BIBLIOLAB

MODELO PARA CREAR UN BIBLIOLAB EN TU BIBLIOTECA

ineli
IBEROAMÉRICA

EN ASOCIO CON:

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA GATES foundation

BIBLIOLAB

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

- Carola Gómez Rojas / Chile
- María del Carmen López / Ecuador
- Marcela Oporta Sevilla / Costa Rica
- Marcos Paulo Rodrigues / Brasil

¿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.

BIBLIOLAB

¿QUÉ ES ESTE MODELO?

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

Los *bibliolabs* son un grupo de nuevos servicios que ofrecen capacitación a los ciudadanos, gracias a las aportaciones de personas y organizaciones, que comparten su conocimiento con la comunidad y enriquecen su capital social.

BIBLIOLAB

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

HOJA DE RUTA

1. Identificación del público objetivo de nuestro proyecto
2. Definición de la propuesta de valor que se aporta a la comunidad
3. Propuesta de servicios y actividades que vamos a ofrecer
4. Selección de canales a utilizar para la comunicación con la comunidad
5. Caracterización de las relaciones con los usuarios de los nuevos servicios
6. Inventariado de recursos necesarios
7. Diseño de la estrategia de alianzas
8. Estimación de costes de la ejecución de nuestro proyecto
9. Presentación de la rentabilidad social que aporta el proyecto
10. Tareas para implementar el modelo
11. Esquema y procedimientos de evaluación

MODELO BIBLIOLABS

La presentación de este modelo para el diseño de proyectos bibliotecarios se hace a través de una adaptación del Método del lienzo o *Business Model Generation* de Osterwalder, que es utilizada por la Fundación Germán Sánchez Ruipérez en sus programas de apoyo a las *startups* culturales y a iniciativas innovadoras que se desarrollan en el campo bibliotecario. Esta forma de trabajar se aplica a cada uno de los modelos elaborados por los innovadores bibliotecarios que participan en INELI Iberoamérica como aportación al resto de los profesionales de las bibliotecas de la Región.

DEFINICIÓN

Generación de comunidades competentes con el liderazgo de la biblioteca que opera como un nodo en el que se conectan capacidades y se visibiliza el capital social y cultural que incorporan las organizaciones formales y no formales de la comuna, municipio o distrito.

OBJETIVOS

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

- Visibilizar el capital humano y social de la comunidad.
- Empoderar a la comunidad en su quehacer colectivo.
- Consolidar a la biblioteca como conector de los distintos roles y quehaceres de la comunidad.

A. ESTRUCTURA DEL MODELO

A1. PÚBLICO OBJETIVO

Este modelo trabaja en dos niveles de relación con la sociedad:

- Organizaciones y entidades que agrupan y comparten intereses y saberes
- Destinatarios últimos de cada servicio y organización

En lo que respecta al primer nivel:
Es necesario elaborar un mapa de organizaciones y personas que tienen capacidad de realizar aportaciones significativas al capital social y cultural comunitario.

En lo que se refiere al segundo nivel:
La propuesta de valor se dirige, prioritariamente, a una serie de segmentos de la sociedad con necesidades y problemas específicos. Aunque este tipo de programas tienen un propósito muy general y el horizonte objetivo se sitúa en provocar cambios en toda la comunidad, lo cierto es que se logrará una mayor efectividad si se centra en segmentos determinados que presentan desafíos semejantes al resto de la ciudadanía. Estos segmentos demandan elementos y opciones concretos que se intensifican en relación con este modelo de actuación.
Por estos motivos se ha seleccionado a un público objetivo compuesto por colectivos que tienen una potencialidad más clara de provocar multiplicación de los impactos en las comunidades de Iberoamérica:

- Mujeres jóvenes
- Personas mayores
- Personas en riesgo de exclusión
- Capacitadores y promotores locales de lectura
- Amas de casa o jefas de hogar

Con carácter general nos interesará integrar, en el momento inicial, a beneficiarios que sean capaces de asimilar los nuevos conocimientos y difundir a entornos sociales más amplios a través de su liderazgo.

Es útil construir un sencillo documento -que puede contemplarse como un '**mapa de públicos**'- que permita racionalizar las prioridades de cara a la generación de proyectos que sigan este modelo. En esta reflexión se debe valorar la importancia mayor o menor que cada categoría de usuarios/beneficiarios presenta para el logro de un mayor impacto inicial y para la propagación de las actividades que se ejecuten en el marco de este modelo de innovación en bibliotecas.

La recomendación para el equipo bibliotecario es que recoja en un papel de gran tamaño este esquema con los diversos segmentos y lo coloque en la sala en la

cual se vayan a llevar a cabo las reuniones de trabajo. Este **'mapa de públicos'** podrá ir enriqueciéndose y evolucionar a un 'mapa de sistema' (una visión más amplia que contempla a los diferentes actores implicados, sus conexiones y los flujos de interacción entre ellos) con las decisiones tomadas para cada tipo de público objetivo, y de esta forma se reducirá el riesgo de perder la perspectiva fundamental: ¿cómo mejora la vida de los destinatarios la ejecución de nuestro proyecto? y ¿cómo relacionamos a los diversos segmentos con nuestra propuesta de valor?, tal y como vamos a ver en el siguiente apartado.

A2. PROPUESTA DE VALOR

Los proyectos construidos con este modelo se cimentan en dos tipos de propuesta de valor: por una parte, se ofrece una propuesta de valor nueva o reforzada para la biblioteca en cuanto al ejercicio de su capacidad para catalizar las fuerzas creativas de la comunidad; por otra, la propuesta de valor se relaciona con satisfacer una necesidad específica de la ciudadanía (si bien su diseño se ha realizado pensando en los segmentos anteriormente indicados).

La doble propuesta de valor que desarrolla este modelo implica que la biblioteca asume un papel de centro cívico en el que la comunidad lleva a cabo sus intercambios y construye trabazones sociales. Por lo tanto, este modelo ha sido definido a partir de la idea de maximizar el potencial de las bibliotecas para cultivar una atmósfera que genere vínculos comunitarios y empoderamiento, desempeñando un papel central como sede de la innovación. Expresado en otros términos, la propuesta de valor de este modelo exige que la biblioteca inicie un nuevo camino, caracterizado por estos principios:

- Promover el papel de la biblioteca como líder de compromiso cívico.
- Evolucionar el modo en el que las organizaciones y la comunidad en general conciben la aportación de la biblioteca.
- Transformar los procesos internos de la biblioteca y la forma en la que los propios profesionales se visualizan a sí mismos.
- Avanzar para pertrecharse con las herramientas y el talante para asumir sin complejos los desafíos del ejercicio del liderazgo.

El modelo refleja varias aristas importantes en el grado de innovación. Tomando en cuenta, en primer lugar, que los procesos se basan en la idea de *Bibliolabs*, ya

es una manera de innovar desde su aspecto metodológico. Se suma a lo anterior que el laboratorio se lleva a cabo conjuntamente con la comunidad, que se agrupa y se conecta por un bien común.

El grado de innovación se centra principalmente en el hecho de que sean los vecinos quienes reforzarán el papel de la biblioteca como "tercer espacio" (o tercer lugar) de la comunidad. La biblioteca crece así como un territorio de transformación social y es el agente de cambio. Actúa como "conector y comunicador" del capital sociocultural de la comunidad.

En este modelo se ha trabajado en torno a una propuesta que crea valor hacia dos ámbitos:

1. A las organizaciones y personas con necesidades de difusión y presentación de sus capacidades y ofertas a la ciudadanía.
2. A los grupos de usuarios mediante una combinación de elementos de oferta que resultan adecuados a las necesidades de esos segmentos.

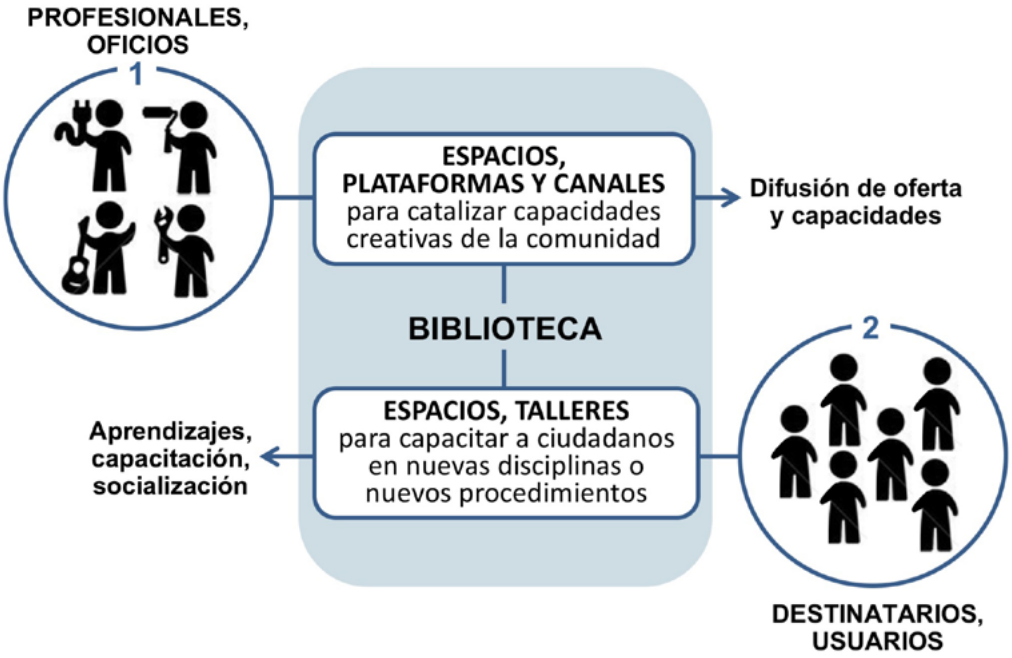
Esta doble aportación de valor que el modelo de actuación ayuda a articular en nuestra biblioteca, exige que se cumplan unos criterios o que se consigan unos elementos que se describen a continuación. Es aconsejable hacer un listado de control para asegurarnos de que hemos prestado la adecuada atención a cada uno de los elementos que componen la propuesta de valor y que hemos comprendido y tenido en cuenta su impacto esperado sobre los públicos objetivos (para esto pueden ser de ayuda algunas de las herramientas contenidas en los Anexos de este documento).

Con el fin de evitar el desarrollo de actuaciones desde la biblioteca que no aportan cambios reales en la vida de las personas, debemos ser muy conscientes de lo que implica el valor que queremos provocar a través de la aplicación de este modelo, en los dos ámbitos citados anteriormente.

Ámbito 1 / A las organizaciones y personas con necesidades de difusión de sus capacidades y ofertas a la ciudadanía.

En esta dimensión de la propuesta de valor se incluyen los siguientes elementos, que los equipos bibliotecarios deben vigilar y tratar de cumplir en todo caso:

- Innovación: hacemos cosas nuevas o se hacen cosas con procedimientos radicalmente nuevos. Las organizaciones y personas que participan de un modo activo aprenden también a innovar, y se genera un ambiente de innovación a partir de una experiencia de colaboración.
- Mejora de la capacitación de la comunidad: se produce la construcción de nuevas capacidades de las que la comunidad se apropia y adapta para la generación de procesos de irradiación y de intercambio de saberes. Cada una de las organizaciones y personas aprende a través de la relación de cooperación con las demás.
- Personalización: los talleres y los servicios de capacitación que contempla este modelo se diseñan con una programación de carácter global, dando visibilidad a todos los servicios y organizaciones (formales y no formales) de la comunidad y a líderes en un terreno determinado para generar entornos competentes a través del conocimiento del capital social y cultural, pero en la ejecución de cada sesión se edifica desde el tratamiento de las necesidades que cada tipo de organización y profesional presenta. No se debe olvidar que, según este modelo, los proyectos serán de mayor calidad cuanto mayor sea la diversidad de los bagajes de saberes, códigos éticos específicos y tipología de herramientas y relaciones.
- Marca/estatus: teniendo en cuenta que esta propuesta de valor se vincula al concepto de comunidades competentes y a la generación de alianzas, es fundamental esforzarse para que una mayoría de los actores locales quieran participar. Por lo tanto es necesario que exista una identidad entre el éxito de los proyectos y el prestigio. Tendremos que diseñar un sistema de reconocimientos de prestigio a los participantes (reputación).
- Viabilidad económica: la propuesta de valor supone la posibilidad de aportar activos sin que haya costes, porque las diversas organizaciones y profesionales participantes no son simples proveedores sino copartícipes de las iniciativas.
- Reducción de riesgos: el reparto implícito de las labores entre las organizaciones y personas participantes significa que la gestión del riesgo se hace más asumible, debido a la capacidad de absorber las contingencias (por ejemplo, que uno de los socios se retire del proyecto). El diseño debe garantizar a los participantes que el proceso va a ser una dinámica placentera y exenta de riesgos.
- Accesibilidad: en este modelo se pone de muy manifiesto el carácter de espacio público de la biblioteca, ya que no se pueden fijar exclusiones a priori en la posibilidad de participar en la iniciativa.



Ámbito 2 / A los grupos de usuarios mediante una combinación de elementos de oferta que resultan adecuados a las necesidades de esos segmentos.

En lo relativo a los destinatarios finales de la oferta de servicios, la propuesta de valor incluye los siguientes elementos:

- Innovación: se hacen cosas nuevas o se hacen cosas con procedimientos radicalmente nuevos.
- Mejora de la capacitación de la comunidad: está claro que la comunidad se hace más competente a partir del aprendizaje de los individuos, pero también el modelo implica que se crea valor para los usuarios cuando nos aseguramos que su participación se traduce en la consecución de nuevas competencias.
- Personalización: cada experiencia de aprendizaje es una vivencia que tiene que hacerse propia e individual, y en el diseño de cada uno de los cursos y talleres que contenga el proyecto hay que cuidar la calidad de la experiencia desde la posición de los destinatarios finales.
- Marca/estatus: el principal atractivo de la experiencia es la consecución de una nueva competencia para los destinarios, pero también debe aplicarse una estrategia para que la creación de valor se proyecte sobre la percepción de

estatus que los destinatarios logren.

- Viabilidad económica: esta propuesta de valor debe orientarse hacia la práctica gratuidad.
- Reducción de riesgos: la experiencia debe construirse desde la garantía de la seguridad de todos los beneficiarios.
- Accesibilidad: la creación de valor para la comunidad exige que se tengan en cuenta las especiales necesidades de personas en riesgo de exclusión o que presenten discapacidades, porque no se puede edificar una comunidad competente sin la inclusión de capacidades especiales.

A3. TIPOLOGÍA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

El catálogo de servicios y actividades dependerá obviamente de cada proyecto que surja a de este modelo. Una vez definida la finalidad del proyecto, deberán identificarse las actividades que son imprescindibles para su implantación, aquellas sin las cuales sería imposible ponerlo en marcha y aportar la propuesta de valor que conlleva, creando así relaciones con los usuarios y generando rentabilidad social.

Para construir el catálogo global de servicios con el que contará el proyecto, es importante empezar por definir los servicios y actividades clave, para que actúen como un esqueleto que puede ser completado y enriquecido con otros servicios y otras propuestas de intervención que la biblioteca estime conveniente llevar a cabo, siempre que no anulen la estructura de servicios-actividades clave.

Con carácter general y desde un punto de vista puramente metodológico, los servicios-actividades clave pueden agruparse en tres categorías fundamentales:

Actividades de producción y servicio [S]

Suponen el diseño de un servicio (por ejemplo, de capacitación) y su puesta a disposición de los usuarios.

Actividades de resolución de problemas [R]

Con carácter incremental, las bibliotecas programan actualmente servicios y actividades que incorporan un claro componente de servicio social y que ayudan a paliar problemas (de salud, exclusión o calidad de vida).

Actividades relacionadas con una plataforma [P]

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

Para el modelo *Bibliolabs* se ha contemplado una breve lista de servicios que transversalmente puede cubrir la biblioteca en el marco del trabajo con las comunidades competentes. Debe quedar claro que se trata de una mera referencia indicativa, muy resumida, que debe ser enriquecida en función del enfoque, las prioridades y el alcance que tenga cada proyecto concreto relacionado con el modelo. Unos tienen carácter puntual y otros tienen sentido de permanencia a largo plazo.

Por otro lado, y de acuerdo con este modelo, se organizan principalmente en el binomio de la prestación de servicios y la resolución de problemas.

CATEGORÍA ®	[S]	[R]	[P]
Servicios de Carácter Puntual			
Servicio de Información local	●		
Taller de Alfabetización y de Mejora Digital	●		
Comunicación y emprendimiento (talleres de creación de webs y talleres de alfabetización digital e informacional)	●	●	
Servicios de Inclusión (grupos migrantes, capacidades diferentes, género)		●	
Servicios de Carácter Permanente			
Resguardo de memoria barrial. Las actividades que pueden formar parte de este servicio se refieren por ejemplo a cápsulas de video en el canal Youtube que visibilicen el trabajo de cada persona o grupo de personas, a propósito de sus quehaceres u oficios. Actúa como una especie de guía telefónica de antaño, pero con mayor cantidad de información y de primera fuente. Entrevistas, mapeos sonoros de oficios y/o actividades, de los diferentes grupos de personas o individualmente. La metodología que se emplea parte de la realización de un documento escrito con el contenido referido a las distintas áreas (negocios, arte, memoria, etc.). Los vídeos deben contener información relevante, como por ejemplo actividad que realiza, ubicación, horarios, valores (si aplica).	●		●
Resguardo de patrimonio inmaterial.	●		●
Derechos humanos. En el marco de las políticas de inclusión social de grupos de migrantes, capacidades diferentes, perspectiva de género. Este tipo de servicios englobará actividades en materia de derechos humanos y talleres de inclusión.	●	●	

Como puede apreciarse, un ámbito de trabajo fundamental en el modelo lo constituye la organización y ejecución de talleres, y de hecho este es el núcleo de las actividades de la categoría primera anteriormente citada (actividades de producción y servicio [S]).

Sin embargo hay que considerar la relación de este tipo de actividad con la de resolución de problemas [R], pues este planteamiento pretende 'conectar' a la comunidad, para así transformarla en competente y mejorar la vida de las personas que la integran.

Por otra parte, la plataforma (se relacionarían principalmente con esta categoría los servicios marcados en la columna [P]) es simplemente un medio y nunca un fin en el caso de la ejecución de proyectos a partir de este modelo.

Como complemento de los ejemplos de servicios recogidos en la tabla anterior, en este modelo se esboza una metodología orientadora para la realización de los talleres, referida a su planteamiento conceptual y a la secuencia de tareas necesarias para llevarlos a cabo.

PAUTAS PARA EL DISEÑO Y REALIZACIÓN DE TALLERES

Conceptualización:

- Los talleres son encuentros de trabajo colaborativo, de corta duración (15 horas en 3 días).
- En cada taller habrá un mediador ejecutor, que estará encargado de impulsar a los asistentes a comentar desde su experiencia e ir produciendo transformaciones en sus quehaceres y en su relación con la comunidad.
- El mediador puede estar acompañado de algún experto en el área / especialidad concreta a la que atañe el taller.
- De esta forma el taller es un laboratorio, donde se conjugan la experiencia, la transformación, la mirada para innovar. Se construye, se aprende y se realiza en equipo, no individualmente. Un grupo de personas se reúnen para repensar sus propias prácticas y encontrar formas de trabajo colectivo, para conectarse entre sí, para aunar voluntades, conocimientos, prácticas, etc. como forma de dar respuesta a sus necesidades de innovación y transformación.

Fases para el desarrollo:

Planificación del taller:

- Presentación de objetivos
- Socialización del proyecto
- Diseño de los métodos de enseñanza y actividades
- Integración de grupos de trabajo
- Análisis FODA (DAFO en otras terminologías).

Realización del taller:

- Participación activa y resolución de conflictos
- Intercambio de experiencias
- Proporcionar información y dar conocimientos generales del tema principal del taller

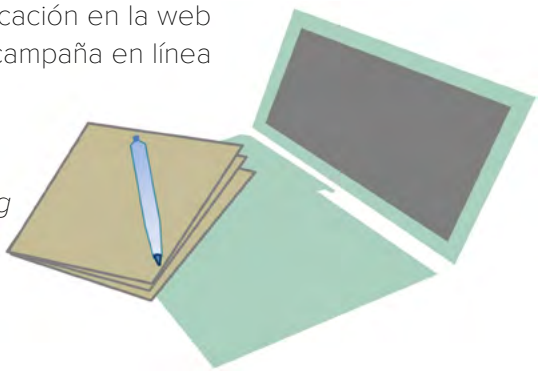
Evaluación:

- Realizar ejercicios de retroalimentación
- Recordar los aprendizajes obtenidos
- Evaluación de trabajo grupal

Finalmente, como ejemplo aprovechable para definir los tipos de contenidos y los formatos instructivos de los talleres de capacitación, y servir de material de referencia útil para guiar la creación de cápsulas en vídeo (que se mencionan como parte de los activos del catálogo de servicios permanentes sugerido por el modelo, según la tabla anterior), se apuntan los siguientes recursos didácticos –talleres en línea– que están disponibles en la web del programa INELI Iberoamérica.

TALLERES EN LÍNEA (www.bibliotecariosinnovadores.org)

- El arte de contar historias
- Cómo hacer una campaña de comunicación en la web
- Seleccionar redes sociales para una campaña en línea
- SEO
- Blog, una herramienta eficaz
- *Crowfunding* para lanzar proyectos
- Preparar una campaña de *crowfunding*
- Aprender a emprender
- Errores frecuentes del emprendedor
- Elaboración de un DAFO /FODA
- Análisis de visibilidad económica



A4. CANALES

Los canales son los puntos de contacto de nuestra biblioteca con los ciudadanos y desempeñan por lo tanto un papel crucial en la calidad de la experiencia que los ciudadanos viven en su relación con nuestra propuesta de valor. Cuando hablamos de ciudadanos debe tenerse en cuanta tanto a los que son usuarios de la biblioteca como a los que no entran en esa categoría.

Una adecuada elección y gestión de los canales es crucial puesto que determina:

- 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.

La biblioteca no puede desperdiciar la oportunidad de actuar como un nodo de comunicación y de interacción útil para dar visibilidad al capital cultural y social del contexto ciudadano en el que se ubica. El trabajo de relación con usuarios y socios colaboradores constituye el centro de esta propuesta innovadora para las bibliotecas de Iberoamérica, y por ello el modelo dedica una atención especial al sistema de canales.

Para construir esta experiencia innovadora en la biblioteca debemos formular estrategias capaces de poner en funcionamiento cada uno de los elementos siguientes:

- Generación de redes de trabajo a nivel comunal e institucional
- Vinculación con el medio: encuentros con líderes comunales e instituciones locales
- Participación: en reuniones gremiales coordinadas por otras instituciones
- Vinculación con el sostenedor: el municipio hace parte del modelo
- Medios de comunicación (locales y nacionales)

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

Información: ¿Cómo generamos conocimiento respecto a los nuevos servicios? ¿Cómo conectamos con organizaciones y personas para que se sientan convocados al esfuerzo común? ¿Qué herramientas usamos para cada categoría de destinatarios?

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

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

Experiencia: ¿Cómo aportamos a los destinatarios nuestra propuesta de valor?

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

La comunicación del proyecto debe realizarse con toda la transparencia que ello amerita a todos los involucrados, de manera que la estructura y el objetivo del proyecto pueda ser comprendido de forma integral por todos los involucrados. Para ello, es conveniente abrir espacios de dudas y observaciones que contribuyan a la mejorar el proceso. Esto ayuda a evitar rumores, malos entendidos, desvío de los objetivos o bien, resentimientos por parte de algunos de los participantes, en cuanto a que no se les tome en cuenta.

El tipo de comunicación interna varía según el tamaño de biblioteca y la estructura organizativa desde un punto de vista administrativo. Así lo describen algunos especialistas en el área de la administración, como es el caso del estadounidense Richard Daft, quien puntualiza que la comunicación se realiza de forma horizontal, es decir, ante niveles de jefatura, o bien, con otros departamentos subalternos; cuando se desarrolla un proyecto no rutinario. Caso contrario, la comunicación se realiza de forma vertical en aquellos casos en los cuales los proyectos o actividades y procesos de dicho proyecto, se realizan de forma rutinaria. Daft agrega que los medios de comunicación a utilizar varían según la delicadeza o susceptibilidad del mensaje, sea por medio de reportes para el caso de estadísticas que ameriten la toma de decisiones o bien, cuando se requiere implementar un proceso de forma normalizada. Cuando el contenido del mensaje no es susceptible, la

comunicación puede realizarse de forma directa, sea personalmente o por vía telefónica. Pues bien, la comunicación se enfocará tomando parte de lo que plantea el autor citado.

A5. RELACIONES CON USUARIOS

A la hora de plantear el proyecto, es vital determinar el tipo de relación que se va a establecer con los usuarios. La respuesta que demos a esta cuestión, llevada a la práctica, influirá de manera sustantiva en la experiencia global que los usuarios tendrán en nuestra biblioteca. Obvia decir que la naturaleza de las relaciones con los usuarios debe ser coherente con la propuesta de valor y con el impacto que se pretende producir en la comunidad.

Entre las categorías de relación con los usuarios que establecen los modelos teóricos, en este modelo se han seleccionado tres:

Asistencia personal

Esta relación se fundamenta en la interacción de las personas, con el liderazgo fundamental del personal de la biblioteca. Por lo tanto, este modelo excluye procesos de carácter burocrático (en el mejor sentido) y 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, ya que 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 competentes en las que su centro relacional sea 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.

Creación colectiva

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

Cada tipo de propuesta de valor exige unos recursos clave diferentes, que son variables dependiendo también de la naturaleza específica de cada proyecto. Por ello, en este modelo no se especifican recursos concretos. Sin embrago, como pauta de trabajo eficaz, es conveniente diferenciar la diversa naturaleza de los recursos, y encuadrar dentro de cada tipo los que se identifiquen como necesarios para poner en marcha el proyecto y, sobre todo, para procurar su sostenibilidad en el tiempo que se estime que deba permanecer activo.

A modo de orientación, se propones una posible categorización para inventariar los activos clave:

1. Activos Físicos
Aquí se incluyen activos como el edificio de la biblioteca y otros muy diversos que se refieren a instalaciones, equipos, objetos y otros elementos que tendremos que identificar en este momento.

2. Activos Intelectuales
Bases de datos, información sobre nuestros socios o clientes, nuestra imagen o logos, los contactos y relaciones que tenemos con actores relevantes en nuestro ecosistema.

3. Activos Humanos
El recurso de las personas y equipos que ofrecen su creatividad y capacidad de empatía son la pieza más relevante en cualquier propuesta de valor que se diseñe y se ofrezca desde el entorno bibliotecario.

4. Activos Económicos

Las propuestas de valor -aunque no todas- pueden necesitar de dinero en efectivo, capacidad de compra, líneas de crédito o respaldo de los presupuestos públicos, que en el caso de las bibliotecas constituyen una herramienta esencial.

A7. ALIANZAS

Las bibliotecas son uno de los principales centros ciudadanos de cada comunidad y esto les obliga a plantearse la gestión de alianzas clave para reforzar los recursos y los enfoques con los que se articulará cada propuesta de valor.

- Las alianzas pueden ser de diverso tipo:
- Alianzas estratégicas con organizaciones de ámbitos diferentes al de la lectura pública
- Alianzas con proveedores para garantizar la calidad de la experiencia de los usuarios
- Asociaciones con entidades o colectivos que están en sectores de actividad conectables con servicios concretos que queremos lanzar
- Colaboración con otras bibliotecas

Los fines buscados con el establecimiento de alianzas clave pueden tener diferentes motivaciones y objetivos. Por ejemplo:

1. Optimización de recursos

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

2. Reducción de riesgos y de incertidumbre

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

3. Crecimiento en capacidades

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

Este modelo *Bibliolabs* propone un enfoque dirigido principalmente hacia la consecución de alianzas con la siguiente lista de organizaciones:

- Municipio
- Corporación Cultural
- Asociaciones diversas
- Empresas privadas
- Dirigentes sociales
- Encargados territoriales
- Departamento de Desarrollo económico local

En los anexos del modelo se explica un procedimiento para detectar y valorar alianzas de potencial interés para un proyecto. Está basado en el método MACTOR.

Este método es una herramienta que permite obtener una visión simplificada y útil del posible marco de alianzas. Para construirlo bien es imprescindible:

- Tener en cuenta los objetivos y preferencias de nuestros posibles aliados.
- Detectar los elementos de nuestro proyecto que son más prioritarios para los aliados y, por lo tanto, que son críticos en la implementación de los servicios innovadores en la biblioteca.

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

- **Los actores:** las personas, instituciones u organizaciones que pueden tener interés en el proyecto, que trabajan dentro de ese campo o que podemos coaligar con la biblioteca.
- **Los objetivos**: se refieren a cada uno de los elementos en los que se puede dividir la propuesta de valor que el proyecto ofrece a los destinatarios (y a la comunidad en general).

Con estos elementos se lleva a cabo el 'juego de actores'. La primera tarea es la captación de información que ya habíamos mencionado en el apartado dedicado a los canales:

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

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

¿Qué premios va a obtener cada actor-aliado? es decir, qué objetivos (ajenos a los formulados para el proyecto) van a mover a cada uno de ellos.

¿Qué esfuerzo o coste va a exigir al actor su participación en el proyecto?

¿Qué experiencia / trayectoria tiene cada uno en proyectos culturales?

El modo más práctico de obtener esta información es a través de un plan de reuniones individualizadas que incluya a todos los actores. Pero se puede optar por realizar una reunión conjunta en la que se les explique el proyecto y se solicite a cada uno que nos devuelva un breve cuestionario cumplimentado. Las cuestiones a plantear, como se ha visto, pretenden descubrir el grado de sintonía y entusiasmo que genera cada uno de los objetivos de nuestro proyecto innovador, así como el coste que supone la colaboración para ellos.

Es preciso que quede muy claro el grado de aprobación que cada uno de los objetivos obtiene por parte de cada potencial aliado. Para ello, es necesario que los actores califiquen el nivel de importancia que dan a cada objetivo. Esto posibilita saber qué objetivo es más crucial o más prescindible para unos y otros.

ANEXO I
Método MACTOR
VER

En los anexos se clarifican estos procedimientos y se describe con mayor detalle la herramienta.

A8. ESQUEMA DE COSTES

Una vez que se han definido los servicios y actividades clave, los recursos clave y las alianzas, se puede proceder a realizar la previsión de los costes que va a suponer la puesta en marcha del proyecto y la operación de los servicios y actividades que se contemplan en el.

Cuando hablamos de coste no se trata sólo de estimar económicamente lo que vamos 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. Hay proyectos que además implican un alto consumo de recursos materiales, como puede ser el caso de proyectos que se diseñen en base a este modelo *Bibliolabs*.

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

- Operación del proyecto (ejecución de sus actividades)
- Comunicación
- Tecnologías

El equipo humano asignado los proyectos relacionados con este modelo podría, entre otros, requerir la participación de los siguientes perfiles profesionales:

Informático

Encargado de brindar los servicios básicos que requiere cualquier tipo de biblioteca demanda para su funcionamiento en el campo tecnológico, en este caso su perfil va enfocado hacia una visión social, que exige una adecuada comprensión del significado de su labor en el desarrollo de proyectos en la comunidad por medio del uso de las nuevas tecnologías de información y la comunicación.

Publicista	Encargado de la comunicación general de la iniciativa.
Bibliotecario	Conocedor de las nuevas tecnologías de información, no solamente desde su uso técnico, sino con un enfoque para el uso social y distribuido (democratizado) entre los participantes de la comunidad.
Mediador territorial	Incorpora su trabajo para convertir en logros la articulación de líderes y colaboradores territoriales desde la biblioteca.

A9. RENTABILIDAD SOCIAL

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

Hay que integrar una serie de elementos que nos sirvan para aportar datos útiles a la hora de hacer la promoción de los nuevos servicios de la biblioteca de modo que, tanto los ciudadanos como los políticos que toman decisiones sobre cómo asignar recursos, apoyen la aprobación de los presupuestos necesarios para ponerlos en marcha y para que tengan continuidad en años sucesivos.

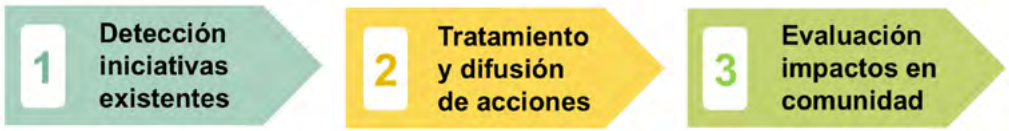
Con esta finalidad interesa llevar a cabo una reflexión sobre los impactos positivos de los nuevos servicios que implantará el proyecto o proyectos y, a partir de ella, elaborar una narrativa que sea capaz de comunicar eficazmente la justificación de acometerlos. En el caso de *Bibliolabs*, algunos argumentos de respaldo son:

- Involucra a la comunidad en el trabajo, en el que hacer y en la dinámica de la biblioteca. El trabajo se desarrolla con la comunidad.
- Los vecinos son un puente de promoción y sensibilización sobre los poderes públicos, pues se conocen, se conectan y se empoderan.
- Se fomenta el tejido productivo local a través de la comunicación de acciones culturales que contribuyan al desarrollo de dicho entramado.
- La biblioteca se convierte un agente real que contribuye en disminuir la brecha social entre diferentes sectores de la población, brindando igualdad de oportunidades.
- Por su naturaleza, la biblioteca pública tiene un enfoque integral y neutral, lo que facilita el intercambio y la gestión de información entre los diferentes sectores de la comunidad a la cual brinda sus servicios.
- Empodera a la comunidad y les produce sentido de pertenencia, por lo que estratégicamente es un aliado fundamental frente a los cambios en el gobierno local.
- Genera una alianza público-privada (municipio-biblioteca-comunidad-empresa privada).

B. ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

La programación elaborada como modelo utilizable en procesos de lanzamiento de proyectos para la generación de comunidades competentes desde la biblioteca establece un esquema básico para una 'primera edición' del proyecto.

De un modo resumido, esta guía plantea de desarrollo de un proyecto tipo *Bibliolabs* en una serie de ciclos de tres meses. Cada trimestre se refiere a tres etapas generales, y los equipos bibliotecarios trabajan con grupos y personas organizadas en unos objetivos trimestrales de cada fase:



- El primer mes se dedica a capturar y organizar las acciones exitosas ya existentes en la comunidad.
- El segundo mes está destinado a tratar y difundir estas acciones a aquellos grupos que se encuentran en proceso de organización.
- El tercer mes será para evaluar la asimilación de las capacidades en la comunidad, el grado de difusión y de participación de la comunidad, así como el comportamiento de las acciones más exitosas y multiplicadores en la comunidad. El final de este ciclo trimestral iniciaría una nueva secuencia, pero con la captura de otros grupos o individuos.

Una distribución más detallada de estos ciclos conduce a su desglose en las siguientes fases (en varias de ellas resultará de gran ayuda el uso de las herramientas metodológicas que se ofrecen en los ANEXOS de este modelo):

1. Se debe mapear e identificar las personas y/o organizaciones con las cuales es interesante trabajar para que incorporen sus capacidades y sus audiencias.
2. Una vez identificados los posibles socios es necesario llevar a cabo un trabajo de captación para que se sumen a la iniciativa. Desde esta fase inicial la biblioteca debe liderar el proceso de concertación y esto supone que debemos hacer las convocatorias correspondientes para generar reuniones que conecten a los diferentes grupos. Deberíamos intentar que todas esas reuniones se celebren en las instalaciones de nuestra biblioteca.
3. Detectar a los líderes locales. Crear una red informal de líderes sociales y capacitar para que ejerzan el impulso de la estrategia innovadora de un modo eficaz. Es necesario promover esta red, teniendo en cuenta la importante par-

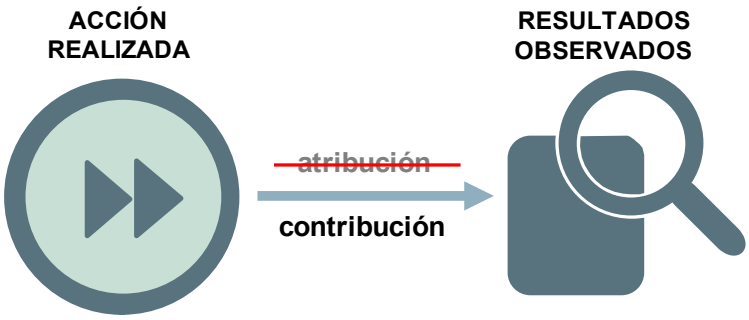
ticipación de ellos en la comunidad, respetando sus límites y reconociendo la importancia de toda la implementación y desenvolvimiento de una comunidad competente.

4. Diseño de la relación de nuevos servicios con un contraste previo de pertinencia respecto a su coherencia con la propuesta de valor y los tres objetivos del modelo.
5. Se debe llegar a un acuerdo con todas las organizaciones en cuanto al listado de servicios de capacitación. Esta es una negociación en la cual los intereses de cada uno de los aliados puede ser muy divergente y por ello es fundamental que la biblioteca aproveche su papel mediador para afianzar el liderazgo.
6. Lanzamiento de la primera convocatoria 'piloto' de talleres que constituyan el bloque de los 'logros rápidos'.
7. Curación de los contenidos y gestión de la experiencia de capacitación.
8. Evaluación de la experiencia piloto.
9. Reunión con los aliados para presentar la evaluación y propuesta para el lanzamiento de la generalidad de las actividades con el rediseño, derivado de los ajustes propuestos por la evaluación.
10. Socializar y comunicar la biblioteca como espacio de creación y de aprendizaje, que se fortalece, se multiplica y se conecta.
11. Difusión de los proyectos exitosos de los residentes dentro de la comunidad y los difunde en la conferencia y los informes dentro de la biblioteca.
12. Generar herramientas para la difusión de la memoria local.
13. Registro a través de entrevistas, cuestionarios y visitas en territorio: se deben buscar 'historias de cambio' en la vida de los destinatarios y también de los participantes que aportan sus competencias organizativas y personales.
14. Generación y edición de una primera entrega de contenidos sobre la experiencia. Estos testimonios constituyen el primer bloque de documentación que se pondrá más tarde como un activo del proyecto.
15. Formulación de primeras entregas de la comunicación de experiencias de éxito.

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

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.

ANEXO II
Esquema de Evaluación

VER

En los Anexos se ofrece una propuesta de indicadores para este modelo, agrupados en las tres categorías mencionadas en el punto C2. En los apartados precedentes se han descrito las vías utilizables para decidir, en cada caso (proyecto, servicio o actividad concretos) la valoración / calificación que se otorga a cada uno de estos indicadores.

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

- Evaluación 'PRE': útil para conducir el diseño del proyecto o de servicios/ actividades concretos de dicho proyecto; se centra en la identificación de oportunidades asociadas a los potenciales impactos que uno u otros pueden tener sobre determinados ámbitos (1) o criterios (2).
  En esta evaluación -que tiene carácter predictivo- pueden utilizarse dos de las matrices: matriz de impactos y matriz de implementación.

- Evaluación 'POST': utilizable para la valoración cualitativa de la calidad de los procesos y la validación de los resultados que se han producido (impactos) como consecuencia de la implantación del proyecto o de un servicio/actividad específico. Permite obtener una medida de la rentabilidad social y lo 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 l as 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 capítulos A de estructura del modelo) para un proyecto concreto.

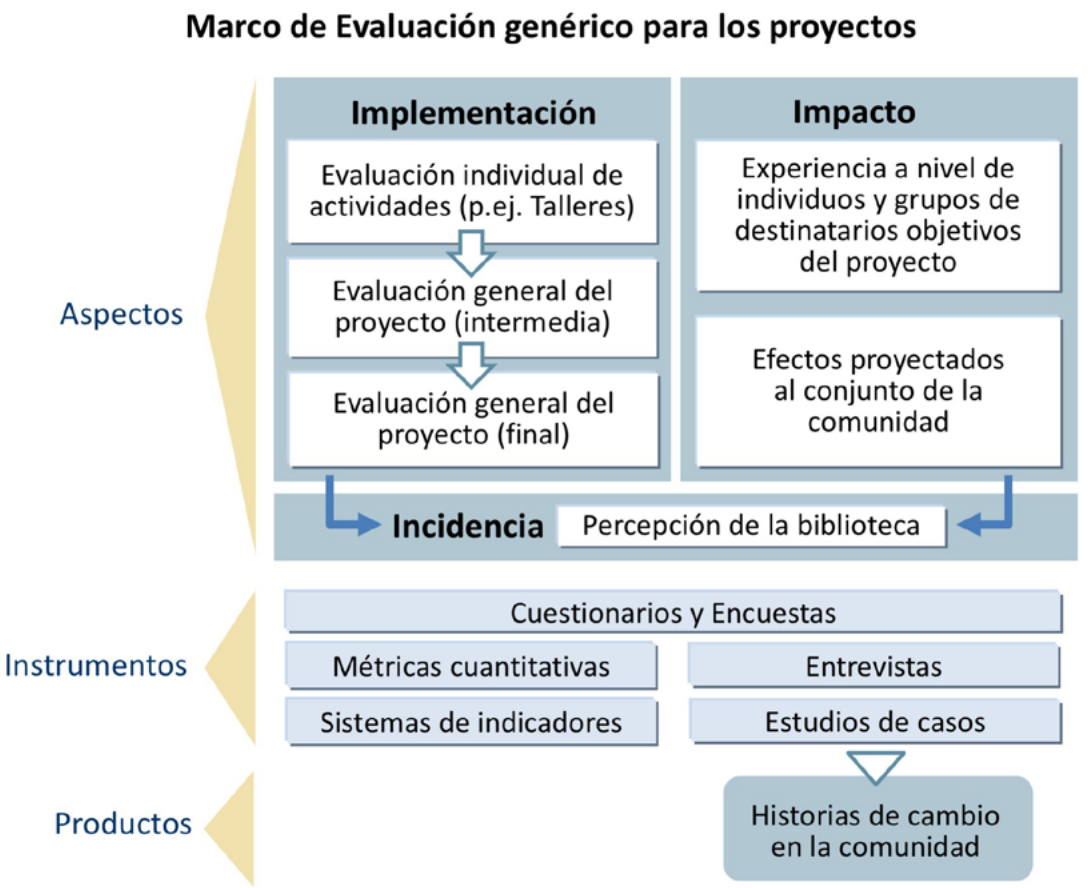
ANEXO III
DAFO

VER

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
Aspectos
Implementación
Evaluación individual de actividades (p.ej. Talleres)
Evaluación general del proyecto (intermedia)
Evaluación general del proyecto (final)
Impacto
Experiencia a nivel de individuos y grupos de destinatarios objetivos del proyecto
Efectos proyectados al conjunto de la comunidad
Incidencia
Percepción de la biblioteca
Instrumentos
Cuestionarios y Encuestas
Métricas cuantitativas
Entrevistas
Sistemas de indicadores
Estudios de casos
Productos
Historias de cambio en la comunidad

BIBLIOLAB

MODELO PARA CREAR UN BIBLIOLAB EN TU BIBLIOTECA

ANEXOS

IBEROAMÉRICA

EN ASOCIO CON:

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

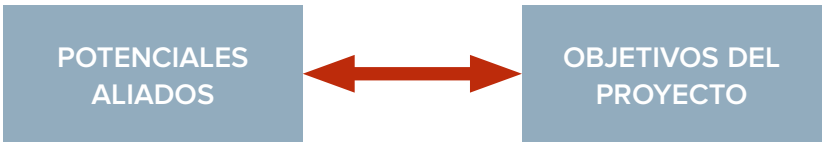
BILL & MELINDA GATES foundation

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

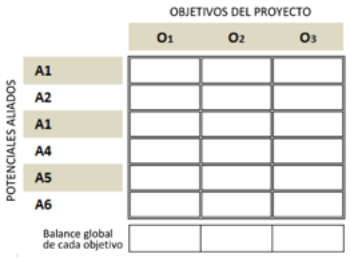
El MACTOR se propone en este modelo como una herramienta prospectiva utilizable para analizar el mapa de potenciales aliados con los que la biblioteca puede contar a la hora de desarrollar un proyecto determinado.

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 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.

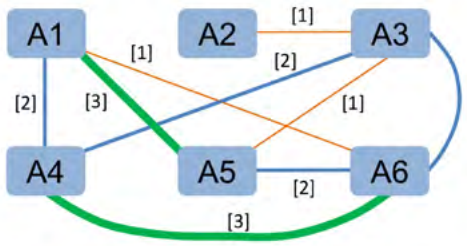
2. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE VALORES EN LA MATRIZ

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

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

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

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



3. ALIADOS (ACTORES) Y OBJETIVOS

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

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

3.A. ALIADOS POTENCIALES (ACTORES)

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

Aa1, Aa2... AaN - Centros culturales

Ab1, Ab2... AbN - Encargados territoriales

Ac1, Ac2... AcN - Departamentos de desarrollo económico local

Ad1, Ad2... AdN - Dirigentes sociales

Ae1, Ae2... AeN - Organismos oficiales interesados en participar (subvenciones al proyecto y colaboración en publicidad y difusión)

Af1, Af2... AfN - Asociaciones

Ag1, Ag2... AgN - Empresas

Ah1, Ah2... AhN - Medios de comunicación

Ai1, Ai2... AiN - Entidades financieras

Aj1, Aj2,...AjN - Otras bibliotecas

3.B. OBJETIVOS DEL PROYECTO

O1. Visibilizar el capital humano y social de la comunidad.

O2. Empoderar a la comunidad en su quehacer colectivo.

O3. Consolidar a la biblioteca como conector de los distintos roles y quehaceres de la 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 *BIBLIOLABS*

1. APLICACIÓN DE LAS MATRICES

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

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

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

2. DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

2. A. CATEGORÍAS-TIPOLOGÍA DE INDICADORES

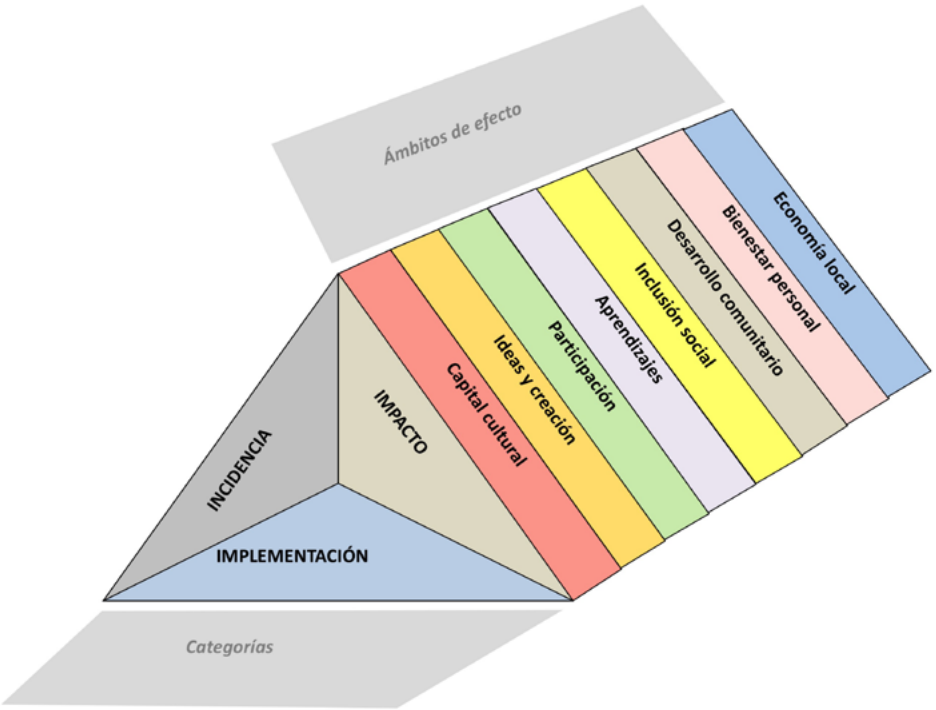
Indicadores de IMPACTO – relacionados con los efectos y los logros globales imputables a la realización del proyecto, que pueden ser directos (asociados con objetivos específicos) o ser de naturaleza indirecta y tener carácter más transversal.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

3. PAUTAS PARA LA UTILIZACIÓN DE LAS MATRICES

3. A. MATRIZ 1 (IMPACTO)

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

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

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

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

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

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

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE IMPACTOS (MODELO *BIBLIOLABS*)

ÁMBITOS DE EFECTO / IMPACTO

El proyecto / servicio / actividad...

	Capital Cultural	Ideas y creación	Participación	Aprendizajes	Inclusión social	Desarrollo comunitario	Bienestar personal	Economía local
Proporciona acceso a recursos para el emprendimiento								
Consigue que los participantes sean capaces de aportar activos para un archivo comunitario								
Fomenta la visibilidad del capital humano y social de la comunidad								
Empodera a los participantes para proyectos comunes								
Se ha construido una base datos con las competencias de los ciudadanos								
Se ha generado un servicio de información local								
Logra atender a las necesidades específicas de nuestra comunidad local								
Contribuye al estímulo de la creatividad de los participantes								
Potencia la conexión emocional entre los participantes								
Incentiva la cultura del descubrimiento								
Fomenta el aprovechamiento del tiempo de ocio en dinámicas activas								
Incrementa las competencias y los hábitos de lectura								
Fomenta el conocimiento e interacción entre ciudadanos de colectivos diferentes								
Provee de recursos y genera oportunidades para aprendizaje informal / alternativo								
Mejora las capacidades y posibilidades de expresión de personas con discapacidad								
Fomenta la recuperación y el conocimiento del patrimonio cultural y la memoria local								
Aporta recursos para transformar y mejorar la situación de colectivos vulnerables								
Favorece la toma de conciencia sobre la diversidad cultural								
Construye identidad colectiva/comunitaria y refuerza el sentimiento de pertenencia								
Ofrece acceso a equipos tecnológicos								

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE IMPLEMENTACIÓN (MODELO *BIBLIOLABS*)

El proyecto / servicio / actividad...

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

PLANTILLA DE MATRIZ DE CHEQUEO DE INCIDENCIA (MODELO *BIBLIOLABS*)

El proyecto / servicio / actividad...

	SI cumple	NO cumple	No aplica
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 modeo que permita aprovechar una oportunidad relacionada con ella. - Supervivencia. Se centran en evitar que las debilidades sean un elemento favorecedor de las amenazas.

Matriz de análisis de interacciones FA

		Fortalezas			
		F_1	F_2	F_3	F_4
Amenazas	A_1	++			+
	A_2	+		+	
	A_3			++	

++ = relación fuerte
+ = relación moderada

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

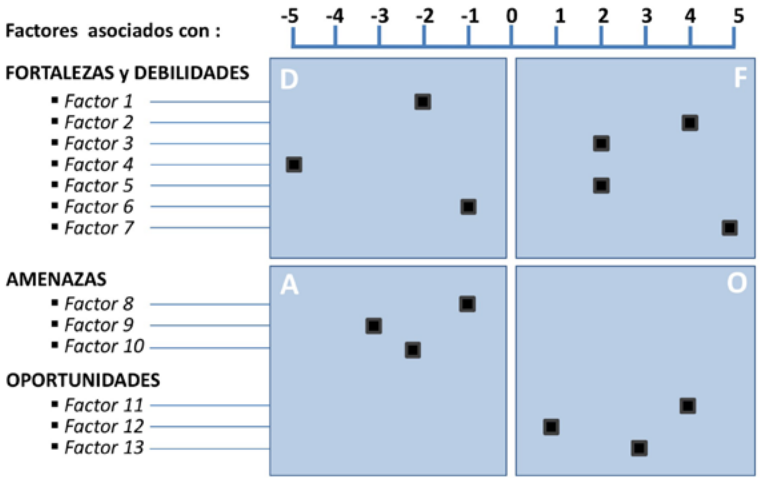
La utilización del Análisis DAFO como herramienta de apoyo para guiar el diseño de un proyecto bibliotecario nuevo o para analizar la situación en que se encuentra un programa o servicio bibliotecario que ya está en funcionamiento, pasa por evaluar cada uno de los elementos contemplados en el modelo.

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

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

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

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



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

	-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
Evaluación de la PROPUESTA DE VALOR										
Nuestras propuestas de valor encajan con las necesidades de los ciudadanos										
Nuestras propuestas de valor tienen un efecto de generación de red										
Existen sinergias entre los servicios existentes (habituales) y los servicios innovadores										
Nuestros usuarios están satisfechos										
Evaluación de COSTES E INGRESOS										
Disponemos de un primer 'capital semilla' para el lanzamiento										
Las partidas presupuestarias son predecibles										
Las partidas son recurrentes (no extraordinarios) a medio y largo plazo										
Contamos con ingresos antes de empezar a gastar										
Los gastos son estables en el tiempo (repetidos y frecuentes)										
Tenemos unas fuentes de ingresos diversificadas										
Evaluación de la CALIDAD DE LA APORTACIÓN DE LA BIBLIOTECA										
Otras instituciones no pueden realizar estas actividades										
Aplicamos recursos clave de la biblioteca con sinergias con el resto de nuestra actividad										
La ejecución es de alta calidad										
Aportamos beneficios al resto de nuestros socios										
Nuestra aportación se refiere a especialidades de la biblioteca que otros no saben hacer										
Llevamos a cabo las actividades clave de un modo eficiente										
Evaluación de las RELACIONES CON LOS USUARIOS										
Los canales son eficaces y de bajo coste										
Los canales son de fácil acceso para los usuarios										
Los canales está integrados con nuestros procesos de la biblioteca										
Los canales son adecuados para cada segmento de la ciudadanía										
Tenemos una correcta segmentación de los usuarios										
Tenemos una relación próxima con los usuarios										
Los usuarios no podrían encontrar este tipo de relación en otro lugar										
La marca de la biblioteca es potente en la comunidad										
El índice de abandono de los usuarios es bajo										
Captamos nuevos usuarios continuamente										

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