje de la lengua y la cultura (portuguesa / española), a través de recursos varios de información y en diferentes formatos y temáticas. Los kits de auto-aprendizaje de idiomas estarán disponibles en la biblioteca para que los usuarios los puedan utilizar libremente. Tienen materiales adecuados a los diferentes públicos y nacionalidades, con contenidos en distintos soportes.

Destinatarios

Población inmigrante que necesite aprender o mejorar la lengua oficial de la comunidad de acogida

Justificación y valores del servicio

El aprendizaje de una segunda lengua es uno de los retos mayores que los adultos tienen cuando llegan a otro país. La posibilidad de aprender de una forma cómoda y autónoma, en su casa y a su ritmo, es una buena forma de superar situaciones de vergüenza que con frecuencia lo hacen más difícil.

Objetivos específicos del servicio

- Ayudar en la adquisición de la nueva lengua de forma eficaz
- Fomentar la autonomía de los usuarios
- Mantener la colección actualizada y de acuerdo con las demandas de los usuarios (lenguas)

Recursos técnicos

- Colección actualizada y diversificada
- Materiales en diferentes formatos y con distintos contenidos y temas (lengua y cultura)
- Lectores portátiles de CD o DVD en préstamo
- Kits en formato digital online (en un website)

Recursos humanos

- Personal de biblioteca (previamente formado o con conocimientos de idiomas)

Aliados potenciales

Servicios sociales (locales o nacionales) / Escuelas de idiomas / Embajadas

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Número de préstamos de kits, número de kits producidos, valoración aportada por los usuarios sobre su utilidad, formato, etc.

► **Bienvenido a (país / localidad) y a tu biblioteca**

Crear en la biblioteca un servicio especializado dirigido a los inmigrantes con información (traducida) sobre la comunidad local, que incluya la explicación de sus derechos y deberes como ciudadanos. Contempla la organización de talleres sobre cuestiones rutinarias: alojamiento, empleo, escuela, etc.

La información estará fácilmente accesible en una zona específica de la biblioteca, en diferentes idiomas sobre derechos y deberes locales y nacionales destinados a todos los ciudadanos. Estará destacada la información de actividades especialmente destinadas a inmigrantes.

Destinatarios

Toda la población de inmigrantes o comunidades que tienen el portugués / español como segunda lengua

Justificación y valores del servicio

La disponibilidad de información local y nacional sobre derechos y deberes de los ciudadanos sirve para fomentar el sentimiento de pertenencia y permite ejercer una ciudadanía activa. El acceso a la información en su idioma es una forma de garantizar el conocimiento de sus derechos. Las aportaciones de este tipo de servicio se sustentan en:

- Enriquecer el fondo de la biblioteca
- Erradicar desigualdades y promover la igualdad de oportunidades
- Difundir información sobre derechos sociales

Objetivos específicos del servicio

- Facilitar a estos colectivos el acceso y uso de la información
- Ofrecer igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos
- Facilitar al resto de usuarios un mayor conocimiento del resto de población

Recursos técnicos

- Colección específica, materiales en los diferentes idiomas
- Documentos traducidos actualizados y en número suficiente
- Equipamiento informático y conexión a internet

Recursos humanos

- Personal de biblioteca (previamente formado o con conocimientos de idiomas)
- Personal de las contrapartes locales (servicios sociales e instituciones de cooperación)

Aliados potenciales

Instituciones gubernamentales y de cooperación / Servicios sociales (locales o nacionales) / Escuelas de idiomas / Embajadas / Colectivos de apoyo a diversas culturas / ONGs

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Número de documentos producidos, número de participantes en los talleres, evaluación de los usuarios

► Otras formas de Leer

Servicio de grabación audio, conversión/impresión braille para usuarios discapacitados y equipamientos de ampliación.

En una zona de la biblioteca la biblioteca ubica los equipamientos para usuarios con deficiencia visual. Este espacio propio o no, puede ser utilizado de forma autónoma o con agendamiento para utilización en grupos.

Destinatarios

Población local con discapacidad visual

Justificación y valores del servicio

La disponibilidad de información en diferentes soportes es un más-valía para las bibliotecas que sirven usuarios con discapacidades. En lo caso de dos discapacitados visual es un servicio importante si la biblioteca municipal puede hacer grabaciones audio de libro o otros materiales, convertir/imprimir documentos en formato braille o tener equipamientos para ampliación visual. Entre los valores que aporta la implantación de este servicio se cuentan:

- Enriquecer el fondo de la biblioteca
- Erradicar desigualdades
- Promover la igualdad de oportunidades
- Promover la participación de los ciudadanos

Objetivos específicos del servicio

- Facilitar a personas con discapacidad visual el acceso y uso de la información
- Ampliar al resto de usuarios un mayor conocimiento del resto de población
- Estimular a participación de los ciudadanos y o voluntariado

Recursos técnicos

- Colección específica, materiales en formato audio o braille
- Equipamientos (impresora y regla braille) y monitor de ampliación visual
- Equipamiento informático y conexión a internet
- Equipamiento de grabación de audio

Recursos humanos

- Personal de biblioteca (previamente formado)
- Personal de las contrapartes locales (servicios sociales y instituciones de cooperación)
- Personal de colectivos de apoyo (ciegos y ambliopes)
- Voluntarios (grabaciones audio)

Aliados potenciales

Instituciones gubernamentales y de cooperación / Servicios sociales (locales o nacionales) / Banco de voluntariado local

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Número de documentos producidos, número de usuarios que utilizan los servicios, evaluación de los usuarios

► *Plataforma de recursos para inmigrantes*

Se trata de poner en marcha un espacio virtual con una colección de información y recursos centrados en la diversidad de culturas de la comunidad en la que se asienta la biblioteca, como apoyo y extensión de otros servicios que puede estar ofreciendo la municipalidad. Entre las secciones que puede incluir esta plataforma se consideran las siguientes: Atención jurídica / Información sobre el país, la comunidad / Información sobre países de origen / Educación / Empleo / Seguridad Social (política) / Atención social / Tramitaciones / Asociaciones y colectivos de apoyo a la inmigración / Interpretes (traducción) / Desarrollar en diferentes idiomas.

Destinatarios

Personas pertenecientes a colectivos de inmigrantes

Justificación y valores del servicio

El servicio se constituye como un único punto de acceso a toda la información sobre la localidad, el país y los países de origen de los colectivos inmigrantes que conviven en la comunidad. Presenta a la biblioteca como un espacio accesible en sentido físico y virtual, donde cualquier persona puede acceder, ser escuchada y resolver dudas

Objetivos específicos del servicio

- Ser un apoyo y una referencia para los inmigrantes y el personal de otras bibliotecas o de las administraciones y de ciudadanos que no están suficientemente informados en estos temas

Recursos técnicos

- Acceso a internet
- Equipamiento informático adecuado

Recursos humanos

- Personal de tecnología (desarrollo y técnica de sistemas)
- Personal para alimentación de contenidos
- Traductores para poder volcar en varios idiomas los contenidos

Aliados potenciales

Empresas de tecnología / Programas de cooperación internacional / Universidades o escuelas de traducción / Voluntarios

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Número de visitas a la plataforma web, número de preguntas recibidas y resultas

► *CIC (centro de interés cultural y lingüístico)*

Esta iniciativa se dirige a instaurar un servicio especializado en esta temática. Para ello son precisas las siguientes actuaciones:

- Formación del personal en conocimientos relacionados con la población multicultural y la diversidad; en habilidades socio-culturales enfocadas a inmigrantes, discapacitados y minorías lingüísticas; en acciones de difusión y comunicación específica para estas minorías.
- Creación de un fondo con materiales específicos para el aprendizaje de la lengua (tanto del país de acogida como del país de origen, puesto que se da opción de aprender a otras personas de otras lenguas). Literatura en el idioma original y traducciones de literatura del país de acogida.
- Normativa de la biblioteca traducida y disponible en todas las lenguas de los colectivos que conviven en la comunidad.
- Señalización adecuada y entendible en el interior de la biblioteca.
- Creación de una atención directa y presencial a través de los mediadores durante una serie de horas a la semana en la biblioteca y en sus propio espacios de reunión / socialización.

Destinatarios

Toda la población

Justificación y valores del servicio

Aparte de enriquecer el fondo de la biblioteca, este tipo de servicio contribuye a paliar desigualdades sociales y a dignificar la diferencia cultural

Objetivos específicos del servicio

- Proveer de acceso y uso de la información a toda la población
- Ofrecer igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos residentes en la comunidad
- Ampliar al resto de usuarios un mayor conocimiento de las señas de identidad y la cultura de colectivos minoritarios

Recursos técnicos

- Colección específica, materiales en las diferentes lenguas
- Señalización bilingüe adecuada
- Equipamiento informático e internet

Recursos humanos

- Personal bibliotecario (formado)
- Mediadores (de asociaciones o colectivos)
- Intérprete o traductor

Aliados potenciales

Asociaciones y colectivos / Centros educativos / Instituciones gubernamentales y de cooperación

► *Adaptación de la biblioteca a la diversidad*

Iniciativas centradas en el espacio, el mobiliario, la ubicación de los servicios, la selección de la colección y el contenido. Se trata de adecuar nuestra biblioteca a otras lenguas y culturas, a través de la realización de diversas acciones y cambios como:

- Realización de estudios de usuarios con el fin de conocer mejor nuestra población para optimizar los recursos.
- Señalización externa de la biblioteca (lo ideal sería en varios idiomas, pero siguiendo las recomendaciones de la Unesco / IFLA se sugiere optar por los representaciones icónicas universales (pictogramas).
- Señalización interna, indispensable para guiar a los usuarios, identificando las salas y servicios en diversos idiomas, con el complemento de los pictogramas (de aplicación obligada cuando se trata de más de tres idiomas).
- Formación del personal de la biblioteca respecto a la multiculturalidad, la migración, la diversidad religiosa, etc.
- Realización de convenios de colaboración con colectivos y asociaciones de los grupos culturales minoritarios, con el fin de dar apoyo y mediar entre la biblioteca y los usuarios con diferencias lingüísticas o étnicas.

Destinatarios

Para toda la población de la comunidad, para los inmigrantes, minorías étnicas, lingüísticas o culturales, que puedan entender mejor y comprender el servicio que se ofrece, y para el resto de usuarios para conocer y familiarizarse con otras culturas, lenguas, etc.

Justificación y valores del servicio

Como parte de los valores que aportan estas actuaciones, se tienen los siguientes:

- Enriquecer el conocimiento mutuo dentro de la convivencia en una misma comunidad
- Consolidar la convivencia ciudadana a través del conocimiento mutuo
- Potenciar actitudes positivas para la integración plena de las minorías

Objetivos específicos del servicio

- Convertir la biblioteca en el lugar de encuentro e intercambio cultural por excelencia ofreciendo un espacio accesible a todos los ciudadanos
- Asegurar a todos los ciudadanos un acceso igualitario a la cultura
- Dar a conocer las distintas culturas al resto de usuarios de la biblioteca

Recursos técnicos - Accesibilidad a medios informáticos, internet y todos aquellos materiales multimedia que hagan posible la creación de las acciones posteriores - Materiales para señalización - Documentos informativos - Fondo documental específico	Recursos humanos - Personal de biblioteca (previamente formado) - Personal informático - Personal de dinamización o externo (para formación, realización de diversidad de acciones) - Mediadores, personas intermediarias entre el personal bibliotecario y los usuarios con carencias lingüísticas
Aliados potenciales Asociaciones culturales de diversos países que representan la comunidad minoritaria / Colectivos de apoyo a diversas culturas / ONGs	
Ejemplos de indicadores para seguimiento Número de atenciones, niveles de uso de la colección, número de actividades llevadas a cabo	

EJEMPLOS DE ACTIVIDADES PARA EL FOMENTO DE LA DIVERSIDAD

► *Talleres de costura y artesanía de mi casa hasta nuestra casa*

En la biblioteca se crean talleres de costura y artesanía especialmente destinados a las mujeres en comunidades más reservadas, como forma de trabajar la socialización entre diferentes comunidades y con un objetivo de intercambio de saberes y ayuda mutua. Semanalmente o quincenalmente los participantes se reúnen en la biblioteca para hacer costura o desarrollar artesanía. En el inicio los participantes pueden traer su ropa, pero después se desea que surjan dinámicas de ayuda mutua y de intercambio de saberes. La idea es que esta dinámica pueda generar contactos que culminen en algunos casos en la creación de pequeños negocios locales basados en la producción de artesanía. Una vez al año se hace una muestra de los trabajos de artesanía desarrollados en la biblioteca.

Destinatarios Todos públicos	
Justificación y valores de la actividad Se pone en valor el trabajo basado en labores manuales y artesanales, y se ayuda a impulsar el desarrollo de pequeñas actividades comerciales locales. Se incentiva la participación de personas y entidades que de otra forma nunca hubieran venido a la biblioteca. Además de estos potenciales beneficios, la idea de esta actividad lleva implícitos valores relacionados con la convivencia en la comunidad, ya que se promueve el conocimiento positivo y la comprensión por otras culturas, así como el respeto por el otro	
Objetivos específicos de la actividad • Dar a conocer otras culturas • Fomentar el sentimiento de pertenencia a la comunidad • Fomentar la creación de pequeñas actividades comerciales • Ofrecer la posibilidad de intercambiar experiencias	
Recursos técnicos - Sala multiusos con mesas y sillas - Máquinas de coser - Material de coser - Tejidos - Cajas de herramientas - Mesa de trabajo	Recursos humanos - Personal de la biblioteca - Personal de asociaciones y colectivos implicados - Personal de otras instituciones públicas - Voluntarios (animador sociocultural)
Aliados potenciales Asociaciones y colectivos de estas comunidades / Asociaciones de pequeñas empresas locales / Asociaciones de artesanos	
Ejemplos de indicadores para seguimiento Creación de pequeños negocios locales, número de actividades, número de participantes, evaluación de los participantes	

► **Este mes celebramos... Porque hoy es...**

Como forma de promover e celebrar la diversidad, se diseña un calendario de gran tamaño XL con las fechas y días conmemorativos más importante en diferentes culturas, países o religiones. Los espacios se decoran al efecto, se programan actividades variadas para todos los públicos relacionadas con el día o tema:

- Grupos de lectura sobre el tema
- Talleres sobre tradiciones
- Talleres de idiomas o cultural del tema
- Exposiciones sobre el tema.
- Encuentro con autores
- Guía de materiales de la biblioteca sobre el tema: (Para saber más sobre...)
- Palestra/Tertulia sobre el país/tema
- Cuenta-cuentos sobre el país/tema

Destinatarios

Todos públicos

Justificación y valores de la actividad

Independientemente de que exista una presencia explícita de comunidades de otras culturas o religiones, para la biblioteca es una obligación dar a conocer otras realidades y manifestaciones culturales. Haciéndolo contribuye a promover el conocimiento positivo y la comprensión por otras tradiciones y realidades culturales y desde ese conocimiento se fomenta el respeto por el otro. Este tipo de propuesta incentiva además la participación de personas y entidades que de otra forma difícilmente se hubieran acercado a la biblioteca

Objetivos específicos de la actividad

- Conocer otras culturas
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la comunidad
- Eliminar estereotipos o prejuicios sobre otras culturas

Recursos técnicos

- Colección actualizada, diversificada y relacionada con los temas de interés
- Dossier temático elaborado con información sobre la efemérides y con los contenidos de la actividad
- Materiales para hacer señalética y decoraciones del tema

Recursos humanos

- Personal de la biblioteca
- Personal de asociaciones y colectivos implicados
- Personal de otras instituciones públicas
- Voluntarios (usuario identificados y que celebren esos días)

Aliados potenciales

Asociaciones de colectivos de estas comunidades / Embajadas

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Número de actividades, número de participantes, evaluación de los participantes

► *Historias de vida: todos somos protagonistas*

Como forma de promover y reivindicar el papel que desempeñan los mayores, se pide a los usuarios y miembros de la comunidad con más de 65 años que cuenten y registren episodios e historias relevantes de su experiencia personal. Al mismo tiempo se pide que se cuenten historias que hacen parte de la memoria colectiva local. Quincenalmente se organizan reuniones y encuentros para presentar el proyecto y la metodología a aplicar. Desde la biblioteca se prepara una guía de conversación con base en las historias de los participantes. De los puentes que se van a establecer podemos pasar para otro registro: la relación de sus vidas con la historia y memoria locales. En el día 18 de mayo, que celebra el día Internacional de las Historias de Vida, puede organizarse un encuentro entre la comunidad y los usuarios mayores para la presentación del proyecto y de los registros audio y video grabados a los mayores protagonistas.

Destinatarios

Público mayor con más de 65 años

Justificación y valores de la actividad

La biblioteca se ofrece como espacio de encuentro y sociabilización para las personas mayores. Por otro lado, en sociedades cada vez más envejecidas es importante encontrar estrategias de promoción, defensa e valorización de las mayores a través del registro de sus historias. Con el método de talleres de digital *storytelling* es posible desarrollar competencias digitales y crear conexiones inter-generacionales utilizando voluntariado de jóvenes para ayudar con los talleres. La actividad posibilita:

- La ocupación del tiempo libre de las personas mayores
- El conocimiento positivo y la dignificación de las personas mayores
- Puesta en valor de las vivencias y de las historias de vida
- Conocimiento de otros tiempos y de acontecimientos pasados
- Promoción y puesta en valor de la historia local

Objetivos específicos de la actividad

- Promover públicamente la figura de los mayores como personas con una experiencia de vida importante para otros miembros de la comunidad
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la comunidad
- Eliminar estereotipos o prejuicios sobre los mayores

Recursos técnicos - Espacio para reuniones o conversaciones informales - Construcción de un sitio web para las historias de vida (registros audiovisuales) - Equipamiento tecnológico y conexión a internet - Sala de formación para talleres de audio y video - Equipamiento para grabación de vídeo y audio y de edición	Recursos humanos - Personal biblioteca - Personal de asociaciones y colectivos implicados. - Personal de otras instituciones públicas - Voluntarios (jóvenes con conocimientos de edición de vídeo/audio)
Aliados potenciales Asociaciones y colectivos de estas comunidades / Centros de ocio y asistenciales para personas mayores / Universidades de Mayores	
Ejemplos de indicadores para seguimiento Número de sesiones y encuentros organizados, número de participantes, evaluación de los participantes, número de registros creados, número de visitantes de website del proyecto	

► ¡Soy como tú! En la piel de...

Como forma de sensibilizar a la población para las necesidades de las personas con discapacidad motora o visual se propone participar, en la biblioteca y en sus alrededores, en una simulación de desplazamiento con una silla de ruedas o como si fuéramos ciegos (utilizando tapa-ojos). El día de la persona con discapacidad se celebra a 3 de diciembre. La actividad puede ser dinamizada por voluntarios de asociaciones locales y usuarios con algún tipo de discapacidad. Incluye:

- Charlas con personas con algún tipo de discapacidad
- Exposiciones sobre el tema (de fotografía u otras)
- Guía de materiales de la biblioteca sobre el tema (*"Para saber más sobre..."*)
- Proyección de películas
- Tertulias sobre el tema
- Sesiones de narración de cuentos sobre el tema

Destinatarios Todos públicos
Justificación y valores de la actividad La biblioteca debe promover entre sus usuarios el acercamiento a la realidad de las personas con discapacidades funcionales, como vía para sensibilizar, generar conciencia ciudadana sobre la necesidad de habilitar espacios e infraestructuras que facilitan la accesibilidad y fomentar actitudes colaborativas

Objetivos específicos de la actividad • Sensibilizar la ciudadanía sobre las necesidades de las personas con discapacidad. • Fomentar el respetar de las diferencias entre las personas	
Recursos técnicos - Colección actualizada, diversificada y relacionada con los temas y interés. - Materiales para hacer señalética y decoraciones del tema - Sillas de ruedas, muletas y tapa-ojos	Recursos humanos - Personal de biblioteca - Personal de asociaciones y colectivos implicados - Personal de otras instituciones públicas - Voluntarios
Aliados potenciales Asociaciones y colectivos de estas comunidades / Grupos de apoyo a personas con discapacidad	
Ejemplos de indicadores para seguimiento Número de actividades, número de participantes, evaluación de los participantes, evaluación de la accesibilidad de la biblioteca y del espacio circundante.	

► *País invitado*

Durante una semana o quince días, aprovechando una fecha señalada en el calendario festivo del país en cuestión que va protagonizar la propuesta, se realizan una serie de actividades para dar a conocer su cultura, costumbres, lengua, etc. Entre estas actividades pueden programarse algunas como estas:

- Exposiciones artísticas del país elegido y exposiciones multifomato (libros, DVD de cine, videojuegos, música, cómic...)
- Guía de la semana con información adicional para cada actividad (una específica para cada actividad en papel y una genérica on-line)
- Clubs de lectura de escritores del país protagonista
- Cine fórum bilingüe y en versión original
- Charla gastronómica con degustación de comida del país
- Charla bilingüe sobre puntos de interés del país (también los no habituales en las rutas turísticas) a cargo de una persona originaria del mismo
- Conciertos de música típica
- Contenido en redes sociales durante esa semana con noticias y curiosidades relacionadas con el país elegido

- Charlas sobre el panorama literario del país elegido
- Lectura de obras de escritores del país elegido (esta actividad puede conectarse con acciones en los centros educativos e involucrar a voluntarios)
- Preparar “*Country Boxes*”, pequeñas selecciones de materiales de lectura sobre el país protagonista, para distintas edades, que se ofrecen en préstamo en una bolsa o maletín a cualquier usuario interesado y a centros educativos.

Destinatarios Todo tipo de públicos	
Justificación y valores de la actividad Se promueve entre la ciudadanía un mayor conocimiento de otras culturas desde una perspectiva objetiva descargada de tópicos, situación que favorece actitudes de tolerancia y de respeto por el otro y, por ende, la convivencia ciudadana. La variedad de las propuestas y de aquellos que las protagonizan favorece la participación de personas y entidades que por otras vías probablemente no se habrían acercado nunca a la biblioteca	
Objetivos específicos de la actividad • Dar a conocer otras culturas entre los usuarios de la biblioteca • Favorecer la interacción y eliminar estereotipos	
Recursos técnicos Dependerán de cada propuesta concreta: - Multimedia, megafonía, espacios polivalentes...	Recursos humanos - Personal biblioteca - Personal de asociaciones de los grupos colectivos implicados - Personal de otras instituciones públicas que trabajan con estos colectivos - Voluntarios
Aliados potenciales Asociaciones y colectivos de estas comunidades / Instituciones de la localidad públicas y privadas : consulados, casas de la cultura, academias de idiomas, restaurantes típicos, tiendas especializadas, agencias de viajes, asociaciones de inmigrantes, etc.	
Ejemplos de indicadores para seguimiento Número de actividades programadas, número de participantes, niveles de satisfacción de cada actividad, difusión alcanzada en medios de prensa	

► ¿LGT qué?

Realización de unas Jornadas sobre el tema de la diversidad sexual y los colectivos LGTBI, donde tendrían cabida actividades como las que se apuntan a continuación, a desarrollar tanto en la biblioteca como en centros educativos:

- Creación de guías de lectura
- Exposiciones artísticas diversas mostrando esta diversidad
- Ciclo de cine en la biblioteca
- Charlas, conferencias sobre derechos, salud, estereotipos
- Presentaciones de libros relacionados con la temática
- Club de lectura específico

Destinatarios

Todos públicos, con foco preferente en los jóvenes

Justificación y valores de la actividad

Esta temática estaría dentro de los fines de la vertiente social de la biblioteca. Desde esa perspectiva, atendiendo a la necesidad de visibilizar y normalizar una realidad presente en la sociedad en la que convivimos y ante la amenaza de situaciones de homofobia que se dan entre los jóvenes, la inclusión de este tipo de propuestas en el trabajo que lleva a cabo la biblioteca promueve valores sociales (tolerancia y respeto, igualdad, compañerismo, integridad, espíritu de superación, pertenencia, etc.) que resultan imprescindibles para la convivencia y el desarrollo de las comunidades

Objetivos específicos de la actividad

- Hacer visible la diversidad afectivo-sexual y combatir la discriminación
- Combatir la homofobia social presente en algunas capas sociales
- Integrar a la comunidad LGTBI en la biblioteca

Recursos técnicos

Dependerán de cada propuesta concreta:

- Multimedia, megafonía, espacios polivalentes...

Recursos humanos

- Personal biblioteca
- Personal de asociaciones de los grupos colectivos implicados
- Docentes de centros Educativos

Aliados potenciales

Asociaciones y colectivos de estas comunidades / Instituciones de la comunidad públicas y privadas: departamento o consejo de Juventud, centros educativos...

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Número de actividades programadas, número de participantes, niveles de satisfacción de cada actividad, difusión alcanzada en medios de prensa

► **Actividad formativa sobre diversidad cultural y bibliotecas**

Organización de un curso-taller de entre 15 y 25 horas sobre diversidad cultural y las bibliotecas, para el personal bibliotecario, que sirva para mejorar su capacitación de cara a ofrecer un mejor servicio a las comunidades en general y a los grupos minoritarios en particular. Se sugiere finalizar con el desarrollo de un proyecto por parte de los participantes (a título individual o en equipo).

Destinatarios

Técnicos de bibliotecas

Justificación y valores de la actividad

La formación de bibliotecarios en áreas de especialidad relacionadas con los tipos de públicos a los que dirigen su trabajo es una necesidad permanente para garantizar que la biblioteca cumple con su misión. El desarrollo de proyectos que tienen que ver con la diversidad y la multiculturalidad pasa por el requisito de contar con profesionales sensibilizados al respecto y con conocimiento de materiales bibliográficos y recursos que resulten adecuados para diseñar y operar servicios y actividades dentro de este campo temático.

Objetivos específicos de la actividad

- Instruir al equipo bibliotecario en temas diversos (aspectos culturales, legislación, etc. para prestar la mejor atención posible a las situaciones de diversidad
- Capacitarlo en estrategias para fomentar el conocimiento de otras realidades y culturas entre los usuarios de la biblioteca

Recursos técnicos

- Sala de formación
- Recursos informativos sobre el tema
- Colección de la biblioteca actualizada, diversificada y relacionada con el tema

Recursos humanos

- Docente especializado en la materia

Ejemplos de indicadores para seguimiento

Evaluación de los participantes, número de nuevos proyectos, servicios o actividades sobre la diversidad que se desarrollan en un período

A4. CANALES DE RELACIÓN CON LOS USUARIOS

De los canales de comunicación que la biblioteca establezca con los públicos objetivo de sus proyectos para la el fomento y la inclusión de la diversidad -a través de sus espacios y con vocación de extenderlo a la dinámica cotidiana de la comunidad-, y del uso que haga de ellos, depende en buena medida el éxito que lleguen a alcanzar, puesto que condicionan sustantivamente:

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

El sistema de canales para este modelo tiene que contribuir a la valoración pública de la biblioteca como un espacio amable y seguro que da cabida a todas las manifestaciones socioculturales, lingüísticas y étnicas presentes en la comunidad y que favorece su conocimiento por la generalidad de la ciudadanía, para promover el contacto y el intercambio de saberes, inquietudes y experiencias entre los diferentes grupos. Para hacer una realidad estos fines, los canales y la comunicación que fluya en ellos debe focalizarse a:

- Generar relaciones de cooperación con instituciones vinculadas a la educación y los servicios sociales.
- Vinculación con el medio: encuentros con líderes comunales y de asociaciones de grupos minoritarios.
- Vinculación con los organismos que aportan sostenibilidad al proyecto interesa mucho que el municipio (gobierno local o regional) forme parte de la iniciativa.
- Medios de comunicación.

A la hora de plantear el proyecto, es vital determinar el tipo de relación que se va a establecer con cada uno de ellos y sobre todo con los usuarios/destinatarios directos, ya que influirá de manera sustantiva en la experiencia global que las personas tendrán en nuestra biblioteca.



Para este modelo serían asumibles las siguientes clases de relación:

► Asistencia personal

Esta relación se fundamenta en la interacción de las personas, con el liderazgo fundamental del personal de la biblioteca. Se basa en una intervención muy directa para crear vínculos de confianza entre la bibliotecaria o bibliotecario con los nuevos aliados que aportan capacidades, experiencia, ideas y voluntad de compartirlas.

¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Fidelización. El liderazgo del equipo bibliotecario se fundamenta en buena medida en la confianza que es capaz de generar en los usuarios, y en la calidad de las relaciones que se establecen a partir de la labor de mediación intrínseca al trabajo en la biblioteca.

► Comunidades

El modelo propone la generación de una comunidad de usuarios en línea que permita a sus miembros intercambiar conocimientos y colaborar en la capacitación de los demás y en la solución de problemas colectivos. Este tipo de relación tiene una importancia crucial en un modelo como éste que, precisamente, se dirige a la articulación de comunidades integradas e integradoras que tienen uno de sus principales centros de relación en la biblioteca.

¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Viralización. La construcción de una comunidad de usuarios es uno de los grandes activos de esta experiencia innovadora; de hecho, se trata de unos de los principales activos de las bibliotecas. La comunidad propaga las iniciativas, las ideas-fuerza y los logros de las actividades que forman parte del proyecto.

► **Colaboración y fomento de la creatividad colectiva**

La propuesta de valor de este modelo implica que los integrantes de la experiencia colaboran en el co-diseño y en la co-gestión de la labor de la biblioteca como centro de la innovación en la comunidad.

¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

Apropiación. Este tipo de relación no es un proceso tan natural o intuitivo como el de la asistencia personal y no es tan estandarizado y técnico como el de construcción de comunidades. Esto es así porque debe ponerse en marcha toda una estrategia que, de un modo premeditado, se dirija a la generación de una implicación activa de los participantes. Sin embargo es una pieza clave de este modelo, y si se trabaja con eficacia en este campo, hay muchas más posibilidades de que el impacto sobre la vida de la comunidad sea positivo y eficaz.

A6. RECURSOS PARA LA SUSTENTABILIDAD

Aventurarse a establecer una lista de los recursos necesarios para garantizar el funcionamiento de proyectos que se desarrollen con el enfoque temático y los objetivos de este modelo, es una tarea complicada ante la muy variada naturaleza y composición de los servicios que la biblioteca puede poner en juego. Son además recursos cuyas características y nivel de dedicación a un proyecto se irán acoplando a las demandas que impriman las diferentes fases del mismo, desde su diseño hasta su desarrollo en condiciones de operativa normal y cotidiana, pasando por las tareas de implantación y puesta en marcha.

No obstante, es una pauta de trabajo conveniente diferenciar la tipología de esos recursos para facilitar su identificación. En la fase de diseño de cada proyecto, la enumeración y la correcta cuantificación de los recursos que será necesario poner en juego en cada momento es un aspecto clave que condiciona la calidad de la planificación de las actuaciones y la valoración económica de los costes que conllevan. A gran escala, los recursos se organizan en cuatro categorías:



RECURSOS FÍSICOS

Engloban las estructuras arquitectónicas de la biblioteca y sus espacios físicos, los fondos especiales de la colección y todos los elementos que componen la arquitectura tecnológica disponible y al servicio de los proyectos (tanto para tareas de gestión como para utilización por los usuarios). Se tienen así

- Espacios propios de la biblioteca o aportados por terceros para desarrollo de actividades, incluyendo los elementos de señalética en lenguas o signos,
- Sistemas informáticos (hardware, software y bases de datos) y dispositivos de lectura digital como tablets y lectores de libros electrónicos)
- Impresoras, sistemas de proyección, pizarras digitales
- Acceso a internet y *wifi*
- Materiales de oficina y el material fungible que estará destinado a realizar actividades y talleres con los usuarios
- Colecciones específicamente adquiridas o preparadas para programas de 'atención a' y 'fomento de' la diversidad
- Material de presentación de servicios y difusión de dirigido a grupos minoritarios culturales, lingüísticos o étnicos y el elaborado para público en general en relación con actividades y servicios multiculturales



RECURSOS HUMANOS

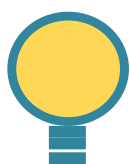
Como en cualquier tipo de proyecto bibliotecarios, el equipo humano de trabajo es la pieza fundamental y de su composición de perfiles, capacitación y de su nivel de implicación y compromiso con los objetivos de los proyectos multiculturales depende la eficiencia, el alcance y el impacto que tendrán en las personas los servicios y actividades que la biblioteca dedica al trabajo con la diversidad sociocultural.

Como apuntan al respecto las directrices de la IFLA, lo ideal es que el equipo bibliotecario tenga también una “composición diversa” que refleje parcialmente la variedad de los grupos minoritarios del entorno. Esta circunstancia tiene a priori dos efectos beneficiosos:

- Conlleva un aumento de la asistencia a la biblioteca (o de uso en línea de sus servicios) por parte de personas pertenecientes a esas comunidades.
- Además, propicia la convergencia en el equipo visiones culturales diferentes que al ser compartidas generan ambientes de aprendizaje y enriquecen el planteamiento y los contenidos de los servicios.

Una vez asumidas las premisas anteriores, el organigrama para operar proyectos para la diversidad debería contar, entre otros, con estos perfiles:

- Coordinador de proyecto
- Dinamizador de la lectura, conocedor de bibliografía y activos propios de las comunidades culturales con las que se trabaja
- Mediador cultural (personal de asociaciones de las comunidades minoritarias que actúan como intermediarios)
- Traductores (para creación de materiales en lenguas)
- Intérpretes (pueden ser voluntarios con conocimientos de lenguas identificadas).
- Educador social
- Técnicos de sistemas y administradores web
- Voluntarios de la municipalidad con alguna formación en disciplinas tales como antropología, trabajo social, psicología, pedagogía o educación de niños y jóvenes.



RECURSOS INTELECTUALES

Este apartado se refiere a los archivos de datos –disponibles en los sistemas y bases de datos de la biblioteca o accesibles en repositorios externos– con información de personas e instituciones, tanto las que potencialmente pueden participar en el proyecto colaborando en determinadas tareas, cediendo recursos o suministrando información útil, como aquellas susceptibles de ser sujetos objetivos del proyecto. También forma parte de los recursos intelectuales la bibliografía metodológica y los materiales de referencia los materiales de referencia –físicos y virtuales– relacionados con diferentes vertientes de la diversidad.

- Información estadística sobre las comunidades culturales, étnicas y lingüísticas presentes en el entorno de actuación de la biblioteca
- Repositorio de contactos con agentes sociales y culturales relevantes para programas sobre multiculturalismo y diversidad
- Materiales de referencia específicos para el trabajo con grupos minoritarios
- Información de imagen corporativa de nuestra institución



RECURSOS ECONÓMICOS

Aquí es necesario volver a referenciar a los planteamientos explicitados en las directrices de la IFLA, en cuanto a que la responsabilidad primera en la financiación de los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos que atienden a la realidad multicultural de las sociedades locales recae en las autoridades bibliotecarias y en las instancias gubernamentales con competencias sociales, educativas y de promoción cultural. No obstante esta recomendación, para la biblioteca resulta prácticamente obligado el sondear otras fuentes de recursos económicos que aporten una sostenibilidad parcialmente salvaguardada de los recortes que de forma no poco frecuente afectan a las dotaciones presupuestarias públicos.

La temática central de los proyectos, por su fuerte componente social e integrador, sugiere la posibilidad de participación económica de empresas que valoren los retornos indirectos que puede suponerles su implicación en proyectos culturales con los que se contribuye a la integración social y al desarrollo económico de las minorías culturales, étnicas y lingüísticas.

A7. ALIANZAS

Especialmente en proyectos con una imbricación muy profunda en lo social, como son aquellos que la biblioteca lleva a cabo para promover el conocimiento y la integración de la diversidad étnica, lingüística y cultural, y también desde la perspectiva del rol que desempeña la institución bibliotecaria como núcleo ciudadano y aglutinador de las realidades que conviven en el entorno, el trabajo colaborativo –especialmente con agentes que directamente tienen a los colectivos minoritarios en su foco de actuación- es una necesidad más que una opción. Las alianzas permiten a la biblioteca:

- **Reforzar las capacidades** de las que la biblioteca dispone por sí misma. Se consigue incorporando a los proyectos la aportación de organizaciones que suministran recursos, conocimiento o destrezas específicas en ámbitos concretos. Un ejemplo claro es el de las asociaciones representativas o que trabajan con comunidades minoritarias.
- **Extender el alcance de las actuaciones**, tanto en cuanto a ejecución de los servicios y actividades como a la comunicación (la que establece la biblioteca con la personas integradas en colectivos minoritarios a través de la intermediación de sus asociaciones como la difusión que se hace hacia otros públicos).
- **Construir tejido social y económico**, al ser la biblioteca uno de los centros ciudadanos de referencia y poder actuar como centro orientador para población inmigrantes o indígena de las posibilidades de asistencia y servicios administrativos, jurídicos, de orientación laboral, etc. que ofrecen otros agentes y organismos públicos y privados de la comunidad.

En función de cómo se prioricen esos efectos buscados con el establecimiento de colaboraciones, estas pueden ser de diferentes tipos:

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

En el caso de este modelo MultiBiblioteca, dentro de la red de potenciales aliados pueden contemplarse los siguientes:



- Instancias del Gobierno Municipal
- Asociaciones oficiales de grupos culturales, étnicos y lingüísticos minoritarios
- Asociaciones culturales y cívicas
- ONGs
- Centros de acogida
- Instituciones educativas (universidades, escuelas, escuelas de idiomas)
- Organizaciones de voluntariado
- Medios de prensa
- Empresas e Instituciones financieras
- Otras bibliotecas

Construcción del Mapa de Alianzas

Los modelos INELI presentan un modelo estandarizado para el diseño del mapa de alianzas. Es el denominado MACTOR (en el Anexo I puede consultarse una versión simplificada). Su aplicación comienza con un análisis pormenorizado que permita detectar:

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

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

El procedimiento para compilar esta información pasa por el contacto directo con los actores-aliados enumerados. Se puede llevar a cabo una reunión con cada

ANEXO I Método MACTOR

uno dedicada a exponer el proyecto, solicitar la colaboración y explorar esas cuestiones; u optar por mantener una reunión conjunta en la que se expliquen los términos más generales, y posteriormente capturar la información sobre cada uno a través de un cuestionario que puedan devolver cumplimentado.

A8. ESQUEMA DE COSTES

La determinación de los recursos para la sostenibilidad del proyecto conduce a la elaboración del plan presupuestario aplicable a la preparación y la ejecución (fase de operación de los servicios y las actividades) del mismo.

Debe tenerse en cuenta que la estimación de costes no se ciñe a valorar económicamente lo que se va a gastar o a comprar. Hay otra serie de costes, menos tangibles pero reales, que no deben pasarse por alto, tales como el de la dedicación de recursos humanos involucrados en el proyecto.

En la fase de presupuestación es conveniente clasificar los recursos y actividades clave del proyecto para poder tener una visión clara y fácil de manejar de la estructura global de costes. Además, es importante contemplar de un modo diferente los costes variables y los fijos. Los costes variables cambian en proporción directa al volumen de servicios o actividades que organicemos (por ejemplo: coste de monitores externos de talleres, que dependen del número de talleres que se realicen). Los costes fijos son aquellos que no varían en función del volumen de actividad (por ejemplo: los salarios del personal bibliotecario asignables como costes del proyecto).



Los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto se clasifican principalmente dentro de tres categorías: humanos, de comunicación y tecnológicos. La proporción de cada uno depende de las características particulares del mismo. Casi todos los proyectos, como la mayoría de los que puedan derivarse de este modelo, implican costes de recursos materiales asociados a elementos fungibles.

Los centros de coste genéricos que deben valorarse estarán principalmente compuestos por tres apartados (incluyendo en ellos al personal propio o contratado que se involucra en ellos):

-
- Operación del proyecto (operación de servicios y ejecución de sus actividades)
 - Comunicación
 - Tecnologías
 - Logística / materiales no tecnológicos

A9. RENTABILIDAD SOCIAL

El concepto “rentabilidad social” no tiene en el campo de la acción cultural un uso tan frecuente como el que debería. Y en el contexto concreto del trabajo que desempeñan las bibliotecas, en el que no se persigue una rentabilidad económica (sí una sostenibilidad económica, pero como condición necesaria para su permanencia y no como fin) su aplicación resulta muy pertinente.

Un método exhaustivo para valorar la rentabilidad social (entendida desde la aportación de servicios valiosos para la mejora de la comunidad) pasa por establecer lo que se llama ‘precios sombra’ o ‘precios sociales’ a lo que se ofrece, como correlato sustitutivo que ayude a la biblioteca en su estrategia de “*advocacy*” y de justificación ante terceros de la pertinencia y los beneficios que tiene acometer una determinada iniciativa. Y eso pasa por demostrar que la balanza entre lo que cuesta la implementación del proyecto y lo que éste aporta a la sociedad es positiva. El apoyo institucional y también el empresarial que puede recibir un proyecto -traducibles en parte a aportaciones económicas- dependerá en buena medida de hasta qué punto la biblioteca es capaz de caracterizar el nivel de rentabilidad social que éste tiene.

La asignación de precios sombra traduce a términos cuantitativos los beneficios sociales esperados de un proyecto. Sin embargo, es un proceso de una cierta complejidad algorítmica y por ello su ejecución es factible cuando hablamos de proyectos de una dimensión amplia y para los que la obtención de financiación pública sea un requisito que condicione seriamente la posibilidad de ponerlos en marcha. En otros casos resultará más lógico elaborar una narrativa que argumente de los impactos positivos verificables que el proyecto tendrá sobre el entorno social en el que actúa.



Para el modelo de *MultiBiblioteca* el relato puede incorporar ideas como:

- Provee de habilidades para localizar y utilizar información, superando dificultades idiomáticas
- Proporciona acceso a información y tecnología con fines inclusivos
- Favorecer el desarrollo de habilidades y mejorar el posicionamiento social de grupos minoritarios
- Contribuye a la mejora de la autoestima y al bienestar de las personas de grupos minoritarios
- Promueve la participación de colectivos minoritarios en la dinámica social y cultural de la comunidad
- Favorece la inserción laboral de personas de colectivos minoritarios
- Concita el compromiso cívico a través de la sensibilización del público en general sobre la riqueza que aporta la diversidad social
- Colabora en garantizar la paz social entre individuos que viven y conviven en una comunidad.
- Contribuye a fortalecer el tejido económico
- Favorece la aceptación social de por parte del público en general
- Favorece la socialización de personas en riesgo potencial de exclusión
- Genera vínculos sociales de las personas pertenecientes a grupos minoritarios lingüísticos, étnicos y culturales
- Ayuda a eliminar estereotipos y a configurar comunidades humanas inclusivas, más igualadoras y cohesionadas

B. ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

El proceso genérico para poner en marcha proyectos que siguen la línea del modelo *MutiBiblioteca* incorpora esta secuencia orientativa de grandes tareas:



1. Realizar diagnóstico del entorno.

- A partir de centros demográficos, de población o de datos estatales obtener información lo más detallada posible sobre las comunidades presentes en el entorno.
- Explorar programas similares o de apoyo que existan en el entorno y que puedan contribuir al trabajo de la biblioteca en este ámbito (podrían incluir oficinas para apoyo, departamentos de estudios étnicos o de género, asociaciones de grupos minoritarios, ONGs, servicios de igualdad de oportunidades, unidades de cámara de comercio, etc.).

2. Definir metas.

- Realizar un diseño conceptual básico del proyecto y a partir de él definir con claridad los objetivos pretendidos de integración y de fomento de la diversidad.
- Determinar las limitaciones y riesgos que condicionan el logro de esos 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. Conformar el equipo de trabajo.

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

4. Diseñar proyectos.

- Diseñar la relación de nuevos servicios, basado en una doble evaluación: sobre su necesidad por el mapa etnográfico existente y sobre la coherencia con la propuesta de valor y los objetivos del modelo.
- Establecer, si procede, un proyecto piloto con acciones muy concretas que permitan verificar en corto plazo la efectividad de las propuestas planteadas, desde el punto de vista de la inclusión social.
- Revisar y reformular si procede los objetivos enunciados en el diseño conceptual, realizando una definición preliminar de los parámetros cuantitativos y cualitativos que permitirán evaluar el grado de consecución.
- Habilitar los espacios y recursos necesarios, incluyendo los que deban dedicarse a actuaciones de atención individualizada.

5. Diseñar y planificar la estrategia de comunicación.

- Plan de comunicación externa. La comunicación corporativa configura la proyección social de una institución y resulta clave para determinar el éxito o fracaso de todas y cada una de sus iniciativas. Por ello, es vital definir políticas de comunicación capaces de resultar efectivas, que contribuyan a un mejor conocimiento y valoración de la institución por parte de la sociedad.
- Establecer el mapa canales utilizables: sitios web institucionales, redes sociales, medios de prensa y radios comunitarias, boca a boca. etc. teniendo en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías y la variación en los hábitos de consumo informativo de la mayoría de los ciudadanos.
- Dirigir los focos de comunicación del proyecto hacia una población meta integrada por un lado por las personas de grupos minoritarios (objetivos de captación) y por otro por público en general (objetivo de sensibilización).
- Ofrecer un punto de información específica (puede ser un correo electrónico o un teléfono) donde los miembros de comunidades minoritarias puedan hacer consultas
- Diseñar un plan de comunicación interna. Su ejecución refuerza la credibilidad del discurso institucional de la biblioteca, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la pertinencia de los servicios que se están destinando a la integración y la difusión de la diversidad presente en la comunidad.

6. Diseñar plan de evaluación.

Además de medir el desempeño en cada área prioritaria basada en el logro de los objetivos establecidos, la biblioteca debe capturar con la aplicación de este plan los impactos positivos que los proyectos para la diversidad tienen:

- Sobre los públicos objetivo: a) minorías culturales, étnicas, lingüísticas y b) público en general
- Sobre el propio personal de la biblioteca
- Se hace preciso para ello el avanzar el pre-diseño de material de promoción y comunicación de experiencias, basado en el registro de las historias de cambio, que incidan en los aspectos positivos y los logros del trabajo de inclusión, fomento y difusión de la diversidad multicultural que lleva a cabo la biblioteca.

7. Preparar el presupuesto.

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

8. Diseñar el marco de alianzas

- Elaborar un mapa de otras entidades e instituciones que están trabajando en la atención a la diversidad sociocultural, étnica, lingüística.
- Identificar potenciales aliados para la realización de los
- Diseñar el marco combinado de relaciones-objetivo-funciones–conflictos (referencia: método MACTOR incluido en anexos)

9. Buscar la participación de colectivos específicos.

- Convocar a los gestores de organizaciones asistenciales y de asociaciones que trabajan con comunidades de minorías
- Presentarles los proyectos y explicar papel que la biblioteca les propone asumir en ellos.
- Revisar y optimizar enfoques a tenor de las indicaciones recibidas respecto de las asociaciones.

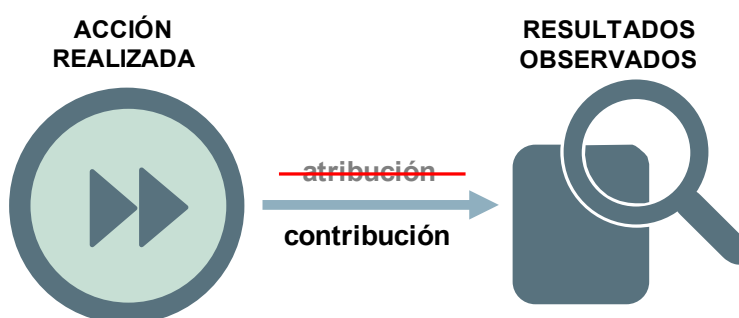
10. Buscar financiación y aprobación oficial de las autoridades

- Preparar y presentar el plan de trabajo ante las organizaciones aliadas y los demás actores que van a implicarse en los proyectos.
- Demostrar la pertinencia de los proyectos y el beneficio para la biblioteca y la comunidad, presentando información veraz y clara, con cronogramas precisos (argumentación de la “rentabilidad social”).

C. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN EL MODELO MULTIBIBLIOTECA

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

Todas las actuaciones que se realizan en el espacio público se enfrentan a la dificultad de que no existe la referencia de la rentabilidad tal como ocurre con los modelos de negocio. Como sostiene David Streatfield (consultor de evaluación que la Gates Foundation ha asignado a INELI Iberoamérica), la evaluación del impacto de los proyectos bibliotecarios debería superar la dificultad que plantea la búsqueda de una relación de causalidad entre una actuación y unos resultados, es decir, la idea de ‘atribución’ de un impacto determinado a la ejecución de nuestro proyecto, mediante la utilización de la idea de ‘contribución’. Esto implica renunciar a un esquema unidireccional en el que una variable independiente es la causa única y efectiva sobre el cambio observado sobre una variable dependiente, con la secuencia típica causa/efecto o entre acciones y resultados. Así pues, se transforma la evaluación en un ejercicio 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. Streatfield subraya que el enfoque tradicional de la evaluación en el terreno bibliotecario ha sido siempre el del ‘busyness’ y así su crítica coincide con la que CERLALC y Fundación Germán Sánchez Ruipérez han venido realizando desde hace años hacia la obsesión por el ‘activismo’ en el campo del fomento de la lectura y de las bibliotecas. La aportación de estas instituciones en este campo

ha implicado una evolución desde el modelo cuantitativo hacia uno cualitativo, lo cual implica mucha mayor atención a las historias, los atributos, los valores y los discursos.



Streatfield pone también en cuestión el valor de medir la cantidad de libros y equipamiento o indicadores referidos a la oferta de servicios, porque ‘hay que ir más allá’ si se quiere descubrir en qué grado un programa alcanza eficacia. Poder ‘mostrar el valor de los servicios bibliotecarios’ sirve además para contraponer argumentos a las políticas de restricción de recursos públicos para las bibliotecas.

C2. BASES PARA LA EVALUACIÓN EN LOS PROYECTOS QUE SE EJECUTEN SEGÚN ESTE MODELO.

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

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

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

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

- Positivo o negativo
- Buscado o accidental
- Afecta a los destinatarios objetivos, a otros colectivos o, incluso, a toda la comunidad.

Además esta evaluación del impacto se basa en tres dimensiones:

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

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

C3. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EVALUAR EL PROYECTO?

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

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

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

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

C4. HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA EVALUACIÓN.

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

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

- Instrumentos para la evaluación del aprovechamiento del sistema de aprendizaje:
 - » Evaluaciones individuales de cada actividad o taller. El informe que se obtiene de estas evaluaciones incluye tres partes: dos bloques de resultados estadísticos y otro con verbatim 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.



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.

Finalmente, en los Anexos se explica el enfoque del método DAFO (o FODA) aplicable 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 capítulo A de estructura del modelo) para un proyecto concreto.

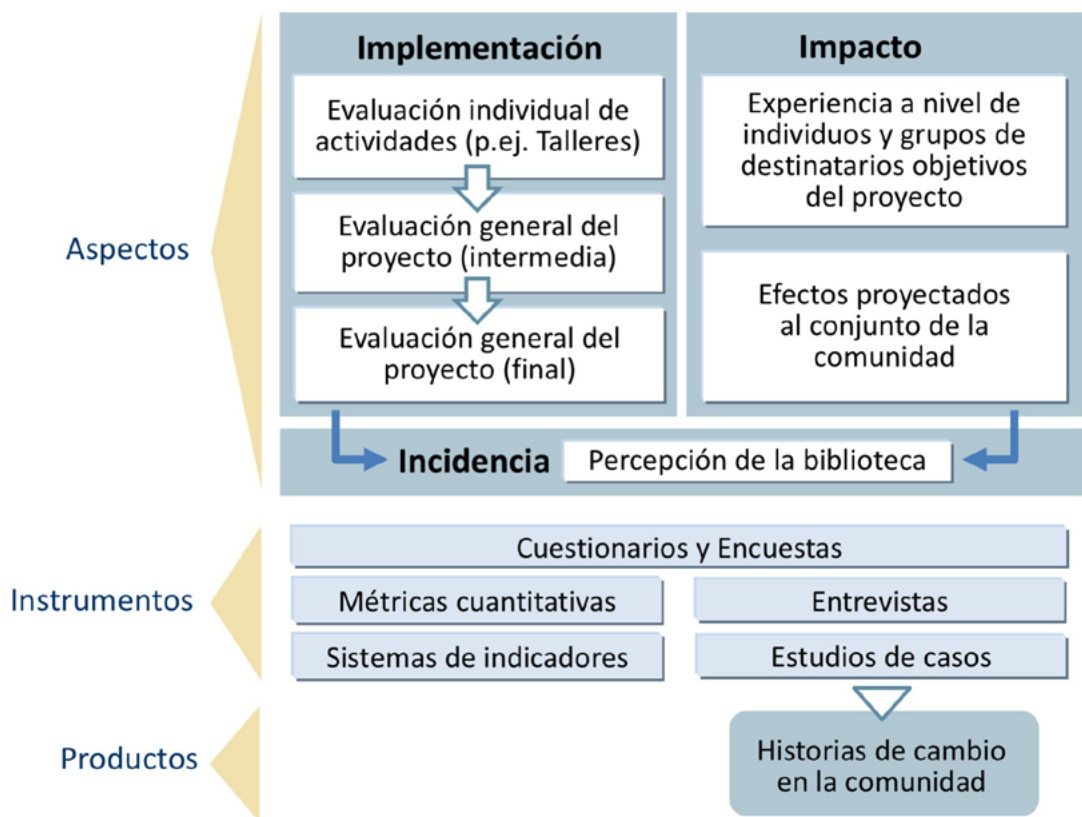
ANEXO III DAFO

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

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

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

Marco de Evaluación genérico para los proyectos



MULTI-BIBLIOTECA

MODELO PARA PROYECTOS BIBLIOTECARIOS
QUE TRABAJAN CON LA DIVERSIDAD

ANEXOS



EN ASOCIO CON:

Fundación Germán
Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA
GATES foundation



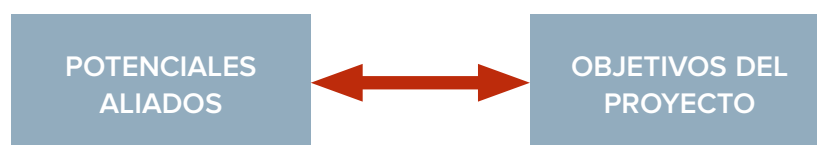
ANEXO 1.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

2. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE VALORES EN LA MATRIZ

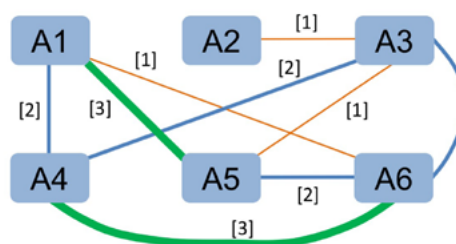
El equipo bibliotecario puede optar por diferentes opciones para asignar valores a las casillas de cada línea (visión horizontal de la matriz). Entre otras posibles:

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

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

DIAGRAMA DE CONVERGENCIAS

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



3. ALIADOS (ACTORES) Y OBJETIVOS

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

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

3.A. ALIADOS POTENCIALES (ACTORES)

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

a1...an - Instancias del Gobierno Municipal

b1...bn - Asociaciones oficiales de grupos culturales, étnicos y lingüísticos minoritarios

c1...cn - Asociaciones culturales y cívicas

d1...dn - ONGs

e1...en - Centros de acogida

f1...fn - Instituciones educativas (universidades, escuelas, escuelas de idiomas)

g1...gn - Organizaciones de voluntariado

h1...hn - Medios de prensa

i1...in - Empresas e Instituciones financieras

j1...jn - Otras bibliotecas

3.B. OBJETIVOS DEL PROYECTO

O1. Atender la diversidad cultural y social del entorno

O2. Enriquecer la educación de la ciudadanía en la diversidad, como forma de contribuir a la cohesión social y la convivencia dentro de la comunidad

O3. Proporcionar un lugar de encuentro en igualdad entre todos los ciudadanos que conviven en una misma comunidad

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 *MULTI-BIBLIOTECA*

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

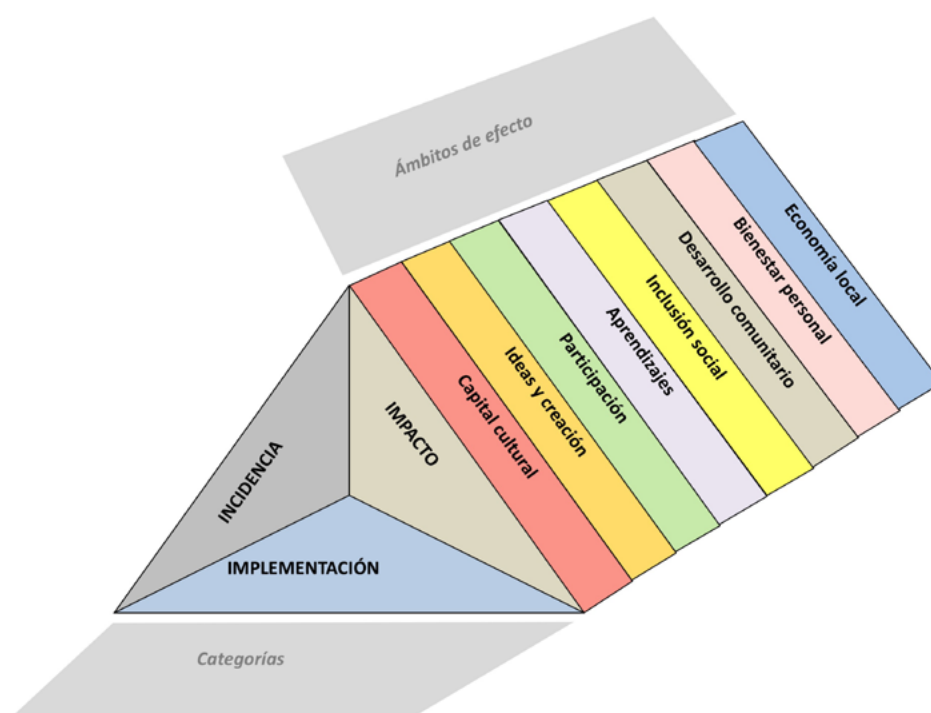
Indicadores de IMPACTO – relacionados con los efectos y los logros globales imputables a la realización del proyecto, que pueden ser directos (asociados con objetivos específicos) o ser de naturaleza indirecta y tener carácter más transversal.

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 *MULTI-BIBLIOTECA*)

	ÁMBITOS DE EFECTO / IMPACTO							
	Capital Cultural	Ideas y creación	Participación	Aprendizajes	Inclusión social	Desarrollo comunitario	Bienestar personal	Economía local
El proyecto / servicio / actividad...								
Garantiza la igualdad y la equidad en el acceso a la cultura y la información.								
Ayuda a las personas a filtrar la información y reconocer la que necesitan								
Contribuye a tener una comunidad formada y con individuos más competentes								
Favorece el desarrollo de habilidades y mejorar el posicionamiento social								
Habilita el compromiso cívico								
Contribuye a conectar a ciudadanos de grupos minoritarios con los servicios públicos								
Favorece la aceptación social de individuos de grupos comunitarios								
Logra atender a las necesidades específicas de nuestra comunidad local								
Mantiene a los colectivos recién llegados en contacto con lo que ocurre en su país/región								
Favorece la inserción laboral de personas de colectivos minoritarios diversos								
Potencia la conexión emocional entre los participantes								
Incentiva la cultura del descubrimiento								
Mejora la autoestima de las personas que utilizan los servicios de la biblioteca								
Favorece la socialización de personas pertenecientes a grupos minoritarios								
Incrementa las competencias y los hábitos de lectura								
Fomenta el conocimiento e interacción entre personas de colectivos diferentes								
Provee de recursos y genera oportunidades para aprendizaje informal / alternativo								
Mejora las capacidades y posibilidades de expresión de personas con discapacidad								
Aporta recursos para transformar y mejorar la situación de grupos minoritarios								
Favorece la toma de conciencia sobre la diversidad cultural								
Construye identidad colectiva/comunitaria y refuerza el sentimiento de pertenencia								
Ofrece acceso a equipos tecnológicos								
Favorece la salud emocional y el bienestar físico de las personas								
Ayuda a conformar comunidades humanas más seguras y equitativas								
Ofrece información relacionada con temas de salud y/o laborales								
Sirve para configurar comunidades inclusivas y cohesionadas								
Contribuye a la productividad económica de la comunidad								

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE IMPLEMENTACIÓN (MODELO *MULTI-BIBLIOTECA*)

		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 *MULTI-BIBLIOTECA*)

		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.



D

[illegible]

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

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

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

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



EN ASOCIO CON:

CON EL APOYO

