

 <p>Biblioteca Nacional de Colombia</p>	BIBLIOTECA NACIONAL DE COLOMBIA	GUÍA PARA LA DEFINICIÓN Y SEGUIMIENTO AL PLAN OPERATIVO DE UNA BIBLIOTECA
		Código: G-BNA-GBP-31
	GRUPO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS	Versión: 1.1
		Fecha: 15 de enero de 2015

Guía 31

GUÍA PARA LA DEFINICIÓN Y SEGUIMIENTO AL PLAN OPERATIVO DE UNA BIBLIOTECA PÚBLICA

Elaboró Equipo Proyecto TIC	Revisó Grupo de Bibliotecas	Aprobó Grupo de Bibliotecas
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

	Públicas	Públicas
--	----------	----------

GUÍA PARA LA DEFINICIÓN Y SEGUIMIENTO AL PLAN OPERATIVO DE UNA BIBLIOTECA PÚBLICA

OBJETIVO DE LA GUÍA

Determinar un procedimiento para la definición y seguimiento del plan de trabajo de una biblioteca pública.

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Cuando se define un plan, se traza el rumbo que se desea seguir para alcanzar uno u varios objetivos. Desarrollar un plan de trabajo para la biblioteca, implica considerar a todos sus protagonistas, es decir a la comunidad y al personal bibliotecario. En la biblioteca pública el plan operativo comprende las acciones que la biblioteca desarrollará durante un año. Además de responder a su objeto y naturaleza, la biblioteca deberá incorporar en su desarrollo las necesidades y expectativas de la comunidad. Esto significa generar a partir de estos insumos las acciones y alianzas necesarias para que la biblioteca de respuesta a lo que las personas y la comunidad necesiten.

Cuando se administra una biblioteca, se deben tomar decisiones, no sólo para que se alcancen los objetivos y metas propuestos, sino para que la biblioteca sea de interés a la comunidad y permanezca vital. Es indispensable realizar un diagnóstico, identificar los recursos, pensar cuidadosamente qué se quiere hacer,

por qué y para quién. Una vez ejecutadas las acciones, hay que evaluarlas y hacer ajustes antes de continuar.

En esto radica la esencia de la planeación: en proyectar un futuro mejor y preparar los medios para alcanzarlo (Rodríguez, 2011, p 78). A continuación se presentan una serie de orientaciones para el bibliotecario que le permitan desarrollar una metodología tipo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, y Actuar) que se orienta a establecer un esquema de mejoramiento continuo y mejoramiento de la calidad de los servicios que la biblioteca brinda. Implementar este tipo de herramientas resulta benéfico ya que reduce los costos, mejora la eficiencia en la prestación de servicios, posibilita la sostenibilidad de la biblioteca y ayuda a su reconocimiento, entre otros.

Desarrollar un proceso de planeación consistente requiere incluir en su definición a la comunidad y sus necesidades, ya que de esto depende la formulación de objetivos e indicadores. Para más información sobre cómo desarrollar un proceso de caracterización y de diagnóstico comunitario, ver la [Guía Diagnóstico comunitario](#). Una vez realizado este diagnóstico y reconocidas las particularidades y necesidades del entorno, inicia el proceso de planeación.

1. PLANEAR

El plan operativo de una biblioteca debe incluir los Proyectos que dan respuesta a las necesidades de la comunidad, los servicios/actividades que prestarán y las acciones de posicionamiento y promoción de la biblioteca pública. Sus componentes son:

1. Resumen de los resultados del diagnóstico comunitario
2. Objetivo general
3. Plan de servicios/Actividades bibliotecarias (Objetivo, actividades, indicadores y responsables)
4. Presentación de proyectos
5. Estrategias para el posicionamiento y promoción (Objetivo, actividades, indicadores y responsables)
6. Recursos y financiamiento

Del resultado obtenido del diagnóstico comunitario y de la identificación de su problemática, se debe desprender una serie de Proyectos y servicios/actividades que representan soluciones a los problemas encontrados. Es ideal que el esbozo de estos proyectos y servicios/actividades se haga una vez concluido el diagnóstico y de forma participativa de acuerdo con lo definido en la [Guía para la](#)

caracterización comunitaria. Por lo anterior, el plan operativo debe incluir un resumen de lo encontrado en la indagación por el entorno y por la comunidad.

Algunos de estos Proyectos pueden reflejarse en servicios/actividades. Por lo anterior, si se proyecta ejecutar el Proyecto en el año, debe incluirse como servicio/actividad nuevamente en el plan de servicios.

Con el apoyo de la comunidad, preferiblemente del Grupo de Amigos de la Biblioteca (ver [Guía para la conformación del Grupo de Amigos de la Biblioteca](#)), deberán validarse los proyectos, servicios y acciones de posicionamiento y promoción.

A continuación se describe lo que debe contener cada componente del Plan operativo.

1.1 Resuma los resultados de la caracterización de la comunidad, para conocer el procedimiento para su realización ver [Guía para la caracterización comunitaria](#):

- Describa brevemente el perfil de la comunidad que habita el territorio donde se encuentra ubicada la biblioteca.
- Presente el resultado del diagnóstico comunitario.
- Resuma las prioridades del gobierno local contenidas en el plan de desarrollo.

1.2 Defina un objetivo

Describa el propósito estratégico de los proyectos, servicios y actividades que desarrolla la biblioteca pública. El objetivo debe cumplir las condiciones descritas en el Anexo 1 de esta guía “Indicaciones para la formulación de un proyecto”. Defina un objetivo que permita dar cuenta de la respuesta a los principales problemas hallados con el diagnóstico y que al tiempo apunte al logro de los fines estratégicos de la Alcaldía o de la Gobernación.

1.3 Planee los servicios/actividades

Con base en el diagnóstico comunitario y tomando como referencia la siguiente tabla y ejemplos, identifique por cada servicio:

Servicio	Nombre de la actividad	Objetivo	Beneficiarios	Resultado de la meta e indicador Año anterior	Indicador y meta propuesto para el nuevo año	Fecha de cumplimiento
----------	------------------------	----------	---------------	---	--	-----------------------

Consulta en sala						
Referencia						
Préstamo externo						
Acceso a internet						
Formación de usuarios / alfabetización informacional						
Alfabetización digital						
Actividades y formación en lectura y escritura						
Actividades y formación cultural						
Actividades y formación comunitaria y para el desarrollo local						

Tenga presente que los servicios y actividades deben dar cuenta de las necesidades y expectativas de todos los grupos poblacionales que utilizan o podría utilizar la biblioteca. Recuerde que esta definición le permite a la biblioteca ampliar el alcance de sus servicios a personas que no la han visitado o que no la utilizan regularmente.

Tenga presente que los dos ejes principales de acción de la biblioteca son la promoción de la lectura y escritura, así como el desarrollo cultural y comunitario. Dentro de último grupo de actividades debe incluir de forma prioritaria la alfabetización digital e informacional de la comunidad. Para mayores detalles ver [Guía para la definición y seguimiento de una actividad que promueva el desarrollo.](#)

1.4 Defina las estrategias para el posicionamiento y promoción

Es crucial que la suma de la planeación y los resultados de los proyectos y los servicios y actividades de las bibliotecas conduzcan a su posicionamiento y promoción. Esto se refleja en lograr su reconocimiento como un espacio que ofrece posibilidades para el desarrollo humano, social y económico de las personas y de las comunidades. Esto debe redundar en conseguir un mejoramiento permanente y sostenible de sus condiciones de infraestructura física y tecnológica, así como de sus recursos bibliográficos y audiovisuales. Por lo anterior, los resultados de las estrategias de posicionamiento y promoción se

evidencian en las alianzas realizadas por la biblioteca a favor de sus propios recursos y en beneficio de sus usuarios.

Posicionar una biblioteca pública en la mente de sus usuarios reales y potenciales es ocupar un lugar privilegiado en su mente y en relación con la cultura. El primer paso para esto es, a partir del diagnóstico comunitario, identificar públicos que serán los objetivos de las acciones de posicionamiento y promoción. Este diagnóstico debe incluir la identificación de la principal oferta de la biblioteca, la identificación de los usuarios reales y potenciales, la identificación de los competidores directos o alternativos, las transformaciones en curso que posiblemente tendrán una influencia en las actividades de la biblioteca (la temporada de vacaciones, por ejemplo).

Es necesario identificar segmentos de población que hayan sido relevantes en el diagnóstico como: adultos mayores, amas de casa, personas en situación de discapacidad, personas en situación de analfabetismo, grupos en condición de vulneración de derechos, madres gestantes, entre otros. Tenga presente que en gran medida los insumos para esta identificación se encuentran en la encuesta para el personal bibliotecario y en la encuesta de intereses culturales e informativos de la comunidad descritos en la [Guía para la caracterización de la comunidad](#).

Una vez segmentado el mercado de la biblioteca pública, debe clasificarlo en externo e interno y luego en público primario, público secundario o actores interesados y definir acciones diferenciadas por público objetivo.

El público externo comprende a todos los usuarios que frecuentan, o podrían frecuentar la biblioteca. Es por esta razón que el público externo debe ser separado en dos grupos con cualidades distintas: los usuarios reales, es decir, aquellas personas que efectivamente hacen uso de los servicios de la biblioteca en el último año o tienen contacto con ella, y los usuarios potenciales, aquellos que podrían usar a futuro la biblioteca pública; dentro de ellos debemos distinguir dos grupos: por una parte, los ex usuarios, y los no usuarios. El público interno comprende a todas las instancias que participan o pueden participar en la administración técnica o de recursos de la biblioteca. Ver [Guía para el posicionamiento y la promoción de la biblioteca pública](#)

En ese orden, clasifique sus públicos, entre internos y externos. Esta definición le ayudará a precisar su estrategia y acciones de posicionamiento y promoción.

Por otra parte, los públicos primarios son los tomadores de decisiones. Son las personas que financian la biblioteca. Un ejemplo es el alcalde de la localidad.

El público objetivo secundario está compuesto por influenciadores: una persona o grupo de personas que pueden influir en el público objetivo primario; es decir, en los tomadores de decisiones. Si el público primario es el alcalde ¿Quiénes podrían ser algunos de esos influenciadores? Las personas cercanas al alcalde: pueden ser el cónyuge del alcalde, el jefe de una empresa local que el alcalde conozca socialmente, un líder empresarial local, o el electorado que está en posición de reelegirlos.

Los actores interesados de la biblioteca son aliados de la comunidad como personas, organizaciones, fundaciones y empresas que pueden ayudar a promover el valor de la biblioteca pública en la comunidad y ayudar a construir apoyo comunitario.

Hechas estas claridades conceptuales, diligencie el siguiente formato a partir de las orientaciones a continuación:

Público Objetivo	Categorías (Ej: Alcalde, amas de casa, niños, adultos mayores)	Mensaje central	Mensajes de apoyo	Estrategia de difusión	Portavoces	Alianzas
Primario						
Secundario						
Actores interesados						

1.4.1 Identifique los públicos objetivos

Público objetivo primario: ¿Qué instituciones u organizaciones toman decisiones sobre la financiación o las políticas de la biblioteca pública?

Público objetivo secundario: ¿Qué grupos de la comunidad tienen relaciones con aquellos tomadores de decisiones clave?

Actores interesados: ¿Qué instituciones u organizaciones son socios actuales de la biblioteca o aliados de la comunidad que pueden ayudarle a posicionar y promocionar el cambio que usted busca?

Tenga presente que dentro de éstos públicos debe incluir a los actores que le apoyarán en la ejecución o financiación de los servicios/actividades y proyectos de la biblioteca. Ver [Guía para el posicionamiento y la promoción de la biblioteca pública](#)

Es a estos públicos objetivos a quienes debemos dirigir la comunicación sobre la existencia y las ventajas competitivas del servicio que la biblioteca ofrece. La ventaja competitiva es una utilidad especial, particular o adicional que puede brindar el servicio de la biblioteca y que permite diferenciarse de otros similares.

Por ejemplo, una ventaja competitiva de las bibliotecas públicas es la gratuidad de sus servicios, respecto a otros que cobran por dar acceso a la lectura y a internet (librerías, cafés Internet, quioscos de revistas).

1.4.2 Defina los mensajes

El segundo paso de este método consiste en definir qué debemos comunicar. En la columna Mensaje enuncie y describa el mensaje que usted quiere comunicar a cada público para posicionar su biblioteca. Un mensaje debe entenderse, y debe tener una alta posibilidad de recordación. Es importante que los mensajes de posicionamiento y promoción sean contundentes y atraigan a sus diferentes públicos objetivos.

Los mensajes eficaces pueden proporcionar a las personas ajenas a la biblioteca, incluso, una comprensión de cómo una biblioteca puede beneficiar a la comunidad. Un mensaje eficaz puede persuadir al público objetivo para que actúe en nombre de la biblioteca. Por tanto, un mensaje eficaz de posicionamiento y promoción se basa en lo que sabe acerca de los públicos objetivos, en lo que estos piensan y sienten acerca de la biblioteca, y en lo que se quiere que hagan estos públicos en favor de la biblioteca pública.

En consonancia, existen los mensajes centrales y los mensajes de apoyo. El mensaje central es el que queremos que el público objetivo recuerde y el que debe motivar a la acción; y los mensajes de apoyo ayudan a reforzar el mensaje central. Esta estructura es fundamental para no confundir al destinatario y manejar la coherencia comunicacional.

Seguidamente, defina el mensaje central de posicionamiento y promoción, y los mensajes que apoyan dicho discurso base. Es vital la coherencia entre el mensaje central y los mensajes de apoyo. Ver [Guía para el posicionamiento y la promoción de la biblioteca pública](#)

1.4.3 Defina la estrategia

Identifique cuál o cuáles de las siguientes alternativas son las más acertadas para transmitir el mensaje:

Difusión: interactuar con los miembros de la comunidad y animarles a apoyar sus metas. La difusión puede movilizar a los usuarios para hablar acerca del valor de la biblioteca con quienes toman las decisiones. La difusión, por lo general, comienza con una conversación con miembros de la comunidad para escuchar

sus pensamientos y luego utiliza las necesidades, percepciones, e ideas de los miembros de la comunidad para dar forma y/o definir lo que usted ofrece a cambio. Incluye proporcionar información, recursos o servicios a los usuarios. A menudo incluye comunicaciones a través de redes sociales (por ejemplo, Facebook y Twitter) o de correo electrónico.

Relaciones Públicas: crear conciencia acerca de un tema o un evento, por lo general incentivando a los medios de comunicación (por ejemplo, periódicos, televisión, revistas, radio, blogs) para que escriban acerca de la biblioteca pública. Con las relaciones públicas, usted necesita tanto ofrecer a los reporteros fácil acceso a la información, así como compactar la información para hacer que su punto de vista sea lo más claro posible, para que sea tenido en cuenta en la cobertura de los medios. Incluye reuniones uno a uno con periodistas, campañas de correo electrónico, publicaciones web, comunicados de prensa, premios y eventos publicitarios, para promover que se hable bien de la biblioteca pública en medios de comunicación.

Mercadeo: promocionar un servicio o producto que se ofrece en la biblioteca para que se incentive a la comunidad a usarlo. El mercadeo apela directamente a los públicos objetivos y se alinea con sus necesidades e intereses. El mercadeo debe estar emparejado con otras tácticas de posicionamiento y promoción, ya que puede atraer a los usuarios a la biblioteca, pero no necesariamente ayudará a una biblioteca a cumplir con sus metas de posicionamiento y promoción más amplias. A menudo incluye publicidad, publicaciones y folletos, sitios web, eventos y promociones.

Elaboración de Marca: creación del aspecto de una organización o campaña. La elaboración de marca puede ayudar a las personas a identificar fácilmente una organización, lugar, o servicio, elevando el perfil de la organización y los servicios que presta. Por ejemplo, las bibliotecas de todo el país pueden utilizar un logotipo y un nombre común de manera que todo el mundo las identifique con facilidad. Incluye el desarrollo de un nombre, logotipo, identidad visual y de voz.

Cabildeo: es cualquier tipo de comunicación con un funcionario del gobierno que ayude a gestionar recursos para la biblioteca pública. Incluye reuniones, correos electrónicos, llamadas telefónicas, folletos, volantes y más.

Tenga presente que dado que la razón de ser de la biblioteca es la prestación misma de sus servicios, es fundamental que dentro de las estrategias, se incluya la difusión del portafolio de servicios y actividades. Es importante tener claro que no se trata de hacer publicidad de los servicios por sus propias ventajas. La publicidad de una biblioteca pública debe estar en relación con lo que se sabe

acerca de las necesidades, intereses y preferencias de los usuarios, y con la biblioteca en general. Se trata de identificar el provecho que podrían obtener los distintos grupos de usuarios de los servicios que les ofrecemos desde la biblioteca pública. Sobre todo se trata de demostrar cómo la biblioteca contribuye al desarrollo de la sociedad en donde se encuentra inserta, garantizando por esta vía su relevancia, pertinencia y sostenibilidad.

Igualmente incluya dentro de sus estrategias las acciones a realizar con las historias significativas identificadas o documentadas. Las historias de las personas que han sido impactadas de forma positiva por las bibliotecas públicas, son argumentos contundentes para gestionar el apoyo de las autoridades locales, los medios de comunicación o la comunidad. Para mayores detalles ver [Guía para la documentación de una historia significativa](#).

1.4.4 Identifique a los portavoces

La ejecución de cada estrategia implica determinar quién será su ejecutor estratégico. Para esto, identifique los portavoces o líderes más importantes de su comunidad que pueden trabajar por la biblioteca pública. Recuerde que el Grupo de Amigos de la Biblioteca - GAB constituye la principal alianza para su posicionamiento y promoción. Así que por este camino, identifique los portavoces clave dentro y fuera del GAB.

Unos portavoces estratégicos son los medios de comunicación y los medios sociales. Los medios de comunicación tienen facultades suficientes para generar la imagen de una organización, y para contribuir a su posicionamiento y promoción. Por medio de relaciones puntuales con periodistas locales del área cultural y del ámbito educativo, es posible, pertinente y necesario producir artículos, comunicados de prensa, fotografías, crónicas y reportajes, que refieran positivamente los desarrollos de la biblioteca pública. Esta estrategia permite apariciones gratuitas en los medios de comunicación locales consolidando una imagen altamente positiva en la opinión pública y en la comunidad en general.

Para afianzar las acciones de cooperación y lograr mayores resultados, es importante adelantar acciones de relaciones públicas con los periodistas de educación y cultura del municipio y la región, que le permitan a la biblioteca mejorar su promoción y posicionarse en distintos escenarios. Reflexione sobre cuáles medios se encuentran en su localidad, cómo es su relación actual con los mismos, y cuáles estrategias se adelantarán para mejorar esa relación.

Igualmente, las redes sociales han demostrado ser excelentes herramientas de posicionamiento y promoción. Es necesario que las bibliotecas públicas tengan presencia en las redes sociales y administren contenidos en las mismas con los mejores criterios comunicacionales, divulguen la información de interés público por medio de estas, y creen procesos claros de emisión de contenidos que le permitan encontrar y cautivar públicos en la red.

Si utiliza las redes sociales, formule algunas acciones puntuales para gestionar contenidos de valor de manera sistemática y mejorar la presencia de su biblioteca pública en las mismas; y si no cuenta con redes sociales, diseñe un plan de apertura de redes sociales para su biblioteca pública e identifique qué instituciones aliadas tienen presencia en redes sociales que puedan ayudarle a desarrollar una estrategia de promoción y posicionamiento en internet.

1.4.5 Planee y realice las alianzas necesarias

Los resultados de las acciones de posicionamiento y promoción deben materializarse en alianzas en función del mejoramiento de los recursos de la biblioteca y en beneficio exclusivo de sus usuarios. Por lo anterior, al definir las acciones, debe definir lo que espera de ellas. ¿Qué tipo de recursos espera obtener? ¿Cuáles aliados busca conseguir? Proyecte las alianzas y concréte las.

Las experiencias inspiradoras de posicionamiento y promoción son justamente las de aquellas bibliotecas que han conseguido el apoyo necesario por medio de aliados y alianzas y han logrado hacerse reconocer como un lugar crucial para el desarrollo del municipio. Lea en el Anexo 2 de esta guía la experiencia inspiradora de dos de éstas ejemplares bibliotecas.

No olvide que una vez realizada una alianza el reto es mantenerla. Para esto, no olvide documentar las historias de las personas que han sido beneficiadas. Para mayores detalles ver [Guía para la documentación de una historia significativa](#).

1.4.6 Planifique las estrategias

Para cada una de las estrategias defina:

Actividades	
Responsables de la ejecución	
Recursos humanos y materiales	
Costos aproximados	
Financiamiento	

2. RECURSOS

Identifique los recursos con los que cuenta la biblioteca para la ejecución de lo definido en el plan, en términos de servicios/actividades, proyectos y estrategias para el posicionamiento y promoción de la biblioteca. Estos recursos deben representarse en talento humano, recursos bibliográficos y audiovisuales, servicios y materiales de apoyo. Identifique estos recursos de la siguiente forma: en la primera tabla identifique lo que tiene y en la segunda tabla, lo que le falta. De esta manera podrá identificar los recursos que debe gestionar con terceros para el logro de los propósitos de la biblioteca. Para orientaciones sobre la gestión de estos recursos ver la [Guía para la Gestión de recursos para las bibliotecas públicas](#).

Recursos para la ejecución de los servicios/actividades-Disponibles

Servicio/ Actividad	Talento humano	Recursos bibliográficos/ audiovisuales	Servicios (Ej: asesoría, formación)	Materiales de apoyo

Recursos para la ejecución de los servicios/actividades-Por gestionar

Servicio/ Actividad	Talento humano	Recursos bibliográficos/ audiovisuales	Servicios (Ej: asesoría, formación)	Materiales de apoyo

Recursos para la ejecución de los Proyectos-Disponibles

Proyecto	Talento humano	Recursos bibliográficos/ audiovisuales	Servicios (Ej: asesoría, formación)	Materiales de apoyo

Recursos para la ejecución de los Proyectos- Por gestionar

Proyecto	Talento humano	Recursos bibliográficos/ audiovisuales	Servicios (Ej: asesoría, formación)	Materiales de apoyo

Recursos para la ejecución de las estrategias de posicionamiento y promoción-Disponibles

Estrategia de posicionamiento y promoción	Talento humano	Recursos bibliográficos/ audiovisuales	Servicios (Ej: asesoría, formación)	Materiales de apoyo

--	--	--	--	--

Recursos para la ejecución de las estrategias de posicionamiento y promoción- Por gestionar

Estrategia de posicionamiento y promoción	Talento humano	Recursos bibliográficos/ audiovisuales	Servicios (Ej: asesoría, formación)	Materiales de apoyo

3. EJECUTAR

Esta es la etapa donde se ponen en marcha cada una de las acciones planteadas en el plan operativo. Durante este proceso es de suma importancia permanecer atentos para identificar oportunidades de mejora.

Si no se cuenta con plena seguridad en la implementación, desarrollar pilotos, puede resultar de gran ayuda, antes de aventurarse a adelantar acciones de gran magnitud (Solano, 2013 p. 2).

4. VERIFICACIÓN

Es en esta etapa donde se ponen en marcha los procesos de evaluación de las acciones ejecutadas, para ello resulta de gran utilidad los indicadores formulados pues son los elementos que brindan el marco de medida. También es fundamental involucrar en esta fase a cada uno de los responsables de acción ya que con ellos se pueden establecer pautas de mejora en los futuros planes a desarrollar (Solano, 2013 p. 1).

Se sugiere por tanto convocar nuevamente a la comunidad que participó en las reuniones de diagnóstico, y en la nueva reunión presentar al menos los siguientes puntos:

- Presentación de indicadores de avance.
- Nivel de cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
- Grado de participación de la comunidad en el desarrollo de cada una de las actividades.

Realizar esta actividad imprime un inmenso valor al posicionamiento de la biblioteca a nivel local, ya que se genera una imagen de que la biblioteca es dinámica y se encuentra trabajando en las problemáticas locales identificadas.

Para todas las acciones del plan operativo lo esencial es determinar si se cumplieron o no los propósitos. Esto significa revisar los resultados de los indicadores de los servicios y de las actividades, los de los proyectos y los de las estrategias de posicionamiento y promoción.

En el caso de las actividades y servicios, la biblioteca cuenta con el sistema de información Llave del Saber, una herramienta para la generación y análisis de datos asociados a los servicios y actividades de la biblioteca, a partir de información personalizada, unificada y en línea, para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión bibliotecaria. Esta herramienta consolida información relacionada con:

- Registro de datos de los usuarios: nombres, apellidos, correo electrónico, fecha de nacimiento, sexo, dirección, barrio, ubicación de la vivienda, estrato, departamento, ciudad, teléfono, nivel de escolaridad, ocupación, si tiene algún tipo de discapacidad, pueblo o rasgo físico que reconoce. Con este tipo de información se pueden generar los siguientes datos:
 - Usuarios afiliados
 - Usuarios activos e inactivos
 - Caracterización de usuarios
 - Caracterización de usuarios por línea de servicios

- Registro de actividades que adelanta la biblioteca: usuarios afiliados (aquellos que tienen asignada una tarjeta de la Llave del Saber), usuarios no afiliados (aquellos que no tienen asignada una tarjeta de la Llave del Saber o no quieren registrarse en el sistema) o grupos (registra las actividades que se realizan con los grupos dentro y fuera de la biblioteca). Con estas estadísticas, la biblioteca cuenta con indicadores de:
 - Asistencias por actividad
 - Asistencias por espacio

Al usar los reportes generados por la Llave del Saber, la biblioteca cuenta con información valiosa sobre el desarrollo de sus servicios y actividades, los cuales pueden facilitarle el análisis sobre el desarrollo de su plan operativo.

Adicionalmente, dentro de los reportes definidos en el sistema Llave del Saber, se presenta el reporte consolidado, el cual ofrece información sobre el total de visitas, el porcentaje de participación por sexo, rango de edad y líneas de servicio. Esta información la presenta de forma gráfica para un periodo de tiempo determinado. Este reporte puede servirle para presentar los avances de la biblioteca en términos de servicios, actividades y caracterización de usuarios. En el Anexo 3 de esta guía encontrará un ejemplo de este reporte.

La biblioteca también cuenta con otras herramientas que le permiten tener acceso a datos que pueden ser usados en el posicionamiento y promoción de sus actividades, una de estas herramientas se denomina Data Giraffe, la cual se encarga de realizar el seguimiento y el monitoreo de la tecnología en las bibliotecas públicas. Esta herramienta permite conocer información relacionada con:

- Tasa de uso de los computadores y tabletas por parte de los usuarios de la biblioteca.
- Información sobre el uso de los equipos de la biblioteca a través de encuestas emergentes realizadas a los usuarios.
- Datos sobre las necesidades de información de los usuarios, a través de encuestas emergentes realizadas a los usuarios.

Para acceder a esta información, la biblioteca dispondrá de reportes generados nacionalmente, pues esta herramienta se administra a nivel central, los cuales podrán ser usados para realizar comparaciones con sus datos locales.

Adicionalmente a las herramientas mencionadas anteriormente, las bibliotecas pueden contar con información que describe las percepciones, pensamientos y actitudes de su población objetivo, esta información de percepción puede ayudar a crear estrategias de posicionamiento y promoción efectivas para lograr el compromiso de los tomadores de decisiones. Estos datos pueden recogerse a través de la implementación de encuestas de satisfacción o el uso de un buzón de sugerencias. Un buen modelo de formato para evaluar la satisfacción de los usuarios es el presentado en el Anexo 4 de esta guía.

Asegúrese de aplicar este formato periódicamente en la biblioteca con una frecuencia de al menos un mes. Como se expone en la [guía de diagnóstico comunitario](#), la biblioteca debe sumar a este instrumento, la encuesta para el personal bibliotecario y la Encuesta de intereses culturales e informativos de la comunidad.

Por otro lado, el valor de las bibliotecas se puede demostrar a los tomadores de decisiones mediante el intercambio de evidencia de cómo la vida de las personas se han visto afectados directamente a través de programas y servicios de la biblioteca. Por ejemplo, historias reales que muestran cómo el acceso a los computadores e Internet en la biblioteca ha ayudado a residentes de la comunidad para mejorar su salud, encontrar un trabajo, iniciar o gestionar un negocio, o pueden obtener una mejor educación, este tipo de información se puede utilizar para persuadir y motivar a los tomadores de decisiones para apoyar este tipo de los servicios. Estas historias son tan eficaces porque demuestran el rendimiento de la inversión que un tomador de decisiones puede esperar cuando apoya los servicios de la biblioteca. Para mayores detalles ver [Guía para la documentación de una historia significativa](#).

La clave para la recolección y el desarrollo de pruebas de impacto para determinar el valor de la biblioteca es centrarse en las prioridades que los tomadores de decisiones locales estén interesados, diseñar servicios bibliotecarios que se ocupan de esas áreas prioritarias, y luego que demuestran la diferencia positiva que esos servicios han hecho en la vida de las personas. Las pruebas de impacto pueden ser cuantitativas y cualitativas y se pueden utilizar a nivel local como a nivel nacional. En la [Guía para la formulación de actividades para el desarrollo cultural y comunitario](#) encontrará indicaciones para identificar el impacto de las actividades que realiza la biblioteca.

Adicionalmente a esto, las bibliotecas públicas pueden acceder a los resultados obtenidos en las evaluaciones de impacto que realiza tanto la Biblioteca Nacional, como las Alcaldías, las Gobernaciones o las bibliotecas directamente y determinar cómo sus acciones contribuyen a incrementar el índice de lectura y escritura y cómo fomenta el desarrollo cultural y comunitario. Estos datos pueden ser usados por las bibliotecas como argumentos para posicionar y promocionar su contribución en la comunidad.

Con formatos sencillos, preguntas a los usuarios y visitantes, entrevistas, sondeos de opinión, observaciones personales, se sacan conclusiones sobre el desarrollo del programa, la acogida que tiene el servicio, la pertinencia de los materiales y el cumplimiento de las metas trazadas (Rodríguez, 2011 p. 81).

Los resultados de la evaluación pueden dar pautas para redireccionar servicios y programas que no funcionen bien, por ejemplo cambios de horario, de lugar, una promoción diferente, etc. (Rodríguez, 2011 p. 91).

5. ACCIÓN

Finalmente es importante que con base en las observaciones realizadas por cada uno de los actores en los distintos momentos de verificación, se ejecuten decisiones o se realicen acciones que posibiliten que sobre la marcha se den acciones correctivas, que en el nuevo plan no se repitan los mismos errores o que por el contrario permitan reforzar aquellos aciertos (Solano, 2013 p. 1).

Bibliografía

Colombia. Ministerio de Cultura (2013). Herramientas para gestión cultural pública. Bogotá. El Ministerio.

Oscaravila, Ebanda, Pamelanahi (5 nov. 2014). Cómo crear un plan de trabajo. Recuperado de: <http://es.m.wikihow.com/crear-un-plan-de-trabajo>

Rodríguez Santa María, G. M. (2011). Bibliotecas vivas: las bibliotecas públicas que queremos. Bogotá: Ministerio de Cultura. Biblioteca Nacional de Colombia.

Solano, Hernán (2013). Ciclo de Deming: PHVA. Bogotá. SENA, Centro de la Tecnología y la Manufactura Avanzada.

ANEXO 1 Indicaciones para la formulación de un Proyecto

Objetivo: Los objetivos generalmente se escriben en voz activa y se usan verbos de acción con significados específicos (por ejemplo, "planear", "escribir", "aumentar" y "medir") en lugar de los verbos con significados vagos (por ejemplo, "examinar", "comprender", "saber", etc.)¹. Por ejemplo si la problemática es que existe un creciente desempleo juvenil, el objetivo podría ser: Desarrollar una serie de servicios y actividades para la formación y orientación sobre la búsqueda de empleo que beneficien a jóvenes de la comunidad.

Los objetivos deben exponer claramente lo que se espera lograr. Para ello, es útil definir unos componentes mínimos para su formulación y realizar una validación a partir de los criterios utilizados por la metodología de objetivos SMART. Así, sobre el objetivo formulado debemos preguntarnos:

¹ Tomado de <http://es.m.wikihow.com/crear-un-plan-de-trabajo>

¿Es específico? Debe ser claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

¿Es medible? Debe ser posible cuantificar los fines y beneficios.

¿Es realizable? Debe ser posible su logro a partir de la situación inicial.

¿Es realista? Debe ser posible obtener el cambio reflejado en el objetivo.

¿Tiene un límite de tiempo? Debe establecer un período de tiempo para cumplirse.

Un ejemplo de objetivo es:

Mejorar las habilidades necesarias para conseguir y mantener un empleo en jóvenes de estratos 1 y 2 comuna 4.

Indicadores: Son la expresión, el síntoma que da cuenta de los cambios, del avance de las acciones que tiene previsto desarrollar la biblioteca a partir de su plan de trabajo y del nivel de cumplimiento de las metas propuestas. Permiten comparar las transformaciones antes y después de las acciones. La línea base encontrada en la etapa diagnóstica debe tenerse en cuenta para su formulación. Junto con los indicadores, hay que especificar los registros, datos y soportes a través de los cuales se demostrarán los logros alcanzados (Ministerio de Cultura, 2013).

Una vez identificada la meta cuyo cumplimiento se quiere verificar así como el programa, el servicio o la actividad asociada a dicha meta, se procede a formular el indicador. El primer paso es identificar la tipología del indicador que se requiere, de acuerdo con el nivel en el que se encuentre definido el objetivo. Posteriormente, se debe realizar una lista de los posibles indicadores a ser utilizados y finalmente seleccionar los más adecuados.

Tipo de indicadores

- **De gestión:** cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación.
- **De producto:** cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o facilitados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

- **De efecto:** mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia directa o indirecta de la entrega de los productos o de servicios.

Para formular los indicadores del plan de operación siga los siguientes pasos que se desarrollarán siguiendo el ejemplo de objetivo planteado anteriormente.

“Desarrollar una serie de servicios y actividades para la formación y orientación sobre la búsqueda de empleo que beneficien a jóvenes de la comunidad.”

Para elaborar el indicador realice lo siguiente²:

a. Se toma el verbo (A) y el sujeto del objetivo (B):

(A: Desarrollar) una serie de (B: servicios y actividades para la formación y orientación sobre la búsqueda de empleo) que beneficien a jóvenes de la comunidad

b. Se invierte su orden y el verbo se redacta en participio:

Servicios y actividades para la formación y orientación sobre la búsqueda de empleo + Desarrollados

c. Incluir elementos de la fase descriptiva que den cuenta de la localización, periodo de tiempo o incluso el nombre específico de la intervención pública asociada:

Indicador = Servicios y actividades para la formación y orientación sobre la búsqueda de empleo + Desarrollados + que beneficien a jóvenes de la comunidad.

Beneficiarios: Son las personas que se verán afectados positivamente por acciones a desarrollar. Es importante determinar el número y sus características económicas y socioculturales, así como su papel en el proceso (Ministerio de Cultura, 2013). Como beneficiarios, siguiendo con el ejemplo se podría establecer lo siguiente: Los programas de formación y orientación hacia el empleo estarán dirigidos durante el primer año a jóvenes de estratos 1 y 2 de la comuna 4.

Actividades: detallan la forma cómo se va a lograr el objetivo propuesto del proyecto, a través de qué acciones y/o servicios. Según la dimensión de la problemática se pueden estructurar en programas, subprogramas, proyectos, servicios, actividades y sub-actividades. Cada una de ellas debe ser coherente con el objetivo y el contexto en el que se desarrollarán. Se debe formular el número de acciones que sean necesarias para solucionar integralmente el problema, de tal manera que, una vez ejecutadas, éste haya desaparecido. Es

² Ibidem.

necesario tener en cuenta los recursos y tiempos necesarios para su realización (Ministerio de Cultura, 2013). Hay que considerar que las acciones no pueden desbordar las capacidades de la biblioteca y/o del grupo de personas, o entidades que estén colaborando en su ejecución.

Como actividades se podrían definir por ejemplo las siguientes:

- Habilitar espacios para la formación en procesos de búsqueda efectiva de empleo que contenga una serie de orientaciones prácticas que posibiliten que los jóvenes de la comunidad logren encontrar oportunidades de empleo.
- Establecer alianzas con la seccional del SENA del departamento de modo que permita contar con docentes especializados en las temáticas necesarias para el desarrollo del objetivo.
- Establecer en la biblioteca un servicio de recepción de ofertas laborales que los diversos sectores económicos del municipio se puedan habilitar.

Plazos: Describe en qué fechas se realizarán las actividades. En este punto es importante prever situaciones futuras que puedan dificultar su desarrollo, para que los tiempos que se calculen se ajusten a la realidad. Para el caso concreto de este plan de trabajo se sugiere que este sea planteado para un periodo máximo de un año (Ministerio de Cultura, 2013).

Responsables: Se refiere a las personas, instituciones, entidades, instancias, organizaciones, entre otros, que asumirán el desarrollo de cada una de las acciones propuestas. A parte del bibliotecario, el Grupo de Amigos de la Biblioteca puede constituirse en un gran aliado como responsable de una o varias actividades³. Siguiendo con el ejemplo, podrían definirse el siguiente tipo de responsabilidades:

- La oficina de acción social del municipio gestiona y administra el servicio de recepción de las ofertas laborales que empresas, microempresas y personas naturales puedan habilitar que será ubicado en la cartelera informativa de la biblioteca.
- El bibliotecario, realizara las gestiones necesarias con la seccional del SENA del departamento con el fin de establecer una alianza que permita realizar una serie de charlas y talleres de formación dirigidos a jóvenes.
- El señor párroco de la iglesia, quien administra la emisora comunitaria realizará promoción de las charlas y talleres de formación que realizará el

³ Basado en las Herramientas para gestión cultural pública, Ministerio de Cultura, 2013, p.71.

SENA así como de las ofertas laborales que la Oficina de Acción Social reciba.

Financiamiento: Especifica los recursos necesarios para realizar las acciones propuestas y estos pueden ser en bienes y servicios (especie) o en dinero. Para definir el valor total que se requiere para el desarrollo de cada una de las actividades o servicios es recomendable desglosar por cada acción la unidad de medida, precio unitario, cantidad, valor total y fuente de financiación (Ministerio de Cultura, 2013).

ANEXO 2

EXPERIENCIAS INSPIRADORAS DE POSICIONAMIENTO Y PROMOCIÓN

Biblioteca Pública Rural El Naranjal de Chinchiná (Caldas)

Es una biblioteca posicionada, reconocida y ampliamente valorada por su comunidad y por los actores de su territorio. Entre otras, por las siguientes acciones:

1. Una red de más de 40 aliados en su territorio local apoya su desarrollo.
2. Cuenta con un portafolio de servicio que atiende de manera objetiva las necesidades de información y formación de su comunidad.
3. Ha implementado un mensaje clave en torno al cual giran todas sus acciones de comunicación, y toda la misión institucional: “Una biblioteca de todos, y para todos”.
4. Cuenta con medios sociales propios para la divulgación de sus mensajes.
5. Tiene excelentes relaciones con los medios medios de comunicación, y con distintas instancias del gobierno nacional.
6. Los usuarios se han convertido en la principal estrategia publicitaria y de marketing de la biblioteca.

Biblioteca Pública del Valle del Guamuez (Putumayo):

Es una biblioteca posicionada en su territorio local y a nivel nacional por la presentación de servicios que responden a las necesidades de su comunidad, por la gestión de su Grupo de Amigos de la Biblioteca, y por el desarrollo de distintas acciones de comunicación estratégica:

1. Tiene un grupo de 14 amigos de la biblioteca que impulsan las ideas de la bibliotecaria, y las iniciativas propias.
2. Cuenta con una revista denominada Katharsis.

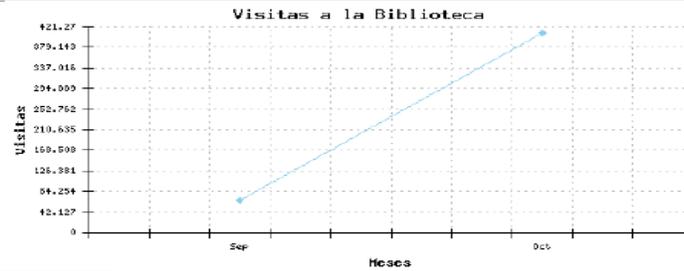
3. Emite un programa radial propio, El Hormiguero, en la emisora comunitaria del pueblo.
4. Diseña servicios para atender expresamente las necesidades de su comunidad.

ANEXO 3

REPORTE CONSOLIDADO GENERADO A TRAVÉS DE LA LLAVE DEL SABER

Visitantes de la biblioteca

TOTAL VISITAS
Septiembre - Octubre
476



Meses	Sep	Oct
Biblioteca Pública León Zañer	57	409



Entre 13 y 17 años (ADOLESCENTES)
Entre 27 y 59 años (ADULTOS)
De 60 años en adelante (ADULTOS MAYORES)

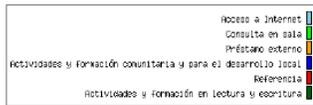
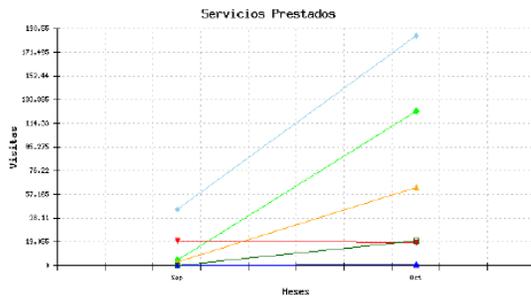
¿Quiénes visitan la Biblioteca?

Entre 13 y 17 años (ADOLESCENTES)	30%
Entre 27 y 59 años (ADULTOS)	45%
De 60 años en adelante (ADULTOS MAYORES)	25%

Rangos de edad	Sep	Oct
Entre 13 y 17 años (ADOLESCENTES)	4	2
Entre 27 y 59 años (ADULTOS)	4	5
De 60 años en adelante (ADULTOS MAYORES)	4	1
Totales	12	8

Servicios que presta la biblioteca

	Acceso a Internet	47.62%		Consulta en sala	26.5%
	Préstamo externo	13.66%		Referencia	7.87%
	Actividades y formación comunitaria y para el desarrollo local	0.21%		Actividades y formación en lectura y escritura	4.14%





Línea de servicio	Sep	Oct
Acceso a Internet	45	185
Consulta en sala	4	124
Préstamo externo	3	63
Referencia	20	18
Actividades y formación comunitaria y para el desarrollo local	0	1
Actividades y formación en lectura y escritura	0	20
Totales	72	411

ANEXO 4-ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

1. SEXO: (1) F (2) M

2. EDAD:

3. ¿Qué hizo la mayor parte del tiempo la semana pasada?

(1) Trabajó

(2) No trabajó pero tenía trabajo

(3) Buscó trabajo

(4) Estudió

(5) Oficios del hogar

(6) No hizo nada

(7) Incapacitado

(8) Pensionado, jubilado

4. ¿Hace cuánto usa los servicios que presta la biblioteca?

(1) Menos de 1 mes

(2) De 1 a 11 meses

(3) Más de 11 meses

(4) Ns/Nr

5. ¿Con qué frecuencia usa los servicios que presta la biblioteca?

(5) A diario

(6) Semanal

(7) Mensual

(8) Bimestral

(9) Trimestral

(10) Semestral

(11) Anual

(12) Ns/Nr

6. ¿A qué vino? (marque sólo una alternativa)

- (1) Leer
- (2) Hacer tareas
- (3) Investigar sobre temas generales (no escolares)
- (4) Incrementar cultura general
- (5) Buscar información de utilidad pública
- (6) Entretenerse
- (7) Otros

7. Asiste Ud. a la Biblioteca a actividades que no implican lectura de libros, revistas o periódicos

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre
- (5) Desconozco esas actividades

8. Los medios de búsqueda (señalizaciones, ficheros, carteles, computadores, listados), le sirven para ubicar el material de su interés

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre

9. Una vez que ha localizado el material de su interés, puede Ud. acceder directamente a él (por ejemplo, tomar el libro directamente de la estantería)

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre

10. Cuando la Biblioteca desarrolla actividades culturales, usted asiste:

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre

- (4) No vengo en busca de entretención
- (5) Desconozco esas actividades

11. Piensa Ud. en acudir a la Biblioteca cuando requiere una información de servicio público (horario de buses, trámites para obtener algún documento o beneficio, subsidio de vivienda y otros):

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre
- (5) Considero que brindar esta información no hace parte de la misión de la biblioteca

12. Busca apoyo de la Biblioteca cuando necesita conocer o dar a conocer manifestaciones culturales o artísticas de nivel local.

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre
- (5) No he necesitado dar a conocer este tipo de manifestaciones

13. Se observa buena disposición de parte del personal para resolver su necesidad de información

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre

14. En caso de gran afluencia de público, se respeta el orden de llegada

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre
- (5) No me he encontrado con esa situación

15. Cuando no se encuentra lo que usted busca, le proponen otras alternativas

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre
- (5) No me he encontrado con esa situación

16.Satisfacen sus expectativas el contenido o las características de los materiales que consulta o utiliza con más frecuencia en la Biblioteca

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre

17.El servicio integral recibido satisface sus necesidades de información y cultura

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Casi siempre
- (4) Siempre