CREACTÍVATE

MODELO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE GENERACIÓN DE ESPACIOS Y HERRAMIENTAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD

ineli
IBEROAMÉRICA

EN ASOCIO CON:

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

BILL & MELINDA GATES foundation

CREACTÍVATE

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

- Blanca E. Esquiná / Guatemala
- Cristian Maturana/Chile
- Oscar Rodríguez / Costa Rica
- María Ángeles Salvador/ España

¿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.

CREACTÍVATE

¿QUÉ ES ESTE MODELO?

Es un conjunto de ideas, pautas y estrategias metodológicas que debe servir a cualquier profesional que trabaje en una biblioteca u organización social o cultural, para ser capaz de diseñar y ejecutar proyectos innovadores, que potencien su capacidad y maximicen el impacto social de la biblioteca en su comunidad.

En sus contenidos se combinan: 1) los principios estratégicos que orientan el enfoque de los proyectos que pueden generarse a partir de él, 2) los aspectos funcionales a partir de los que se definen los componentes transversales y específicos necesarios para la implementación, el desarrollo y el seguimiento de dichos proyectos, y 3) una serie instrumentos metodológicos útiles para conducir el diseño de los componentes y validar su nivel de adecuación a los objetivos, la viabilidad y los beneficios sociales que se espera que produzcan los proyectos.

El modelo ofrece indicaciones, paso a paso, para la generación de espacios y actividades en la biblioteca con herramientas y materiales dirigido al descubrimiento, a través de metodologías aprendizaje activo, de sus propias potencialidades en unas coordenadas que les inviten a desarrollar sus intereses y su creatividad.

CREACTÍVATE

¿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 las plantillas 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.

HOJA DE RUTA

1. Identificación del público objetivo de nuestro proyecto
2. Definición de la nueva propuesta de valor que aporta la biblioteca a la comunidad
3. Descripción de los nuevos servicios y experiencias que vamos a ofrecer
4. Decisión sobre qué canales vamos a usar para la comunicación con la comunidad
5. Caracterización de las relaciones con las personas con respecto de de los nuevos servicios y experiencias a ofrecer
6. Enumeración de los recursos que vamos a necesitar
7. Trabajo para el diseño de la estrategia de alianzas
8. Presupuestación de los costes de la ejecución de nuestro proyecto
9. Presentación de la rentabilidad social que aporta el proyecto

Y además:

- Guía con un esquema de todas acciones que hay que implementar
- Esquema de evaluación

MODELO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE GENERACIÓN DE ESPACIOS Y HERRAMIENTAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD

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

DEFINICIÓN

Creación de un espacio en la biblioteca con herramientas para usuarios infantiles dirigido al descubrimiento, a través de metodologías de aprendizaje activo (aprende haciendo - experimentando), de sus propias potencialidades en unas coordenadas que les inviten a desarrollar sus intereses.

OBJETIVOS

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

- Generar espacios y servicios para el estímulo de la creatividad de usuarios infantiles.
- Despertar talentos prescindiendo de ecosistemas digitales a partir de concepto de ‘laboratorio’ analógico.

A. ESTRUCTURA DEL MODELO

1. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo de un proyecto viene constituido por los destinatarios o beneficiarios de las actividades que lo componen. En este caso el público objetivo está compuesto por la comunidad inmediata.

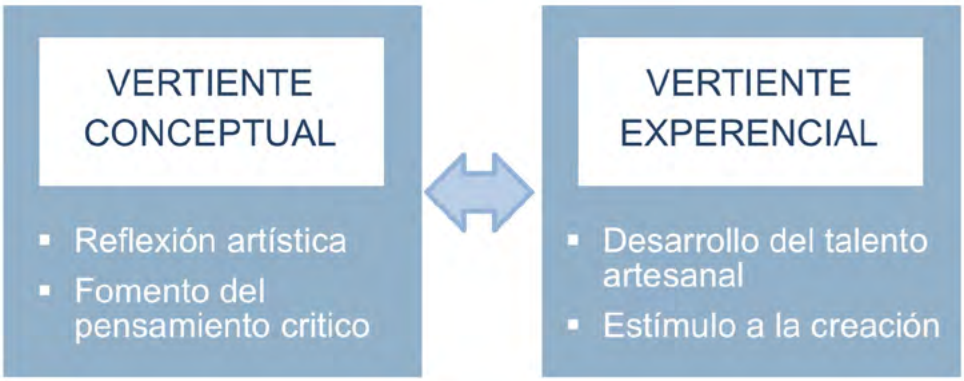
2. PROPUESTA DE VALOR

El modelo plantea una propuesta de valor integrada por dos elementos:

La parte inmediata de la propuesta es la de habilitar espacios y herramientas para que las personas descubran sus propias potencialidades en un entorno creativo, en torno al pensamiento crítico, libre y divergente en materia de plástica, estética, ciencia, literatura, artes escénicas, cine, robótica, filosofía y música.

A través de una propuesta pedagógica que se divide en:

1. La oferta de promover una reflexión de naturaleza teórico – didáctica, siempre adaptada a la edad de los participantes. Es la parte introductoria, más analítica y conceptual, que despertará los talentos a partir de sus destrezas cognitivas, intelectuales e imaginativas.
2. La parte experiencial, de puesta en práctica de lo aprendido a través de recursos materiales que forjarán el "laboratorio". Es la dimensión que permitirá a través de talleres el desarrollo de capacidades manuales y artesanales en los más pequeños, a partir de creaciones propias, estimuladas en un entorno de ensayo, error y entrenamiento aprendizaje.



Este modelo busca brindar espacios y herramientas que puedan servir para el descubrimiento, -a través de metodologías de aprendizaje activo- de sus propias potencialidades en unas coordenadas que les inviten a desarrollar sus intereses y su creatividad.

Por lo tanto la propuesta de valor básica de este modelo consiste en la oportunidad de acceder a nuevas experiencias de aprendizaje mediante la acción creativa en un entorno participativo.

Como ente formador y centro neurálgico de esta propuesta, la biblioteca, el museo o la organización ofrece espacios de promoción para la creatividad. Estos espacios, enfocados a la ruptura de esquemas, están orientados a la promoción de nuevos modelos pedagógicos que buscan la diversión, la estimulación de los sentidos, el trabajo en grupo y el pensamiento crítico.

Los nuevos espacios dedicados a la creatividad serán concebidos como ecosistemas de libertad expresiva y encuentro social, suscitando las personas un interés por el trabajo colectivo y compartido. De esta manera, estaremos apostando por una sociedad que reconozca el valor de la actividad transformadora.

Es habitual hoy en día que los servicios bibliotecarios y museísticos sean desplazados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Y en este punto justamente radica el segundo elemento de la propuesta de valor de este modelo, al generar reflexión artística, de desarrollo del pensamiento crítico y científico y alentar talentos artesanales, prescindiendo en algunos casos de ecosistemas digitales.

Esta propuesta de valor tiene dos realizaciones distintas por su dimensión y por su vocación, que implican formatos y pautas diversas para la gestión:

- Por una parte, se plantea la realización de un modelo con vocación de permanencia en Bibliotecas Nacionales o grandes bibliotecas públicas y en Museos Nacionales o grandes museos públicos.
- En segundo lugar, se concibe la realización de proyectos de difusión local que itinerarán en los centros más pequeños en forma de box.

Los beneficiarios o destinatarios (público objetivo) directos serán las personas que asisten a las distintas bibliotecas y museos y podrán crear y aprender de forma entretenida. Cada proyecto se compondría de varios módulos que permitirán un acceso de 20.000 personas al año en las grandes bibliotecas y museos y alrededor de 10.000 personas en los centros pequeños.

Hay una relación entre las dinámicas de creación y las colecciones o contenidos que cada institución alberga.

Por ejemplo, en museos públicos de Arte Contemporáneo se pueden relacionar a partir de las colecciones que estos custodian y proyectan, siendo un estímulo para los pequeños en sus habilidades plásticas; mientras que la Biblioteca Pública podrá generar contenidos, además de plásticos, todos aquellos relacionados con la literatura, la filosofía, la ciencia, el cine o la música.

Con el fin de evitar el desarrollo de actuaciones desde la biblioteca que no aportan cambios reales en las vidas de las personas, debemos ser muy conscientes de lo que implica el valor que queremos crear a través de la aplicación de este modelo en los dos ámbitos citados: organizaciones o personas con capacidades para compartir en la comunidad y destinatarios finales de los procesos de aprendizaje para construir una comunidad competente. En estos modelos de implantación de servicios innovadores el enfoque se esfuerza en describir los elementos fundamentales de las propuestas de valor. Estos elementos deben ser objeto de una especial atención a través de listados de contraste. En este sentido, hay que fijar la atención en los impactos.

En lo relativo a los destinatarios finales, beneficiarios o público objetivo 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. Este sintagma de lo nuevo se va a inspirar en revisiones de las metodologías tradicionales que aportarán transgresión, reflexión y cierta desobediencia a los sistemas clásicos. Un indicador a la hora de valorar esta propuesta será que se han producido innovaciones disruptivas desde un enfoque analógico y otro que se habrán expuesto ideas que antes desconocían nuestros usuarios.
- 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 las personas cuando nos aseguramos que su participación se traduce en la consecución de nuevas competencias, intelectuales (que influirán en el pensamiento crítico y el despliegue de la imaginación) así como aquellas que sitúen al niño como artífice de su propia experiencia.
- Se construye a un individuo coherente y, potencialmente a una comunidad más sana.
- 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 hay que cuidar la calidad de la experiencia desde el punto de los destinatarios finales.

- Se trata de un modelo eminentemente introspectivo que favorece el auto-conocimiento y por ende el resultado subrayará las cualidades de honestidad y responsabilidad. Un indicador será que se han descubierto talentos que antes eran ignorados por las personas; y en relación a la actividad de los talleres, se han descubierto herramientas y recursos para la fabricación dando lugar a resultados que los usuarios nunca pensaron en crear.
- 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. Esa marca o estatus está impregnada del concepto de identidad y diferencia: dotando al individuo de unicidad y autenticidad. Un indicador será que la persona ha incorporado las enseñanzas que mejorarán su convivencia, en la certeza de su valía interna y en el gusto por compartir en tolerancia.
- Viabilidad económica: esta propuesta de valor debe orientarse hacia la práctica gratuidad, siguiendo los principios elementales de democratización cultural.
- Reducción de riesgos: la experiencia debe construirse desde la garantía de la seguridad de todos los beneficiarios. Optimizando las condiciones de trabajo en aulas con adecuadas condiciones de salubridad, así como materiales dúctiles y exentos de peligro para el niño o la niña. Un indicador será que las condiciones de mobiliario, herramientas y climatización garantizarán un bienestar.
- 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. Un indicador será que se han favorecido rampas y ascensores, así como la presencia de intérpretes, materiales en braille y profesionales especializados en necesidades cognitivas especiales. Un indicador será que se ha logrado atender a las necesidades específicas de esa comuniadad.

3. TIPOLOGÍA DE NUEVOS SERVICIOS

Los servicios dependerán de cada proyecto que surja desde el modelo; sin embargo podemos identificar los servicios que transversalmente cubre la biblioteca para estas comunidades competentes.
El modelo contempla una breve lista de servicios que son una mera referencia ilustrativa, y como tal puede y debe ser enriquecida en el panorama de las bibliotecas de Iberoamérica.

El proyecto plantea el establecimiento de un sistema modular de box que se adecúen a las necesidades de cada comunidad en particular. Se proponen 10 box iniciales a los que se pueden sumar otros que cubran necesidades específicas de algunas comunidades particulares (box étnicos, lingüísticos, productivos, adaptados para necesidades especiales, o a colectivos en riesgo de exclusión social, etc.).
Los Box básicos que contempla este modelo son:

Todos los módulos son susceptibles de imbricarse estableciendo hibridaciones por ejemplo entre el relato iconográfico (sustento de lo plástico) como fuente de inspiración para un relato literario, para una escenografía escénica o como principio de un fotograma (y también a la inversa). Asimismo, la reflexión inherente al módulo filosófico constituye un sustento a todos los módulos y establece previa coherencia con la dimensión más teórica o cognitiva de la propuesta de valor.

La ciencia se ensambla potencialmente con la robótica y a la inversa.

La música, dado su carácter universal, podría estar presente en todos los módulos, desde la creación de composiciones “ad hoc” para cada uno de los trabajos desarrollados en los talleres; así como herramienta inspiradora durante el desarrollo de talleres.

PLÁSTICA Y ESTÉTICA

1. La belleza del caos: Módulo que permite comprender y acercarse a la apreciación del desorden y caos como parte del proceso creativo.

> “Bendito sea el caos porque es sinónimo de libertad”. Enrique Tierno Galván.
>
> “Yo, como el archidemonio, llevaba un infierno en mis entrañas; y, no encontrando a nadie que me comprendiera, quería arrancar los árboles, sembrar

el caos y la destrucción a mi alrededor, y sentarme después a disfrutar de los destrozos". Mary Shelley.

2. Mentalidad creativa: Módulo con material didáctico para que el niño y niña creen libremente mediante estrategias innovadoras de aprendizaje.

"La creatividad requiere tener el valor de desprenderse de las certezas". Erich Fromm.

"La creatividad es inteligencia divirtiéndose". Albert Einstein.

3. Pintando mi mundo: Módulo que permite desarrollar destrezas artísticas en los niños y jóvenes utilizando distintas técnicas.

"La pintura es más fuerte que yo, siempre consigue que haga lo que ella quiere". Pablo Picasso.

"Sueño con pintar y luego pinto mis sueños". Vincent Van Gogh.

"La escritura es la pintura de la voz". Voltaire.

CIENCIA

4. Cazadores de mitos: Módulo que mediante el desarrollo de experimentos prácticos busca derribar mitos de la ciencia.

"La ciencia, muchacho, está hecha de errores, pero de errores útiles de cometer, pues

poco a poco, conducen a la verdad". Julio Verne.

"Conéctate con un científico y te estarás conectando con un niño." Ray Bradbury.

"Necesitamos especialmente de la imaginación en las ciencias. No todo es matemáticas y no todo es simple lógica, también se trata de un poco de belleza y poesía." Maria Montessori.

LITERATURA

5. Pequeños/Jóvenes creadores literarios: Espacio para que niños y jóvenes creen obras de distintos géneros literarios de forma entretenida (Poesía, Cuento, Fanzines, Comic).

"No existen más que dos reglas para escribir: tener algo que decir y decirlo". Oscar Wilde.

"Habla tu brillo, agranda el corazón, que logre percibirlo. Enciende tu juventud en la calle siempre, siempre que luche alguien por lo que siente. Sig Ragga.

ARTES ESCÉNICAS

6. Expresiones: módulo que mediante el teatro invita a niños y jóvenes a expresar sus mundos internos y externos, creación de obras de teatro propias o danza (que desarrollen su contexto) y actuadas por los propios participantes.

> "En el teatro está la artesanía del intérprete". Amelia de la Torre.
>
> "El alma cuando sueña, es teatro, actores y auditorio". Addison.

CINE

7. Cine social: Módulo que permita el aprendizaje de técnicas de cine y grabación para que los niños y jóvenes puedan crear sus propias historias y las de sus comunidades.

> "La cosa más hermosa que podemos experimentar es el misterio. Es la fuente de toda arte y toda ciencia".

ROBÓTICA

8. Tú Robot: módulo de aprendizaje de lenguaje de programación y robótica que invita a niños y jóvenes a crear pequeños prototipos de robot basados en Arduino (plataforma de software y hardware de código abierto).

> "El verdadero progreso es aquel que pone la tecnología al alcance de todos". Henry Ford.

FILOSOFÍA

9. Pensemos nuestro mundo: módulo para la reflexión crítica y el estudio de la filosofía que mediante debates pretende enseñar en torno al pensamiento crítico, pensamiento divergente y la argumentación. Se trataría de un laboratorio en torno a ideas que marcan nuestra vida, como son: la confianza, lo invisible, el amor, la enfermedad, el cuerpo, la autonomía, el tiempo, el mal, la belleza o el humor.

> "La mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original" Albert Einstein.

MÚSICA

10. *Música libre*: Módulo con instrumentos musicales y partituras que permitan el aprendizaje de instrumentos musicales para conformar a futuro bandas escolares y juveniles.

> "Si hay música en tu alma, se escuchará en todo el universo". Lao Tsé.
>
> "La música es el corazón de la vida. Por ella habla el amor; sin ella no hay bien posible y con ella todo es hermoso". Franz Liszt.

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVE

Hay unas actividades que son imprescindibles o esenciales para la implantación de cada modelo y por este motivo se les da la denominación de 'clave'. Se trata de las actividades sin las cuales sería imposible poner en marcha el proyecto (a partir de este modelo) en nuestra biblioteca y aportar la propuesta de valor innovadoras desde las bibliotecas y crear así relaciones con los usuarios para generar rentabilidad social. Por lo tanto, las actividades clave son el esqueleto o la estructura básica de este modelo y pueden ser acompañadas e enriquecidas por otras actividades que en cada biblioteca se estime conveniente llevar a cabo, siempre que no anulen la estructura de actividades clave.

Las actividades clave se agrupan en tres categorías fundamentales:

1. Actividades de producción y servicio

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

EN ESTE MODELO / Nacen de un planteamiento epistemológico que dota al ser humano de necesidades diferentes a las ya muy aceptadas por el sistema oficial: académicas y deportivas. Tomando en consideración anhelos artísticos, creativos y de conocimiento, más allá del transmitido en los centros de docencia formal, que activarán modelos para niños y niñas, jóvenes y adultos inspirados en acciones de fabricación y artesanía, secundados en una cuidada pedagogía. La naturaleza del servicio articula en torno a lo útil que puede llegar a ser una persona creativa, no solo productiva, en cuanto a la apertura de mirada y conciencia que el tipo de trabajo propuesto va a suponer en la misma.

2. Actividades de resolución de problemas

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

EN ESTE MODELO / Será necesario intervenir en los conflictos que previsiblemente se derivan de todo encuentro colectivo al servicio de una causa común: la exploración de talentos propios. Al tratarse de un tema tan sensible habrá que considerar intervenir con herramientas propias de servicios sociales y psicología ante la aparición de bloqueos (tan propios cuando se aborda un proceso creacional pos su conexión con lo nuevo: algo está escondido y hay que descubrirlo), conflictos de liderazgo, cuidado emocional (ante reacciones desbordadas de euforia o depresión respectivamente ante los resultados que van surgiendo). Si

el colectivo de niños responde a algún tipo de necesidad especial, se hará más necesaria la presencia de este tipo de actividades.

3. Actividades relacionadas con una plataforma

Desde la extensión de internet muchos de los modelos de negocio privados y de servicios públicos se articulan en torno a una red o una plataforma y las actividades ligadas a estos modelos se refieren la difusión o a la gestión de la misma.
EN ESTE MODELO / Creación de foros en los que se compartir las experiencias de suscitan los boxes, publicación en página web y redes sociales de fotografías de procesos y resultados.
Conexión continua con los aliados que confiaron en nosotros y los medios de comunicación que decidieron contribuir a nuestra expansión.

EJEMPLOS DE TALLERES CREATIVOS

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

TALLERES EN LÍNEA (www.bibliotecariosinnovadores.org)

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

4. CANALES

Los canales son los puntos de contacto de nuestra biblioteca con los ciudadanos que ya son usuarios y los que no lo son. Por lo tanto desempeñan un papel crucial en la calidad de la experiencia que los ciudadanos viven en su relación con nuestra propuesta de valor.

Por lo tanto la trascendencia que tiene este asunto de los canales es máxima porque tienen un impacto grande sobre:

- 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 constituye una pieza fundamental de cualquier proyecto porque el modelo se refiere a la biblioteca como un nodo de comunicación y de interacción para dar visibilidad al capital cultural y social del entorno ciudadano. Por lo tanto el trabajo de relación con usuarios y socios colaboradores constituye el centro de esta propuesta innovadora para las bibliotecas de Iberoamérica.

Las estrategias básicas que contempla el modelo están relacionadas con el concepto de aprender conociendo, haciendo. Y de biblioteca y el museo como tercer espacio, de educación no formal.

Todos los módulos contemplados caben en este espacio y al que se pueden incorporar muchos más que sigan la misma línea.

Se plantea como estrategia adicional el **crowfunding** para poder solventar el modelo en más países de la región y si es posible extenderlo a nivel internacional.

Se diseñará un plan estratégico comunicacional que piense y ejecute líneas de difusión, promoción y canalización de todas las acciones; a través de página web, redes sociales y cooperación con organizaciones próximas adscritas, por ejemplo, a departamentos de turismo y animación socio-cultural.

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.

A continuación se presenta un ejemplo de trabajo con los canales, elaborado por el equipo de innovadores de INELI Iberoamérica para proyectos que se ejecuten siguiendo este modelo:

INFORMACIÓN:

- ¿Cómo generamos conocimiento respecto a los nuevos servicios?: a través de un plan estratégico comunicacional que tenga en cuenta difusión en el propio centro: cartelería, folletos, pantallas informativas, comunicación directa con el usuario (tanto el habitual como el potencialmente habitual), página web y redes sociales de la institución. En el caso de tratarse de la sede central de mayor entidad (box principal de instalación estable) ésta funcionará con autonomía publicitaria; mientras que en el caso de redes bibliotecarias en la que se implementará boxes itinerantes, será oportuno el diseño de un plan estratégico de difusión de las propuestas, que estandarizará procedimientos y objetivos. Este mecanismo está enfocado a la comunidad o ciudadanía global, a juntas de distrito y otros organismos oficiales, especialmente aquellos que tengan entre sus cometidos la inclusión social y la dignificación de colectivos en riesgo de exclusión social.
- ¿Cómo conectamos con organizaciones y personas para que se sientan convocados al esfuerzo común?: diseñaremos bases de datos de contactos prospectando barrios, distritos, ciudades y regiones; para distribuir mailing, realizar llamadas y enviar por correo postal toda la publicidad sobre nuestro proyecto. Pensaremos aquí específicamente en centros de enseñanza, así como en escuelas y centros de ámbito público (de diversas adscripciones administrativas) y privado; con alumnado infantil y programas formativos en torno a todo tipo de disciplinas artísticas y culturales.
- ¿Qué herramientas usamos para cada categoría de destinatarios? En la primera formulación, de naturaleza más amplia, nuestras herramientas serán fundamentalmente discursivas: plantaremos un mensaje claro y directo concentrado en la descripción atractiva y estimulante de nuestro proyecto y en la visibilidad de nuestro centro (si éste experimenta por primera vez con un alto grado de innovación o es la temática la que se aleja del “modus operandi” habitual, nuestros esfuerzos partirán en primer lugar hacia el equipo: su estimulación y formación, para construir así una imagen de profesionales cualificados, lo que nos propiciará mayor credibilidad y más probabilidades de éxito). En el caso de las organizaciones, hay un código de partida común que será muy favorable, en cuanto que se trata de centros, niños y familias que ya se adscriben al

lenguaje artístico y humanístico en su razón de ser. Si bien, en esta segunda variable de destinatarios será necesario cuidar mucho una potencial amenaza: que nos sientan rivales o invasivas o intervencionistas con sus "clientes" (dada nuestra gratuidad), subrayando así en nuestros argumentos la vocación de cooperación, enriquecimiento y complementariedad y una voluntad de tender puentes y establecer alianzas, nunca para competir, siempre para crecer.

EVALUACIÓN:

- ¿Cómo favorecemos o estimulamos a los destinatarios de nuestra comunicación para que nos den su opinión sobre la propuesta y puedan mejorarla? Aludiendo a la necesidad del ser humano de aprender con métodos alternativos que le confirmen en su identidad, su voluntad y sus capacidades creativas de una manera más libre, espontánea y lúdica. En el caso de las familias en riesgo de exclusión social, el reclamo para la inscripción de sus niños es la necesidad, en ellos especialmente, de convivir en un entorno que les reconcilie con la sociedad y les brinde un espacio en el que aprendan algo de lo que adolecen: ser vistos, reconocidos y aceptados en su propia belleza.
- ¿Cómo ayudamos a que los destinatarios nos aporten una valoración sobre nuestra propuesta de valor? Estableciendo encuentros periódicos con los bibliotecarios en los que la persona podrá expresar con transparencia cómo mejorar y optimizar el servicio; así como contribuir a la toma de decisiones. Otro mecanismo será solicitar encuestas de valoración que evalúen cualitativa y cuantitativamente nuestros servicios.

INSCRIPCIÓN:

- ¿Cuál es el sistema para que las organizaciones y personas se sumen a la empresa de innovación? Subrayando la gratuidad del servicio y relatando las ventajas de involucrarse en él: capacitación, exposición de ideas que desconocen,
- ¿Cómo organizamos el sistema de inscripciones de los destinatarios finales? Si convocamos a toda la comunidad: a través de la página web (inscripciones en línea) y de manera presencial. Cuando lo anunciemos a centros de enseñanza, más que de inscripción, hablaremos de programación de cronograma para que los niños asistan a la sede central (en el caso del box estable) o para visitar dichos centros cuando se trate de boxes itinerantes.

EXPERIENCIA:

- ¿Cómo aportamos a los destinatarios nuestra propuesta de valor? Adaptándonos a las necesidades de los diversos destinatarios de nuestra comunidad local. Un indicador será que se ha logrado atender a las necesidades específicas (tanto de los niños que viven en entornos ordenados como aquellos que pertenecen a familias desestructuradas).

SEGUIMIENTO:

- ¿Qué sistema de solución de dudas ponemos en marcha para los destinatarios?
- Estando muy atentos a la experiencia de nuestra propuesta de valor, atendiendo la variedad de necesidades (estas se van transformando), previendo incidencias inherentes a todo proceso creativo y colectivo, acompañando desde una asistencia personal (fidelización) para después depositar en la confianza en la creación colectiva, mediante estrategias de co-diseño y co-gestión.
- ¿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? Publicación en página web y redes sociales del centro fotos y foros sobre el proceso de trabajo modulares; contacto con los medios de comunicación; fortalecimiento del diálogo entre usuarios, aliados y bibliotecarios (también los otros agentes profesionales que refuercen las de estos últimos).

5. RELACIONES CON USUARIOS

Las personas son, en definitiva, el público objetivo de nuestro proyecto, una vez que se ponen en marcha las operaciones para lanzar los servicios o actividades de la biblioteca. Por lo tanto, desde la perspectiva de la estructura de este modelo las relaciones con los usuarios son las que se entablan con los destinatarios o beneficiarios del proyecto.

¿Qué tipo de relación con las personas se plantea en este modelo? En los modelos teóricos se presentan de seis a ocho categorías en cuanto a las relaciones con los usuarios. Esta cuestión es el siguiente paso que hay que resolver para implantar este tipo de servicio innovador en nuestra biblioteca: de la respuesta que demos depende, en buena medida, la experiencia global que las personas tendrán en ella.

En cada uno de los siete modelos que los equipos de bibliotecarios de INELI Iberoamérica han elaborado se han identificado la naturaleza de las relaciones con las personas, que resultan coherentes con la propuesta de valor y con el impacto que se quiere producir en la comunidad.

Junto a la tendencia de los maker spaces o de los estímulos a la creación o bricolaje digital hay más oportunidades para que las bibliotecas ofrezcan una aportación relevante en cuanto a la creatividad: como incubadoras de ideas, aprendizaje e innovación, las bibliotecas son espacios para generar conocimiento e intercambiar ideas fuera de la 'educación reglada'. Esta manifestación del apoyo que las bibliotecas pueden dar se puede organizar mediante una serie de pro-

puestas dirigidas a la construcción de ideas. Los criterios que se pueden utilizar para discriminar y plantear actividades en este campo son los siguientes:

1. Desarrollo de la curiosidad de los usuarios a través de los objetos. Se trata de actividades que conduzcan la exploración de nuevas formas de hacer las cosas, nuevas aficiones o intereses.

2. Fomentar la cultura del descubrimiento de los talentos propios.

3. Apoyar el pensamiento creativo y el desarrollo, proporcionando inspiración a través de la presentación de actividades y el asesoramiento inicial.

4. Potenciar el pensamiento crítico y la resolución de problemas, así como la cultura del riesgo a través de dinámicas de juego en grupos.

5. Ofrecer herramientas metodológicas. Se trata de aportar información y formación sobre diferentes estilos creativos y medios a través de los ejemplos de personas creativas que quieran colaborar con la biblioteca.

Este modelo ha seleccionado dos tipos de relación:

5.1. Asistencia personal

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

¿Qué conseguimos con este tipo de relación?

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

5.3. Creación colectiva

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

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

6. RECURSOS PARA LA SUSTENTABILIDAD

Para poder poner en marcha la propuesta de valor de este modelo y entablar relación con los usuarios se requieren unos recursos muy determinados. En otras palabras: cada tipo de propuesta de valor exige unos recursos clave muy diferentes.

En primer lugar debemos definir la diversa naturaleza de los recursos. Porque, efectivamente, los activos clave pueden ser de diverso tipo:

1.Físicos Aquí se incluye nuestro edificio de la biblioteca, junto a muchos otros que se refieren a instalaciones, equipos, objetos y otras cosas que tendremos que identificar en este momento	**2.Intelectuales** Se trata de bases de datos, información sobre nuestros socios o clientes, nuestra imagen o logos, los contactos y relaciones que tenemos con actores relevantes en nuestro ecosistema.
3. Humanos En todo tipo de propuesta de valor que se diseñe y se ofrezca desde el entorno bibliotecario, el recurso de las personas y equipos que ofrecen su creatividad y capacidad de empatía son la pieza más relevante.	**4. Económicos** Muchas de las propuestas de valor -aunque no todas- pueden requerir dinero en efectivo, capacidad de compra, líneas de crédito o respaldo de los presupuestos públicos, que en el caso de las bibliotecas es una herramienta fundamental.

Cada uno de los módulos, tanto en su versión permanente como en la itinerante (box), cuentan con todo el equipamiento, herramientas, manuales de procedimiento y materiales necesarios para el trabajo autónomo y grupal en cada uno de ellos.

Para la ejecución del modelo se contempla contar con una organización donde se capacite y forme a las personas responsables de los distintos espacios donde se implementarán los proyectos. Esta institución será la encargada de testar el modelo y evaluar la gestión en cada uno de los países (ciudades).

Desde el equipo central se establecerán mecanismos de selección de los centros a implementar y se diseñarán los mecanismos de evaluación pertinentes para el éxito futuro y continuidad operacional del proyecto.

En una página web se mantendrán además los materiales de apoyo (guías, videotutoriales, chat de ayuda) para dar soporte directo en todo momento, tanto a los centros principales, como a los centros rotativos. Asimismo en este entorno virtual también se mostrarán los resultados que se vayan obteniendo de manera periódica.

Este modelo prevé unas necesidades en cuanto a los perfiles profesionales y competencias de los equipos. La propuesta de valor se desarrolla con un equipo que debería reunir los siguientes perfiles y funciones:

- **Coordinador Ejecutivo:** Encargado de diseñar en términos generales el programa y establecer las directrices futuras de crecimiento. Es además el encargado de proyectar nuevos nichos de desarrollo.
- **Coordinador Creativo:** Es el encargado de desarrollar los contenidos de los distintos módulos en coordinación directa con los especialistas de cada área. Su misión es velar porque la metodología se aplique correctamente en el diseño de los módulos y del material de apoyo.
- **Coordinador Tecnológico:** Encargado de buscar las tecnologías más idóneas y económicas para cada uno de los componentes del modelo y desarrollar la página www.creactivate.org, el aula virtual y el soporte de crowfunding.
- **Coordinador Logístico y Finanzas:** Encargado por un lado de conseguir y gestionar los recursos del proyecto y por otro lado de gestionar todo el proceso logístico de implementación y desarrollo de los proyectos con los responsables de cada país.

Esto es un desglose utópico porque entendemos que en la realidad cotidiana de las Bibliotecas Públicas la misma persona aúna en su quehacer varios de estos cometidos.

Como se ha dicho, el desarrollo de la propuesta de valor contempla dos formatos: implantación de proyectos con vocación de permanencia y proyectos con un funcionamiento itinerante.

Para la distribución de los proyectos itinerantes se utilizará el módulo de ideas box que utilizan “Bibliotecarios sin fronteras” ya que es el más apropiado en términos de facilidad de transporte, armado y uso.

Para el proyecto permanente se establecerá un espacio fijo que, a pesar de su estatismo, también será versátil y arquitectónicamente dinámico, dada la naturaleza de su propósito.

7. 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 cada propuesta de valor.

Las alianzas pueden ser de diverso tipo:

- Alianzas estratégicas con organizaciones de ámbitos diferentes al de la lectura pública: centros de docencia extra-escolar: escuelas de música, danza, artes plásticas y escénicas...
- Alianzas con proveedores para garantizar la calidad de la experiencia de los usuarios: fabricantes de boxes, superficies de material de papelería...
- Asociaciones que puedan interesarse en el lanzamiento de nuevos servicios: centros de enseñanza reglada, asociaciones que trabajan con colectivos específicos: en torno a la Igualdad, la inclusión social, trastornos mentales, emprendedores...
- Cooperación con otras bibliotecas.

Debemos preguntarnos por los objetivos y motivaciones de la generación de las alianzas. Los fines de este tipo de alianzas clave son:

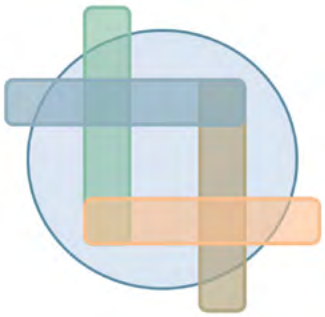
1. Optimización de recursos.

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.

Cada proyecto que se lleve a cabo siguiendo el modelo Creactívate deberá establecer su propio mapa de alianzas, considerando qué organizaciones y entidades tiene sentido incluir en él de acuerdo con las características específicas del proyecto. Entre ellas, parece razonable integrar algunas de las siguientes:



- Asociaciones asistenciales que trabajan con infancia y/o familias
- Centros educativos infantiles
- Escuelas de artes plásticas y escénicas
- Espacios sanitarios (servicios infantiles de hospitales y centros de salud)
- Medios de comunicación
- Organismos oficiales interesados en participar (con subvenciones al proyecto y colaboración en la publicidad y difusión del proyecto
- Entidades financieras
- Otras bibliotecas
- Organizaciones sociales de base

A continuación se ofrece un ejemplo para construir y utilizar un 'Cuadro para la valoración de las alianzas' para el desarrollo de este modelo.

El esquema que se va a usar en este caso va a ser el más simple posible, ya que se trata de un método (MACTOR) que puede complicarse y sofisticarse hasta límites bastante notables, mediante el uso del álgebra matricial.

Este método es una herramienta para obtener un 'mapa de alianzas' que nos ofrezca una visión simplificada, intuitiva y útil para hacer presentaciones. Su virtud es doble:

- Nos ayuda a ser conscientes de la necesidad de tener en cuenta los objetivos y preferencias de nuestros posibles aliados.
- Nos da una información muy sencilla sobre los elementos de nuestro proyecto que son más prioritarios para los aliados y, por lo tanto, 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: se trata de las personas, instituciones u organizaciones que pueden tener interés en el proyecto, que trabajan dentro de ese campo o que podemos aproximar a la biblioteca. Pueden coincidir con los aliados o no.
- Los objetivos: obviamente se refieren a cada uno de los elementos en los que se puede dividir la propuesta de valor y que el proyecto ofrece a los destinatarios y a la comunidad en general.

Estos dos elementos van a constituir el 'juego de los actores', que hay que analizar para sacar un partido adecuado a las alianzas.

El método para recoger opiniones es muy sencillo: se trata de llevar a cabo una reunión con cada uno de los actores. Puede hacerse coincidir la convocatoria que necesitemos hacer para solicitar la colaboración con la oportunidad para preguntar por esos extremos. Si esto no fuese posible, se llevará a cabo una reunión con todos y a cada uno de ellos se le pedirá que nos devuelva un breve cuestionario cumplimentado. Las preguntas que debemos hacer son muy escasas y fundamentalmente se dirigen a descubrir el grado de sintonía, de apoyo o de entusiasmo que genera cada uno de los objetivos (en este caso son tres) de nuestro proyecto innovador, así como el coste que supone la colaboración para ellos. Podemos tener una conversación distendida pero, en el momento de finalizarla, es necesario que tengamos muy claro el grado de aprobación que cada uno de los objetivos provoca en cada interlocutor.

Por último y teniendo en cuenta la finalidad de este trabajo de campo, es imprescindible que los actores prioricen la importancia que otorgan a cada uno de los objetivos. Lo más conveniente sería que ellos mismos nos dieran la puntuación (en una escala de 1 a 3), pero si resulta más operativo de otra forma, nosotros podemos dar un valor numérico en función de las opiniones que nos hayan dado.

En la versión más simple de este método se consigue ver estas puntuaciones de un modo muy intuitivo y es posible saber qué objetivo es más crucial o más prescindible para el conjunto de posibles aliados.

En el ANEXO I se define una propuesta de matriz para la valoración de la importancia de las alianzas y el peso relativo que tiene cada uno de los objetivos perseguidos por el modelo para los diversos actores.

Así pues, lo primero que es conveniente llevar a cabo 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 premios va a obtener cada actor? es decir, qué objetivos (ajenos a los formulados para el proyecto) va a lograr cada actor.

¿Qué esfuerzo o coste va a exigir la participación para el actor?

¿Qué trayectoria anterior tiene cada uno en proyectos culturales?

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

8. ESQUEMA DE COSTES

Toda propuesta de valor implica la existencia de unos costes: una vez que hemos definido los recursos clave, las actividades clave y las alianzas será bastante sencillo estimar los costes. En el ámbito de las organizaciones públicas no es infrecuente establecer una equivalencia entre coste y lo que vamos a gastar o a comprar. Sin embargo, esto es incorrecto porque hay una serie de costes -entre los cuales destaca claramente el de las horas de personal de nuestro equipo- que deben imputarse siempre al modelo que se va a ejecutar.

En esta fase debemos hacernos una serie de preguntas que serán útiles para iniciar la labor de cálculo de los costes:

¿Cuáles son los recursos y actividades clave que suponen más coste? Es bueno clasificar de un modo general y rápido esos elementos del modelo para poder tener una visión clara y sencilla de la estructura de costes del modelo.

Por otra parte, es evidente que se deben contemplar de un modo diferente los costes variables y los fijos. Los primeros cambian en proporción directa al volumen de servicios o actividades que organicemos (por ejemplo: si los honorarios de los cuentacuentos se establecen según en número de intervenciones) y los costes fijos son aquellos que no varían en función del volumen de actividad (por ejemplo: los salarios).

Los recursos necesarios para llevar a cabo son físicos (materiales para trabajar en los boxes), y humanos:

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

- Difusión, promoción y comunicación.
- Tecnologías.

En cuanto a la composición del equipo humano, esta va de la mano de los objetivos que plantee cada proyecto específico. A mayores de las indicaciones que se han dado al respecto en el capítulo 6, el modelo establece los siguientes perfiles genéricos:

- Bibliotecario. Diversificado en los perfiles establecidos previamente, a saber: ejecutivo, ideológico – intelectual – creativo, tecnológico, logístico, responsable de la distribución de presupuestos.
- Informático/Publicista.
- Mediador territorial (encargados territoriales desde la institución)
- Perfil experto en servicios sociales y en psicología.

9. RENTABILIDAD SOCIAL

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

La rentabilidad social es un elemento equivalente a los ingresos en los modelos de negocio del campo empresarial, con la gran 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 ofrecemos; 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 modelo y lo que aporta a la sociedad es positiva: la rentabilidad social es superior a los costes.

Hay que integrar una serie de elementos que nos sirvan para aportar datos para hacer la promoción de los nuevos servicios y que, tanto los ciudadanos como los políticos que toman decisiones a la hora de asignar recursos, apoyen la aprobación de los presupuestos necesarios y la continuidad de su desarrollo en años sucesivos.

Esta propuesta se nutre con la presencia de facilitadores o mediadores que propicien estos aprendizajes. La creatividad debe ser liberada y permitir que ésta

fluya y se expanda, brindando posibilidad de mostrar su hermosura y encanto a través de los conceptos ideados por los niños.

Está pensado para implementarse sobre la base de dos modalidades. Un Creactívate permanente en Bibliotecas Nacionales o grandes bibliotecas públicas y en Museos Nacionales o grandes museos públicos y, por otro lado, Creactívates modulares que itinerarán en las centros más pequeños en forma de box.

Los beneficiarios o destinatarios directos serán las personas que asisten a las distintas bibliotecas y museos y podrán crear y aprender de forma entretenida. Cada Creactívate se compone de varios módulos que permitirán un acceso de 20.000 personas al año en las grandes bibliotecas y museos y alrededor de 10.000 personas en los centros pequeños.

En concreto, en museos públicos de Arte Contemporáneo lo podremos justificar a partir de las colecciones que estos custodian y proyectan, siendo un estímulo para los pequeños en sus habilidades plásticas.

Con esta finalidad interesa llevar a cabo una reflexión sobre los impactos positivos de los nuevos servicios y, a partir de ésta, elaborar una narrativa que sea capaz de comunicar eficazmente la defensa pertinente.

Recapitulando algunas ideas sustanciales previamente expuestas, digamos en conclusión que el equipo de trabajo deberá mantener siempre la coherencia en torno al grado de conocimiento de la comunidad, así como la conciencia sobre una evaluación progresiva que mantenga la llama de un acceso universal y una participación constante de nuestros usuarios a través de una cuidada interacción, que pondrá a prueba nuestra capacidad para recoger valoraciones y estimular el diálogo.

En definitiva, para indicar una correcta rentabilidad social en términos cualitativos es necesario trabajar con el sistema de indicadores que se plantea en el capítulo C de este documento y que nos nutre de información para la evaluación de los proyectos.

B. ESQUEMA DE PROGRAMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

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

El esquema genérico de fases tendría la siguiente secuencia:

1. Debemos 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 participación 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 y experiencias 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, creatividad y de aprendizaje, que se fortalece, se multiplica y se conecta.

11. Difusión de los proyectos exitosos de los residentes dentro de la comunidad a través de los espacios y medios de la biblioteca.
12. 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.
13. 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.
14. Formulación de primeras entregas de la comunicación de experiencias de éxito.

C. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS QUE DESARROLLAN ESTE MODELO PARA LA GENERACIÓN DE ESPACIOS Y HERRAMIENTAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD

El sistema de evaluación de INELI Iberoamérica tiene dos grandes ámbitos: el que mide el grado de éxito de la estrategia sobre la adquisición de nuevas competencias por parte de los innovadores y el referido a la evaluación del impacto del programa sobre la formación de una red de profesionales de las bibliotecas.

El esquema de evaluación para estos modelos se centra en 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 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 INELI 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 encaminado a la idea de establecer la forma en la que el programa ha contribuido a un efecto positivo sobre la comunidad.

1. 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 una docena de 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 la medición de 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. Desde su punto de vista las tensiones relativas a la dotación presupuestaria para las bibliotecas (en la mayoría de los países los políticos tienden a restringir la aportación de dinero público para las bibliotecas) y por este motivo es crucial: 'mostrar el valor de los servicios bibliotecarios'.

2. 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 planteado; 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 o también a las familias 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

3. ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE QUE EVALUAMOS NUESTRO PROYECTO?

Los objetivos de la evaluación se refieren, en principio, a dos ámbitos bastante diferentes:

a. Validar nuestro trabajo y mostrar al financiador la eficacia del mismo
b. 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 también 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 los procedimientos de la biblioteca y, sobre todo, a la forma en la que la biblioteca es percibida en la comunidad en la que se asienta.

4. 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.

A. VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS OPINIONES DE LOS USUARIOS

A.1 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.

A.2 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.

B. 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.

5. CONSTRUIR LA EVALUACIÓN PARA OBTENER LOS ELEMENTOS DE CONVICCIÓN

La evaluación con este propósito se 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 ase han alcanzado unos logros sin perder la riqueza del contexto en el cual se han alcanzado.

En el anexo II se puede ver una propuesta de indicadores para este modelo, agrupados según su tipología en tres categorías: indicadores de impacto, de implementación y de incidencia. 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 agrupación de indicadores se aplica a través de una *matriz de chequeo*, por lo que se dispone de tres matrices diferentes. Son 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 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 las tres matrices: matriz de impactos, matriz de implementación y matriz de incidencia.

[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.

CREACTÍVATE

MODELO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE GENERACIÓN DE ESPACIOS Y HERRAMIENTAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD

ANEXOS

ineli IBEROAMÉRICA

EN ASOCIO CON:

Fundación Germán Sánchez Ruipérez

CON EL APOYO

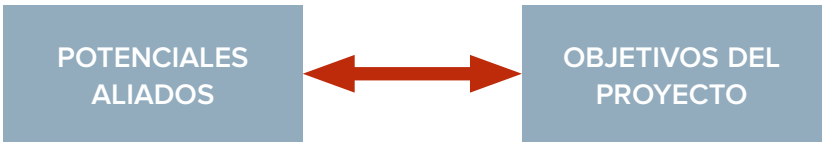
BILL & MELINDA GATES foundation

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

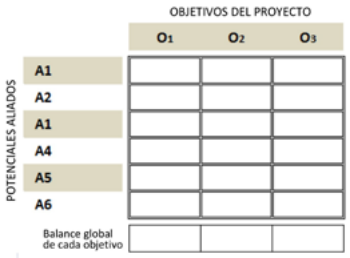
El MACTOR se propone en este modelo como una herramienta prospectiva utilizable para analizar el mapa de potenciales aliados con los que la biblioteca puede contar a la hora de desarrollar un proyecto determinado.

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.

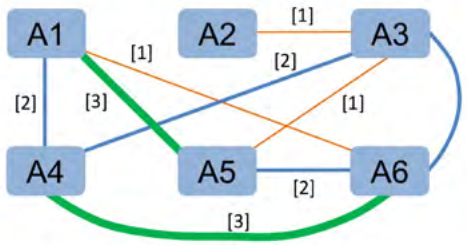
2. CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN DE VALORES EN LA MATRIZ

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 - Organismos oficiales interesados en participar (subvenciones al proyecto y colaboración en publicidad y difusión)

Ab1, Ab2... AbN - Medios de comunicación

Ac1, Ac2... AcN - Entidades financieras

Ad1, Ad2... AdN - Asociaciones asistenciales que trabajan con infancia y/o familias

Ae1, Ae2... AeN - Centros educativos infantiles

Af1, Af2... AfN - Escuelas de artes plásticas y escénicas

Ag1, Ag2... AgN - Espacios sanitarios (servicios infantiles de hospitales y centros de salud)

Ah1, Ah2... AhN - Otras bibliotecas

3.B. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- O1. Generar espacios y servicios para el estímulo de la creatividad de usuarios infantiles.
- O2. Despertar talentos prescindiendo de ecosistemas digitales a partir de concepto de 'laboratorio' analógico.

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 CREACTÍVATE

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

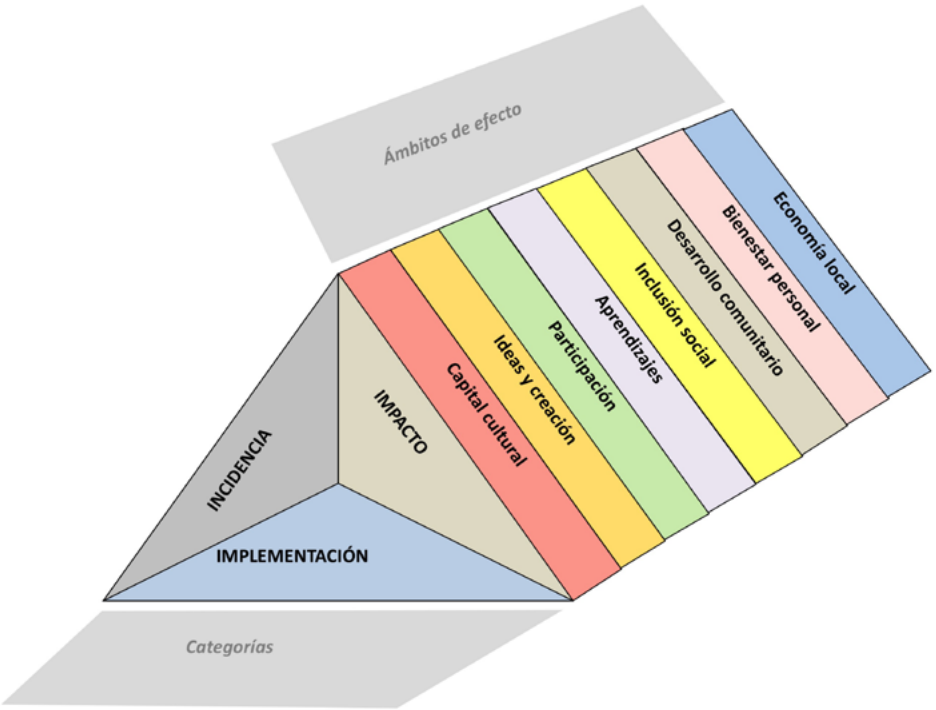
Indicadores de IMPACTO – relacionados con los efectos y los logros globales imputables a la realización del proyecto, que pueden ser directos (asociados con objetivos específicos) o ser de naturaleza indirecta y tener carácter más transversal.

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 *CREACTÍVATE*)

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 herramientas y recursos para la fabricación								
Consigue que los participantes sean capaces de hacer algo que antes no sabían fabricar								
Descubre talentos que antes eran ignorados por los usuarios								
Produce innovaciones disruptivas desde un enfoque analógico								
Expone a los usuarios a ideas que antes no conocían								
Genera repertorios de productos para su difusión más allá de la biblioteca								
Logra atender a las necesidades específicas de nuestra comunidad local								
Contribuye al estímulo de la creatividad de los niños								
Construye un archivo o base de datos con las creaciones								
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 niños de colectivos diferentes								
Provee de recursos y genera oportunidades para aprendizaje informal / alternativo								
Mejora las capacidades y posibilidades de expresión de niños 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								
Favorece la salud emocional								
Favorece la salud física								
Ofrece información relacionada con temas de salud								
Ayuda a los niños a filtrar la información y reconocer la que necesitan								
Contribuye a tener una comunidad formada y con individuos más competentes								

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

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-provoco 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 niños y/o padres para identificar necesidades y definir servicios			

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

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)

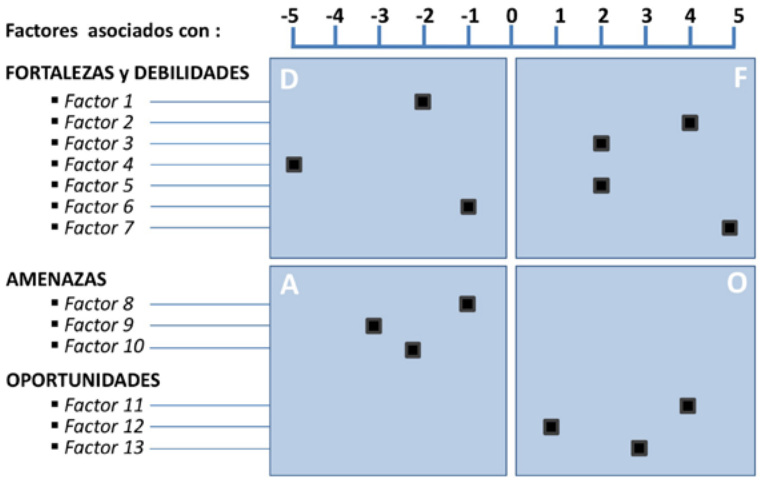
La utilización del Análisis DAFO como herramienta de apoyo para guiar el diseño de un proyecto bibliotecario nuevo o para analizar la situación en que se encuentra un programa o servicio bibliotecario que ya está en funcionamiento, pasa por evaluar cada uno de los elementos contemplados en el modelo.

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