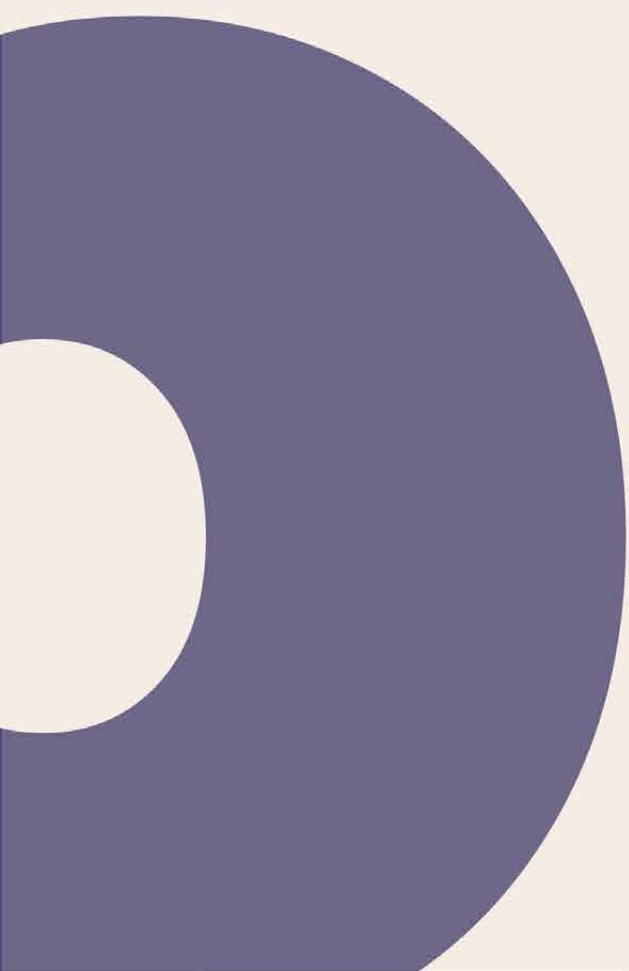


Guía para la creación
**de estrategias de gestión
para el desarrollo
de alianzas en bibliotecas
públicas y comunitarias**



Paula Larraín Larraín

Directora del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas de Chile
Presidenta del Consejo Intergubernamental de Iberbibliotecas

Sandra Patricia Suescún Barrera

Coordinadora del Grupo de Bibliotecas Públicas de la Biblioteca Nacional de Colombia
Vicepresidenta del Consejo Intergubernamental de Iberbibliotecas

Enrique Vargas Flores

Coordinador del Espacio Cultural Iberoamericano de la Secretaría General Iberoamericana, SEGIB

Margarita Cuéllar Barona

Directora del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC-UNESCO
Unidad Técnica

Francisco Thaine

Subdirector del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC-UNESCO y secretario técnico de IBERBIBLIOTECAS
Unidad Técnica

**Representantes
del Consejo
Intergubernamental****Brasil****Nadja Cezar Lanzer**

Rodrigues. Coordinadora General de Lectura y Bibliotecas. Ministerio de Cultura.

Chile**Paula Larraín Larraín.**

Directora del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Colombia**Sandra Patricia Suescún Barrera.**

Coordinadora del Grupo de Bibliotecas Públicas de la Biblioteca Nacional. Ministerio de Cultura.

Costa Rica**Gilberto Méndez Rodríguez.**

Director General del Sistema Nacional de Bibliotecas, SINABI. Ministerio de Cultura y Juventud.

Ecuador

Alfonso Espinoza. Director de la Biblioteca Nacional Eugenio Espejo. Ministerio de Cultura y Patrimonio.

El Salvador

David Linares. Director Operativo de la Biblioteca Nacional. Ministerio de Cultura.

España

Ignacio Castillo Grau. Subdirector General de Coordinación Bibliotecaria. Dirección General del Libro y Fomento de la Lectura. Ministerio de Cultura.

Medellán

Herman Montoya Gil. Líder de Programa. Sistema de Bibliotecas Públicas. Secretaría de Cultura Ciudadana.

México**Guillermina Pérez Suárez.**

Directora General de Bibliotecas. Secretaría de Cultura.

Panamá

Guadalupe G. de Rivera. Directora Técnica de la Biblioteca Nacional Ernesto J. Castillero. Ministerio de Cultura.

Perú**Juan Yangali Quintanilla.**

Jefe Institucional de la Biblioteca Nacional del Perú. Ministerio de Cultura.

Quito**Santiago Vizcaíno Armijos.**

Coordinador de la Red Metropolitana de Bibliotecas. Secretaría de Cultura.

Unidad Técnica de Iberbibliotecas
Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, Cerlalc-Unesco

Paulina Castañeda**Yined Rodríguez****Oscar Tejada****Juan de Fróno****Ana Milena Carreño**

Publicado por el Programa Iberoamericano de Bibliotecas Públicas-Iberbibliotecas
iberbibliotecas@cerlalc.org
www.iberbibliotecas.org
Julio de 2026

Este documento ha sido producido en el marco de las acciones de Iberbibliotecas por el fomento al desarrollo bibliotecario de la región. El documento puede ser redistribuido e impreso según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-No comercial-No derivar 3.0 (CC BY-NC-ND).

Autores de la guía

Pablo Andrade Blanco**Fabiana Souza Ferreira**

Diseño y diagramación

Víctor Aristizábal Giraldo

Corrección de estilo en español

Jorge Luis Sepúlveda Argáez

Traducción al portugués

Thaís Goularte

Revisión cultural y corrección de estilo en portugués

Pollianna de Fátima Santos Freire**Fotografías**

Las fotografías generales que aparecen en el contenido de los capítulos hacen parte del banco de Iberbibliotecas o de los registros proporcionados por los países y ciudades miembro del programa. Y son meramente ilustrativas.

ISBN 978-958-671-304-7



A Ricardo López, impulsor de los mecanismos
de Gestión Participativa en Bibliotecas Públicas.

Autor principal:

Pablo Andrade Blanco

Antropólogo social, doctor en Arquitectura, Patrimonio cultural-ambiental por la Universidad de Sevilla. Su experiencia abarca el diseño y evaluación de políticas públicas en cultura. Esto lo ha llevado a desarrollar su trabajo en espacios culturales como archivos, bibliotecas y museos. Su trayectoria se destaca por la evaluación de impacto y la sustentabilidad social de los programas y proyectos culturales en el territorio. Combina la investigación, la alta gestión pública y la docencia universitaria para transformar los espacios culturales (bibliotecas, archivos, museos y centros culturales), en lugares de debate democrático entorno a la memoria y el patrimonio local. En su trayectoria ha trabajado con el Sistema Nacional de Bibliotecas, el Cerlalc o la Universidad de Valencia, y formando parte del grupo de mentores de impacto del programa de bibliotecas globales de la Fundación Bill and Melinda Gates

Autora y apoyo de investigación:

Fabiana Souza Ferreira

Geógrafa y doctora en Geografía por la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), investiga las relaciones entre territorio, cartografía participativa y bibliotecas comunitarias. Trabaja en la Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André, donde desarrolla proyectos centrados en la mediación cultural, el fortalecimiento comunitario y la gestión territorial. Su labor integra la investigación, la extensión y las prácticas colaborativas, enfocándose en la creación de alianzas entre bibliotecas, comunidades e instituciones.

Índice

10	Antecedentes generales
14	La mirada de la secuencia
20	PASO 1: LA MISIÓN
32	PASO 2: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO
54	PASO 3: GESTIÓN TERRITORIAL
68	PASO 4: NUEVOS SERVICIOS BIBLIOTECARIOS
74	PASO 5: EFECTOS E IMPACTOS
86	EN RESUMEN
92	ANEXOS

Prólogo

Guía para la creación de estrategias de gestión para el desarrollo de alianzas en bibliotecas públicas y comunitarias

El Programa Iberoamericano de Bibliotecas Públicas - Iberbibliotecas es un programa de cooperación que hace parte del Espacio Cultural Iberoamericano de la Secretaría General Iberoamericana – Segib. Con doce miembros —diez países y dos ciudades—, el trabajo del programa se centra en tres objetivos estratégicos y varias líneas como convocatorias, becas, incentivos, pasantías, publicaciones, cursos, entre otras, que tienen como meta fundamental el fortalecimiento y el desarrollo de las bibliotecas públicas y comunitarias de la región, así como acompañar el trabajo individual de las personas que trabajan en estos espacios culturales en sus diferentes niveles.

El Sello Editorial del programa fue creado por el Consejo Intergubernamental —máximo órgano rector— para brindar herramientas prácticas a las bibliotecas iberoamericanas y a las personas que trabajan por ellas. Es así como a la fecha se cuenta con una única colección, *Guías prácticas*, que se sustenta en las investigaciones, las reflexiones y la experiencia de diferentes equipos profesionales alrededor del mundo de las bibliotecas y la cultura.

Cada publicación responde a una gran preocupación de Iberbibliotecas por comprender y crear herramientas para atender las exigencias contemporáneas del campo, a partir de las actuales necesidades y temáticas de interés, con el fin de ofrecer a los equipos bibliotecarios, y al público general interesado, productos editoriales pertinentes, gratuitos y que promuevan su apropiación en toda Iberoamérica.

Presentamos la sexta publicación: *Guía para la creación de estrategias de gestión para el desarrollo de alianzas en bibliotecas públicas y comunitarias*, creada por el autor chileno Pablo Andrade Blanco y la autora brasileña Fabiana Souza Ferreira. Como en las guías anteriores, para su construcción fueron fundamentales la realización de mesas de experiencias en las que se conocieron testimonios de diferentes equipos bibliotecarios de Iberoamérica sobre el trabajo con otros actores clave y el desarrollo de alianzas.

La *Guía* se divide en cinco pasos fundamentales para entender el trabajo bibliotecario y llegar a la construcción de alianzas efectivas: 1) la misión, 2) el diagnóstico participativo, 3) la gestión territorial, 4) los nuevos servicios bibliotecarios y 5) los efectos e impactos. Cada uno de estos capítulos está acompañado de ejemplos de casos y de herramientas prácticas para que cada biblioteca pueda desarrollar el proceso según su propio contexto.

La guía será un documento de gran utilidad e importancia para la práctica de las bibliotecas de la región, y también para otros espacios culturales. Una publicación con la que continuamos con el propósito de promover e incentivar reflexiones sobre la realidad de nuestra región y el rol de las bibliotecas ante el presente: lugares de exploración comunitaria, de creación de conocimiento, de defensa y protección de derechos, de unión de saberes y de promoción de libertades y opiniones.

Paula Larraín Larraín

Presidenta de IBERBIBLIOTECAS

Directora del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas de Chile



Antecedentes **generales**



La presente guía tiene como objetivo proporcionar a las bibliotecas públicas y comunitarias mecanismos que les permitan identificar actores claves para la creación de alianzas estratégicas. Estas a su vez tienen como propósito fortalecer la gestión de la biblioteca pública o comunitaria con nuevos servicios bibliotecarios que contribuyen al desarrollo local. Es importante reforzar la idea que, en el contexto actual, los proyectos colaborativos y en alianza se han consolidado como una vía fundamental para la gestión bibliotecaria, ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento y cooperación.

El desarrollo de alianzas estratégicas en bibliotecas públicas y comunitarias presenta tanto desafíos globales como locales. Lo que nos lleva a pensar que, aunque estas iniciativas pueden parecer estandarizadas a nivel global o excesivamente específicas según el contexto de cada biblioteca, es posible encontrar un equilibrio que maximice su impacto en distintas realidades. Es por esto por lo que, a partir de una revisión preliminar del estado del arte sobre alianzas estratégicas en bibliotecas públicas, se ha decidido centrar este análisis en los lineamientos y recomendaciones internacionales, observando cómo estos principios se reflejan y adaptan a las características y necesidades del territorio local.

En este contexto, se abordarán mecanismos orientados a optimizar el tiempo de sistematización y usos de la información relativa a las alianzas estratégicas de las bibliotecas con sus comunidades, sin perder de vista la misión fundamental de nuestras instituciones, que en ocasiones pueden ser de una amplia diversidad. Es así como esta guía tiene como intención ofrecer las herramientas necesarias para fortalecer su capacidad de gestión y, al mismo tiempo, promover el trabajo con alianzas sólidas que potencien su rol en su territorio y en la mejora de los servicios bibliotecarios.

La propuesta contempla la gestión de bibliotecas como una entidad que abarca diversas tipologías, desde bibliotecas públicas y comunitarias¹ hasta bibliotecas diferenciadas por tamaño, recursos y particularidades

.....

¹ Las bibliotecas comunitarias son un tipo de equipamiento cultural que se encuentra ampliamente presente en todo el territorio de Iberoamérica, sirviendo como espacios vitales para sus comunidades. Estas bibliotecas se caracterizan por su profunda vinculación y adaptación a los contextos específicos de los territorios donde se ubican, lo que les permite ir mucho más allá de la provisión de libros y servicios de lectura tradicionales.

territoriales, como las ubicadas en zonas industriales, rurales o aisladas². Además, se consideran bibliotecas que atienden a distintos tipos de usuarios y comunidades. Esta diversidad plantea el reto de contar con herramientas que apoyan los procesos de gestión indistintamente de las características de estas. Por ello, en esta propuesta se abordarán el concepto de “espacios bibliotecarios³” desde una perspectiva que contemple la diversidad espacial, de infraestructura, misional y cultural de cada una. La amplitud del término tiene como fin poder incorporar casos y ejemplos concretos de estas tipologías en el desarrollo de la guía.

En este sentido, la guía tendrá una orientación práctica, incluyendo ejemplos de casos y el uso de herramientas que permitirán a las personas lectoras desarrollar su propio proceso. Se ha optado por incluir una serie de preguntas frecuentes que guiarán la narrativa de cada capítulo, facilitando así la comprensión de las directrices que se abordarán en la guía.

Otro aspecto clave es el desarrollo de una orientación general de los espacios bibliotecarios vinculados al contexto territorial. Es decir, los procesos de planificación, en sus diversas orientaciones, deben contar con directrices comunes. En caso de no contar con una planificación previa, esta guía le servirá como incentivo para su desarrollo. Nuestro enfoque busca establecer un marco de gestión flexible, aplicable independientemente del país, región, departamento o localidad, que contemple una serie de elementos clave para llevar a cabo estas desde una perspectiva territorial y participativa.

Los textos se han basado en experiencias que tratan sobre la gestión y el impacto de las bibliotecas comunitarias y públicas en Iberoamérica, destacando su rol más allá de la lectura. Se explora cómo estas bibliotecas abordan problemas sociales como la violencia, la salud mental y la migración, sirviendo como espacios de apoyo y mediación para sus comunidades. Un enfoque significativo es la importancia de las alianzas con diversas instituciones y organizaciones para sostener sus proyectos, especialmente en contextos de recursos limitados. Además, se subraya la necesidad de estrategias adaptadas a las realidades territoriales, promoviendo un enfoque participativo e incluso en algunas ocasiones con claves decoloniales, en tanto se incorporan otros saberes para la relación con la comunidad como la lengua o el ideograma textil, entre otros, y en atención de las necesidades de la población.

.....

² En este sentido, en la región existen variados casos de bibliotecas unipersonales en las que una sola persona realiza todas las labores asociadas al funcionamiento, mantención y gestión de la biblioteca. Lamentablemente la información sobre el porcentaje exacto de bibliotecas unipersonales en Iberoamérica es insuficiente y fragmentada, ya que no existen estudios recientes que abarquen toda la región de manera integral. Sin embargo, diversos informes sugieren que este modelo es predominante, especialmente en municipios pequeños y zonas rurales. Para contrastar esta realidad, podemos citar casos como el de Estados Unidos, donde solo un 6% de las bibliotecas públicas operaba con un único empleado en 2021, según datos del Instituto de Servicios de Museos y Bibliotecas (IMLS). Esto demuestra que las bibliotecas unipersonales son la excepción en ese país. Por otro lado, en España el modelo es más diverso; si bien la media nacional de personal por biblioteca es de 2.3 personas, comunidades como Extremadura tienen un promedio de una sola persona, indicando que el modelo unipersonal es común en ciertas zonas, similar a lo que ocurre en Iberoamérica.

³ Si bien es cierto que espacio bibliotecarios es un término ocupado para definir aspectos vinculados al ámbito de la biblioteca y sus servicios, resulta a su vez relevante que tanto bibliotecas públicas como populares cuentan con la misma intencionalidad.





La mirada de la secuencia



A partir de lo ya expresado este capítulo se nutre de las ricas experiencias de las bibliotecas iberoamericanas. A través de un proceso de entrevistas (grupales e individuales), estas bibliotecas nos ofrecieron una visión profunda de su perspectiva territorial, sus orientaciones misionales y su eficaz gestión de alianzas. Al sistematizar esta valiosa información, discernimos cinco pasos fundamentales que se revelaron consistentemente en dichas conversaciones. Hemos plasmado estos hallazgos en el siguiente diagrama, que representa visualmente estas etapas como un proceso dinámico de retroalimentación continua e incorporación de nuevos insumos.

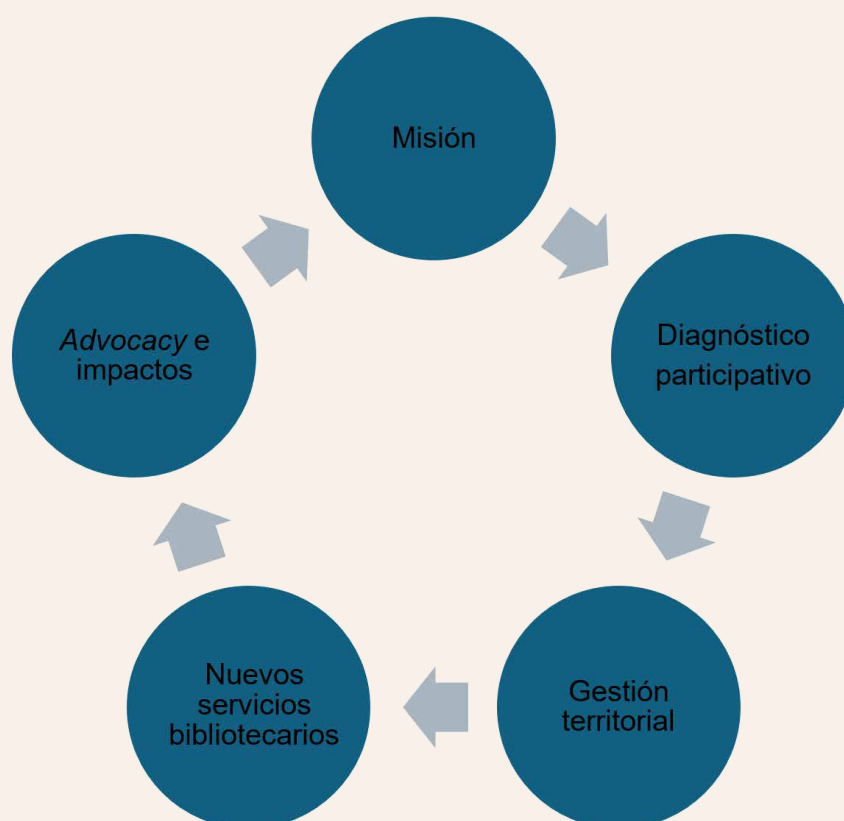


Diagrama 1. Pasos

La **misión** de una biblioteca se refiere a su propósito fundamental y a los objetivos que guían su existencia y operación. En el caso de las bibliotecas públicas, esta misión suele estar ligada a su orgánica estructural y a la normativa de la entidad que las respalda (ya sea a nivel estatal, municipal o nacional). Para las bibliotecas comunitarias, la misión a menudo emana directamente del objetivo fundador y de la visión de la comunidad o de los individuos que les dieron origen. En algunos casos se reiteran las orientaciones de IFLA (Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas, por su sigla en inglés).

Es crucial entender que esta misión no es rígida ni estática. Por el contrario, es un aspecto dinámico que se modifica y adecua significativamente cuando las bibliotecas se vinculan estrechamente con su territorio y responden a las problemáticas identificadas a través de diagnósticos participativos. Esta adaptación permite a la biblioteca ser más relevante y efectiva para las necesidades cambiantes de su comunidad.

El **diagnóstico participativo** en el ámbito bibliotecario es un proceso dinámico mediante el cual las bibliotecas, tanto públicas como comunitarias, se vinculan activamente con su territorio y sus usuarios para comprender sus realidades, necesidades y desafíos. Este proceso se nutre de diversas aproximaciones:

- **Herramientas intuitivas y experiencia cotidiana:** a menudo, las bibliotecas se apoyan en la relación cotidiana y directa con sus usuarios, quienes las retroalimentan con sus experiencias y percepciones territoriales en los barrios. Esto permite una comprensión orgánica y constante de la comunidad.
- **Herramientas formales y fuentes secundarias:** en otros casos, el diagnóstico se fortalece con el uso de herramientas más estructuradas y la consulta de fuentes secundarias, como informes, estudios gubernamentales o datos estadísticos, que proveen un panorama más amplio y fundamentado de la situación.
- **Generación de espacios comunitarios:** un nivel más profundo implica la creación de espacios comunitarios permanentes, donde se establece un trabajo constante y continuo con los diversos grupos familiares que componen un territorio determinado. Ejemplos como la atención a la migración Wayú desde Venezuela a Barranquilla ilustran cómo las bibliotecas pueden convertirse en puntos focales para abordar necesidades específicas y complejas de la población a través de la participación.

La **gestión territorial** la entenderemos como el proceso dinámico y estratégico mediante el cual las bibliotecas (sean públicas o comunitarias) articulan su misión institucional con las realidades y necesidades específicas de un espacio geográfico y social determinado.

Este proceso se fundamenta en un diagnóstico participativo que no es estático, sino que se construye a partir de una comprensión profunda y continua del territorio. Dicha comprensión se logra a través de:

- La escucha activa de las experiencias cotidianas de los usuarios y comunidades.
- El análisis de fuentes secundarias formales como informes y estudios.
- La generación de espacios comunitarios que facilitan el diálogo y la colaboración constante con los diversos grupos que habitan el territorio.

De este modo, la gestión territorial permite que la misión de la biblioteca se adapte y se haga más relevante, transformándose para responder efectivamente a los desafíos y oportunidades del entorno local. Esto fortalece su rol en el desarrollo comunitario, extendiendo su impacto más allá de la provisión de servicios de lectura tradicionales, al abordar problemas sociales complejos como la violencia, la salud mental o la migración. Sirviendo como espacios vitales de apoyo y mediación, profundamente vinculados a sus comunidades, es aquí donde se desarrollan o consolidan las alianzas con otras instituciones y organizaciones, un aspecto vital especialmente en contextos de recursos limitados. Esta gestión impulsa estrategias adaptadas a las realidades territoriales, promoviendo enfoques participativos y, en ocasiones, decoloniales en la atención de las necesidades de la población.

Los **nuevos servicios bibliotecarios** representan una evolución y adaptación de la oferta tradicional de las bibliotecas, sean estas públicas o comunitarias. Estos servicios están intrínsecamente asociados a las etapas de diagnóstico participativo y gestión territorial.

Se caracterizan por estar focalizados en una problematización específica del territorio, lo que implica una profunda comprensión de las necesidades y desafíos locales. Para su desarrollo e implementación, es fundamental construir nuevas alianzas estratégicas con diversos actores de la comunidad y del ecosistema social. Además, estos servicios buscan activamente contactar con nuevas audiencias, ampliando el alcance y la relevancia de la biblioteca.

En esencia, los nuevos servicios bibliotecarios actúan como un “refresco” o actualización de los aspectos tradicionales de las bibliotecas, permitiéndoles responder de manera más pertinente y dinámica a las realidades contemporáneas de sus comunidades.

El **Advocacy⁴ y los impactos** en el ámbito bibliotecario se refieren a las transformaciones y resultados deseados y medibles que las acciones y servicios de una biblioteca generan en sus comunidades y territorios.

La palabra *advocacy* no tiene una traducción única y perfecta al castellano, sino que se adapta según el matiz de la acción que describe. Defensa, por ejemplo, es una de las traducciones más directas, refiriéndose a la defensa activa y el respal-

.....

⁴ *Advocacy* es un término anglosajón ampliamente utilizado en este siglo, en algunos casos ha sido traducido como abogar, apoyar, defender, o interceder a favor de una causa o idea política. Es hablar en voz alta, actuar para lograr un cambio positivo en la sociedad. Sí, considerando sus diversos significados y el contexto en el que se usa, la palabra “*advocacy*” en castellano se traduce mejor de varias maneras. No hay una única palabra que capture todas sus dimensiones, por lo que la elección dependerá del matiz que quieras enfatizar.

do público de una causa, idea o grupo de personas. Esto implica hablar en nombre de otros o en favor de un principio y es muy común en ámbitos como los derechos humanos, la salud o el medioambiente, como cuando se ejerce la defensa por los derechos de los niños migrantes. Por otro lado, si el enfoque es la influencia directa sobre los tomadores de decisiones, las políticas públicas o la legislación para lograr un cambio estructural o institucional, la palabra más adecuada es incidencia o incidencia política. Un ejemplo claro es cuando una organización realiza incidencia política para que se apruebe una ley de protección a las comunidades vulnerables.

Cuando la acción de *advocacy* implica una labor de sensibilización, difusión o impulso de una idea, derecho o práctica para que sea aceptada o implementada en la sociedad, se utiliza el término promoción o promoción de causas/derechos. Este uso tiene un componente más comunicativo y de movilización, como en el caso de una biblioteca que lanza una campaña de promoción de la lectura en un barrio. Finalmente, la defensa o defensa de intereses enfatiza la acción de proteger y defender activamente los intereses de un grupo específico (por ejemplo, “defensa del consumidor”) o una causa, como cuando un equipo legal se encarga de la defensa de los intereses de los pueblos indígenas. La elección de la traducción más precisa dependerá siempre del contexto específico y de la intención detrás de la acción de “*advocacy*” que se quiera comunicar.

La relevancia de estas diversas formas de *advocacy* —ya sea defensa, incidencia o promoción— se potencia exponencialmente cuando se basan en datos sólidos de monitoreo y evaluación de impacto. No basta con querer generar un cambio; es fundamental poder demostrar con evidencia que las acciones de la biblioteca son efectivas y que están generando transformaciones reales en las comunidades. Estos datos nos proporcionan la credibilidad y la justificación necesarias para nuestras llamadas a la acción, permitiéndonos argumentar de manera más persuasiva ante tomadores de decisiones, aliados y la propia comunidad, y así lograr objetivos más ambiciosos. La información sobre los resultados y los cambios obtenidos no solo valida la labor de la biblioteca, sino que se convierte en el fundamento estratégico para futuras y más potentes iniciativas de *advocacy*.

Estos impactos están directamente vinculados con el aspecto misional dinámico de las bibliotecas, que se adapta continuamente a las realidades locales y a los diagnósticos participativos. Es en este sentido donde se declara explícitamente dónde se desea incidir y qué se busca modificar en las comunidades y territorios.

Por ejemplo, a partir de las problemáticas identificadas (como la migración, la violencia o la segregación lingüística), el impacto buscado se traduce en la consecución de objetivos concretos. Esto puede ir desde la contribución a una cultura de paz y equidad en las comunidades hasta la mejora de la cohesión social o la facilitación de la integración de diversos grupos poblacionales. En esencia, el impacto mide la relevancia y efectividad de la biblioteca en la construcción de un entorno más justo y desarrollado para sus usuarios.





PASO 1:

LA MISIÓN



Tu misión no es un destino fijo, sino una conversación continua con tu comunidad. Al escuchar, observar y actuar en tu territorio, la enriqueces constantemente, asegurando que la biblioteca sea siempre un eco vibrante de las voces y necesidades que la constituyen.

Comprender la misión de una biblioteca es fundamental, pues desde esta perspectiva miramos la realidad, definimos nuestras intenciones y el rumbo de nuestro quehacer. La misión articula lo que somos y aquello que pretendemos lograr. Para iniciar esta reflexión, te invitamos a considerar las siguientes preguntas clave:

¿Conocemos cuál es la misión de tu biblioteca pública o comunitaria? ¿Sabes de dónde proviene o por qué nos hemos trazado este propósito?

¿De qué manera nuestra misión responde a las necesidades y realidades específicas del territorio y la comunidad a la que servimos?

¿Qué elementos de nuestra misión actual pueden potenciar o limitar el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas?

Si nuestra misión no es estática, ¿qué mecanismos tenemos para revisarla y ajustarla periódicamente en diálogo con nuestra comunidad?

Este capítulo dedicado a la Misión de la biblioteca es crucial para entender su propósito y su constante evolución, especialmente con relación al territorio y sus comunidades. Para explorar estas cuestiones cruciales, recurrimos a las experiencias y reflexiones de diversas bibliotecas, que nos ofrecen valiosos ejemplos de cómo la misión se adapta y se expande en la práctica.

La misión de una biblioteca, lejos de ser un enunciado estático, se revela como un propósito dinámico y transformador, estrechamente ligado a la realidad de su entorno. Esto implica un esfuerzo constante por parte de las bibliotecas para ir más allá de los servicios tradicionales de lectura y mediación o más bien considerar a estas últimas como un medio y no como un fin.

“Então, a gente faz todo um esforço para que a biblioteca seja um lugar de acolher todos da comunidade e as temáticas que aparecem na comunidade para além da questão do livro, da leitura e da mediação. Então, não é um exercício simples, de jeito nenhum, mas eu diria que a gente acaba percorrendo todos esses caminhos, todos, todos”. (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André (SP), Brasil).⁵

Este compromiso con el patrocinio y las temáticas comunitarias se traduce en una adaptación tangible de la estructura y la presencia de la biblioteca en el territorio. La misión se moldea para responder a las particularidades geográficas y de accesibilidad.

“No formato... Por exemplo, nós estamos agora numa fase no meio da Mata Atlântica definindo como é que a biblioteca vai se estruturar. Nós vamos instalar pontos de leitura espalhados pela mata porque não dá para pedir para os moradores andarem 20 quilômetros para chegar na biblioteca matriz”. (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André (SP), Brasil).⁶

Incluso en el ámbito digital, la misión territorial persiste. La Biblioteca Pública Digital de Santiago de Chile demuestra que, aunque su “territorio es digital”, su desafío sigue siendo facilitar el acceso universal, incluyendo a personas en situación de discapacidad a través de multiformatos, lo que redefine su estrategia de vinculación:

“Soy de Biblioteca Pública Digital, de Santiago de Chile, y bueno, nosotros somos digitales, entonces, el funcionamiento es bien particular con respecto al de ustedes, el territorio es digital, pero igual nosotros tenemos un gran desafío, que no es fácil, ya que facilitamos el acceso a la gente en situación de discapacidad, tanto por el multiformato que la plataforma tiene, pero el principal problema es que nosotros no desarrollamos nuestra plataforma, sino que nosotros, desgraciadamente, utilizamos una plataforma de una empresa española, lo que nos deja a merced de las actualizaciones que la empresa hace de su plataforma, perdiendo el trabajo de inclusión que desarrollamos con la población en situación de discapacidad”. (Biblioteca Pública Digital, Santiago de Chile).

Esta adaptación de la misión permite a las bibliotecas posicionarse como verdaderos agentes de cambio, abordando problemáticas sociales complejas y buscando generar impactos significativos. Una entrevista grupal revela cómo las bibliotecas utilizan su plataforma para prevenir situaciones de riesgo y promover el bienestar social:

.....

⁵ “Así que nos esforzamos al máximo para que la biblioteca sea un lugar acogedor para todos en la comunidad y para los temas que surgen en ella, más allá de los libros, la lectura y la meditación. No es un ejercicio sencillo, ni mucho menos, pero diría que terminamos siguiendo todos estos caminos, todos, todos”. (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André (SP), Brasil). Traducción Pablo Andrade.

⁶ “En cuanto al formato... Por ejemplo, actualmente estamos en plena Mata Atlántica, definiendo la estructura de la biblioteca. Instalaremos puestos de lectura repartidos por todo el bosque, ya que no podemos pedirles a los residentes que caminen 20 kilómetros para llegar a la biblioteca principal”. (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André (SP), Brasil). Traducción. Pablo Andrade.

“Cómo las bibliotecas pueden ser agentes de cambio y pueden prevenir este tipo de situaciones, para este mes de mayo estamos usando lo que es maternidad, pero también destacando a una escritora mexicana...” (Biblioteca Pública de Cuernavaca, Morelos, México).

La efectividad de esta misión ampliada se ve reflejada en la capacidad de las bibliotecas para beneficiar a un número creciente de personas y para enfrentar desafíos críticos como el microtráfico o la delincuencia. Esto se logra no solo a través de programas internos, sino mediante la construcción de alianzas estratégicas sólidas, como se detalla en otra entrevista:

“Iniciamos con un alumno, luego tres alumnos y ahora podemos decir, ahora mismo que cerramos a veces el año con dos mil, dos mil quinientas personas beneficiadas, y para nosotros tener esas cifras... esos niños, esos jóvenes, y ahora mismo que estamos abriendo talleres para los adultos en otras directrices, pues es maravilloso, ver cómo cada día se van beneficiando. Lo que pensamos y planificamos dentro de la institución es que los niños, jóvenes y adultos no se involucren en el microtráfico, narcotráfico y las bandas delictivas, sino es que vengan directamente a nuestra institución a hacer cosas extracurriculares y tengan un tiempo, eh, disponible para poder trabajar con ellos y no se inmiscuyan en estos actos delictivos, nosotros estamos constantemente trabajando con las escuelas de manera que, pues de una u otra manera vamos a esas escuelas a trabajar directamente con los padres, entonces de esa manera nosotros hacemos un circuito, no solamente desde la institución, sino convirtiendo a estas personas en nuestros aliados estratégicos, de modo que nosotros podamos llegar a un propósito y a un fin como entidad, como un trabajo social que hacemos constantemente, para ello también trabajamos con diferentes universidades de manera que fortalezcan nuestros proyectos”. (Biblioteca Popular y Comunitaria La Faroleta, Guayaquil, Ecuador).

Para consolidar estas alianzas, es crucial adoptar un enfoque sistemático en la gestión territorial, que permita identificar y establecer relaciones permanentes con actores clave. La creación de una matriz de actores es una estrategia valiosa para este fin, buscando la apropiación comunitaria de la biblioteca como un espacio de construcción colectiva:

“...a nivel territorial tiene que ver con el diseño de una matriz de actores académicos, sociales y culturales, donde podemos a través de esa matriz identificar a esos aliados, a esos líderes del sector educativo, líderes del sector socio-cultural. Empezar a establecer una serie de relaciones y alianzas de contactos permanentes con estos líderes, intentando que entiendan cuál es el sentido de lo que hacemos, de lo que queremos hacer y que poco a poco se vayan vinculando a esos proyectos de desarrollo bibliotecario y a esas articulación[sic] con ese portafolio, otra estrategia no solo pues es a través de los líderes sino a través de la comunidad misma, es generar apropiación de la biblioteca pública, como un escenario para crear, para construir, para proponer, para desarrollar esos procesos conjun-

tos con la comunidad, un ejercicio de pedagogía". (Red de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca Colombia).

En suma, la misión de las bibliotecas contemporáneas se redefine y se fortalece a través de una interacción constante y adaptativa con su entorno. Esta aproximación les permite no solo ofrecer nuevos servicios bibliotecarios focalizados en las problemáticas territoriales, sino también medir impactos significativos y construir una red de alianzas que las consolida como centros vitales para el desarrollo y el bienestar comunitario.

Por lo tanto, si tomamos en cuenta estas experiencias de las bibliotecas, para este caso aquellas que surgieron del proceso conversacional de las entrevistas grupales, y las transformamos en un aspecto misional de las bibliotecas, tenemos que estas pueden ser leídas de la siguiente forma⁷:

Tabla 1. Transformación de una conversación en una misión

Eje estratégico de la misión	Descripción operativa
Espacio de acogida e inclusión total	Garantizar que la biblioteca sea un espacio abierto a todas las personas de la comunidad, sin restricciones, fomentando un ambiente inclusivo y acogedor.
Temáticas y problemáticas del territorio	Involucrarse con las realidades y necesidades locales, abordando problemáticas sociales más allá de lo literario.
Trascender la lectura tradicional	Superar el enfoque centrado exclusivamente en el libro, ampliando la labor bibliotecaria hacia la mediación cultural y la acción social.
Agente de cambio y prevención social	Posicionarse como una institución capaz de prevenir riesgos sociales y generar oportunidades de bienestar y desarrollo comunitario.
Compromiso con el impacto transformador	Aspirar a producir un cambio real en la vida de las personas, especialmente de niños, jóvenes y adultos en riesgo social.
Adaptación y descentralización territorial	Flexibilizar el acceso a servicios bibliotecarios en función del contexto geográfico (rural, urbano, digital), favoreciendo la equidad territorial.
Alianzas estratégicas y trabajo colaborativo	Impulsar el trabajo conjunto con instituciones educativas, sociales y comunitarias para maximizar el impacto.
Apropiación y co-creación comunitaria	Fomentar la participación de la comunidad como creadora y protagonista en la construcción de procesos culturales y educativos en la biblioteca.

Fuente: Elaboración propia

Si este mismo proceso conversacional desarrollado en una entrevista quisiéramos convertirlo en una herramienta visual y comunicacional, este podría ser expresado de la siguiente forma:

.....

⁷ El concepto de una misión y procesos de planificación flexibles se han tomado desde la idea de Developmental Evaluation de M. Q. Patton (2011). En el que se plantea una metodología con enfoques dinámicos para contextos complejos e inciertos, basados en una retroalimentación constante, evaluador como parte del equipo y la evaluación orientada al uso, usuario y utilidad.

Misión de la biblioteca pública o comunitaria

Un espacio transformador, inclusivo y territorialmente comprometido.

-  Inclusión total: todos son bienvenidos.
-  Conexión territorial: responde a las realidades del entorno.
-  Más allá del libro: mediación, cultura y acción social.
-  Agente de cambio: prevención y bienestar social.
-  Impacto real: alternativas positivas para niños, jóvenes y adultos.
-  Accesibilidad territorial: llega a donde la comunidad lo necesita.
-  Alianzas estratégicas: trabajo colaborativo con actores clave.
-  Co-creación comunitaria: la biblioteca se construye con la gente.

Para la realización de este ejercicio realizamos lo siguiente: pasos para reformularlas en una misión a partir de conversaciones.

Para la versión de informe (formal y descriptiva)

Objetivo: producir un texto claro, riguroso y profesional, orientado a ser leído por tomadores de decisiones, académicos o equipos técnicos.

Pasos seguidos:

- a. Identificación de categorías temáticas:
 - Revise su texto de ideas y conversaciones. Realice una síntesis como un “Eje estratégico de la misión”.
- b. Reformulación del lenguaje:
 - Transforme expresiones coloquiales o testimoniales en un lenguaje institucional-formal.
 - Ejemplo: “vengan directamente a nuestra institución...” → “producir un cambio real en la vida de las personas”.
- c. Claridad y precisión conceptual:
 - Evite repeticiones y simplifique estructuras para facilitar la lectura lineal.
 - Ejemplo: “no solo con temas literarios” → “más allá de lo literario”.
- d. Uso de formato tabular:
 - La tabla tiene dos columnas: una para el eje estratégico y otra para su descripción operativa.
 - Esto da estructura, facilita la comparación entre ejes y permite usarla como matriz de evaluación futura.
- e. Tono adecuado:
 - Uso de un tono descriptivo, neutro y técnico, orientado a políticas públicas, planificación bibliotecaria o informes de gestión.

Para la versión de afiche (concisa y visual)

Objetivo: comunicar de forma rápida, atractiva y entendible para el público general o una comunidad usuaria de la biblioteca.

Pasos seguidos:

- a. Síntesis extrema del contenido:
 - Cada eje fue reducido a una frase clave de 5 a 8 palabras.
 - Ejemplo: “Compromiso con el impacto transformador” → “💡 Impacto real: alternativas positivas...”.
- b. Adaptación del lenguaje al público general:
 - Use un lenguaje más emocional y directo, cercano al lector común.
 - Evite tecnicismos o frases largas.
- c. Uso de íconos y signos visuales:
 - Incorpore íconos o emojis para reforzar visualmente cada eje (📖, 🚗, 🤝, etc.).
 - Esto mejora la memorización y da una jerarquía visual inmediata.
- d. Organización jerárquica del contenido:
 - Parte con un título motivador y sintético: “*Misión de la biblioteca comunitaria*”.
 - Luego liste los puntos clave como si fueran lemas o promesas de valor.
- e. Tono adecuado:
 - Tono inspirador, positivo y movilizador, orientado a fomentar la identificación de la comunidad con la misión de la biblioteca.

¿Cómo transmitimos de mejor manera nuestra misión y/o propósito a las comunidades y organizaciones de nuestro territorio?

Pasos para transmitir la misión de la biblioteca usando el método *Power pitch*⁸

La misión de una biblioteca hoy va más allá de ser un depósito de libros; es un motor de desarrollo comunitario. Transmitir esta misión de forma efectiva, memorable y persuasiva es crucial para conseguir apoyo, alianzas y la participación de la comunidad. El método *power pitch* ofrece un marco sistemático para lograrlo.

a. Comprende por qué un *pitch* es crucial para tu biblioteca

.....

⁸ Al igual que en el caso del anglicismo *advocacy*, *pitch* no tiene una traducción única, pero se asocia a la creación de un discurso, para influenciar o captar la atención de otro que no es parte de tu organización, esto puede ser para organizaciones, administradores municipales, la propia comunidad, pero, sobre todo este método de trabajo está orientado a los tomadores de decisiones.

En un mundo saturado de información y con tiempo limitado, tu biblioteca necesita destacar. Un *pitch* no es solo informar; es influir, impulsar a la acción y convertir a tus interlocutores en cómplices de tu misión. Un *Power pitch* bien preparado para tu biblioteca te permitirá (Sepúlveda, 2013):

- Aumentar la confianza de tu equipo al comunicar claramente el valor que ofrecen.
- Guiar a tu comunidad y aliados sobre cómo pueden participar y beneficiarse.
- Potenciar habilidades como la narrativa, la empatía y la transmisión de valor de tu biblioteca.
- Abrir puertas a futuras conversaciones, alianzas estratégicas o financiación.
- Facilitar el trabajo asociativo, convirtiendo a tu biblioteca en un referente y un socio “recomendable”.

b. Prepara el terreno: las 3 bases del *pitch* de tu biblioteca (análisis pre-guion) (Sepúlveda, 2013).

Antes de construir tu mensaje, necesitas entender a quién le hablas y qué quieres lograr.

- Analiza a tu interlocutor o audiencia: investiga a fondo a quién te diriges: ¿son autoridades municipales, posibles donantes, líderes comunitarios, directores de escuelas, empresas privadas o incluso futuros usuarios? ¿Cuáles son sus intereses, prioridades, metas (políticas, económicas, sociales) o prejuicios sobre las bibliotecas? Adapta tu tono y estilo a ellos. El *pitch* principal siempre debe resonar con las necesidades del usuario final (la comunidad).
- Define metas concretas y emocionales: ¿qué quieres que suceda inmediatamente después de tu *pitch*? (Ejemplo: conseguir una segunda reunión para discutir una alianza, lograr una visita a la biblioteca, asegurar un aporte económico para un programa específico, obtener apoyo para una política pública). Además, ¿qué sensación quieres dejar en ellos? (Ejemplo: confianza en la gestión, entusiasmo por el proyecto, credibilidad en la misión, urgencia por actuar).
- Considera el lugar y la situación del *pitch*: ¿dónde y cómo vas a presentar? ¿Es una reunión formal, un evento comunitario, un almuerzo, una presentación en línea, o incluso un encuentro informal? El tiempo disponible, el nivel de ruido y la cantidad de personas influirán en cómo estructuras y entregas tu mensaje.

c. Construye la historia: las 6 escenas básicas del guion de tu biblioteca (Sepúlveda, 2013).

Tu *pitch* no es un listado de servicios, es una narrativa que invita a tus interlocutores a conectar emocionalmente y a tomar una decisión.

- **Escena 1. El dolor (el problema de la comunidad):** identifica y describe un problema real y palpable que tu comunidad o los usuarios potenciales sufren y reconocen. Este dolor debe ser relevante y, si es posible, cuantificable. No es la “falta de una biblioteca” o de “libros”, sino la emoción o el sufrimiento que implica. (Ejemplo: la soledad y aislamiento de los adultos mayores en el barrio; la brecha digital que impide a los jóvenes acceder a oportunidades educativas; la falta de espacios seguros para los niños después de la escuela).
- **Escena 2. El analgésico (esfuerzos incompletos):** reconoce los intentos previos (de la comunidad, otras instituciones o incluso la biblioteca antes de su transformación) para mitigar ese dolor, pero que no han ofrecido una solución completa. Esto valida los esfuerzos existentes y crea una urgencia por una mejor solución. (Ejemplo: los centros comunitarios existentes están saturados; las escuelas no tienen recursos para ofrecer tutorías extracurriculares; las soluciones individuales para la conectividad son inaccesibles).
- **Escena 3. La solución (la contribución única de la biblioteca):** describe cómo tu biblioteca aborda este dolor de manera innovadora y efectiva. Enfócate en los resultados concretos y en el valor que genera al comparar el “antes y después”. Evita tecnicismos; explica qué logra tu biblioteca y cómo cambia la vida de las personas. (Ejemplo: nuestra biblioteca transforma el aislamiento en conexión intergeneracional a través de programas de lectura compartida o se ofrece acceso digital gratuito y capacitaciones personalizadas que cierran la brecha digital y abren nuevas puertas).
- **Escena 4. La ambición (la visión de futuro):** pinta un cuadro aspiracional del futuro que tu solución puede crear para la comunidad o para tu interlocutor. Invita a imaginar un mundo de posibilidades, un cambio de estado de ánimo que va más allá de la solución inmediata. (Ejemplo: imagina un barrio donde cada niño tiene acceso a herramientas digitales para su futuro o un espacio donde las familias encuentran tranquilidad y apoyo constante).
- **Escena 5. Cómo se ejecuta (facilidad de adopción):** tranquiliza a tu interlocutor sobre la viabilidad y facilidad de implementar o adoptar tu propuesta. Aborda posibles objeciones prácticas: ¿Es fácil usar los servicios? ¿Cómo se integran con otras iniciativas? ¿Qué tipo de apoyo ofrecemos? (Ejemplo: nuestros programas están diseñados para ser replicados fácilmente con el apoyo



de voluntarios⁹ locales y aliados; la adopción de nuestra plataforma digital es intuitiva, con sesiones de acompañamiento).

- **Escena 6. El cierre (el llamado a la acción):** facilita la toma de decisión ofreciendo siempre dos alternativas, ambas favorables a tu propuesta (técnica de la “doble alternativa”). El objetivo es obtener un “sí o sí”, no un “sí o no”. (Ejemplo: ¿te parece que agendemos una visita a nuestra biblioteca la próxima semana para que veas el impacto en vivo, o prefieres que te enviemos una propuesta detallada para tu organización?).

d. Domina la puesta en escena (la performance) (Sepúlveda, 2013).

La forma en que entregas tu *pitch* es tan vital como el contenido. Tu lenguaje corporal, tu energía y tu pasión pueden ser más persuasivos que tus palabras.

- **Subtexto y coherencia:** asegúrate de que lo que transmites con tus gestos, tono de voz y energía (el subtexto) sea congruente con lo que dices (el texto). La confianza y la pasión se contagian.
- **Conciencia corporal y disfrute:** elimina el temor a exponer. Disfruta compartir la misión de tu biblioteca. Un presentador que disfruta es más atractivo.
- **Fuerza y estado de ánimo:** prepara tu cuerpo y tus emociones antes de presentar. Llega con energía y una actitud positiva.
- **Dominio del espacio y uso de objetos:** utiliza el entorno a tu favor. Si estás en tu biblioteca, señala elementos clave. Un objeto simple puede servir como un “prop” para ilustrar un punto.
- **Uso estratégico del PPT (si aplica):** tu presentación visual debe ser una extensión de tu narrativa, no un guion para leer. Debe apoyar, impactar y reiterar tus puntos clave, no abrumar.
- **Manejo del ritmo e imprevistos:** varía el tono, la velocidad y los silencios para mantener la atención. Prepárate para preguntas inesperadas o interrupciones, y sé capaz de incorporarlas con fluidez.
- **Repetición y práctica constante:** la maestría viene con la práctica. Repite tu *pitch* hasta que se sienta natural y fluido. Practica el tono, los gestos y la energía hasta que tu cuerpo asuma el discurso.

.....

⁹ El trabajo voluntario es una actividad libre, altruista y sin fines de lucro, donde una persona dedica su tiempo, conocimiento y esfuerzo a una causa de interés social o comunitario. A diferencia de un empleo, no implica una remuneración económica, aunque sí se pueden reembolsar los gastos en que la persona incurre. Esta acción se enmarca dentro de una organización, que provee un contexto, apoyo y las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad, la cual siempre debe ser una decisión personal y no una obligación legal. Aunque el concepto es similar en toda la región, las diferencias son notables en la formalización: países como Brasil, España y Colombia tienen leyes específicas, mientras que Argentina y México tienen una regulación menos explícita a nivel federal. Las semejanzas, por otro lado, se centran en el enfoque de impacto social y en el papel fundamental de las ONG para canalizar esta acción solidaria.



e. Evita errores comunes al crear el pitch de tu biblioteca (Sepúlveda, 2013).

El método *Power pitch* te ayuda a eludir trampas comunes:

- Decir demasiado y agregar poco valor: concentra tu mensaje en lo esencial y en el valor real que ofreces.
- Usar tecnicismos: evita el lenguaje interno de la biblioteca que no sea comprensible para tu audiencia externa. Habla de resultados para las personas.
- No mostrar empatía: trata a tu interlocutor como un aliado potencial, no solo como un recurso. Demuéstrale que te importa su perspectiva y sus necesidades.
- Transmitir incomodidad o inseguridad: tu confianza en la misión de la biblioteca es contagiosa.
- Utilizar una presentación genérica: adapta siempre tu *pitch* a la audiencia y la situación específica.



BIBLIOTECA



PASO 2:

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



Al trazar mapas y cartografías, podemos abrir círculos de escucha profundos y dibujar el mapa sensible del corazón del barrio, la biblioteca no solo entiende su territorio: lo siente. Así, su misión se teje con cada voz y cada historia, transformándose en un eco vivo de la realidad comunitaria y un motor de futuros compartidos.

¿Cómo podemos comprender verdaderamente las necesidades de la comunidad a la que sirve una biblioteca?

¿Cómo podemos elaborar diagnósticos que no se limiten a indicadores estadísticos, sino que tengan en cuenta las experiencias y expectativas de la región?

¿Qué herramientas tenemos disponibles para que el diagnóstico sea una oportunidad de participación y planificación colectiva?

El diagnóstico participativo es una práctica fundamental para que las bibliotecas públicas y comunitarias comprendan a las comunidades con las que se relacionan, más allá de datos concretos o percepciones institucionales. Es un proceso vivo, continuo y situado, que permite identificar demandas, fortalezas y conflictos desde la perspectiva de los propios habitantes.

Más que un estudio técnico, el diagnóstico participativo es un gesto político y emocional. Implica reconocer que el conocimiento se distribuye por todo el territorio, en los discursos de los niños, en los silencios de las mujeres, en las ausencias de los jóvenes, en las memorias de los adultos mayores. Es en este campo relacional donde la biblioteca se reinventa como espacio de escucha y construcción colectiva.

Las bibliotecas comunitarias, en particular, construyen diagnósticos diarios mediante la escucha activa de sus usuarios, la observación constante de los cambios en el entorno y el contacto directo con situaciones de vulnerabilidad, exclusión, migración, violencia o pobreza. Aprenden a leer los códigos del territorio con el cuerpo, con cariño y con improvisación. En este sentido, tienen una respuesta mucho más inmediata a las necesidades de la comunidad.

“Nós escutamos muito. Tem gente que vem só pra conversar, e a partir dessas conversas a gente percebe o que está pegando no bairro.” (Rede de Bibliotecas Comunitárias de Santo André, (SP), Brasil).¹⁰

Este proceso puede adoptar diversas formas. Algunas bibliotecas utilizan herramientas intuitivas y relacionales, como conversaciones informales, círculos de mate, recorridos vecinales, anotaciones en diarios de campo o escucha espontánea durante las sesiones de mediación. Otras combinan estas estrategias con metodologías más sistemáticas, cómo:

- Mapeo sensitivo del territorio
- Análisis de datos censales y cartografía social
- Encuestas de percepción y sondeos comunitarios
- Entrevistas con actores clave de la zona

“...no es solamente textual, sino que también podemos leer nuestras realidades por medio de la diversidad artística... no nos limitamos tampoco a un grupo de personas, sino que cualquiera que llegue a nuestros espacios son bienvenidos y hay un respeto por la diversidad cultural, entendiendo también cómo funciona Latinoamérica, ¿no? Somos una diversidad de culturas y saberes, y todos esos saberes, esas culturas, son bienvenidas y también nosotros nos apoyamos en ellas para construir historias que al final de cuentas es para lo que funciona también una biblioteca, la construcción de otras narrativas pensándonos nuestro futuro y nuestro desarrollo social. Entonces, yo creo que esa es la reflexión que tenemos acá en el comparativo de nuestras bibliotecas que es La Bellecera.” (Biblioteca Comunitaria La Bellecera. Piedecuesta, Santander, Colombia).

Estas prácticas no solo revelan información, sino que también crean vínculos. Un diagnóstico bien elaborado fortalece el sentimiento de pertenencia, valora el conocimiento local y sienta las bases para futuras alianzas. Cuando se realiza en diálogo con espacios comunitarios arraigados en el territorio —como colectivos, escuelas, centros de salud, círculos culturales, ferias e iglesias— se fortalece la legitimidad del proceso y se reconoce a la biblioteca como un socio en la planificación local.

“...no nos habíamos detenido, digamos, a reflexionar sobre el entorno que rodeaba la biblioteca y sobre todo la magnitud de esta situación en la que está inmerso el municipio. [...] tuvimos que meternos pues más a fondo, realizar más investigación, revisar más a fondo, más a profundidad los datos estadísti-

.....
¹⁰ Escuchamos mucho. Algunos vienen solo a charlar, y gracias a esas conversaciones nos hacemos una idea de lo que ocurre en el barrio. (Rede de Bibliotecas Comunitárias de Santo André, (SP), Brasil). Traducción Pablo Andrade.

cos, para ver qué estaba pasando y cómo a partir de nuestras propias actividades de biblioteca, pudiéramos empezar a prevenir estas situaciones". (Biblioteca Pública de Morelos, México).

Además, los procesos participativos ofrecen indicios sobre quiénes siguen fuera de la biblioteca. Los grupos históricamente excluidos, como las personas en situación de calle, las personas con discapacidad, las personas migrantes, los pueblos indígenas y la comunidad LGBTQIAPN+, a menudo no aparecen en los datos ni en las reuniones, pero su ausencia es reveladora. El reto para las bibliotecas es crear estrategias de divulgación cuidadosas, respetuosas y anticapacitistas¹¹ para que estos grupos también puedan reconocerse como parte de la construcción del espacio.

"Y realizamos un diagnóstico a partir de un instrumento sencillo que diseñamos para identificar cuáles son los intereses de estas instituciones para generar articulación con la biblioteca pública, sin asumir la responsabilidad que corresponde a la biblioteca escolar. Por lo tanto, a partir de ahí, estructuramos planes conjuntos, a partir de los cuales se establecen líneas estratégicas y una ruta de acción para todo el año, según los intereses que tengan y nuestra cartera". (Red de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca, Colombia).

¿Cómo realizamos un diagnóstico en la rutina diaria de la biblioteca?

Mapeo sensible del territorio

Técnica de mapeo colectivo que identifica áreas de afecto, miedo, memoria, exclusión o deseo. Puede realizarse con papel kraft, mapas impresos, modelos colectivos o plataformas digitales como Google Earth, acá te dejamos un link: <https://www.youtube.com/watch?v=J2TNfGjtro>

¿Cómo lo podemos realizar?

El Mapeo Sensible del Territorio es una técnica de mapeo colectivo que transforma un mapa geográfico en un lienzo para las experiencias y emociones de sus habitantes. Creando una representación rica y cualitativa del barrio. Puede realizarse con materiales sencillos o plataformas digitales, lo que lo hace muy adaptable.

¿Por qué es una herramienta poderosa?

- **Va más allá de lo observable: no solo muestra dónde están las calles o edificios, sino cómo se percibe el barrio.**

.....

¹¹ El anticapacitismo es un movimiento social y una perspectiva teórica que busca desafiar y eliminar el capacitismo, que es la discriminación y el prejuicio contra las personas con discapacidad. Se centra en la valoración de diferentes expresiones, experiencias y vidas de personas con discapacidad, luchando contra la idea de que ciertas capacidades o cuerpos son superiores a otros.

- Fomenta la expresión: permite a las personas expresar emociones y experiencias que quizás no verbalizarían fácilmente en una conversación.
- Revela realidades ocultas: puede sacar a la luz conflictos, puntos de exclusión o deseos colectivos que de otra forma pasarían desapercibidos.
- Genera empatía y conexión: al compartir sus percepciones, los participantes construyen un entendimiento más profundo de la experiencia de otros.
- Visual y participativo: es una actividad muy atractiva que involucra activamente a la comunidad en la creación de conocimiento.

Imagen 1. Mapa do território produzido pelas crianças da Biblioteca Comunitária do Eucaliptos, Santo André, SP, Brasil.^{12 13}



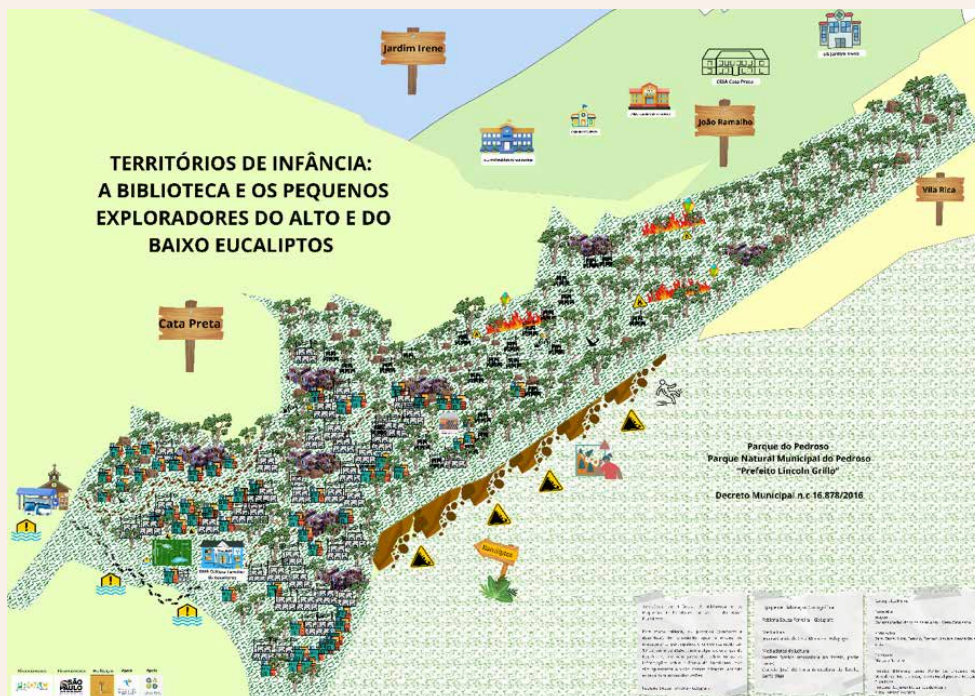
Fotografía: Fabiana Souza.

Esta cartografía realizada en conjunto con niños de la Biblioteca Comunitaria de Eucaliptos podemos observar la percepción y visión del territorio, la identificación de zonas de riesgo por incendio o por barrancos y los lugares de alta valoración como la propia biblioteca y espacios afectivos. Con lana se establecen los senderos utilizados y las zonas de vivienda. Esta cartografía participativa del territorio luego fue validada con las niñas y niños, geolocalizando la información obtenida.

.....
¹² Mapa del territorio elaborado por los niños de la Biblioteca Comunitaria Eucaliptos, Santo André, SP, Brasil

¹³ Durante la actividad del proyecto “Territorios de la Infancia”, el taller de mapas realizado con los niños puede verse en: <https://www.youtube.com/watch?v=B7v9pRKDcZ4>. Fuente: Colección de la Biblioteca Comunitaria de Eucaliptos, 2025.

Imagen 2. Mapa digital do território do Eucaliptos, Santo André, SP, Brasil^{14,15}



Cartografía: Fabiana Souza.

¿Cómo desarrollar un taller de mapeo sensible?

Este proceso se puede adaptar a tus recursos y al tamaño del grupo.

a. Preparación del taller

- **Define el Territorio:** decide qué área específica del barrio se va a mapear (ejemplo: las cinco o seis cuadras alrededor de la biblioteca, todo el sector). Por lo general muchos de los usuarios de bibliotecas se ubican a una distancia promedio de 30 minutos a pie como máximo de la biblioteca. Esto se da en particular en barrios, sin embargo, en bibliotecas públicas piloto, modelo o regionales esto varía, pues se encuentran insertas en vías de transporte y acceso que cambia la percepción de la distancia como estaciones de ferrocarril, metro o transporte público.

¹⁴ Mapa digital del territorio del Eucalipto, Santo André, SP, Brasil

¹⁵ Elaborado a partir de un mapa base elaborado por los niños de la Biblioteca Comunitaria, validado colectivamente, impreso en lienzo y exhibido en la biblioteca. Fuente: Colección de la Biblioteca Comunitaria de Eucaliptos, 2025.

- **Materiales base:**

- Opción física: consigue un mapa grande y legible del territorio (puedes imprimir uno de Google Maps y ampliarlo, o dibujar un croquis básico si no hay mapas disponibles) o simplemente usa un gran pliego de papel kraft (o similar) donde puedan dibujar el barrio desde cero.
- Opción digital: si tienes acceso a computadoras y proyectores, puedes usar Google Earth o un mapa digital interactivo.
- Materiales para marcar: *post-it* de diferentes colores, marcadores, stickers, símbolos pequeños, lanas, alfileres.

- **Categorías sensibles:** decide qué “sensibilidades” quieres explorar:

- Afecto: lugares que te hacen sentir bien, seguros, felices.
- Miedo: lugares inseguros, peligrosos o que generan preocupación.
- Memoria: lugares con historia personal o comunitaria importante.
- Exclusión: lugares donde te sientes fuera de lugar, inaccesible o ignorado.
- Deseo: lugares que te gustaría que cambiaran o cómo te gustaría que fueran.

- **Convención de colores/símbolos:** asigna un color de *post-it* o un símbolo distinto a cada categoría sensible (ejemplo: verde para afecto, rojo para miedo, azul para memoria, etc.). Explica esto claramente a los participantes.

- **Preguntas guía (disparadores):** prepara preguntas para cada categoría que ayuden a los participantes a reflexionar:

- ¿Qué lugar de este mapa te hace sentir [afecto/miedo/tristeza/alegría]?
- ¿Dónde te gustaría que [hubiera más verde/menos basura/más seguridad]?
- ¿Hay algún lugar aquí que te recuerde un momento importante del barrio?
- ¿Existe algún lugar en este mapa donde te sientes [excluido/solo/no bienvenido]?

- **Convocatoria:** invita a un grupo diverso de participantes (ejemplo: ocho a quince personas por taller, si es más grande, divídelos en subgrupos con su propio mapa).

b. La sesión de mapeo: guiando la exploración colectiva

- **Bienvenida y propósito:** explica claramente qué es el mapeo sensible y por qué es importante escuchar sus voces a través de esta herramienta. Enfatiza que no hay respuestas “correctas” o “incorrectas”.

- **Introducción del mapa base:** presenta el mapa físico o digital del territorio. Ayuda a los participantes a ubicarse y reconocer puntos de referencia.
- **Explicación de las categorías y símbolos:** repasa las categorías sensibles y la convención de colores/símbolos.
- **Momento de marcar:** invita a los participantes a tomar sus marcadores y *post-it* y a empezar a colocar sus marcas en el mapa. Anímalos a escribir una palabra clave o una frase corta en cada *post-it* para explicar su marca.
- **Narración y compartir:** una vez que hayan marcado algunos puntos, pídeles que, uno por uno (o en pequeños grupos), compartan lo que marcaron y por qué. Este es el corazón de la escucha activa. El facilitador debe preguntar “¿Por qué ese lugar?”, “¿Qué sentimiento te genera?”, “¿Qué te gustaría que pasara allí?”.
- **Exploración de conexiones:** a medida que surgen las marcas y las historias, el facilitador puede invitar a la reflexión: “¿Alguien más siente lo mismo sobre este lugar?”, “¿Cómo se conectan estos puntos de miedo con estos de exclusión?”, “¿Qué patrones vemos?”.

c. Facilitación clave

- **Crea un ambiente seguro:** es fundamental que los participantes se sientan cómodos compartiendo emociones, incluso las negativas como el miedo o la exclusión. Reitera la confidencialidad y el respeto.
- **Escucha activa:** presta atención no solo a lo que se dice, sino también a las emociones y el lenguaje corporal.
- **Guía, no dirijas:** permite que la comunidad sea la protagonista del mapa. Tu rol es hacer las preguntas adecuadas y organizar el proceso.
- **Maneja la sensibilidad:** si surgen temas muy difíciles, valida los sentimientos de los participantes y, si es necesario, haz una pausa o sugiere un recurso de apoyo si la biblioteca puede ofrecerlo.

d. Sistematización y análisis post-taller

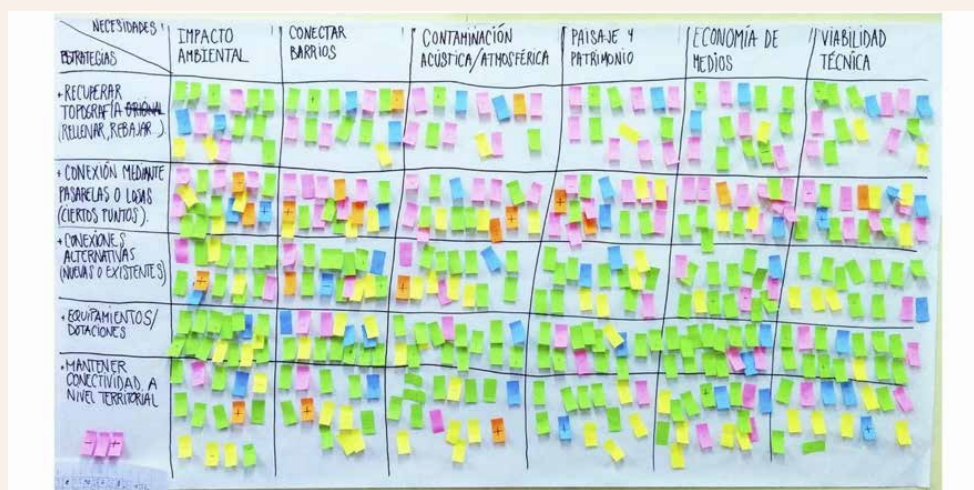
- **Documentación:** toma fotografías claras del mapa finalizado. Si usaste *post-it*, transcríbelos a un documento digital o tabla (ejemplo: tu Excel) asociándolos a la categoría y, si es posible, al lugar específico.
- **Identificación de patrones:** analiza el mapa. ¿Hay concentraciones de miedo en ciertas zonas? ¿Dónde se ubican los puntos de afecto? ¿Hay lugares que son de memoria y también de deseo de cambio?

- **Conexión con la biblioteca:** reflexiona. ¿Cómo puede la biblioteca, a partir de estos hallazgos emocionales y espaciales, generar programas, servicios o alianzas? ¿Qué “miedos” puede mitigar? ¿Qué “deseos” puede potenciar?
- **Devolución a la comunidad:** muestra los resultados del mapeo a los participantes y a la comunidad en general. Valida lo que se encontró y propón cómo la biblioteca podría responder.

Círculos de escucha

El objetivo de estos grupos es crear un espacio seguro y productivo para que la comunidad exprese sus problemas y sueños relacionados con el barrio (territorio) y la biblioteca, utilizando la escucha activa y una metodología horizontal.

Imagen 3. Metodología con post it. Ideas, temas, valoración.



Fuente: <https://paisajetransversal.com/portfolio/imagina-bulevar/>

a. Fase de preparación: diseño del grupo y la conversación

- **Definición de los grupos:**
 - **Criterios de agrupación:** confirma las categorías específicas. por ejemplo:
 - Por edad: adolescentes (12-17), jóvenes (18-29), adultos (30-60), adultos mayores (60+).
 - Por género: (si es relevante para las temáticas a abordar).
 - Por grupo étnico¹⁶

.....
¹⁶ Dependiendo del país en que te encuentres, cuando hablamos de grupos étnicos solemos pensar en la población indígena. Este concepto varía y en algunos países son pueblos originarios, primera nación u otro. Para las poblaciones afrodescendientes nos solemos encontrar con denominaciones como tribales o nativos. Recuerda: la concepción étnica es muy amplia y también incluye a la población gitana en Iberoamérica, así como otras.

- Por afinidades temáticas/intereses: (ejemplo: padres y madres, emprendedores locales, amantes de la lectura, vecinos preocupados por la seguridad).
- Tamaño del grupo: idealmente, grupos pequeños de seis a diez personas. Esto permite que todas participen activamente y se sientan escuchadas. Si son demasiadas, se pierde la horizontalidad.
- Convocatoria: ¿cómo vas a invitar a estas personas? Utiliza los canales de la biblioteca, líderes comunitarios, organizaciones afines. Sé claro sobre el propósito del encuentro: «Queremos escuchar sus ideas para construir juntos un mejor barrio y una mejor biblioteca».
- **Elaboración de preguntas guía:**
 - Prepara una serie de preguntas abiertas que actúen como ejes de la conversación. No son un cuestionario rígido, sino disparadores.
 - Ejemplos:
 - Pensando en nuestro barrio, ¿cuáles son los tres problemas principales que te preocupan más?
 - ¿Qué sueños o aspiraciones tienes para nuestro barrio en los próximos 5 años?
 - ¿Cómo crees que la biblioteca podría ayudar a resolver esos problemas o a alcanzar esos sueños?
 - ¿Qué servicios o actividades de la biblioteca te resultan más útiles o te gustaría que existieran?
 - Si la biblioteca pudiera cambiar algo fundamental en el barrio, ¿qué debería ser?
 - Orden: inicia con preguntas más generales sobre el barrio para generar confianza, y luego avanza hacia la relación con la biblioteca.
- **Logística y materiales:**
 - Lugar: un espacio cómodo y acogedor en la biblioteca o en un centro comunitario.
 - Materiales:
 - *Post-it* de varios colores: sugiere un color para “problemas” y otro para “sueños”, o para cada pregunta eje.
 - Marcadores gruesos: para que la escritura sea visible.
 - Papelógrafos o pizarra: para pegar los *post-it* y organizar las ideas.
 - Agua, café, mate o algo para compartir: crea un ambiente más relajado.

b. Fase de facilitación: guiando la conversación horizontal

La clave es el rol del facilitador y la creación de un ambiente de confianza.

- **Rol del facilitador (una o dos personas):**
 - **Neutralidad:** no juzgar, no debatir, no imponer ideas.
 - **Guía:** mantener la conversación en los ejes propuestos, pero sin ser rígido.
 - **Estimular la participación:** asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hablar.
 - **Escucha activa:** prestar total atención a lo que se dice (y lo que no se dice), captando emociones, prioridades y conexiones.
 - **Gestión del tiempo:** asegurarse de cubrir los puntos principales dentro del tiempo establecido.
- **Metodología horizontal:**
 - **Presentación:** inicia explicando claramente el propósito del encuentro: “estamos aquí para escuchar sus voces y aprender de sus experiencias. No venimos a dar soluciones, sino a entender sus problemas y sueños para construir juntos”.
 - **Reglas básicas (co-creadas):** puedes proponer algunas reglas al inicio: “escuchamos a todos”, “una persona a la vez”, “todas las ideas son válidas”, “respeto mutuo”.
 - **Ambiente de confianza:** empieza con una ronda de presentación breve donde cada persona diga algo ligero (ejemplo: su nombre y su cosa favorita del barrio).
 - **Evitar jerarquías:** el facilitador debe sentarse al mismo nivel que los participantes. Evita dar sermones o “enseñar”.

c. Fase de recopilación con *post-it*: ideas visibles y ordenadas

Esta es la parte práctica de tu sugerencia.

- **Cómo integrar los *post-it* en la conversación:**

- Introducción de la pregunta: el facilitador lanza una pregunta guía (ejemplo: ¿cuáles son los problemas que más les preocupan en el barrio?).
- Momento individual de reflexión (y escritura): pide a cada participante que piense por un minuto y escriba una idea por cada *post-it*. Si tienen tres problemas, escriben tres *post-it*. ¡Esto es clave para capturar todas las voces!
- Compartir y pegar: luego, cada persona lee sus *post-it* en voz alta y los pega en un papelógrafo o pizarra designado para esa pregunta. El facilitador puede agrupar *post-it* similares a medida que aparecen, o hacerlo al final de la ronda.
- Discusión abierta: una vez que todos han compartido se abre un breve espacio para que el grupo discuta los problemas que se han “destapado”, profundizando en por qué son importantes.
- Repetir: pasa a la siguiente pregunta guía y repite el proceso.

- **Beneficios del uso de *post-it*:**

- **Inclusión:** asegura que las voces más tímidas también tengan sus ideas plasmadas.
- **Claridad:** cada *post-it* es una idea concreta.
- **Priorización:** una vez pegados, se pueden usar “votaciones con puntos” (cada persona pone 1-3 puntos en los *post-it* más importantes) para priorizar los problemas o sueños.
- **Organización visual:** permite ver patrones, agrupar ideas similares y organizar la información de forma visual.
- **Co-creación:** los participantes ven sus ideas formar parte de un todo colectivo.

d. Fase de sistematización y próximos pasos

Una vez finalizadas las sesiones:

- **Fotografiar y transcribir:** toma fotos de los papelógrafos con los *post-it* agrupados. Luego, transcribe las ideas a un documento (ejemplo: el Excel que planeas).

- **Análisis y síntesis:**

- Identifica temas recurrentes y las prioridades claras (según las votaciones).
- Busca conexiones entre los problemas y sueños.
- Sintetiza los hallazgos principales de cada grupo (ejemplo: grupo Jóvenes: Principal preocupación, falta de espacios de ocio seguros; Sueño: un centro cultural juvenil).

- **Vinculación con la misión y servicios:** ¿cómo se relacionan estos problemas y sueños directamente con lo que la biblioteca es o podría hacer? ¿qué nuevos servicios o adaptaciones de la misión sugieren estos hallazgos?

- **Devolución a la comunidad:** es crucial devolver a los participantes un resumen de lo que se escuchó y las primeras ideas de cómo la biblioteca podría actuar. Esto genera confianza y compromiso.

Observatorio comunitario

Registro diario realizado por mediadores o voluntarios, con notas sobre situaciones observadas, conversaciones relevantes, conflictos emergentes, ausencias percibidas y cambios en el entorno. Dependiendo de la realidad de tu biblioteca, puedes extender este observatorio a los usuarios u organizaciones activas.

Imagen 4. Atrapasueños para la construcción del observatorio familiar



Fuente: Informe de Biblioteca La Manga. Barranquilla. Iberbibliotecas.

Un observatorio comunitario es un espacio o plataforma (físico y/o virtual) donde los propios miembros de la comunidad (en este caso, personas en contextos migratorios, incluyendo sus familias) relatan, registran y analizan su realidad de manera sistemática. Su propósito es generar conocimiento situado, visibilizar sus condiciones de vida, desafíos, aportes y sueños, y servir como base para la incidencia y la acción.

Imagen 5. Representación del atrapasueños¹⁷



Fuente: Informe de Biblioteca La Manga. Barranquilla. Iberbibliotecas.

a. Propósito y objetivos del observatorio

- **Propósito general:** crear un sistema de documentación y visibilización de las realidades de las personas en contextos migratorios o de vulnerabilidad, desde su propia voz, para informar, sensibilizar e incidir en políticas y acciones que mejoren su calidad de vida.

.....
¹⁷ En la foto el Atrapasueños familiar (armado de manera artesanal) muestra el Atrapasueños familiar. Barrio Medialuna Palermo Colores de los hilos y su significado en la representación simbólica padre enfermo (hilo rosado) y dos hijos menores sin afiliación a EPS (hilo naranja). Por último, se instaurará en las familias un sistema de control y seguimiento a las acciones de cuidado a través del Atrapasueños familiar.

- **Objetivos específicos:**

- Recopilar información: documentar experiencias, desafíos, necesidades, recursos y aportes de las familias migrantes.
- Visibilizar realidades: hacer accesibles y comprensibles las historias y datos para la comunidad local, autoridades y otras organizaciones.
- Generar conocimiento: producir informes, relatos, mapas o materiales que sintetizen las realidades observadas.
- Fomentar la participación: empoderar a las personas migrantes como “observadores” y “narradores” de su propia realidad.
- Incidir y actuar: utilizar la información generada para proponer soluciones, abogar por derechos y guiar la creación de servicios y programas (incluyendo los de la biblioteca).

b. Ejes temáticos del observatorio (ejemplos)

Los relatos y datos se organizarían en torno a ejes que reflejen la complejidad de la experiencia migratoria. Puedes definirlos con la propia comunidad:

- **Condiciones de vida y habitabilidad:**

- Acceso a vivienda digna (condiciones de arriendo, hacinamiento, servicios básicos).
- Salud (acceso a servicios, barreras idiomáticas, salud mental).
- Educación (acceso a escuelas, validación de estudios, deserción escolar).
- Alimentación y seguridad alimentaria.

- **Situación laboral y económica:**

- Acceso al empleo (formal/informal, discriminación, salarios).
- Emprendimientos y aportes económicos a la comunidad.
- Acceso a servicios financieros.

- **Integración social y cultural:**

- Experiencias de discriminación o xenofobia.
- Redes de apoyo (familiares, comunitarias, institucionales).
- Participación en la vida comunitaria y cultural del barrio.
- Preservación de la cultura de origen y transmisión intergeneracional.
- Barreras idiomáticas y acceso a información.

- **Acceso a derechos y documentación:**

- Situación migratoria y procesos de regularización.
- Acceso a la justicia y protección.
- Conocimiento y ejercicio de sus derechos.

- **Bienestar emocional y salud mental:**

- Impacto emocional de la migración.
- Estrategias de afrontamiento y resiliencia.
- Acceso a apoyo psicológico.

- **Aportes y potenciales:**

- Habilidades, oficios y conocimientos que traen consigo.
- Iniciativas comunitarias que ya están desarrollando.
- Sueños y aspiraciones para su futuro y el de sus hijos en el nuevo territorio.

c. Metodología y herramientas para el observatorio

Aquí es donde se integran las herramientas que ya hemos conversado, adaptadas para una recopilación continua:

- **Relato de realidades (recopilación primaria):**

- “Cajas de historias” o “murales de experiencias”: espacios en la biblioteca donde las personas puedan dejar de forma anónima o con nombre, relatos cortos, dibujos, fotos o frases que representen su realidad.

- **Visibilización y análisis (sistematización):**

- Fichas de registro simplificadas: para sistematizar los datos clave de los relatos (ejemplo: número de personas por hogar, país de origen, situación laboral, barreras principales, etc.).
- Historias de vida / narrativas: transformar los relatos recopilados en historias escritas o audiovisuales que puedan ser compartidas (con consentimiento).

- **Gestión del conocimiento y difusión:**

- Boletines o informes periódicos del observatorio: resúmenes de los hallazgos y relatos más relevantes, para compartir con la comunidad, autoridades y organizaciones.
- Eventos de devolución y diálogo: encuentros comunitarios donde se presentan los resultados del observatorio y se discuten los próximos pasos.

d. Rol de la biblioteca en el observatorio

La biblioteca puede ser un espacio central y facilitador para este observatorio, ofreciendo:

- **Espacio físico:** un lugar seguro y acogedor para las reuniones y actividades.
- **Recursos materiales:** mapas, *post-it*, acceso a computadoras, internet.
- **Mediación:** facilitar los círculos de escucha y los procesos de mapeo.
- **Sistematización:** apoyar en la organización y análisis de la información.
- **Visibilización:** utilizar sus canales (web, redes, eventos) para difundir los hallazgos.
- **Articulación:** conectar el observatorio con otros actores y redes de apoyo a migrantes.

Triangulación con fuentes secundarias

Uso de datos censales, informes gubernamentales, diagnósticos elaborados por ONG, universidades o consejos sectoriales. Esta triangulación ayuda a articular el conocimiento técnico con el conocimiento del territorio.

Después de las sesiones, se unen todas las piezas del rompecabezas.

- **Triangulación de la información:** compara los hallazgos del diagnóstico participativo (lo que la comunidad dijo en los círculos de escucha, los *post-it* del mapeo sensible) con la información secundaria como censo, informes de ONG o universidades, datos del municipio, etc.
 - **Confirmación:** ¿dónde coinciden ambas fuentes? Esto refuerza la validez de los hallazgos y prioridades.
 - **Complementariedad:** ¿dónde una fuente añade detalle o contexto a la otra? (Ejemplo: la comunidad dice “miedo a la delincuencia”, y los datos policiales muestran un aumento en robos en esa zona específica).
 - **Contradicción/nueva información:** ¿dónde hay una brecha o un dato nuevo? Esto es una invitación a explorar más a fondo o a ajustar tu comprensión.
- **Construcción de argumentos sólidos:** la combinación de la voz de la comunidad (el conocimiento territorial) con los datos técnicos (la evidencia formal) te da un diagnóstico mucho más robusto y argumentos más convincentes para solicitar recursos, establecer alianzas o justificar nuevos programas y servicios de la biblioteca.

Al incorporar la información secundaria de esta forma participativa, no solo obtienes un diagnóstico más completo, sino que también empoderas a la comuni-



dad al hacerla participe de la interpretación de “sus propios” datos y al reconocer que su experiencia es tan válida como cualquier estadística.

¿Cómo sistematizamos la información de los usuarios y secundaria?

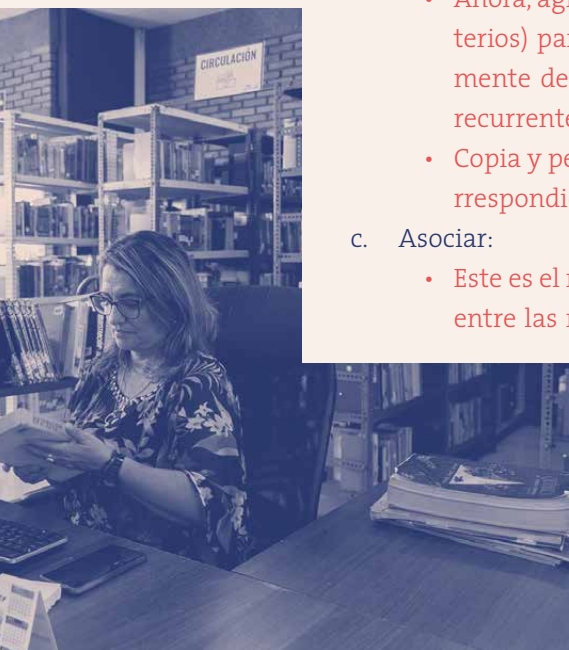
En el camino de transformar las bibliotecas públicas en verdaderos motores del territorio, la sistematización de la información se alza como un proceso fundamental. Piensa en ella como el arte de ordenar y organizar la gran cantidad de datos que recogemos de nuestras comunidades y de diversas fuentes. Este ordenamiento no es un mero capricho; es un ejercicio previo y esencial que nos permite comprender a fondo la realidad de nuestros usuarios y territorios, sentando las bases para diseñar servicios y programas verdaderamente innovadores y relevantes.

Para las bibliotecas que buscan incidir y generar impacto, distinguimos dos áreas principales para esta sistematización: la información que viene directamente de las personas a través de entrevistas, y la que obtenemos de la investigación documental (fuentes secundarias).

Sistematización de entrevistas: escuchando la voz de la comunidad

La sistematización de entrevistas es el proceso de darle estructura a las conversaciones que tenemos con nuestros usuarios y miembros de la comunidad. Es aquí donde realmente capturamos sus necesidades, deseos y “dolores” desde su propia perspectiva. Este proceso se descompone en cuatro fases clave:

- a. Transcribir:
 - Registra, palabra por palabra, todo lo dicho en las entrevistas. ¡No cambies nada! La fidelidad es clave.
 - Mientras transcribes, subraya o destaca aquellas frases, palabras o ideas que te resulten especialmente reveladoras o que se repitan. Son las “perlas” de información.
 - Si trabajas en equipo, dividan la tarea para agilizar el proceso.
- b. Categorizar:
 - Ahora, agrupa la información. Establece “cajones” o ejes temáticos (criterios) para organizar las respuestas. Estos ejes pueden venir directamente de las preguntas de tu pauta de entrevista o surgir de temas recurrentes que identificaste al transcribir.
 - Copia y pega las citas relevantes de las entrevistas bajo la categoría correspondiente, manteniendo el énfasis en lo que destacaste.
- c. Asociar:
 - Este es el momento de la conexión. Busca puntos en común y patrones entre las respuestas de diferentes personas. ¿Qué problemas compar-



ten varios usuarios? ¿Qué deseos se repiten?

- También identifica aquellos puntos donde la información de las entrevistas podría enriquecerse o confirmarse con datos de fuentes externas.

d. Sintetizar:

- Una vez que has asociado las ideas, resume la información clave de cada categoría.
- El objetivo final es generar conclusiones claras y concisas que provengan directamente de lo que la comunidad ha expresado.
- *Visualmente*, puedes imaginarlo como una gran tabla: las columnas son cada persona entrevistada (ejemplo: USUARIO/A 1, USUARIO/A 2), las filas son tus ejes temáticos (ejemplo: EJE: acceso Digital, EJE: necesidades culturales), y al final, una columna de síntesis con las conclusiones.

Para apoyar este trabajo puedes crear una matriz de filas y columnas que integren los aspectos más relevantes de las conversaciones.

Tabla 2. Matriz de sistematización de conversaciones y entrevistas

	USUARI@ 1	USUARI@ 2	USUARI@ 3	USUARI@ 4	USUARI@ 5	SÍNTESIS
EJE 1 (ejemplo: Necesidades del usuario)	Respuesta destacada de U1 sobre Eje 1	Respuesta destacada de U2 sobre Eje 1	Respuesta destacada de U3 sobre Eje 1	Respuesta destacada de U4 sobre Eje 1	Respuesta destacada de U5 sobre Eje 1	Conclusiones comunes/tendencias del Eje 1 basadas en las respuestas de todos los usuarios.
EJE 2 (ejemplo: Dolencias/Problemas)	Respuesta destacada de U1 sobre Eje 2	Respuesta destacada de U2 sobre Eje 2	Respuesta destacada de U3 sobre Eje 2	Respuesta destacada de U4 sobre Eje 2	Respuesta destacada de U5 sobre Eje 2	Puntos de dolor recurrentes o problemas comunes identificados en el Eje 2.
EJE 3 (ejemplo: Expectativas)	Respuesta destacada de U1 sobre Eje 3	Respuesta destacada de U2 sobre Eje 3	Respuesta destacada de U3 sobre Eje 3	Respuesta destacada de U4 sobre Eje 3	Respuesta destacada de U5 sobre Eje 3	Expectativas compartidas o diferencias clave en las expectativas de los usuarios sobre el Eje 3.
EJE 4 (ejemplo: Comportamientos)	Respuesta destacada de U1 sobre Eje 4	Respuesta destacada de U2 sobre Eje 4	Respuesta destacada de U3 sobre Eje 4	Respuesta destacada de U4 sobre Eje 4	Respuesta destacada de U5 sobre Eje 4	Patrones de comportamiento o hábitos relevantes observados en el Eje 4.

	USUARI@ 1	USUARI@ 2	USUARI@ 3	USUARI@ 4	USUARI@ 5	SÍNTESIS
EJE 5 (ejemplo: Soluciones actuales)	Respuesta destacada de U1 sobre Eje 5	Respuesta destacada de U2 sobre Eje 5	Respuesta destacada de U3 sobre Eje 5	Respuesta destacada de U4 sobre Eje 5	Respuesta destacada de U5 sobre Eje 5	Tipos de soluciones que ya utilizan o vacíos en las soluciones actuales relacionados con el Eje 5.
EJE 6 (ejemplo: Frecuencia de uso)	Respuesta destacada de U1 sobre Eje 6	Respuesta destacada de U2 sobre Eje 6	Respuesta destacada de U3 sobre Eje 6	Respuesta destacada de U4 sobre Eje 6	Respuesta destacada de U5 sobre Eje 6	Frecuencia o intensidad de uso de ciertos productos/servicios en el Eje 6.

Fuente: Elaboración propia, a partir del material docente para el curso de introducción al diseño para ingeniería. Universidad de Santiago.

Sistematización de la búsqueda de información (fuentes secundarias): ampliando el panorama

Esta fase se refiere al ordenamiento de los datos obtenidos de documentos, informes, estudios, noticias o estadísticas que complementan la voz de la comunidad.

a. Buscar:

- Define conceptos clave para activar una búsqueda eficiente. Piensa en los problemas que quieres resolver o los temas que aboras.
- Utiliza los canales adecuados: bases de datos académicas, informes gubernamentales, estudios de mercado, publicaciones de ONG, etc.
- Sé selectivo: filtra la documentación para asegurarte de que sea relevante y de calidad.
- Comparte los hallazgos con tu equipo para que todos estén informados.

b. Leer:

- Lee la documentación seleccionada con un ojo crítico.
- Destaca la información más relevante que se relacione con los desafíos de tu biblioteca y los usuarios específicos que buscas impactar.
- Resume y comparte los principales hallazgos de cada documento con tu equipo.

c. Categorizar:

- Crea dimensiones o categorías para ordenar la información relevante que extrajiste de cada texto. Estas categorías pueden estar alineadas con tus ejes de entrevistas o con los elementos de tu mapa de empatía.
- Comparte estos hallazgos categorizados con tu equipo para una discusión conjunta.

d. Sintetizar:

- A partir de la categorización, genera conclusiones claras sobre cada dimensión.
- Es vital que estos hallazgos documentales complementen y validen (o contradigan) la información encontrada en las entrevistas, creando una visión más holística y robusta de la realidad.
- *Visualmente*, esta sistematización también puede ser una tabla: las columnas para cada documento (ejemplo: INFORME 1, ESTUDIO 2), las filas para las dimensiones establecidas (ejemplo: DIMENSIÓN: uso de Espacios Públicos, DIMENSIÓN: Barreras de Acceso), y una columna final de síntesis con las conclusiones globales.

Al igual que en la tabla anterior, para el uso de la información que hemos levantado te recomendamos utilizar una matriz que permita ordenar y destacar la información de mayor relevancia para tu propósito.

Tabla 3. Matriz para la sistematización de fuentes secundarias

	DOCUMENTO 1 (ejemplo: Artículo académico)	DOCUMENTO 2 (ejemplo: Informe de mercado)	DOCUMENTO 3 (ejemplo: Noticia)	DOCUMENTO 4 (ejemplo: Estudio de caso)	DOCUMENTO 5 (ejemplo: Sitio web)	SÍNTESIS
DIM 1 (ejemplo: Tendencias del sector)	Hallazgos relevantes del Doc 1 sobre la Dim 1	Hallazgos relevantes del Doc 2 sobre la Dim 1	Hallazgos relevantes del Doc 3 sobre la Dim 1	Hallazgos relevantes del Doc 4 sobre la Dim 1	Hallazgos relevantes del Doc 5 sobre la Dim 1	Conclusiones sobre las tendencias clave identificadas a través de la documentación.
DIM 2 (ejemplo: Tecnologías clave)	Hallazgos relevantes del Doc 1 sobre la Dim 2	Hallazgos relevantes del Doc 2 sobre la Dim 2	Hallazgos relevantes del Doc 3 sobre la Dim 2	Hallazgos relevantes del Doc 4 sobre la Dim 2	Hallazgos relevantes del Doc 5 sobre la Dim 2	Identificación de tecnologías prominentes o emergentes que impactan el desafío.
DIM 3 (ejemplo: Competencia)	Hallazgos relevantes del Doc 1 sobre la Dim 3	Hallazgos relevantes del Doc 2 sobre la Dim 3	Hallazgos relevantes del Doc 3 sobre la Dim 3	Hallazgos relevantes del Doc 4 sobre la Dim 3	Hallazgos relevantes del Doc 5 sobre la Dim 3	Análisis de los competidores principales, sus fortalezas y debilidades según las fuentes.
DIM 4 (ejemplo: Marco regulatorio)	Hallazgos relevantes del Doc 1 sobre la Dim 4	Hallazgos relevantes del Doc 2 sobre la Dim 4	Hallazgos relevantes del Doc 3 sobre la Dim 4	Hallazgos relevantes del Doc 4 sobre la Dim 4	Hallazgos relevantes del Doc 5 sobre la Dim 4	Aspectos legales o normativos que afectan el área de estudio.

	DOCUMENTO 1 (ejemplo: Artículo académico)	DOCUMENTO 2 (ejemplo: Informe de mercado)	DOCUMENTO 3 (ejemplo: Noticia)	DOCUMENTO 4 (ejemplo: Estudio de caso)	DOCUMENTO 5 (ejemplo: Sitio web)	SÍNTESIS
DIM 5 (ejemplo: Perfil demográfico)	Hallazgos relevantes del Doc 1 sobre la Dim 5	Hallazgos relevantes del Doc 2 sobre la Dim 5	Hallazgos relevantes del Doc 3 sobre la Dim 5	Hallazgos relevantes del Doc 4 sobre la Dim 5	Hallazgos relevantes del Doc 5 sobre la Dim 5	Características demográficas del público objetivo o usuarios que arrojan las fuentes.
DIM 6 (ejemplo: Casos de éxito/fracaso)	Hallazgos relevantes del Doc 1 sobre la Dim 6	Hallazgos relevantes del Doc 2 sobre la Dim 6	Hallazgos relevantes del Doc 3 sobre la Dim 6	Hallazgos relevantes del Doc 4 sobre la Dim 6	Hallazgos relevantes del Doc 5 sobre la Dim 6	Ejemplos relevantes de éxito o fracaso en iniciativas similares.

Fuente: Elaboración propia, a partir del material docente para el curso de introducción al diseño para ingeniería. Universidad de Santiago.



PASO 3:

GESTIÓN TERRITORIAL



El mapeo de actores es tu brújula para navegar el territorio, revelando las manos que pueden unirse. En la gestión territorial, cada alianza definida no es solo un acuerdo, sino el puente que transforma sueños comunitarios en realidades compartidas.

¿Cómo la gestión territorial nos permite alinear nuestra misión bibliotecaria con las necesidades y realidades únicas de nuestra comunidad local?

¿De qué forma nuestra implicación activa en la gestión territorial amplifica nuestro impacto, nos hace más relevantes y nos posiciona como un actor clave para el bienestar del barrio?

¿Qué oportunidades perdemos o qué desafíos enfrentamos si no adoptamos una gestión territorial activa y adaptativa a las dinámicas de nuestro entorno?

¿Tenemos los recursos, las alianzas y la capacidad interna para asumir una gestión territorial efectiva que realmente resuene con las expectativas y el pulso de nuestra comunidad?

Las bibliotecas públicas y comunitarias de Iberoamérica están demostrando que su relevancia trasciende las estanterías, consolidándose como verdaderos epicentros de la vida comunitaria. Esta transformación se arraiga en una profunda gestión territorial, que las impulsa a extender sus servicios más allá de sus muros y a entender el pulso real de los barrios. Las experiencias directas de quienes lideran estas instituciones nos ilustran cómo esta visión se traduce en acciones concretas y vitales.

Un ejemplo elocuente de este compromiso con el territorio es el esfuerzo consciente por llevar la biblioteca al espacio público, adaptándose a las necesidades emergentes y a los desafíos del entorno. Una biblioteca compartió su experiencia, revelando cómo esta intencionalidad moldea su quehacer:

“... esa ha sido la forma de trabajar que nosotros hemos realizado, y que nos ha llevado a generar, por ejemplo, un importante esfuerzo de un trabajo más territorial, es decir, cómo nosotros llevamos nuestros servicios al espacio público

a través de bibliomóvil, entonces tratamos de llevar la Ludoteca o el trabajo de la huerta, incluso cómo podemos techar o sombrear las zonas para hacer un espacio que reciba a la juventud y que vean la biblioteca un espacio de reemplazo de las plazas, porque en las plazas actualmente está este tema de las drogas”. (Biblioteca Pública de Cuernavaca, Morelos, México).

Imagen 6. Gestión Territorial



Fotografía: Pablo Andrade

Este giro hacia una gestión más territorial no es arbitrario; es una respuesta directa a una comprensión profunda de la demanda de la comunidad. Las bibliotecas más dinámicas han comprendido que su portafolio de servicios debe ser una resonancia de las voces y necesidades de la gente, no una oferta preestablecida. Esto ha revitalizado su misión y su impacto, convirtiéndolas en espacios de vida activa:

“... ya no trabajamos tanto con la oferta, sino con la demanda, con lo que la gente quiere que hagamos en la biblioteca pública, y eso ha sido muy interesante porque se han dinamizado muchos procesos, se ha dinamizado nuestro portafolio y la biblioteca entonces es un escenario vivo, vivo para la educación, vivo para el arte y para la cultura, y para atender todos estos intereses y necesidades de la comunidad”. (Red de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca Colombia).

Para materializar esta gestión territorial y responder eficazmente a la demanda comunitaria, la construcción de alianzas estratégicas emerge como un pilar indispensable. Las bibliotecas no operan en el vacío; se insertan en un ecosistema de actores locales¹⁸ con quienes pueden sumar fuerzas para generar intervenciones de mayor alcance y profundidad. La colaboración interinstitucional es clave para abordar desafíos complejos y maximizar el impacto de los recursos:

.....
¹⁸ Un ecosistema de actores se refiere a la red interconectada y dinámica de individuos, grupos, organizaciones e instituciones que influyen o son afectados por un proyecto, un problema, una iniciativa o un territorio específico.

“Otro ejercicio también que hacemos es establecer relación con las juntas de acción comunal, bajo la figura de nuestra biblioteca itinerante. Entonces, ahorita estamos muy enfocados en los conjuntos residenciales porque hace parte de una estrategia institucional que se llama “Alcaldía a tu conjunto”, entonces intentamos ahí unirnos todas las secretarías y las direcciones, y con nuestros programas vamos y hacemos unas jornadas de todo un día, una mañana, en donde está la secretaria de salud, está desarrollo social, está cultura, está la biblioteca, y hacemos una intervención conjunta en estos sectores, una iniciativa del municipio”. (Red de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca Colombia).

En suma, estas experiencias nos muestran que la relevancia de las bibliotecas públicas y comunitarias hoy reside en su capacidad para sumergirse en el territorio. Esto implica una gestión territorial activa, que adapta sus servicios a la demanda real de la comunidad y se fortalece a través de la construcción de alianzas estratégicas con otros actores locales. Solo así, la biblioteca se consolida como un escenario vivo, dinámico y esencial para el desarrollo integral de sus comunidades.

El mapeo de actores

Un mapa de actores (también conocido como mapa de *stakeholders* o partes interesadas) es una herramienta visual de análisis que permite identificar, clasificar y representar a todas las personas, grupos, organizaciones o instituciones que tienen algún tipo de relación, interés, influencia o impacto en un proyecto, una situación o un territorio específico.

No es solo una lista, sino un diagrama que busca mostrar las dinámicas y conexiones entre estos diferentes actores.

Guía para la creación de un mapa de actores: bases conceptuales y metodológicas (Ortiz, Matamoro y Psathakis, Fundación Cambio Democrático, 2016)

“El mapeo de actores posee una mirada sistémica, que aborda componentes y dimensiones en continua interacción e interdependencia. En este sentido, analizar la realidad como complejidad, e identificar a las partes relevantes de un tema, situación o conflicto en particular se vuelve un desafío en sí mismo”.¹⁹

.....
¹⁹ Es importante subrayar que cuando hablamos de mapeo de actores nos referimos a actores clave. Entendemos por actores clave a aquellas personas, grupos o instituciones cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivos y metas de la iniciativa a desarrollar. De forma diversa, los actores clave tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que permitan o no el desarrollo de una propuesta. Así, algunas de las características que presentan los actores clave son: 1) forman parte de la comunidad donde se analiza la situación y representan intereses legítimos de un grupo; 2) tienen funciones y atribuciones en relación directa con los objetivos del proyecto; 3) disponen de capacidades, habilidades, conocimiento, infraestructura y recursos para proponer, atender y solventar problemas científico – técnicos; 4) cuentan con mecanismos de financiamiento o donación de recursos; 5) tienen capacidad de gestión y negociación con los diversos agentes y/o niveles gubernamentales que permiten construir consensos y acuerdos. MARVIN MELGAR CEBALLO. Manual para el desarrollo de mapeo de actores claves (MAC). Proyecto Municipios y desarrollo sustentable. México 2012.

El mapeo de actores clave se utiliza ampliamente en proyectos de desarrollo porque permite representar gráfica y sistémicamente la realidad social en la que nos encontramos inmersos, identificando puntos de tensión, posibles alianzas y estrategias para la transformación territorial (Ortiz, Matamoro, & Psathakis, 2016).

¿Quién presiona y por qué? ¿A quién no se escucha? ¿Quiénes son los iguales y quiénes los opuestos? ¿Qué capacidad tienen ciertos actores para influir en las acciones de otros? ¿Quiénes son los más vulnerables?

Este tipo de herramienta requiere atención al contexto y a las dinámicas territoriales, reconociendo que el mapeo es una instantánea de un momento específico y que la realidad social está en constante cambio. Por lo tanto, debe complementarse con otras metodologías y fuentes.

a. Identificación del actor: el nombre de la persona, grupo u organización (ejemplo: “junta de vecinos”, “líder comunitario ‘maría’”, “escuela básica n°5”, “alcaldía”, “grupo juvenil de la plaza”). Ver Anexo 1. Mapa de actores.

b. Clasificación o rol: indicar si es un usuario directo, un actor interno (personal de la biblioteca), externo (otras instituciones, ONG, empresas), un beneficiario, un proveedor, etc. A menudo se usan categorías como (Tabla 4):

- **Núcleo/Central:** quienes son directamente afectados o el foco principal (ejemplo: los usuarios de la biblioteca).
- **Directos:** quienes interactúan de forma más cercana y frecuente.
- **Indirectos:** aquellos con una relación más distante, pero que aún pueden influir.

c. Intereses y expectativas: ¿qué le importa a este actor? ¿Qué gana o pierde con el proyecto? ¿Qué espera de la biblioteca?

d. Influencia y poder: ¿qué capacidad tiene este actor para impactar el proyecto? ¿Es un tomador de decisiones, un movilizador, un obstaculizador? Se puede clasificar en alto, medio, bajo. (Diagrama 3).

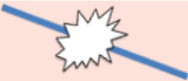
f. Nivel de interés: ¿qué tan interesado está este actor en el proyecto o problema? (alto, medio, bajo).

g. Relaciones: se representan con líneas o flechas que conectan a los actores, indicando:

- **Alianzas:** relaciones de colaboración y apoyo.
- **Conflictos:** tensiones o desacuerdos.

- **Flujos de información:** quién se comunica con quién.
- **Dependencia:** quién depende de quién.

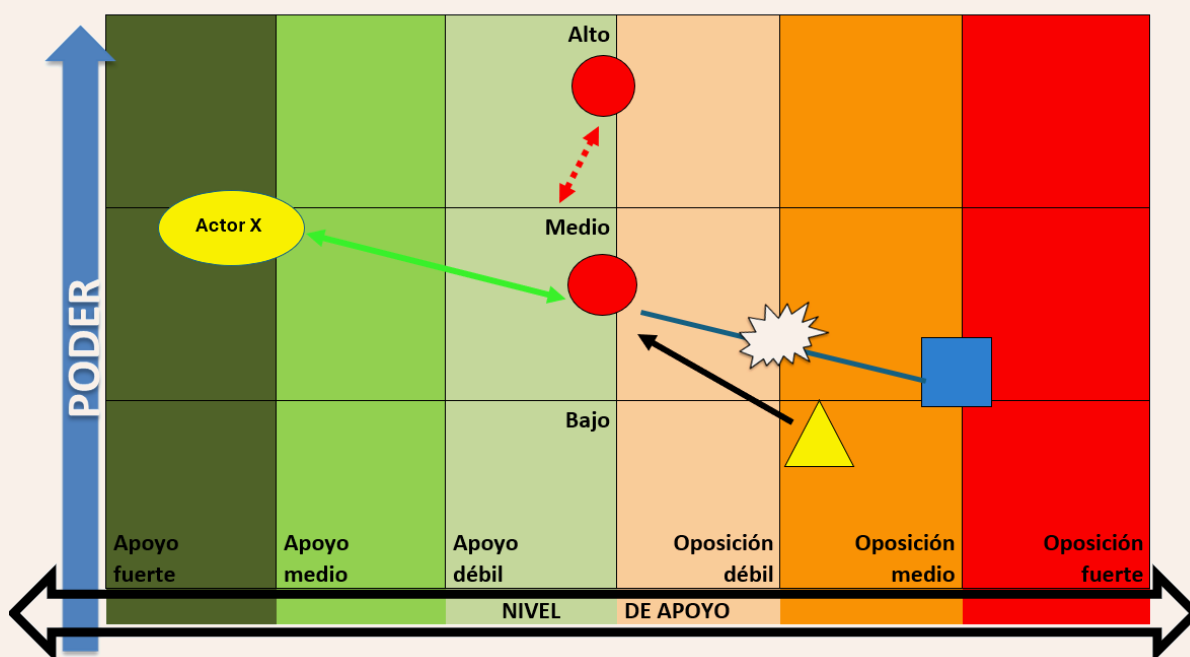
Tabla 4. Simbología de las relaciones

REFERENCIAS		
SECTORES	Público	
	Privado	
	Académico	
	Social	
	Medios	
PODER	N1. Actores con capacidades de decisión	Ubicados en el primer círculo concéntrico del gráfico
	N2. Actores con influencia, pero sin capacidades de decisión	Ubicados en el segundo anillo concéntrico del gráfico
	N3. Actores con poder de veto	Ubicados en el tercer círculo concéntrico del gráfico
RELACIONES	Colaboración/alianza	
	Tensión/conflicto	
	Intermitencia	
	Ausencia de relación	(sin flechas)
	Influencia sobre	

Fuente: En Ortiz, et. Al. 2016

Como podemos observar en el Diagrama 2. El Mapeo de Actores (MA), nos sirve para visualizar las relaciones existentes entre diversos actores (personas, organizaciones e instituciones) en nuestros territorios. Esta visualización nos permite identificar aquellos que presentarán una menor resistencia a nuestras ideas, así como también los niveles de apoyo y resistencia que podrían surgir en nuestras propuestas asociadas a nuestro propósito inicial.

Diagrama 2. Mapeo de Actores (MA)



Fuente: En Ortiz, et. Al. 2016

Una vez que el Mapeo de Actores (MA) ha sido representado visualmente, el siguiente paso crucial es analizar en profundidad la información recopilada. Este análisis es fundamental para diseñar una estrategia de vinculación efectiva con cada actor involucrado. Para ello, se consideran diversos criterios clave:

- Determinar la viabilidad²⁰ de un proyecto según el nivel de apoyo o rechazo que reciba de los actores.
- Visibilizar la tendencia y el grado de polarización de cualquier conflicto existente en el territorio.
- Identificar las relaciones más influyentes que operan en cada ámbito específico.
- Clarificar dónde se localizan los principales puntos de conflicto o las interrupciones en la red de relaciones.

.....
²⁰ Cuando hablamos de viabilidad nos referimos a componentes financieros del proyecto, por factibilidad a aspectos técnicos o tecnológicos y por deseabilidad a las demandas que las comunidades y grupos de usuarios realizan.

- Diferenciar entre los actores más inclinados al diálogo y la negociación, y aquellos que mantienen posiciones más arraigadas o radicalizadas.
- Reconocer a los actores con mayor vulnerabilidad o menor capacidad de influencia.
- Explorar las posibilidades de construir coaliciones y alianzas que puedan facilitar estrategias de negociación o ayudar a escalar o desescalar un conflicto.

Un método valioso para este análisis gráfico y relacional es cruzar la información, examinando el posicionamiento de los actores a nivel local en conjunto con sus redes de relaciones en distintas jurisdicciones (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016).

Claves para una estrategia de vinculación con actores

Al momento de definir cómo nos vincularemos con los actores, es importante considerar los siguientes elementos:

- Si ya se ha logrado identificar la fase de evolución de un conflicto, su nivel de escalada y la polarización de las posturas, será necesario implementar herramientas específicas y asumir roles diferenciados para el diálogo. Esto puede incluir promover acciones que busquen equilibrar las situaciones de poder entre actores o implementar estrategias de negociación ajustadas a cada contexto.
- El estudio de las relaciones puede revelar la existencia de actores que actúen como puentes o nexos fundamentales entre otros con posicionamientos diversos.
- En ocasiones, varios actores que comparten una postura similar pueden encontrarse desorganizados, lo que reduce su capacidad de incidencia. En esta línea, impulsar la construcción de condiciones para su articulación puede convertirse en una estrategia esencial (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016).

Determinando a los actores clave para el mapeo

Una pregunta recurrente es cómo discernir qué actores son esenciales y deben ser incluidos en el mapeo gráfico. En general, cada actor identificado en una fase inicial se agrega a un listado preliminar, el cual se enriquece con información variada sobre cada uno. Este proceso se lleva a cabo *antes* de la elaboración del mapa gráfico.

No todos los datos recopilados sobre un actor se trasladarán directamente al mapeo visual; más bien, esta información actúa como un insumo valioso para dos momentos clave: 1) antes de la representación gráfica, ayuda a clarificar cuándo un actor es un referente indispensable y debe ser mapeado; y 2) una vez elaborado el mapa, aporta elementos para diseñar una estrategia de intervención específica para ese actor. Por ejemplo, al enumerar medios de comunicación en una región, se podría evaluar su alcance de audiencia (como el rating de una radio o la tirada de un diario). Así, se podría establecer como criterio que aquellos medios con menor

llegada a la población no formen parte del mapeo gráfico en una primera instancia.

Otro aspecto importante es decidir si se deben mapear individuos o instituciones. Es crucial considerar ambas dimensiones, ya que, según el caso, ambas pueden adquirir gran relevancia. A veces, los roles institucionales tienen un peso considerable por su “capacidad de toma de decisión”, sin importar quién ocupe el cargo. En otras situaciones, son las personas, más allá de sus funciones institucionales, quienes poseen la habilidad de movilizar un tema o recursos dentro de una organización. En estos casos, la capacidad personal del individuo es más determinante que su puesto o cargo formal (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016).

Después de haber realizado un análisis tan profundo del Mapeo de Actores (MA), entendiendo sus posicionamientos, la dinámica de los conflictos y las posibles vulnerabilidades, te encuentras en un punto crucial. Ya no solo conoces el “quién es quién” y “qué piensa cada quien” en el territorio, sino que también has empezado a vislumbrar las tendencias y los puntos de tensión.

Este nivel de comprensión es invaluable, pero es fundamental reconocer que los desafíos de la gestión territorial rara vez pueden ser abordados por una sola institución o actor. La complejidad de los problemas y la diversidad de intereses en juego exigen una capacidad de incidencia y recursos que trascienden las capacidades individuales.

Aquí es donde el paso hacia las alianzas estratégicas se vuelve no solo lógico, sino indispensable.

¿Cómo transitas de este análisis a la fase de alianzas?

El mismo mapeo y análisis te han proporcionado la hoja de ruta para ello:

- i. **Identifica los “puentes” y nodos clave:** tu análisis te ha permitido reconocer qué actores pueden actuar como “puentes o nexo entre otros de diferente posicionamiento”. Estos son tus primeros candidatos naturales para establecer alianzas, ya que facilitarán la comunicación y el entendimiento entre grupos diversos (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016).
- ii. **Busca a los “proclives al diálogo”:** has detectado a los “actores más proclives al diálogo y la negociación”. Son ellos quienes probablemente estarán más abiertos a sentarse a la mesa, compartir objetivos y construir consensos, sentando las bases para una colaboración efectiva (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016).
- iii. **Visualiza coaliciones con actores desarticulados:** tu análisis también te mostró si hay “varios actores que comparten un mismo posicionamiento [pero] se encuentran desarticulados”. Aquí hay una oportunidad de oro: puedes tomar la iniciativa para “promover la construcción de coaliciones/alianzas” entre ellos, uniendo fuerzas y multiplicando su capacidad de incidencia (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016).

- iv. Enfoca la intervención donde más se necesita: al identificar los “principales conflictos o rupturas en el entramado de relaciones” y los “actores más débiles/vulnerables”, puedes dirigir tus esfuerzos de alianza hacia aquellas uniones que generen un mayor equilibrio de poder o que aborden directamente las fuentes de tensión, promoviendo acciones que “tiendan a equilibrar situaciones de poder entre actores” (Ortíz, Matamoro, & Psathakis, 2016).

En esencia, el minucioso trabajo de mapeo y análisis de actores no es un fin en sí mismo, sino la plataforma de lanzamiento para tejer la red de colaboraciones que permitirá a tu biblioteca, o a cualquier proyecto, transformar los desafíos territoriales en oportunidades compartidas. Cada pieza de información que has recopilado te señala un socio potencial, un mediador o un grupo con el que sumar fuerzas para llevar la sensibilización del patrimonio y la gestión sostenible del territorio a la acción.

Por esto es importante preguntarse:

¿Cómo pasamos del papel a la acción?

¿Qué estrategias permiten que las alianzas se mantengan en el tiempo?

¿Cómo garantizar que los acuerdos no se pierdan con los cambios de gobierno o de equipo humano?

¿Qué cuidados se requieren para la implementación territorial de las alianzas?

La implementación de alianzas estratégicas en el territorio requiere más que buenas intenciones y firmas formales. Requiere una planificación detallada, un seguimiento constante, presencia en la zona y, sobre todo, capacidad de adaptación a los cambios. No basta con realizar actos simbólicos. Es necesario transformar las alianzas en prácticas concretas, visibles y significativas para la comunidad. Para ello, cada alianza debe ir más allá de las ideas y encontrar un lugar real en la vida cotidiana de la biblioteca.

“Siento la sensación, cuando escucho hablar a personas que trabajáis en América, de que aquí en España tenemos muchísimo que aprender, porque vuestros espacios de trabajo son de por sí mucho más comunitarios que los nuestros. [...] Aquí se está rompiendo esa idea de la biblioteca como espacio elitista, cerrado, de estudio. Cada vez más se han convertido en espacios más abiertos, más comunitarios, más colaborativos. Pero siempre tengo la sensación de que tenemos mucho que aprender de Iberoamérica”.²¹(Negociado de Proyectos Bibliotecarios del Servicio de Bibliotecas del Gobierno de Navarra, Comunidad Autónoma de Navarra, España).

.....

²¹ Trabaja en la entidad responsable de coordinar proyectos de colaboración dentro de una red de aproximadamente cien bibliotecas públicas de la Comunidad Autónoma de Navarra, España. Su participación en la entrevista no representa a una biblioteca en particular, sino a la perspectiva institucional del servicio bibliotecario regional.

Una alianza se vuelve sostenible cuando deja de ser un evento y se convierte en parte de la rutina de la biblioteca y la zona. Esto ocurre cuando los acuerdos se concretan en acciones regulares, son monitoreados por diferentes miembros del equipo y resisten a los cambios externos. Para ello, es esencial:

- Definir responsabilidades claras para cada actor involucrado;
- Establecer calendarios realistas y puntos focales para cada organización;
- Crear protocolos de comunicación que garanticen la fluidez de los intercambios;
- Establecer mecanismos de evaluación conjunta basados en criterios relevantes para el territorio. En muchas experiencias, el vínculo se sustenta más en la confianza mutua que en las formalidades legales. La presencia, la escucha, la regularidad y el compromiso diario funcionan como “documentos vivos”, incluso si no hay un documento firmado.

“As questões de saúde entram, então, eles se organizam para reivindicar o acompanhamento da saúde. Aqui no Brasil, nós temos um programa chamado Programa Saúde da Família. Eles reivindicaram isso, o programa se instalou dentro da biblioteca, uma vez por semana, tem uma médica cubana que vai ali para poder olhar com outros técnicos os moradores” (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André (SP), Brasil).²²

Sin embargo, la formalización también tiene su lugar, especialmente cuando se busca proteger la continuidad de las acciones ante cambios en la gestión pública o debilidades institucionales. Cartas de intención, memorandos de entendimiento, contratos culturales y planes de acción son posibles formas de brindar respaldo legal a las acciones construidas con el territorio.

Otro punto crucial para la sostenibilidad es registrar la memoria de la alianza. En muchas bibliotecas, los cambios de equipo provocan la desaparición de vínculos valiosos simplemente por falta de una documentación clara. Registrar la historia de la colaboración, los contactos clave, las lecciones aprendidas y los desafíos es también una forma de cuidar y preservar el vínculo. Finalmente, es fundamental recordar que toda alianza atraviesa ciclos. Hay momentos de expansión y momentos de contracción. Lo que sustenta las alianzas a largo plazo es la capacidad de reevaluar constantemente su significado, relevancia y poder transformador para la comunidad.

“La articulación se hace con las juntas de acción comunal, otra articulación importante la hemos hecho con las universidades del sector, especialmente, las universidades privadas, con ellos hemos logrado procesos de formación para docentes, para estudiantes y la comunidad en general, en temas específicos, y hemos desarrollado algunos proyectos de manera conjunta, por ejemplo,

.....
²² Los problemas de salud entran en juego, por lo que se organizan para exigir monitoreo sanitario. Aquí en Brasil tenemos un programa llamado Programa de Salud Familiar. Lo exigieron; el programa se implementó dentro de la biblioteca. Una vez a la semana, un médico cubano va allí para monitorear a los residentes junto con otros técnicos. (Rede Beija-Flor de Pequenas Bibliotecas Vivas de Santo André (SP), Brasil) Traducción Pablo Andrade.

convocatorias de las vicerrectorías de investigación. Entonces, nos articulamos con varias facultades educativas y presentamos proyectos conjuntos a estas convocatorias que sacan las mismas universidades” (Red de Bibliotecas Públicas, Chía, Cundinamarca Colombia).

a. Diseño y establecimiento de la alianza: fundamentando la colaboración

Esta fase se enfoca en la preparación interna y en el acercamiento inicial, asegurando que la alianza se forme sobre una base sólida de objetivos compartidos y comprensión mutua.

- **Claridad de propósito y propuesta de valor:**

- Tu equipo debe definir con precisión qué se espera lograr a través de la alianza. Piensen en el impacto directo en la comunidad: ¿es para fomentar la lectura, apoyar programas educativos, mejorar el acceso a recursos, impulsar el desarrollo local, o fortalecer redes de apoyo para familias vulnerables?
- Identifiquen y valoren qué recursos, conocimientos o capacidades únicas su biblioteca aporta a la mesa. Esto podría ser un espacio físico seguro, un equipo comprometido, una red de usuarios, experiencia en gestión de información, o la capacidad de convocar a la comunidad.
- Formulen una propuesta inicial que destaque el beneficio mutuo, demostrando cómo la alianza fortalecerá también los objetivos del potencial socio, no solo los de la biblioteca.

- **Identificación y análisis estratégico de aliados:**

- Utilicen su mapeo de actores para identificar a organizaciones y personas clave en la comunidad. Busquen a quienes sean “proclives al diálogo y la negociación”, aquellos que puedan actuar como “puentes o nexo” entre diferentes grupos, o colectivos que, estando “desarticulados” (p.13), comparten objetivos con la biblioteca.
- Investiguen en profundidad a estos posibles aliados: su misión, los proyectos que desarrollan, sus necesidades y los desafíos que enfrentan en la comunidad.

- **Primer acercamiento y diálogo exploratorio:**

- Preparen un mensaje que resalte el valor recíproco de la colaboración, enfocado en cómo pueden unirse para beneficiar a la comunidad.
- Propongan una reunión inicial exploratoria, cuyo objetivo sea el diálogo abierto, la escucha activa y la identificación de intereses y objetivos comunes. Co-creen una visión compartida de lo que la alianza podría lograr para las personas.

- **Elaboración del plan de acción conjunto:**

- Este documento crucial debe ser elaborado colectivamente con los socios. Detalla los objetivos comunes, las acciones concretas, los plazos, los recursos necesarios y las responsabilidades directas de cada parte. Su sencillez, claridad y el carácter participativo de su creación son esenciales para el éxito.

b. Gestión y operación conjunta: implementando y fortaleciendo los lazos diarios

Esta fase se centra en la puesta en marcha de las actividades y en mantener una comunicación fluida y un seguimiento constante para asegurar que la colaboración se desarrolle eficazmente.

- **Iniciación de proyectos piloto y generación de confianza:**

- Empiecen con proyectos de menor escala o iniciativas piloto. Esto permite a todos los socios probar la dinámica de trabajo en conjunto, obtener resultados tangibles en poco tiempo, y construir una base de confianza mutua. Demostrar compromiso y cumplimiento en estas primeras etapas es fundamental.

- **Registro detallado de compromisos:**

- Mantengan una herramienta de seguimiento interno que organice todos los acuerdos y responsabilidades. Incluyan fechas, acciones realizadas, avances y cualquier dificultad. Este registro es vital para la rendición de cuentas y para mantener la memoria institucional, asegurando la continuidad del trabajo incluso si hay cambios de personal.

- **Establecimiento de protocolos de comunicación claros:**

- Definan explícitamente cómo se comunicarán los socios: quién es responsable de la información, con qué frecuencia, a través de qué canales (reuniones, correo, mensajería) y con qué nivel de autonomía. Una comunicación clara y constante es clave para evitar malentendidos y fortalecer la confianza en el día a día.

- **Definición de roles y expectativas:**

- Aclaren las responsabilidades, los aportes de recursos (humanos, logísticos, técnicos) y los acuerdos operativos de cada parte. Para proyectos de mayor envergadura, consideren la posibilidad de un “Memorándum de entendimiento” (MOU) o un convenio sencillo.

c. Monitoreo, adaptación y sostenibilidad: asegurando el impacto a largo plazo en la comunidad

La última fase se dedica a la evaluación continua, la capacidad de adaptación y la proyección de la alianza en el tiempo, asegurando que siga siendo relevante y beneficiosa para las comunidades, especialmente las más vulnerables.

- **Indicadores de sostenibilidad comunitaria (co-creados):**

- Trabajen junto a la comunidad para desarrollar criterios que permitan evaluar si la alianza se mantiene activa, útil y genera un impacto real. Estos pueden ir más allá de la cantidad de actividades, incluyendo el alcance social, la calidad del vínculo establecido, la percepción de impacto local por parte de los beneficiarios y la visibilidad pública de las iniciativas conjuntas.

- **Puntos para la reevaluación colectiva y adaptación:**

- Establezcan momentos periódicos de encuentro (reuniones, grupos focales, asambleas abiertas) para revisar el progreso de la alianza. Estos espacios son esenciales para ajustar expectativas, reorientar estrategias si es necesario y, sobre todo, para mantener una escucha activa constante de la comunidad y sus necesidades cambiantes.

- **Cultivo continuo de la relación:**

- Mantengan una comunicación abierta y transparente con sus aliados, incluso más allá de los temas operativos. Reconozcan y celebren públicamente los logros y las contribuciones de todos los participantes. Esto fortalece el vínculo, motiva a futuras colaboraciones y ayuda a identificar nuevas oportunidades para expandir el impacto de la biblioteca en el territorio y para las comunidades vulnerables.

La implementación de alianzas no es el final de un proceso, sino el comienzo de una coexistencia.

Para que una alianza prospere, necesita nutrirse de presencia, tiempo y escucha. Necesita encontrar un hogar en la vida cotidiana y abrir espacios para la adaptación y el reencanto. Las bibliotecas que viven en el territorio saben que no todo lo que importa cabe en el papel. Hay vínculos que perduran porque se construyeron con el cuerpo, con afecto, con compromiso colectivo. Hay alianzas que solo sobreviven porque se forjaron no entre posiciones, sino entre personas.

Mantener una alianza significa cuidar una relación. Y cuidar las relaciones es lo que las bibliotecas hacen a diario, al ofrecer su espacio como territorio de confianza, creación y transformación.



PASO 4:

**NUEVOS SERVICIOS
BIBLIOTECARIOS**



Cada nuevo servicio es una puerta que abrimos al futuro de nuestra comunidad; cuando escuchamos, soñamos y actuamos juntos, la biblioteca se convierte en un motor real de transformación.

En esta sección, reflexionamos sobre cómo las bibliotecas públicas y comunitarias han diseñado e implementado nuevos servicios en respuesta directa a las dinámicas de sus territorios. Lejos de ser modelos genéricos, cada servicio surge de la interacción entre la escucha atenta, las alianzas estratégicas y el compromiso con las realidades locales. A continuación, presentamos caminos que demuestran cómo estas prácticas amplían el rol de las bibliotecas como espacios vivos, afectivos y transformadores.

Las bibliotecas públicas y comunitarias están redefiniendo su rol. Ya no son meros depósitos de libros que aseguran el acceso a la información, sino ejes dinámicos para el desarrollo comunitario, especialmente en territorios que enfrentan situaciones de vulnerabilidad. Esta evolución es posible gracias a una profunda gestión territorial y a la capacidad estratégica de forjar alianzas, que juntas abren caminos para la creación de servicios innovadores y altamente pertinentes.

La gestión territorial: semilla para la innovación de servicios

La clave para que una biblioteca genere servicios significativos reside en su capacidad para comprender profundamente el contexto local. Esto implica ir más allá de las paredes del edificio y sumergirse en la realidad del entorno y las comunidades a las que sirve.

Como señala una consultora, la comprensión del contexto urbano es fundamental:

“E também enxerga qual é o contexto daquela cidade para poder fazer um planejamento adequado e não só o que o bibliotecário acha que é importante, mas também mediado em outras coisas, pesquisas, tendências mundiais, relatórios IFLA, e também tem atualizado esses serviços na parte de atendimento

e mediação, está atendida com isso, e juntamente com alguns produtos inovadores que aí vão sendo lançados de acordo com cada gestão.” (Rede de Bibliotecas Comunitárias - Santo André (SP), Brasil).²³

Este enfoque subraya que la planificación de servicios no debe basarse solo en percepciones internas, sino que debe ser informada por investigaciones, tendencias globales y una constante actualización en mediación y atención. Es el conocimiento del territorio y sus dinámicas lo que permite a la biblioteca diseñar una oferta que realmente resuene con las necesidades de sus habitantes, adaptándose y generando “productos innovadores” según el momento y la gestión.

Alianzas estratégicas: multiplicando el alcance y potenciando espacios seguros

Una vez que la biblioteca comprende su territorio, el siguiente paso natural y esencial es la construcción de alianzas. Los desafíos de las comunidades vulnerables son complejos y multifacéticos; ninguna institución puede abordarlos sola. Las alianzas permiten a las bibliotecas expandir su alcance, movilizar recursos y aprovechar su posición única como espacios seguros y confiables.

En entornos donde la fragilidad social es palpable, la biblioteca emerge como un refugio. Un entrevistado lo expresa claramente:

“Entonces la empatía con el problema nos permite lograr esos esfuerzos que no se consiguen en un territorio, la empatía con el problema del narcotráfico. Entonces, también apreciamos como una oportunidad que las bibliotecas son en general percibidas como un espacio seguro, y en entornos de violencia, eso es muy bueno porque nos permite llegar a lugares y a las familias, nos permite llegar a personas y generar espacios para que la gente pueda compartir ahí, potenciar ese espacio seguro con elementos que vamos a decir después en la estrategia, nos parece un elemento fundamental” (Biblioteca Pública de Recoleta, Santiago, Chile).

Esta empatía profunda con los problemas de la comunidad, como la violencia o el narcotráfico, combinada con la percepción de la biblioteca como un “espacio seguro”, es una ventaja estratégica inmensa. Las alianzas permiten a la biblioteca potenciar esta cualidad inherente, llegando a familias y personas que de otra manera serían inaccesibles, construyendo conjuntamente servicios que refuercen esa seguridad y cohesión.

.....

²³ Y también ve el contexto de esa ciudad para poder hacer una planificación adecuada y no solo lo que el bibliotecario cree que es importante, sino también mediado por otras cosas, investigaciones, tendencias mundiales, informes de la IFLA, y también ha actualizado estos servicios en el área de atención al cliente y mediación, está en sintonía con esto, y junto con algunos productos innovadores que se están lanzando de acuerdo a cada gestión. (Rede de Bibliotecas Comunitárias - Santo André (SP), Brasil). Traducción Pablo Andrade.

Generación de nuevos servicios: respondiendo a las realidades de las comunidades vulnerables

Los nuevos servicios bibliotecarios no surgen como soluciones prefabricadas o importadas, sino como respuestas construidas con y desde las comunidades. Surgen de procesos continuos de escucha activa, reconocimiento del conocimiento local y colaboración con otros actores de la región. La sinergia entre una gestión territorial sensible y una sólida red de alianzas permite a las bibliotecas diseñar iniciativas que aborden directamente los desafíos —a menudo urgentes y complejos— que enfrentan las poblaciones vulnerables.

La sinergia entre una gestión territorial perspicaz y una sólida red de alianzas se traduce directamente en la capacidad de las bibliotecas para generar nuevos servicios que aborden las realidades más acuciantes de sus comunidades. Esto significa ir más allá de los préstamos de libros para convertirse en catalizadores de cambio social.

En las comunidades vulnerables, las bibliotecas a menudo enfrentan un panorama de tensiones y carencias, pero también de un gran entusiasmo local.

“Nosotros estamos promoviendo las bibliotecas [audio poco claro], bibliotecas humanas, bibliotecas en comunidades campesinas andinas. Estas comunidades son espacios donde, en principio, los territorios donde se desarrolla esta experiencia presentan varias tensiones también, ¿no?, son como áreas rurales donde las condiciones sobre todo materiales son sumamente escasas y frágiles. Hay déficit de conectividad, pocos recursos económicos y sobre todo múltiples problemas sociales como la presencia de bienes familiares [sic], la desnutrición, la anemia, ¿no?, estos son los problemas que están presentes en estas comunidades y sin embargo creo que es importante señalar que estos problemas no son un obstáculo para el camino de estas bibliotecas en estas comunidades” (Biblioteca Popular y Comunitaria La Faroleta, Guayaquil, Ecuador).

Este fragmento ilustra cómo las bibliotecas a escala humanas en contextos rurales o vulnerables operan en medio de problemas complejos como la escasez material, la falta de conectividad, la desnutrición o la anemia. Sin embargo, y esto es crucial, estos desafíos no son percibidos como obstáculos insalvables. Por el contrario, el “entusiasmo de estas comunidades” se convierte en una fuerza motriz. El texto continúa destacando una tensión adicional, la discriminación lingüística.

En este escenario, los nuevos servicios que emergen de la gestión territorial y las alianzas pueden ser programas de apoyo nutricional coordinados con centros de salud, puntos de acceso digital en zonas sin conectividad, o, fundamentalmente, iniciativas que promuevan la revitalización lingüística y cultural de lenguas originarias, contrarrestando la discriminación y valorizando la identidad local. Estos servicios dejan de ser “añadidos” para convertirse en respuestas vitales y transformadoras, co-creadas con la comunidad y otros actores.

En síntesis, la gestión territorial proporciona a las bibliotecas la visión profunda de las necesidades y oportunidades de sus comunidades. Las alianzas multiplican su capacidad de respuesta y les permiten operar en entornos complejos, aprovechando su rol como espacios seguros. Juntas, estas estrategias empoderan a las bibliotecas para generar nuevos servicios que no solo ofrecen acceso a la información, sino que se convierten en agentes activos de desarrollo social y cultural, tejiendo una red de apoyo esencial para las comunidades que más lo necesitan.

Así, al transformar las necesidades en acciones y la escucha en alianzas, las bibliotecas se convierten en verdaderos puntos de inflexión en los mapas de las desigualdades, tejiendo nuevas cartografías de lo posible con libros, encuentros y afectos.

Tabla 5. Tabla 3. Nuevos servicios

Área temática	Actividad/Servicio Concreto	Tipo de alianza	Tipo de relación	Propósito comunitario o impacto
Salud y nutrición	Talleres de alimentación y cocina saludable	Centros de salud local, nutricionistas comunitarios	Colaboración intersectorial	Combate de la desnutrición y educación alimentaria
Conectividad digital	Punto de acceso WiFi comunitario en biblioteca rural	ONG tecnológicas, municipalidad, proveedor de internet	Convenio público-privado	Inclusión digital, acceso a información y servicios
Educación y lengua	Revitalización de lengua originaria (quechua, wayuunaiki, mapudungun)	Sabios locales, escuelas bilingües, universidades	Co-creación cultural y educativa	Rescate lingüístico, empoderamiento cultural
Paz y convivencia	Círculos de lectura sobre cultura de paz y no violencia	Colectivos de derechos humanos, escuelas	Acción comunitaria interinstitucional	Fomento del diálogo y la resiliencia social
Emprendimiento local	Heladería comunitaria como unidad de negocio	Emprendedores juveniles, bibliotecarios, fundaciones	Alianza productiva y formativa	Autonomía económica y uso creativo del espacio
Migración y reconocimiento	Talleres de memoria migrante y archivo comunitario	Asociaciones de migrantes, archivos municipales	Alianza simbiótica y de mediación	Visibilización, inclusión y patrimonio inmaterial
Cultura y territorio	Biblioteca humana y trueque de saberes rurales	Agricultores, líderes comunitarios, radios locales	Participación horizontal	Revalorización de los saberes ancestrales y rurales
Juventud y deporte	Escuelas deportivas vinculadas a la biblioteca	Clubes deportivos, educadores físicos	Alianza por objetivos compartidos	Prevención de violencia, recreación, salud integral
Medioambiente	Eco-huertas comunitarias desde la biblioteca	ONG ambientalistas, escuelas, juntas de vecinos	Co-gestión ambiental y pedagógica	Educación ecológica y soberanía alimentaria
Servicios itinerantes	Biblioteca móvil o digital en comunidades indígenas de difícil acceso	Líderes indígenas, proyectos nacionales de lectura	Gestión intercultural	Acceso a derechos culturales y educativos en el territorio

Fuente: Elaboración propia

Uno de las interrogantes que surgen en los nuevos servicios es: ¿cómo podemos validar el servicio con los requerimientos o demandas de nuestros usuarios? Para ello te damos a conocer la siguiente matriz de valor:

Tabla 6. Matriz de valor

Bloque	Dimensión	Descripción	Clasificación / Detalle
1. Perfil del usuario	Tareas del usuario	Actividades que el usuario desea resolver o necesidades que quiere satisfacer.	Funcionales: resolver problemas concretos (ejemplo: tener acceso a información). Sociales: cómo quiere ser percibido (ejemplo: estar en las redes sociales). Emocionales: alcanzar un estado (ejemplo: sentirse seguro). Por rol: comprador, cocreador, transferidor de valor. Contexto específico.
	Frustraciones del usuario	Lo que molesta, impide o pone en riesgo la resolución de las tareas.	Características/resultados no deseados (funcionales, sociales, emocionales). Obstáculos (ejemplo: falta de tiempo). Riesgos (ejemplo: pérdida de reputación). Evaluar severidad: moderadas o extremas.
	Alegrías del usuario	Beneficios y resultados esperados, deseados o sorprendentes.	Necesarias (mínimos funcionales). Esperadas (básicos implícitos). Deseadas (beneficios que se desearían). Inesperadas (sorprendentes, no imaginadas).
2. Mapa de valor	Productos y servicios	Lo que se ofrece para ayudar a realizar tareas, aliviar frustraciones y generar alegrías.	Tangibles, intangibles, digitales o financieros. Relación directa con tareas, frustraciones y alegrías del usuario. Clasificar según relevancia: esenciales o agradables.
	Aliviadores de frustraciones	Cómo los productos y servicios alivian frustraciones específicas del usuario.	Eliminan molestias. Corrigen bajo rendimiento. Reducen consecuencias sociales negativas. Mitigan riesgos. Clasificar como esenciales o agradables.
	Creadores de alegrías	Cómo los productos y servicios crean beneficios y resultados positivos para el usuario.	Mejoran desempeño. Producen emociones positivas. Generan valor social. Ahorran costos. Clasificar como esenciales o agradables.
3. El encaje (Fit)	Encaje problema-solución	Etapas donde se identifican tareas, frustraciones y alegrías del usuario.	Encaje teórico sobre el papel. Sin validación aún.
	Encaje producto-mercado	Validación en el mercado de que la propuesta crea valor real para el usuario.	Evidencia de tracción del servicio. Validación iterativa.
	Encaje modelo de negocio	Confirmación de que la propuesta de valor se puede escalar en un modelo sostenible y rentable socialmente.	Propuesta con rentabilidad social, reproducible y diferenciadora.
	Características de una gran propuesta de valor	Qué define una propuesta de valor poderosa centrada en el usuario.	1. Apoyada en un modelo sólido. 2. Se enfoca en lo que más importa al usuario. 3. Aborda tareas/frustraciones no resueltas. 4. Se especializa en pocas áreas, pero lo hace bien. 5. Incluye lo emocional y social. 6. Está alineada con cómo el usuario mide el éxito. 7. Apunta a tareas comunes o valiosas. 8. Se diferencia donde importa.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2016).



PASO 5:

EFFECTOS E IMPACTOS



Desde la sistematización rigurosa de la información hasta la defensa audaz de sus comunidades, las bibliotecas orquestan un proceso vital donde cada dato se convierte en el motor de una defensa y promoción efectiva, logrando un impacto tangible y un futuro sostenible para todos.

¿Cómo sabemos si las alianzas funcionan?

¿Qué impactos estamos generando en el territorio y la comunidad?

¿Cómo transformamos lo aprendido en argumentos para dialogar con las políticas públicas y obtener nuevos apoyos?

Evaluar las alianzas en bibliotecas públicas y comunitarias no es solo un ejercicio técnico o burocrático. Es un proceso político, ético y colectivo que busca reconocer los caminos recorridos, los desafíos enfrentados y los efectos producidos a partir de las asociaciones construidas con el territorio. Pero *¿cómo hacemos esto?* Es importante recordar que no basta con medir resultados numéricos, la evaluación como concepto amplio, debe abordar aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, hoy se conocen como métodos o en algunos casos técnicas mixtas (Yim, Fellows, & Coward, 2020).

Por ejemplo, la evaluación participativa busca escuchar a la comunidad y a los socios, permitiendo reflexionar juntos sobre lo que se ha transformado, aunque sea de forma sutil, simbólica o subjetiva. La evaluación implica aprender, adaptarse y también proyectar nuevos horizontes.

Por lo tanto, es crucial comprender que los efectos e impactos no ocurren instantáneamente. La transformación territorial es un proceso vivo que requiere tiempo, presencia continua y la disposición a reevaluar los caminos. En este sentido, evaluar también es cultivar: observar lo que germina, lo que perdura, lo que necesita cuidados y lo que apunta al futuro.

Una evaluación vinculada al territorio no se limita a los indicadores externos. Surge de preguntas que tienen sentido para la biblioteca y para quienes trabajan en ella: ¿estamos siendo útiles a quienes más lo necesitan? ¿Qué ha cambiado en la

relación de la comunidad con la biblioteca? ¿Hemos logrado fortalecer las redes locales y dar visibilidad a las voces silenciadas?

Además, la evaluación puede convertirse en una poderosa herramienta de incidencia política. Bien documentada y comunicada, permite a las bibliotecas presentar evidencia concreta de los impactos que generan, influyendo en las decisiones públicas, compitiendo por presupuestos y fortaleciendo su legitimidad ante las agencias culturales, educativas, sanitarias y de asistencia social. Comunicar los efectos e impactos de una manera sensible, accesible y estratégica es lo que transforma las experiencias locales en argumentos públicos de legitimidad y continuidad.

“A gente consegue concretizar as ações desse grupo de governança, as reuniões presenciais, as capacitações que a gente faz com esse pequeno grupo, esse pequeno comitê, porque a secretaria repassa algum dinheiro no ano para que a gente consiga reunir essas pessoas e pensar numa estratégia que vai além da atuação territorial, que é trabalhada em várias frentes, capacitações presenciais e virtuais, seminário internacional, atividades culturais, que acontecem em parceria com as bibliotecas. [...] Acho que isso é importante, isso é um trabalho a longo prazo, isso vai estendendo a atuação daquele território em particular, mas também ampliando para a região administrativa e para o Estado, para que a gente realmente materialize uma rede de bibliotecas públicas e comunitárias (SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura, São Paulo, Brasil).²⁴

La incidencia política, por lo tanto, no comienza con la presentación de un informe. Se construye con el tiempo, basándose en relaciones de confianza, participación en consejos y foros, trabajo en red, producción de datos accesibles y comunicación sensible. Incidencia significa narrar lo que hacemos con un lenguaje sencillo, imágenes elocuentes y datos que impactan la realidad de quienes toman las decisiones.

Compartir es permanencia: la comunicación como memoria y vínculo

Para una escucha de las bibliotecas: comunicarse con el territorio, no sobre él

Compartir lo que se vive, se construye y se sueña en las bibliotecas públicas y comunitarias no son un gesto periférico e instrumental, ni un paso posterior a las ac-

.....
²⁴ Podemos implementar las acciones de este grupo de gobernanza —las reuniones presenciales, la capacitación que impartimos con este pequeño grupo, este pequeño comité— porque la secretaria asigna fondos cada año para que podamos reunir a estas personas y desarrollar una estrategia que trascienda la acción territorial. Esta estrategia implica trabajar en varios frentes, incluyendo capacitación presencial y virtual, seminarios internacionales y actividades culturales, todo ello en colaboración con las bibliotecas. [...] Creo que esto es importante; es un esfuerzo a largo plazo; amplía el alcance de la acción dentro de ese territorio en particular, pero también se extiende a la región administrativa y al estado, para que podamos construir una verdadera red de bibliotecas públicas y comunitarias (SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura, São Paulo, Brasil). Traducción Pablo Andrade.

ciones. Es parte integral de la bibliotecología misma, especialmente en contextos marcados por la invisibilidad histórica, la desigualdad y el silenciamiento de voces y territorios. Comunicar es permanencia: es asegurar que las experiencias no se borren con el tiempo, ni se dispersen entre papeles sueltos o archivos olvidados. Comunicar es cultivar la memoria colectiva, afirmar la pertenencia y forjar vínculos que sustentan las bibliotecas como espacios vivos, significativos y afectivos.

En este contexto, la comunicación deja de ser una mera herramienta técnica de difusión para convertirse en una dimensión estratégica del trabajo territorial. No se trata solo de informar sobre lo realizado, sino de narrar con cuidado, sensibilidad y contexto los caminos recorridos, los dilemas enfrentados y las lecciones colectivas aprendidas.

“Creemos que la biblioteca también somos nosotros, las personas, porque también tenemos conocimiento, tenemos historia que podemos contar, escribir, ¿no es cierto?, y entonces en ese entender es que nosotros venimos trabajando con las comunidades, promoviendo sobre todo la voz de los ancianos y ancianas, y la escucha de los niños, jóvenes, quienes pueden producir textos... y llevamos como pretexto algunos textos de algunas lecturas, pero contextualizadas, ¿no?” (Biblioteca Pública, Cuzco, Perú).

Esta percepción refuerza que comunicar es también una forma de escuchar. Cuando la biblioteca decide cómo hablar de sí misma, está, de hecho, construyendo un lenguaje común con el territorio: una forma de contar historias que respeta los tiempos y las costumbres de la comunidad, reconoce sus conocimientos y busca maneras accesibles y creativas de conectar con públicos diversos.

Este proceso implica una decisión ética: comunicarse con el territorio, no solo sobre él. Como se relata en la misma entrevista:

“Instauramos el día del niño de la biblioteca, que es independiente de los días nacionales, internacionales, y es en ese día, nosotros convocamos- perdón, día de la familia de la biblioteca, entonces qué hicimos, invitamos a los padres de familia para que pasaran un picnic literario con los niños, hicieran su día de campo, vinieran, trajeran su almuerzo y nosotros poníamos los libros, entonces fue como que una sinergia muy bonita, porque la gran mayoría, fueron 50 familias, porque en ese momento eran como sesenta niños, cincuenta familias que se reunieron en nuestro camping literario y estuvo muy bonito porque los papás terminaron bailando con los niños, jugando con los niños, pero lo más bonito fue que les leyeron [...] muchos papás, nosotros no lo creíamos, pero los papás pidieron permiso en sus trabajos para poder estar ese día exclusivamente con el niño”. (Biblioteca Pública, Cuzco, Perú).

Esta reflexión destaca que los formatos de comunicación institucional a menudo no reflejan la realidad de los territorios vulnerables. Los informes técnicos y los documentos extensos pueden cumplir funciones formales, pero no llegan a quienes realmente viven y apoyan los proyectos. Por lo tanto, la comunicación también debe

ser un gesto pedagógico, político y poético, capaz de traducir el impacto de las acciones en lenguajes sensibles y accesibles, como videos, grupos de discusión, exposiciones, fotografías, murales y publicaciones comunitarias.

Además de visibilizar acciones y fortalecer alianzas, la comunicación con afecto y compromiso también activa la imaginación de lo que puede ser una biblioteca. En un contexto donde muchas bibliotecas aún se perciben como espacios silenciosos y estáticos, la comunicación devuelve a las comunidades la imagen de bibliotecas vibrantes, diversas y comprometidas con los desafíos reales de la región

“Estas alianzas estratégicas nos han permitido a nosotros ir creciendo, y sobre todo ir fortaleciendo, y no solamente como entidad, sino también fortalecer a las familias, hacer un tejido social en donde están involucradas varias entidades, no solamente nosotros, sino alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas, con los padres, sobre todo, y con los niños, entonces este, ese trabajo que nosotros hacemos es fortalecer el tejido social en nuestras comunidades vulnerables y rurales [...] darle importancia a la educación, el arte y la cultura”
(Biblioteca Pública de Cuernavaca, Morelos, México).

Desde esta perspectiva, comunicar también significa garantizar la sostenibilidad. Es una forma de garantizar que no se pierdan las conexiones y que los procesos iniciados puedan continuar más allá de las fechas límite de una convocatoria, gestión o financiación. La comunicación, realizada en diálogo con la comunidad local, fortalece la legitimidad pública de la biblioteca y tiende puentes con instituciones, ayuntamientos, colectivos y políticas públicas.

Finalmente, comunicar es cultivar el patrimonio común. Es dejar huella en muros, pantallas, discursos y memorias. Es asegurar que los caminos recorridos por las bibliotecas públicas y comunitarias puedan ser conocidos, reconocidos y, sobre todo, continuados. Registrar, narrar, publicar, compartir: todas estas son formas de cuidar aquello que, si no se cuenta, podría perderse. Y, como enseñan las bibliotecas vivas, lo que no se comparte, desaparece.

Desde esta perspectiva, comunicar también significa garantizar la sostenibilidad. Es una forma de garantizar que no se pierdan las conexiones y que los procesos iniciados puedan continuar más allá de las fechas límite de una convocatoria, gestión o financiación. La comunicación, en diálogo con la comunidad local, fortalece la legitimidad pública de la biblioteca y tiende puentes con instituciones, ayuntamientos, colectivos y políticas públicas.

Herramientas sugeridas:

- Indicadores de impacto participativo: creados con la comunidad para reflejar qué es importante evaluar: frecuencia, calidad de los vínculos, escucha activa, cambios percibidos, continuidad, vínculos ampliados, entre otros.
- Círculos de escucha evaluativa: momentos colectivos con usuarios, socios y per-

sonal de la biblioteca para debatir avances, dificultades y aprendizajes. Pueden realizarse al final de ciclos, talleres o acciones relevantes.

- Bitácora de la alianza: registro continuo y cualitativo de la trayectoria de la alianza: encuentros importantes, conflictos, superaciones, afectos, rupturas y celebraciones.
- Mapa de transformación: cartografía simbólica o visual de los cambios percibidos en el territorio a partir de la presencia y la acción de la biblioteca. Puede realizarse con dibujos, collages, textos o narraciones orales.
- Portafolio de incidencia: documento que reúne registros fotográficos, informes, datos, artículos de prensa, vídeos, productos culturales y materiales didácticos generados en el proceso. Funciona como herramienta de incidencia.

¿Por qué medir²⁵ el impacto en las bibliotecas públicas?

La medición de impacto es un componente esencial y estratégico para la sostenibilidad y el desarrollo de las bibliotecas públicas. Va más allá de la simple recopilación de datos; se trata de generar la inteligencia necesaria que permite a las bibliotecas diseñar, implementar y optimizar sus servicios, y lo que es más importante, demostrar su valor innegable y asegurar un apoyo continuo de sus diversos *stakeholders* (Cottrill, et. all., 2015).

En el contexto de las bibliotecas públicas, la medición de impacto se refiere a la evaluación sistemática de cómo los programas y servicios afectan directamente la vida de las personas y sus comunidades. Esto implica un proceso riguroso que parte de identificar las necesidades específicas de la comunidad —a menudo mediante diagnósticos participativos—, para luego diseñar métricas que permitan cuantificar cómo las bibliotecas abordan esas necesidades. Finalmente, el objetivo es utilizar esos datos para persuadir a los tomadores de decisiones a apoyar cambios en políticas o financiación a largo plazo. Es un esfuerzo integral que informa, guía e integra la evidencia para apoyar la sostenibilidad de los resultados de los programas.

Si bien nuestro fin no es desarrollar una publicación que sea específicamente de evaluación e impactos, sería irresponsable de nuestra parte no orientar para que se puedan tomar las mejores decisiones al respecto. De todas maneras, pueden encontrar más información en la *Guía para los estudios de valor en bibliotecas*, desarrollada por Iberbiblioteca (Gomez, 2022). <https://www.iberbibliotecas.org/guia-para-estudios-de-valor-en-bibliotecas/>

.....

²⁵ Cuando hablamos de “medición”, nuestra mente suele ir directamente a escalas y números. Y es cierto que, en su sentido más estricto y etimológico, “medir” implica cuantificar. Sin embargo, en el ámbito de las ciencias sociales, la evaluación y el impacto, el término “medición de impacto” ha evolucionado para englobar el proceso completo de evaluación y comprensión de los efectos de una intervención, incluyendo tanto las dimensiones cuantificables como las descriptivas y cualitativas.

En primer lugar, es importante comprender el ámbito de las evaluaciones como una pirámide, en cuya cúspide están ubicados los impactos, estos son modificaciones, apropiaciones y cambios que suceden en la población a largo plazo (Diagrama 3).

Diagrama 3. Pirámide de evaluación



Fuente: Elaboración propia a partir de (Carrasco, et. all., 2011)

La evaluación de resultados determina el cumplimiento de nuestros objetivos, mientras la de productos y servicios define el alcance en la entrega de éstos. Finalmente, la evaluación de actividades se focaliza en nuestros procesos de gestión.

Por lo tanto, cuando nos referimos a impacto estamos hablando, para este caso, del primer y segundo peldaño superior de la pirámide. Pero *¿cómo lo llevamos a cabo?* Lo primero, siempre piensa que la capacidad de tu equipo sea en la carga de trabajo, o en los conocimientos técnicos. En segundo lugar, recuerda que en esta guía hablamos de asociatividad, por lo tanto, es posible que el mundo académico sea parte de nuestros socios claves, en cuyo caso, en esta etapa nos pueden brindar un apoyo relevante.

Si no es el caso, definamos entonces el alcance dentro de nuestras posibilidades técnicas, de tiempo de dedicación. Para ello sugerimos lo siguiente:

- Toma la información cualitativa (conversaciones, escuchas y entrevistas). Recuerda que te enseñamos a sistematizarla.
- Toma las fuentes secundarias (estadísticos de la comuna). Recuerda que también te enseñamos a sistematizarla.
- Finalmente, crearemos un instrumento cuantitativo, un cuestionario²⁶, con las mismas preguntas de las entrevistas, pero cuantificadas, en frecuencia de actividades, valoración, etc. Para ello podemos utilizar herramientas disponibles como Google Forms. Te dejamos este video que te puede ayudar. https://www.youtube.com/watch?v=s46m6sSZl_g

Ahora bien, qué hacer con esta información. Te proponemos desarrollar lo que se conoce como panel, compuesto en algunos casos por las mismas personas que entrevistaste en el proceso de diagnóstico participativo. También las podrás reemplazar por personas con características similares (Streatfield, et. all., 2015).

Para esto, te proponemos la siguiente matriz para planificar tu estudio mixto de tipo panel:

Tabla 7. Matriz para la planificación de un estudio de tipo panel

Fase	Elementos Clave	Descripción
1. Preparación y conceptualización (pre-panel)	Objetivos del impacto	Evaluar cambios como: habilidades digitales, lectura crítica, inclusión social, acceso a oportunidades, cultura de la paz, identidad lingüística.
	Programas/Servicios Focales	Talleres de alfabetización digital, clubes de lectura, co-working, asesorías, espacios interculturales.
	Teoría del cambio	Relación entre intervención y cambio esperado. Sirve como marco para preguntas e indicadores.
	Indicadores cuantitativos	Frecuencia de uso, talleres completados, mejora en velocidad de lectura, inserción laboral/educativa.
	Indicadores cualitativos	Percepción de mejora, participación comunitaria, relatos personales, sentido de pertenencia.
	Población del panel	Criterios de inclusión: usuarios frecuentes o de programas específicos. Tamaño suficiente para análisis mixto. Consentimiento informado necesario.
2. Diseño de instrumentos	Cuestionarios cuantitativos	Formato digital; incluye datos sociodemográficos, uso de servicios, escalas Likert, opción múltiple.

.....

²⁶ Para la aplicación de instrumentos cuantitativos, siempre es recomendable aplicarlo sobre una muestra de tu población, para esto te recomendamos que tu población o universo sea el total de usuarios de la biblioteca. Así, si tienes 1000 usuarios, solo debes aplicar 278 cuestionarios, como se hace una muestra estadísticamente representativa. Sin entrar en detalles te dejamos este link: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>, pero existen muchos otros que puedes consultar.

Fase	Elementos Clave	Descripción
	Guiones de entrevista cualitativa	Semi-estructurados; preguntas sobre experiencias, cambios de vida, beneficios, historias de impacto.
3. Implementación del panel	Línea base (T0)	Aplicación de cuestionario y entrevistas al inicio de participación.
	Olas de seguimiento (T1, T2...)	Periodicidad regular (cada 6-12 meses); se repiten encuestas y entrevistas. Intentar seguir a los mismos participantes.
	Registro detallado	Documentación sistemática de datos y cambios observados.
4. Análisis de datos	Análisis cuantitativo	Estadística descriptiva y comparativa longitudinal (T0 vs. T1/T2). Herramientas: SPSS, R, Excel.
	Análisis cualitativo	Transcripción, codificación temática, patrones, narrativas. Herramientas: matriz de sistematización
	Triangulación de datos	Asociación de resultados cualitativos y cuantitativos para validar hallazgos.
5. Comunicación y Advocacy	Informes de impacto	Combinación de datos numéricos (tablas, gráficos) y cualitativos (testimonios).
	Narrativas de impacto	Historias personales que ilustran cambios positivos atribuibles a la biblioteca.
	Presentaciones estratégicas	Adaptación para audiencias clave: tomadores de decisiones, donantes, comunidad.
	Materiales de difusión	Folletos, infografías, videos cortos enfocados en resultados clave.
	Diálogo continuo	Uso activo de resultados para fortalecer el apoyo institucional y comunitario.

Fuente: Elaboración Propia

La importancia estratégica de la medición de impacto para la sostenibilidad y la *advocacy*

La *advocacy* —entendida como las acciones de incidencia, defensa o promoción para influir en la toma de decisiones a nivel local, regional, estatal, nacional e internacional en apoyo a las bibliotecas públicas— encuentra en los datos de impacto su elemento más crucial y potente (Cottrill, et. all., 2015).

Aquí se detalla por qué la medición de impacto es indispensable para una *advocacy* efectiva:

- Asegurar recursos financieros adecuados: frecuentemente, la financiación local es insuficiente. La medición de impacto proporciona las pruebas irrefutables necesarias para defender nuevos mecanismos de financiación y garantizar

la asignación de recursos adecuados. Al demostrar el valor generado, se incentiva a los gobiernos y financiadores principales a reinvertir continuamente en las bibliotecas para mantener sus instalaciones, actualizar la tecnología y capacitar a su personal.

- Construir comprensión del valor intrínseco: los datos de impacto ayudan a elevar las bibliotecas públicas en las agendas políticas y presupuestarias. Permiten promover de manera contundente cómo las bibliotecas contribuyen al desarrollo humano, social y económico integral de la comunidad, trascendiendo percepciones tradicionales.
- Acelerar políticas y financiamiento para el acceso: una *advocacy* basada en evidencia facilita la incidencia para políticas o mecanismos de financiación que extiendan la cobertura de banda ancha, asegurando un acceso asequible a internet para las bibliotecas y, por ende, para la ciudadanía.
- Mejorar políticas y regulaciones: la evidencia de impacto contribuye a defender y asegurar mejores políticas y regulaciones que rigen la administración, el personal, las instalaciones y los servicios bibliotecarios. Esto puede incluir la defensa de calificaciones mínimas para bibliotecarios o la implementación de procesos de capacitación continua.
- Superar desafíos comunes: la incidencia basada en datos es una herramienta poderosa para superar obstáculos recurrentes como la financiación local inadecuada, la rotación de personal o la tecnología obsoleta, al abogar por soluciones concretas como nuevos mecanismos de financiación o políticas de reemplazo tecnológico.

Implementación y utilización de la medición de impacto en la práctica

La efectividad de la medición de impacto en la *advocacy* se materializa a través de un proceso bien estructurado:

- Diseño integrado: las oportunidades de *advocacy* informan incluso las decisiones más tempranas sobre el tipo de impacto que los beneficiarios buscarán y medirán. Esto implica un diseño de programas bibliotecarios centrado en el usuario y en las necesidades de la comunidad, que también considera las prioridades estratégicas de los interesados gubernamentales (por ejemplo, empleo o inclusión digital).
- Sostenibilidad de la recopilación de datos: los programas buscan asegurar que las bibliotecas continúen recopilando y compartiendo datos de impacto incluso después de que la financiación inicial finalice. Esto se logra diseñando marcos de medición que puedan ser sostenidos por los bibliotecarios locales y capacitándolos en la importancia de estos datos como evidencia vital para futuras acciones de *advocacy*.

- Colaboración de especialistas: los especialistas en evaluación. Esta sinergia coordina sus actividades, desde la identificación de necesidades comunitarias y prioridades gubernamentales, hasta la definición de los datos de impacto más útiles y la presentación de estos datos de manera convincente a los tomadores de decisiones.

A modo de cierre

Evaluar también significa reconocer los significados que impulsan el camino. Cuando una biblioteca se compromete con el territorio, no solo evalúa la eficiencia de sus acciones, sino también el poder de las relaciones que construye, la memoria colectiva que cultiva y los futuros posibles que ayuda a imaginar.

Influir significa materializar este poder en políticas públicas, planes municipales, convocatorias públicas y leyes. Significa garantizar que la biblioteca deje de ser solo un espacio de resistencia y se convierta en un espacio legítimo para propuestas, disputas y transformación institucional.

Las alianzas que se mantienen vivas, que se evalúan escuchando y que se comunican con fuerza, son las que prosperan en medio de la adversidad.

El desarrollo de alianzas estratégicas es un paso fundamental para consolidar la presencia territorial de las bibliotecas y ampliar su capacidad de acción. No se trata solo de “sumar contactos”, sino de crear redes dinámicas de cooperación con actores que comparten, complementan o amplían la misión de la biblioteca.

“Estas alianzas estratégicas nos han permitido a nosotros ir creciendo, y sobre todo ir fortaleciendo, y no solamente como entidad, sino también fortalecer a las familias, hacer un tejido social donde están involucradas varias entidades, no solamente nosotros. Alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas, con los padres también, y con los niños. Entonces este trabajo que nosotros hacemos es fortalecer el tejido social en nuestras comunidades vulnerables y rurales, de manera que no solamente digan “Ah, vamos solamente un ratito y listo, se acabó el proceso del proyecto”, sino que hacemos un todo por el todo, de manera que este tejido social se ha ido transformando, para ir cambiando la mentalidad, no solo del niño, el adolescente, el joven, sino también el padre y darle importancia de la educación” (Biblioteca La Faroleta, Ecuador, barrio periférico de Guayaquil).

La práctica de planificar y construir alianzas también puede entenderse como parte del movimiento internacional de defensa de la causa en el ámbito bibliotecario. Como bien señala Martínez-Cadama (2024), «la falta de planificación, la espontaneidad, etc., han provocado que estas quejas no hayan sido tan silenciadas como se esperaba [...] conceptos como la defensa y la influencia política pueden constituir herramientas para obtener mayor y mejor visibilidad e impacto en la agenda pública». Esta

estrategia internacional se recoge, por ejemplo, en la nueva propuesta de la IFLA (2019-2024) con el lema «Inspirar, Conectar, Facilitar, Involucrar», que redefine a las bibliotecas como agentes de defensa, especialmente en diálogo con marcos globales como la Agenda 2030. En este escenario, instituciones como Iberbibliotecas, la OEI y Cerlalc se han consolidado como puntos estratégicos de articulación regional.

El concepto contemporáneo de *advocacy* de la causa cuestiona la idea de la neutralidad bibliotecaria. El activismo institucional debe comprenderse en su complejidad y contextualizarse según el entorno político y cultural de cada país, considerando especialmente las transformaciones sociales y el surgimiento de nuevos actores políticos. «...la biblioteca, desde sus orígenes, es comunitaria, porque tiene una relación muy estrecha con las comunidades y ha fortalecido este trabajo, y es a través de esta, ¿verdad? De esta manera, se puede optimizar todo el trabajo de impacto que se realiza en la comunidad...». (Martínez-Cardama, 2024).

En resumen

Tabla 8. Resumen de la guía

Etapas	Función principal	Herramientas / Métodos	Resultados esperados	Actores clave
1. La misión	Brindar dirección estratégica y sentido a toda acción de la biblioteca	Declaración participativa de misión; reflexión institucional	Propósito claro, legitimidad comunitaria, alineación de objetivos	Equipo bibliotecario, comunidad, entidades gubernamentales
2. Diagnóstico comunitario	Comprender necesidades, problemáticas, sueños y recursos del territorio	Encuestas, entrevistas, talleres comunitarios, observación	Mapa de necesidades y oportunidades específicas del entorno	Comunidad local, organizaciones sociales, líderes territoriales
3. Gestión territorial	Diseñar una estrategia situada basada en actores y alianzas	Mapa de actores, análisis de redes, identificación de alianzas	Plan territorial coherente; alianzas estratégicas activas y funcionales	ONG, centros de salud, escuelas, juntas vecinales, municipios
4. Nuevos servicios	Implementar acciones concretas que respondan a las necesidades detectadas	Diseño e implementación participativa de servicios, pilotos, talleres	Servicios innovadores, pertinentes y sostenibles con impacto directo	Comunidad beneficiaria, socios estratégicos, bibliotecarios
5. Efectos e impactos	Evaluar resultados e impactos sociales a corto y largo plazo	Indicadores de sostenibilidad comunitaria; evaluación participativa	Medición de transformación social, aprendizajes, ajustes estratégicos; mayor legitimidad y sostenibilidad	Comunidad, evaluadores, aliados institucionales y territoriales

Fuente: Elaboración propia

- **Del entendimiento profundo a la acción transformadora: el camino hacia nuevos servicios**

El viaje hacia la innovación de servicios en una biblioteca pública o comunitaria no es lineal, sino un ciclo de aprendizaje y adaptación. Cada etapa, desde la definición de la misión hasta la consolidación de alianzas, alimenta la siguiente, culminando en una oferta que realmente impacta a la comunidad.

a. La misión: la brújula estratégica

Todo comienza con la misión de la biblioteca. Esta no es una simple declaración, sino la brújula estratégica que guía cada decisión. Si la misión de una biblioteca es, por ejemplo, “ser un centro de desarrollo comunitario y fomento de la ciudadanía activa”, cada diagnóstico, mapa y alianza debe apuntar a fortalecer ese propósito fundamental. La misión dota de sentido y legitimidad a la búsqueda de nuevos servicios, asegurando que cualquier iniciativa esté alineada con el propósito existencial de la biblioteca.

b. Diagnósticos comunitarios: escuchar la voz del territorio

Con la misión clara, el siguiente paso es escuchar atentamente a la comunidad. Los diagnósticos comunitarios son herramientas esenciales para esto. Nos per-

miten ir más allá de las suposiciones y entender las necesidades, desafíos, sueños y recursos existentes en el territorio. En comunidades, a menudo vulnerables, estos diagnósticos revelan problemas complejos como la falta de conectividad, la desnutrición, la discriminación lingüística o la violencia. No solo identificamos carencias, sino también fortalezas y el entusiasmo inherente de la comunidad, aspectos vitales para cualquier iniciativa exitosa.

c. Mapa de actores: identificando la red de posibilidades

El mapa de actores (MA) toma la información del diagnóstico y la organiza, visualizando a todos los individuos, organizaciones e instituciones que influyen o son influenciados por el territorio. Este mapa nos permite entender sus posicionamientos, intereses, recursos y dinámicas de poder. Nos ayuda a identificar quiénes son los “puentes”, los “proclives al diálogo” y aquellos grupos desarticulados que, pese a compartir objetivos, necesitan articulación. Es aquí donde empezamos a ver las posibilidades de colaboración para abordar los problemas detectados en el diagnóstico.

d. Gestión territorial: integrando el conocimiento en la práctica

La gestión territorial es el proceso de integrar la información de la misión, los diagnósticos y el mapa de actores en una estrategia coherente y contextualizada. Significa planificar acciones que respondan directamente a las realidades locales, moviéndose más allá de lo que la biblioteca “cree” que es importante, para centrarse en lo que la comunidad “necesita”. En esta fase, la biblioteca se vuelve “antenada” con el contexto de la ciudad, considerando tendencias, investigaciones y la realidad diaria para un planeamiento adecuado de sus intervenciones. La gestión territorial permite a la biblioteca entender su rol específico en un ecosistema complejo, adaptando sus servicios para que sean relevantes y efectivos en ese entorno particular.

e. Alianzas estratégicas: multiplicando la capacidad de respuesta

Con una comprensión clara del territorio y sus actores, la biblioteca está lista para la acción colaborativa. Las alianzas estratégicas son el vehículo para traducir el conocimiento en impacto amplificado. Se forjan con aquellos actores identificados en el MA que pueden aportar recursos, conocimientos o legitimidad.

Como vimos, la biblioteca es a menudo percibida como un “espacio seguro”, una ventaja invaluable en entornos complejos o vulnerables. Las alianzas permiten potenciar este espacio, llegando a familias y personas que de otra manera serían difíciles de alcanzar. Ya sea para abordar problemas de violencia, desnutrición o discriminación lingüística, la biblioteca, junto a sus aliados, puede generar una red de apoyo mucho más robusta y eficaz. La alianza es el puente entre el análisis y la capacidad de intervención a gran escala.

- **De aquí a los nuevos servicios:** la culminación del proceso

La combinación y sinergia de todos estos elementos culmina en la generación de nuevos servicios. Es el momento en que:

- La misión da el propósito.
- Los diagnósticos comunitarios revelan las necesidades y oportunidades específicas (ejemplos: programas de apoyo a la lengua materna, talleres de habilidades digitales para adultos mayores, espacios de contención emocional para jóvenes en zonas conflictivas).
- El mapa de actores identifica a los socios que tienen los recursos y la voluntad para colaborar (ejemplo: el centro de salud local, la junta de vecinos, una ONG de educación, una universidad o líderes comunitarios).
- La gestión territorial asegura que estos servicios sean diseñados de manera contextualizada y sostenible, con una visión que va más allá de la biblioteca misma.
- Las alianzas proporcionan los recursos humanos, logísticos, financieros y la legitimidad social para implementar estos servicios de manera efectiva y con mayor alcance.

f. Efectos e impactos: la medida de la transformación social

Finalmente, el ciclo se cierra con la evaluación de los efectos e impactos de los nuevos servicios. Esta etapa es fundamental para entender si las intervenciones generaron el cambio deseado y si realmente mejoraron la calidad de vida de las comunidades, especialmente las más vulnerables. No se trata solo de cuántas actividades se realizaron o cuántas personas asistieron, sino qué cambió como resultado de esas acciones.

- Efectos: son los cambios inmediatos y directos que se observan. Por ejemplo, si se implementó un programa de alfabetización digital, un efecto sería el aumento en el número de personas que saben usar una computadora. Si es un espacio seguro en un entorno de violencia, un efecto es que más familias y personas se sienten cómodas y acuden al lugar: “apreciamos como una oportunidad que las bibliotecas son en general percibidas como un espacio seguro, y en entornos de violencia, eso es muy bueno porque nos permite llegar a lugares y a las familias, nos permite llegar a personas y generar espacios para que la gente pueda compartir ahí, potenciar ese espacio seguro con elementos que vamos a decir después en la estrategia, nos parece un elemento fundamental” (E2).
- Impactos: son los cambios a largo plazo, más profundos y sistémicos, que contribuyen a la transformación social. Continuando con el ejemplo de alfabetización digital, el impacto podría ser una mayor inserción laboral o una reducción

de la brecha digital en la comunidad. En el caso de programas de revitalización lingüística en comunidades andinas, el impacto va más allá de que los niños hablen su lengua: “está presente la intención de revitalizar culturalmente la lengua, sus costumbres, sus tradiciones, pero también está presente en el contexto la discriminación lingüística, sobre todo... ellos siempre dicen “Yo ya no quiero que mi hijo hable mi lengua porque yo he sido discriminada, maltratada, y por lo tanto mejor que hable el castellano porque con el castellano sí va a ser aceptado donde sea, ¿no?” (E2). Aquí, el impacto real sería una reducción de la discriminación lingüística, un aumento del orgullo cultural, y una mejora en la autoestima de los miembros de la comunidad, quienes se sienten validados en su identidad. Si se abordan temas como desnutrición o anemia, el impacto final sería una mejora en la salud y calidad de vida.

La medición de estos efectos e impactos se realiza a través de Indicadores de Sostenibilidad Comunitaria (idealmente co-creados con la comunidad), y se revisan periódicamente en los Puntos para la Reevaluación Colectiva. Este monitoreo constante permite no solo demostrar el valor de la biblioteca y sus alianzas, sino también aprender, ajustar estrategias y asegurar que los servicios sigan siendo pertinentes y transformadores en el tiempo. Así, la biblioteca no solo ofrece servicios, sino que se convierte en una verdadera agente de cambio social.

Cuando una biblioteca escucha, registra y comunica lo que transforma, no sólo informa: traza nuevos caminos, planta sentido y exige el reconocimiento institucional que la comunidad ya le concede en la práctica.

Bibliografía

- Streatfield, D., Andrade, P., Chiranov, M., Dryžaite, I., Kochanowicz, M., Liubyva, T., & Tkachuk, Y. (2015). Innovative impact planning and assessment through-Global Libraries. *Emerald Publishing*, 177-192.
- Carrasco, S., Blasco, O., Coll, V., Marco-Serrano, F., Rausell, P., & Vila, L. (2011). *Cómo evaluar intervenciones de Cultura y Desarrollo II: Una propuesta de sistemas de indicadores*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Cottrill, J., Andrade, P., Letelier, F., García, H., Chiranov, M., Tkachuk, Y., . . . Triyono. (2015). From impact to *advocacy*: working together toward public. 159-176.
- Gomez, J. (2022). *Guía para estudios de valor en bibliotecas*. Bogotá: Iberbiblioteca.
- Martínez-Cardama, S. (2024). *Bibliotecas, archivos y el reto de la incidencia política: ¿de qué hablamos cuando hablamos de advocacy?* IweTel.
- Ortiz, M., Matamoro, V., & Psathakis, J. (2016). *Guía para confeccionar un mapeo de actores*. Fundación Cambio Democrático.
- Osterwalder, A., Pigneur, I., Smith, A., & Bernarda, G. (2016). *Diseñando la propuesta de valor*. DEUSTO.
- Patton, M. (2011). *Developmental Evaluation*.
- Sepúlveda, H. (2013). *Power Pitch Method. El arte de construir un pitch para encantar a tus clientes y generar nuevos negocios*. OMB.
- Yim, M., Fellows, M., & Coward, C. (2020). Mixed-methods library evaluation integrating the patron, library, and external perspectives: The case of Namibia regional libraries. *El sevier*, 1-10.

ANEXOS

1. Matriz de mapa de actores – Bibliotecas Públicas y Comunitarias

Tipo de Actor	Ejemplos específicos	Nivel de influencia (Alto/Medio/Bajo)	Nivel de interés (Alto/Medio/Bajo)	Rol/Potencial de colaboración	Estrategia de vinculación
Instituciones públicas	Ministerio de las Culturas, Municipalidad, Bibliotecas Nacionales, Centros culturales públicos, Ministerios de Educación y Desarrollo Social	Alto	Alto	Financiamiento, políticas públicas, apoyo técnico, programas culturales	Coordinación institucional, participación en mesas de trabajo
Instituciones privadas	Empresas locales, cámaras de comercio, librerías privadas, medios de comunicación	Alto/Medio	Medio	Patrocinios, difusión, donaciones de libros o infraestructura	Alianzas estratégicas y programas de responsabilidad social
ONG y fundaciones	Fundación La Fuente, ONG de alfabetización digital, organizaciones de fomento lector	Medio	Alto	Implementación de proyectos, capacitación, actividades de extensión	Convenios de colaboración, co-organización de actividades
Organizaciones comunitarias	Juntas de vecinos, clubes de adulto mayor, colectivos juveniles, asociaciones de migrantes	Bajo/Medio	Alto	Participación activa, co-creación de actividades, voluntariado	Programas participativos, actividades de base comunitaria
Centros educativos	Escuelas, liceos, universidades, centros de formación técnica	Medio	Alto	Actividades formativas, prácticas profesionales, fomento lector escolar	Programas educativos y pasantías
Instituciones culturales y artísticas	Museos, teatros, colectivos artísticos, centros culturales independientes	Medio	Medio	Intercambio de actividades culturales, talleres, exposiciones	Redes culturales y programación conjunta
Organismos internacionales	UNESCO, IFLA, Banco Interamericano de Desarrollo	Alto	Medio	Financiamiento internacional, buenas prácticas, programas globales	Postulación a fondos y participación en redes internacionales
Medios de comunicación locales	Radios comunitarias, prensa local, portales web locales	Medio	Medio/Alto	Difusión de actividades, campañas de promoción	Relación de prensa y comunicación estratégica

Cómo usarla:

1. Identificar actores concretos en tu territorio y ubicarlos en la tabla.
2. Evaluar su influencia e interés (puedes reemplazar Alto/Medio/Bajo por valores 1-5 para más detalle).
3. Definir la estrategia de vinculación según el tipo de actor y su prioridad estratégica.

Si quieres, puedes preparar también el diagrama visual del mapa de actores con cuadrantes de poder/interés, para que acompañe esta matriz. Así se ve más claro quiénes son clave, a quiénes mantener informados y a quiénes movilizar.

2. MODELO DE PRESUPUESTO DESGLOSADO PARA PROYECTOS DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS Y COMUNITARIAS

Contexto

La elaboración de un presupuesto desglosado constituye un paso estratégico para garantizar la sostenibilidad y la transparencia en la gestión de bibliotecas públicas y comunitarias. Además de ser un requisito frecuente en convocatorias y convenios de colaboración, el presupuesto actual como una herramienta de planificación que permite que las actividades previstas sean viables y que los recursos se asignen de manera equilibrada y eficiente.

Objetivo del anexo

Este anexo presenta un modelo simplificado para la elaboración de presupuestos, adaptado a la realidad de bibliotecas públicas y comunitarias de Iberoamérica. El objetivo es ofrecer una referencia estándar para la organización de costes, utilizando porcentajes del presupuesto total en lugar de importes absolutos, de forma que cada entidad pueda adaptarlo a su moneda y a su contexto local.

1. ¿Por qué elaborar un presupuesto?

Facilita la previsión de necesidades y la reducción de riesgos financieros.
Mejora la comunicación con entidades financiadoras, patrocinadores y socios estratégicos.

Permite planificar la ejecución de actividades con un enfoque realista.

Aporta claridad a la gestión interna, favoreciendo una asignación estratégica de recursos.

Nota: un presupuesto debe considerarse un instrumento dinámico que puede y debe revisarse a lo largo del proyecto, siempre que las circunstancias lo requieran.

2. Estructura básica del presupuesto

El presupuesto de un proyecto puede organizarse en categorías de gasto. A cada categoría se le asigna un porcentaje del presupuesto total, que podrá variar según la naturaleza y las prioridades del proyecto.

Categorías sugeridas:

- a) Recursos Humanos – 30% a 50% del presupuesto
- b) Material de oficina y suministros – 15% a 25% del presupuesto
- c) Infraestructura y logística – 10% a 20% del presupuesto
- d) Comunicación y promoción – 10% a 15% del presupuesto
- e) Reserva técnica / contingencias – 5% a 10% del presupuesto

3. Modelo simplificado

Categoría	Descripción	% del presupuesto total
Recursos humanos	Retribuciones a personal, formadores, ponentes	40%
Material de oficina y suministros	Materiales para talleres, papelería	20%
Infraestructura y logística	Transporte, alquiler de equipos o inversiones	15%
Comunicación y promoción	Material gráfico, difusión en redes sociales	15%
Reserva técnica / contingencias	Fondo para gastos imprevistos	10%

4. Ejemplo aplicado

Festival de Lectura Comunitaria “Letras en el Barrio”

Descripción general: Evento de tres días organizado por una biblioteca comunitaria en colaboración con centros educativos locales, con el objetivo de fomentar la lectura, la literatura oral y el acceso a la cultura en el barrio. El festival incluirá sesiones de mediación lectora, 4 talleres temáticos (escritura creativa, ilustración, narración oral y elaboración de fanzines), actuaciones culturales y una feria de intercambio de libros. Participarán 3 centros educativos de la comunidad, que enviarán grupos

de alumnado para las actividades.

Presupuesto total disponible: equivalente a 5.000 USD (convertidos a la moneda local).

Categoría	Descripción de los gastos	% del presupuesto total	Importe (ejemplo)
Recursos humanos	Retribución a 6 mediadores de lectura, formadores, equipo de sonido y personal de limpieza.	40%	USD 2.000
Material de oficina y suministros	Adquisición de libros para premios, material para talleres, insumos para señalización y decoración del espacio.	20%	USD 1.000
Infraestructura y logística	Transporte de ponentes invitados, alquiler de sillas, mesas y sistema de sonido.	15%	USD 750
Comunicación y promoción	Impresión de carteles, elaboración de pancartas, anuncios en radios comunitarias y promoción en redes sociales.	15%	USD 750
Reserva técnica / contingencias	Fondo para cubrir gastos no previstos.	10%	USD 500

Resumen narrativo de la aplicación: Durante el evento se contratarán 6 mediadores y formadores para el desarrollo de las actividades. Se impartirán 4 talleres temáticos con participación directa de alumnado y profesorado de los 3 centros educativos implicados. El 20% del presupuesto se destinará a la adquisición de libros y materiales, asegurando la calidad de los insumos para los talleres. La logística incluirá el transporte de autores invitados y el montaje de un escenario básico para las actuaciones. La comunicación se realizará de forma combinada: mediante cartelera en el barrio y difusión digital. Finalmente, el 10% del presupuesto quedará reservado para contingencias, garantizando flexibilidad ante ajustes de última hora.

5. Errores frecuentes y cómo evitarlos

Error	Impacto	Cómo evitar
No incluir una reserva técnica	Dificultad para afrontar imprevistos	Asignar al menos un 5% del presupuesto total
Sobredimensionar recursos humanos y descuidar otros costes	Falta de fondos para materiales o comunicación	Equilibrar las categorías de gasto
No detallar las partidas	Falta de transparencia y control	Desglosar cada elemento dentro de la categoría correspondiente
Copiar importes fijos de otro contexto	Presupuesto alejado de la realidad local	Trabajar siempre con porcentajes adaptados al contexto

6. Lista de comprobación antes de la entrega final

- ☐ Todas las categorías de gasto están incluidas.
- ☐ Los porcentajes suman el 100%.
- ☐ El presupuesto refleja las prioridades del proyecto.
- ☐ Existe una reserva técnica para contingencias.
- ☐ Los cálculos se han convertido a la moneda local.

3. RED DE OBJETIVOS PARA PROYECTOS DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS Y COMUNI-TARIAS

Contexto

La Red de Objetivos es una herramienta de planificación que organiza, de forma lógica y visual, la relación entre las acciones de un proyecto, sus objetivos específicos y el objetivo general. Su aplicación contribuye a garantizar claridad, enfoque y coherencia desde la concepción hasta la evaluación final, permitiendo que las bibliotecas, incluso con equipos reducidos o con la participación constante de la comunidad, mantengan sus proyectos alineados con las necesidades reales del territorio. A diferencia de un simple cronograma o una lista de actividades, la Red de Objetivos actúa como un mapa que conecta intenciones y resultados, ayudando a mantener el proyecto orientado hacia el impacto deseado.

1. ¿Por qué utilizar una Red de objetivos?

- **Organización estratégica:** transforma ideas dispersas en un plan coherente.
- **Claridad para financiadores y socios:** permite comprender rápidamente la propuesta y su potencial impacto.
- **Gestión de prioridades:** dirige los recursos humanos y financieros hacia lo estratégico.
- **Seguimiento y evaluación:** establece indicadores claros y verificables.
- **Alineación comunitaria:** asegura que las acciones respondan a necesidades reales y contextualizadas del territorio.

- **Situación práctica:** si un diagnóstico participativo revela baja asistencia de jóvenes a la biblioteca, la Red de Objetivos puede estructurar un objetivo específico orientado a actividades culturales para este grupo de edad, con acciones e indicadores claros para medir su impacto.

2. Diferencia entre Red de objetivos y Lista de actividades

Lista de actividades	Red de objetivos
Conjunto de tareas aisladas	Estructura lógica que muestra cómo las tareas se conectan con los objetivos
Se centra en el “qué hacer”	Se centra en el “por qué” y “para qué” hacerlo
No necesariamente medible	Incluye indicadores y metas
No muestra el impacto esperado	Define resultados y transformación

3. Etapas detalladas para construir la Red de objetivos

Partir del diagnóstico: recoger datos cuantitativos y cualitativos sobre necesidades y potencialidades de la comunidad.

Definir el objetivo general: formular la transformación deseada a largo plazo, de forma amplia pero realista.

Crear objetivos específicos: resultados medibles con plazos definidos.

Enumerar acciones y actividades: detallar qué se hará, quién lo hará y cuándo.

Establecer indicadores: utilizar criterios claros, medibles, viables y con plazos definidos.

Revisar la coherencia: garantizar que todas las acciones estén vinculadas a objetivos específicos y que estos conduzcan al objetivo general.

4. Modelo visual de la Red de objetivos

[Objetivo general]



[Objetivo específico 1] — [Acción 1.1] — [Acción 1.2] — [Indicadores]



[Objetivo específico 2] — [Acción 2.1] — [Acción 2.2] — [Indicadores]

5. Ejemplo aplicado – “Biblioteca en el Barrio Y”

Objetivo general: Fomentar la lectura y fortalecer el vínculo comunitario en el Barrio a lo largo de 12 meses.

Objetivo Específico	Acciones / Actividades	Indicadores	Plazo
Realizar eventos culturales mensuales	12 cine-fóruns, 6 recitales poéticos y 6 tertulias	Nº de eventos realizados; nº total de participantes (meta: 1.200 personas/año)	Ene–Dic 2025
Mejorar la colección infantil	Compra de 50 libros infantiles y realización de 12 sesiones de cuentacuentos	Lista de títulos adquiridos; nº de niñas y niños participantes (meta: 300)	Feb–Oct 2025

6. Errores comunes y soluciones

Error	Impacto	Cómo evitar
Objetivos vagos o genéricos	Dificulta la evaluación y la captación de recursos	Formular objetivos específicos y medibles
Ausencia de indicadores	Imposible medir resultados	Definir métricas desde el inicio
Demasiadas acciones sin relación con los objetivos	Desperdicio de recursos	Revisar la coherencia de la red
Plazos irreales	Compromete la ejecución	Planificar según la capacidad y los recursos disponibles

7. Lista de comprobación antes de finalizar

- ☐ El objetivo general es claro y está contextualizado.
- ☐ Los objetivos específicos son medibles y viables.
- ☐ Todas las acciones están alineadas con objetivos específicos.
- ☐ Indicadores definidos para cada objetivo.
- ☐ Red visual clara y fácil de comunicar.

