



# Reporte de Capitalización

## Proyecto Bibliotecas Públicas Móviles

*Biblioteca Nacional de Colombia (Ministerio de la Cultura),  
Bibliotecas Sin Fronteras.*

Octubre 2016 / septiembre 2017 – Colombia

<i>Tabla de ilustraciones</i> .....	3
<i>Contexto general</i> .....	4
1. Introducción .....	5
2. Logística y seguridad .....	8
3. Alianzas Nacionales y Locales.....	11
4. Panorama sociodemográfico de las zonas de implementación.....	14
5. Un público específico: los excombatientes de las FARC-EP.....	19
6. Funcionamiento general de las BPM .....	20
<i>Metodología de implementación</i> .....	21
1. La Biblioteca Nacional de Colombia, un actor público .....	22
2. BNC y BSF: Construcción e implementación de la alianza.....	25
3. Recursos humanos de los equipos de la BNC en las BPM .....	30
4. Capacitación inicial y continua .....	31
5. Balance general de las ubicaciones y adecuaciones de las BPM .....	36
6. Presupuesto promedio y análisis de los gastos.....	39
7. Comunicación, Promoción y Posicionamiento.....	40
8. Mantenimiento y soporte IT .....	43
9. Estrategia de salida .....	45
10. Monitoreo / evaluación .....	49
<i>De la teoría a la práctica: Implementación del proyecto BPM</i> .....	52
1. Logística y seguridad: Adaptación a la realidad de un complejo terreno de intervención .....	53
2. La BPM y sus contenidos.....	56
3. Retroalimentación sobre la Ideas Box como herramienta .....	60
4. Panorama de las actividades en las Bibliotecas Públicas Móviles .....	61
5. Las BPM en sus territorios: un trabajo comunitario .....	66
6. El desarrollo de servicios entorno a los excombatientes de las FARC-EP .....	70
7. Las extensiones: una estrategia relevante para las bibliotecas en zona rural .....	72
8. Fortalecer las BPM a través de micro-proyectos: La convocatoria de estímulos .....	77
9. El Grupo Amigo de la Biblioteca, una especificidad de las Bibliotecas Colombianas .....	82
10. Los auxiliares de las BPM: una apuesta para la sostenibilidad de las bibliotecas .....	83
11. La comunidad de práctica para compartir experiencias exitosas .....	85
12. Buenas prácticas de financiamientos alternativos.....	89
<i>Anexos</i> .....	94
<i>Glosario</i> .....	94

## *Tabla de ilustraciones*

Figura 1 - Zonas de implementación de las BPM.....	6
Figura 2 – Esquema de los actores en los territorios .....	12
Figura 3 - Mapa de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas .....	23
Figura 4 - Cronograma de Formulación de la asociación.....	26
Figura 5 - Organigrama inicial simplificado de coordinación de proyecto.....	27
Figura 6 - Organigrama final simplificado de la coordinación del proyecto .....	29
Figura 7 - Distribución geográfica evaluación de impacto BPM Mesetas – Meta Fuente: evaluación de impacto proyecto BPM - CNC .....	51
Figura 8 - Temáticas y métodos de los proyectos ganadores .....	78

## *Contexto general*

## 1. Introducción

### *Presentación del proyecto en el contexto de los acuerdos de Paz*

Después de cuatro años de negociación, el gobierno colombiano y las FARC-EP lograron firmar en noviembre de 2016 un acuerdo de paz que pretende marcar el fin de más de 50 años de conflicto armado y proporcionar soluciones duraderas a las raíces de la guerra civil. que las dos partes identificaron en conjunto. En el marco de estos acuerdos, se prevé que se lleve a cabo un proceso de reintegración de los antiguos combatientes para que puedan dejar las armas y volver a la sociedad civil y a sus comunidades de forma segura, gozando de sus derechos de ciudadano ordinario.

Este proceso de reintegración se realizó en una primera fase en las Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) y Puntos de Transición y Normalización (PTN). Estos espacios han sido concebidos en la sección 3 de los acuerdos de paz nombrado «Fin del Conflicto». Estos PTN y ZVTN están destinadas a facilitar la concentración de los miembros de las FARC, asegurar el respeto del cese-al-fuego, supervisar el desarmamiento de la guerrilla y permitir la segunda fase, el inicio del proceso de reintegración de los excombatientes a través de su capacitación y atención psicosocial. Se ubican en zonas rurales aisladas de las cuales provienen los excombatientes y que han sido particularmente golpeadas por el conflicto armado.

Para enfrentarse a este desafío de la reintegración de las FARC-EP y la buena implementación de los acuerdos de paz en zonas donde el tejido social ha sido severamente dañado y donde la polarización de la población sigue siendo muy fuerte, la Biblioteca Nacional de Colombia ha concebido el proyecto de “Bibliotecas Públicas Móviles” (BPM). Con el apoyo de la ONG francesa Bibliotecas Sin Fronteras, estas bibliotecas tienen como objetivo participar en la construcción de la paz a través del acceso a servicios y ofertas culturales que promueven el empoderamiento de las poblaciones, el diálogo y la reconciliación. Se trata también de aprovechar el espacio abierto por el proceso de paz para permitir la atención del Estado en zonas donde ha estado históricamente ausente, reduciendo de esta manera las desigualdades que marcan el campo y la ciudad en Colombia.

A partir del mes de marzo de 2017, 20 Bibliotecas Públicas Móviles han sido desplegadas en 20 de los 26 PTN y ZVTN ubicados en zonas históricas del conflicto con el fin de proporcionar servicios bibliotecarios tradicionales alrededor de la lectura y de la escritura, así como servicios innovadores que hacen uso de las TICs. Esta oferta se dirige tanto a las poblaciones civiles que residen en estas zonas como a los excombatientes con la meta de favorecer los encuentros y de abrir espacios de consolidación de paz y de construcción de la memoria a través de la confianza intracomunitaria.



Figura 1 - Zonas de implementación de las BPM

### *Los primeros pasos del proyecto de Bibliotecas Públicas Móviles*

La concepción del proyecto se inició en el transcurso del año 2016. A medida que avanzaban las negociaciones de paz, el Ministerio de la Cultura Colombiano y la Biblioteca Nacional decidieron tener un papel importante en este proceso histórico.

De hecho, la Biblioteca Nacional de Colombia, a través de su amplia red, aunque aún no establecida en las zonas de conflicto del país, ya había trabajado con público vulnerable y en zonas rurales (proyecto TIC). La complicada agenda política y la incertidumbre sobre las modalidades de la implementación de los acuerdos de Paz ha incentivado a la Biblioteca Nacional a proporcionar soluciones seguras para llegar a estos territorios con herramientas culturales de calidad. Así pues, La Ideas Box, herramienta creada por Bibliotecas Sin Fronteras para los contextos de crisis y de postconflicto respondía a la mayoría de estos criterios.

La ONG Bibliotecas Sin Fronteras por su parte, fue creada en 2007 y se dedica a proveer soluciones de acceso a la cultura y a la información a públicos vulnerables, en particular en contexto de crisis humanitaria o de post-

conflicto. En el 2010, BSF trabajaba en Haití cuando la isla fue sacudida por el terrible terremoto. A raíz de esta experiencia, BSF confirma su determinación por promover las bibliotecas como un elemento a añadir a los esquemas tradicionales de respuestas a las crisis. Para ello, se asocia al diseñador Philip Starck para concebir las Ideas Box, bibliotecas innovadoras adaptas a las necesidades que pueden surgir en estos contextos de crisis.



Con esta herramienta, Bibliotecas Sin Fronteras y sus aliados han desplegado bibliotecas en alrededor de veinte países en el mundo desde el Medio-Oriente (Siria, Irak, Jordania) hasta África Subsahariana (Senegal, Burundi) sin olvidar Europa, a lo largo del camino recorrido por los refugiados que huyen de estos países.

Las primeras reuniones operacionales para definir las modalidades del proyecto tuvieron lugar en París en julio de 2016, fecha en la cual se llegó a un primer acuerdo que buscaba capitalizar la exitosa experiencia de *BSF* con la *Ideas-Box* a través del mundo, y la capacidad que tiene esta infraestructura de dar acceso a contenidos culturales en zonas estratégicas en el proceso de posconflicto.

A pesar de los resultados del plebiscito del 2 de octubre de 2016 que suscitaron duda sobre la implementación efectiva de los acuerdos de paz, la BNC y BSF siguieron adelante con el proyecto y se inició la producción de las 20 Ideas Box que tomaron el nombre de Bibliotecas Públicas Móviles en el contexto colombiano.

Formalmente, en enero de 2017, llegó el equipo de expatriados de Bibliotecas Sin Fronteras a Bogotá y se inició la fase de implementación del proyecto propiamente dicho.

### *Estructura de la capitalización*

A continuación, presentaremos las distintas modalidades bajo las cuales se ha desempeñado el proyecto de Bibliotecas Públicas Móviles.

En un primer momento, nos enfocaremos sobre el contexto y sus particularidades para precisar el entorno en el cual se ha llevado a cabo el trabajo presentado:

- Las alianzas y los actores claves en la implementación del proyecto;
- La logística de implementación del proyecto;
- Los públicos;
- Las especificidades de las bibliotecas en zonas rurales.

En un segundo momento, nos concentraremos sobre la metodología de construcción del proyecto conformemente al ciclo de proyecto y a las distintas etapas que lo componen. En particular, trataremos los siguientes puntos:

- Seguimiento y evaluación;
- Estrategias de comunicación;
- Sostenibilidad de las bibliotecas;
- Capacitación de los equipos.

Finalmente, abordaremos los aspectos prácticos de la gestión cotidiana de las Bibliotecas Públicas Móviles tales como:

- El uso de la biblioteca y de sus recursos;
- Las actividades propuestas en las BPM;
- La inclusión de las comunidades en el proceso bibliotecario;
- Las obligaciones en términos de logística y seguridad.

En resumidas cuentas, se trata de revisar la experiencia compartida por los equipos BNC y BSF con el fin de identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas, dificultades y soluciones a estas circunstancias particulares.

## 2. Logística y seguridad

Colombia conoció un periodo de desescalada militar que, en los últimos años de mandato del presidente Santos, permitió reducir medianamente los hechos de violencia que ocurren en el país. Sin embargo, no se acabó con un nivel generalizado de violencia y de hostigamientos que resultan de la guerra asimétrica de baja intensidad que caracteriza el conflicto armado en Colombia, el cual no se extinguió con el acuerdo de Paz, *de facto* parcial, firmado entre el gobierno y las Farc-ep.

Actores armados hacían presencia en las zonas de ubicación de las BPM: la Fuerza Armada Nacional, unidades especiales de la Policía (Unipep) creada para asegurar el último anillo de seguridad antes del campamento, y obviamente los combatientes de la guerrilla que siguieron armados hasta el 15 de agosto. A estos actores legales, se sumaron grupos ilegales aprovechándose del vacío, consecuencia del repliegue de las Farc-ep de vastos territorios estratégicos: la guerrilla del ELN con más de 3000 combatientes, la guerrilla del EPL con quizás 500 combatientes, disidencia de las Farc-ep rechazando el proceso de Paz y siguiendo la lucha armada, bandas criminales con estructuras militares poderosas de alcance nacional como El Clan del Golfo, Las Autodefensas Gaitanistas de Colombia, etc.

A ese estado de post-conflicto violento se suman los hostigamientos semanales, los atentados, incluso en la capital de Bogotá, los asesinatos selectivos de actores sociales, el secuestro de miembros y los ataques de vehículos de organizaciones internacionales, hechos ocurridos en el transcurso del proyecto de BPM. Es por esta razón que los asuntos logísticos son inherentes a las misiones en lugares rurales aislados, y aparecen claramente como un capítulo especial que relaciona estas dificultades en el desarrollo del proyecto.

### *Restricciones logísticas*

Recordemos que las zonas de despliegue de las Bibliotecas Públicas Móviles están vinculadas a la ubicación de los ZVTN y PTN. Por razón estratégica, la guerrilla negoció agruparse en sus zonas de influencia, es decir en territorios rurales, montañosos y selváticos en la mayoría de los casos, o territorios apartados y de muy difícil acceso.

La logística del proyecto se confrontó a cuatro realidades colombianas:

- La cordillera de los Andes que divide al país de Sur a Norte;
- El clima tropical húmedo con una estación de lluvia fuerte;
- La ausencia de rutas alternas en buen estado;
- El sub-desarrollo en cuanto a redes de telecomunicación en zona rural.

Como consecuencia directa de los puntos mencionados, tanto el transporte, como el material y el personal, están sujetos a variaciones de duración, de costos, de itinerarios e incluso de anulación de misiones. Estos últimos tienen en efecto un impacto directo en la agenda del proyecto.

Dichas dificultades logísticas retrasan automáticamente el buen funcionamiento del proyecto. Ejemplo de ello: las dificultades de comunicación entre el equipo de campo y el equipo de coordinación, el reemplazo de material, así como la falta de acceso a recursos energéticos que permiten el funcionamiento de la Ideas Box.

### *Restricciones de Seguridad*

Destacamos tres puntos que afectan la seguridad en el contexto en el que se desarrolló el proyecto:

- Condiciones de transporte;
- Aumento de la delincuencia común;
- Reconfiguración de las relaciones e influencias de poder.

### *Condiciones de transporte*

Teniendo en cuenta que los accidentes de vías son una de las principales causas de muerte entre el personal humanitario, este tema ha necesitado un análisis de impacto de parte de BSF, no solo por el estado de la infraestructura rural (vías, puentes, etc.) o las condiciones climáticas (derrumbes, inundaciones, etc.) sino también por inseguridad al momento de usar transporte público para llegar a las zonas de ubicación de las BPM y recorrer territorios de conflicto.

Por razones de presupuesto tanto la BSF como la BNC no contaban con vehículos propios para sus desplazamientos; asimismo, los ataques de transporte a organizaciones internacionales tuvieron lugar durante el primer semestre del año 2017, impidiendo así organizar alianzas locales para mejorar la seguridad de los equipos durante las misiones de terreno.

### Aumento de la delincuencia común

El control ejercido por las Farc-ep en esos territorios abarcaba los poderes de mantenimiento de orden público, y en estado permanente de guerra la justicia revolucionaria estricta redujo los actos de delincuencia común al mínimo. Una vez la guerrilla concentrada en las zonas previstas por el acuerdo de paz, y con el lento proceso del estado para recuperar su soberanía integral en esas aldeas, la delincuencia común creció de una manera significativa a pesar de la presencia de fuerzas de seguridad. Asesinatos, incendio criminal, extorsión, hurtos y robos, y otros tipos de actos de delincuencia ocasionados por la ausencia de autoridad, legal o no.

### Reconfiguración de las relaciones e influencias de poder

No falta añadir que el narcotráfico fue un fuerte acelerador de la guerra civil y sigue siendo el carburante de la violencia del post-conflicto. Es un dato fundamental para el entendimiento de la inseguridad potencial de las zonas de intervención. El alto rendimiento económico de cultivos de uso ilícito empuja las producciones campesinas entorno a estos productos, generando una economía alternativa basado en contra-banda y organización mafiosa que nuevamente han incentivado un alto nivel de violencia. Al igual, otros grupos que se reivindican de la lucha política armada, ELN, EPI y disidencia de las Farc-ep, siguen utilizando los canales de producción de sustancias ilícitas.

La consecuencia a corto plazo es una lucha para apoderarse de la producción, de la transformación y de las rutas de expedición de esos productos. Las consideraciones políticas, si todavía existen, no son prioritarias, y eso grupos llegaron hasta ataques a miembros de ONG internacionales, secuestro de miembros de la ONU, de periodistas, y, evidente, combates directos con un aumento de la posibilidad de daños colaterales por los equipos de terreno de BSF como de la BNC.

Otro factor de vigilancia son los movimientos sociales rurales que impactan tanto la seguridad de los proyectos como su implementación logística. Estos movimientos, por la primera vez quizás en la historia, pueden expresarse a través del relé estructural de asociaciones de defensa de los derechos humanos o de asociaciones campesina para la movilización de las comunidades sin caer bajo acusación de participar al movimiento terrorista de las Farc-ep. Fuera del bloqueo logístico que pueden producir estos movimientos, la seguridad de los territorios se encuentra también muy debilitada por los enfrentamientos regulares entre fuerzas públicas y comunidades y por el alto nivel de violencia que se encuentra generalizada (eso genera paro, bloqueo, disturbios violentos incluyendo varios muertos por intervención de las fuerzas de seguridad).

### Las ZVTN

La definición de las distintas zonas de desmovilización de los combatientes de las Farc-ep son el resultado de interés político tanto por parte del gobierno que de la guerrilla. Por el proceso de Paz en general y el ejército a cargo de la seguridad de los sitios en particular, el tema de control adquirió una importancia fundamental y resulto con una presencia militar masiva. También entraba en juego estrategias políticas y económicas, para defender intereses en la minería o la extracción de recursos petrolero cuya intervención afuera de la lógica de los acuerdos de Paz generan violencia social en las zonas.

La intervención en las zonas rurales y la comprensión de esas dinámicas es entonces una característica central de este proyecto en el que el BSF ha sido llevado a proponer un análisis en profundidad con el fin de adaptar las metodologías del socio a estos contextos muy específicos.

### *Conclusión*

Si BSF solía trabajar en contextos difíciles en otros proyectos alrededor del mundo, nunca se había trabajado formalmente con combatientes en curso de desmovilización ni tampoco en zonas tan aisladas geográficamente. La BNC tampoco tenía experiencias en esos territorios hasta ahora prohibido a servicios y funcionarios del estado. Además, la situación de incertidumbre de los primeros meses de la implementación de los acuerdos (y sobre todo la dejación de las armas y el desafío de construir campos por más de 7 000 combatientes) como de la reacción de otros actores armados, impactaron los primeros pasos del proyecto en la construcción de hábitos y luego protocolos para mejorar la logística y la seguridad del proyecto.

## 3. Alianzas Nacionales y Locales

El contexto muy específico de la implementación del proyecto necesitó la coordinación y movilización de varios tipos de actores, de universos distintos y actuando a varios niveles de la organización territorial. Así, cada institución o actor requiere una estrategia distinta, y puede ofrecer aportes distintos, según el rol que desempeña en el territorio. Se pueden distinguir 4 niveles principales de involucración de los actores en el territorio, en relación a la biblioteca:

1. Los actores institucionales, ya activos en el territorio antes del proyecto, tales como las alcaldías, las gobernaciones, policía, ejército, unidades educativas.
2. Los actores nuevos, propios al contexto de la implementación de las zonas veredales, tales como los excombatientes de las FARC-Ep, la UNIPPEP, la ONU, la OACP, como partes del mecanismo tripartito de monitoreo. También se pueden incluir a las ONG y fundaciones nacionales y/o internacionales que actúan dentro de la zona veredal, como parte del proceso de paz (Actividades de Pedagogía de Paz específicamente).
3. Los actores específicos y comunitarios, que demuestran una fuerte integración a la comunidad y una actividad histórica en el territorio: Juntas de Acción Comunal (veredal e inter-veredal), asociaciones comunitarias (de Madres, por ejemplo), Campesinas, Indígenas y Afro-descendientes, culturales, así que todos los líderes sociales individuales activos en la zona.
4. Las alianzas con actores más externos al proyecto, es decir, que no están oficialmente involucrados al nivel local pero que se involucren a través de alianzas gestionadas al nivel nacional, con la Biblioteca Nacional de Colombia o con BSF, por ejemplo: la institución Corpoica y sus maletas agropecuarias; artistas involucrados puntualmente en proyectos de las BPM (murales, talleres de rap); organizaciones ofreciendo sus contenidos a disposición de las BPM (Viajeros del Pentagrama, Banco de la Republica). También se incluyen las convocatorias nacionales, como Leer es mi Cuento.

Cada uno de los actores presentes en el territorio se distingue por su nivel de proximidad con la biblioteca, tanto de forma geográfica que organizacional, es decir, con su nivel de integración a la comunidad con la cual se busca trabajar en el marco del proyecto de las Bibliotecas Públicas Móviles (*esquema 1*):

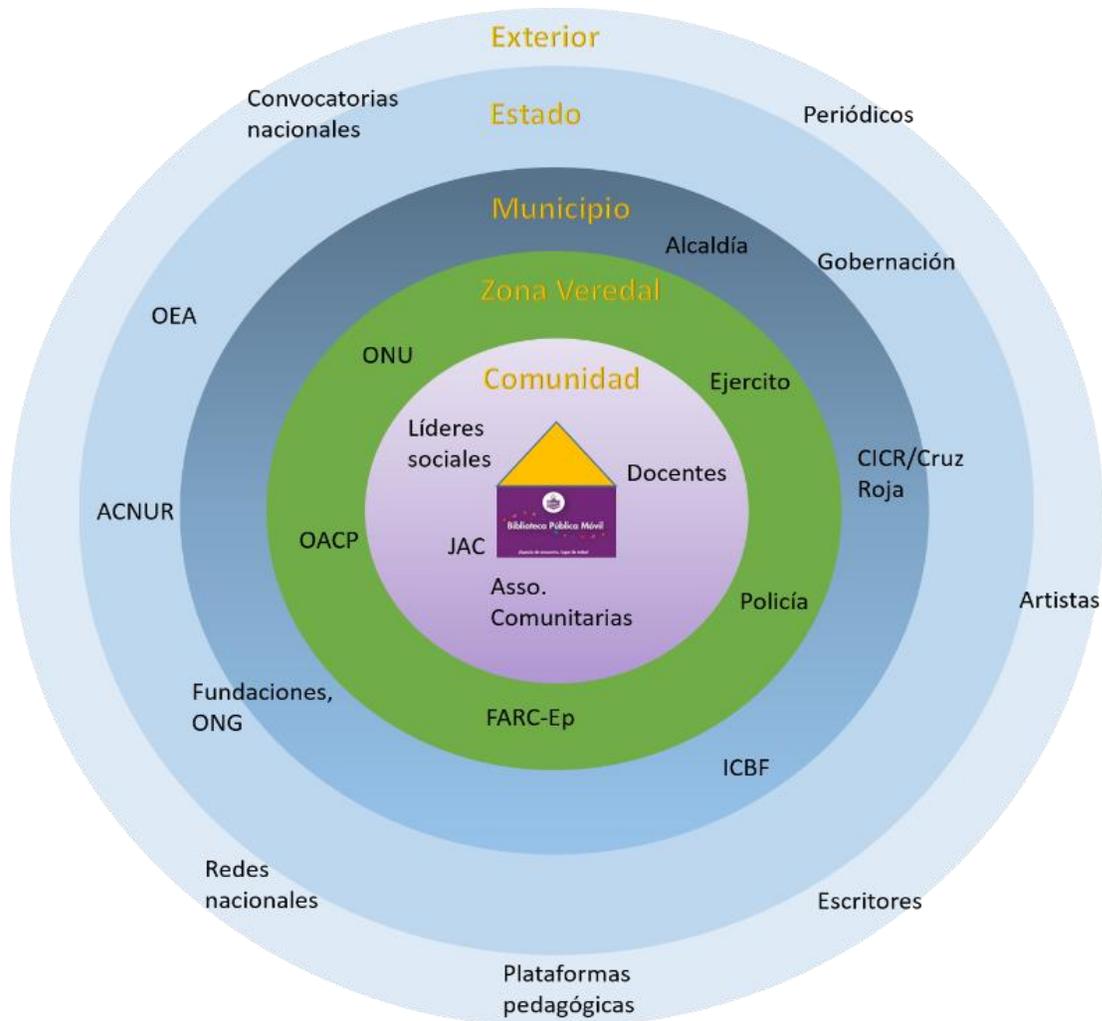


Figura 2 – Esquema de los actores en los territorios

La estrategia de construcción de alianzas se encuentra común a la mayoría de los actores:

1. Identificación de las personas claves en cada institución u organización
2. Instauración de una comunicación seguida
3. Integración a las actividades de la BPM
4. Información regular a través de los informes y relatos de los avances.



Fotografía: Apoyo de un Policía en actividad de promoción de lectura en la BPM de Buenavista, Meta

La identificación de los actores “recursos” en el territorio, así que la construcción de estas alianzas con las distintas organizaciones, constituye una base fundamental a la implementación del proyecto en todas sus etapas. Estas alianzas pueden aportar un apoyo a la biblioteca tanto en la parte logística como de las actividades y contenidos. El siguiente esquema ilustra las alianzas identificadas como esenciales en cada etapa del desarrollo de las bibliotecas públicas móviles en los territorios:

- A la llegada de la BPM en el territorio, con el apoyo logístico y de seguridad: transporte de los elementos de la BPM, facilitación de un local, adecuación del local (luz, agua, pintura general, etc.), coordinación y apoyo a la organización de la inauguración, apoyo general en relación al tema de la seguridad (informaciones del contexto, de la zona);
- Apoyo en la integración de la BPM en su territorio: conocimiento de la zona, presentación a los demás actores, identificación de los tipos de públicos y sus características específicas, sus necesidades, apoyo general dando legitimidad y credibilidad a la BPM recién llegada;
- En el desarrollo del portafolio de actividades, gracias al acompañamiento a la identificación de las necesidades locales, de públicos, participación activa en la organización de actividades, especialmente en el marco de las actividades de Pedagogía de Paz: por ejemplo, talleres con ONU Mujeres, Taller de convivencia entre niños con la Policía o con la Fundación Fuentes de Paz, Pedagogía sobre los acuerdos de Paz en un colegio con participación activa de las FARC, etc.
- Para garantizar la sostenibilidad de la BPM en el territorio, principalmente con las instituciones locales como la Alcaldía, a través de un apoyo directo (puesta a disposición de un local dedicado y permanente, soporte de los gastos generales de la BPM, caja menor, sueldo del auxiliar...) pero también en el apoyo de la comunidad (integración al territorio, apropiación de la Biblioteca por la comunidad, fuentes alternativas de recursos, obras de adecuación o mantenimiento, ...).



Es necesario insistir también en la importancia, a todas las etapas, de la participación activa y del apoyo general de la comunidad, no solamente en calidad de individuos beneficiarios del proyecto- servicios y actividades de la Biblioteca- pero también como aliado global en los territorios de implementación del proyecto.

Por otra parte, ciertas alianzas fueron facilitadas al nivel nacional y vinculadas después al nivel local, con un impacto muy positivo, tales como la colaboración con la OACP, con Corpoica para las maletas agropecuarias, la plataforma *Los viajeros del Pentagrama* o el kit *La Paz se toma la palabra* con el Banco de la Republica.

No obstante, recomendamos articular mecanismos de ampliación de ciertas alianzas locales a nivel nacional, como por ejemplo la alianza con la OEA (Organización de los Estados Americanos) en el Caquetá o el CICR (en el tema de la capacitación de los bibliotecarios en cuanto a las rutas de atención a víctimas) en Mesetas, Meta. Ese tipo de articulación debe ser formalizada en reuniones de coordinación de los equipos BNC/BSF.

## 4. Panorama sociodemográfico de las zonas de implementación

### *Una población rural y altamente vulnerable*

Debido al objetivo general del proyecto, que busca generar dinámicas de desarrollo local durable y de movilización del capital social que puedan contribuir a la reconstrucción del tejido social, las bibliotecas públicas móviles se encuentran de forma inevitable en zonas rurales, las más impactadas por el conflicto armado, con presencia históricamente baja del Estado colombiano, y víctimas de un aislamiento a la vez social, económico e institucional. Así, se trata mayormente de una población rural, más bien campesina o ganadera, aislada y geográficamente dispersa. Las comunidades rurales sufren de la fractura histórica entre el campo y la ciudad, la cual se manifiesta a través de varios indicadores de precariedad:

- Un mayor índice de pobreza: La pobreza real se estima a 45,5% en el campo pero el promedio nacional se cifra a 28%<sup>1</sup>.
- Un acceso limitado a los servicios y beneficios de infraestructura nacional: cobertura de gas natural<sup>2</sup>, acueductos<sup>3</sup>, etc.
- Una mayor vulnerabilidad en cuanto a las consecuencias del conflicto armado, incluyendo el desplazamiento masivo de las poblaciones rurales.
- Niveles de educación menores: el promedio de estudios en cabeceras llega a 10,5 años, cuando son 8,4 años en el campo<sup>4</sup>. En zonas rurales, 60% de los niños faltan escuela primaria cuando en zona urbana, el promedio es de 49%<sup>5</sup>.
- Como consecuencia del punto anterior, la tasa de analfabetismo suma 5,8% pero 12% en el campo, donde también se suele leer menos, debido a los factores enunciados anteriormente, pero también a la falta de acceso a bibliotecas, compra de libros, e internet.

---

<sup>1</sup> DANE, Censo Agropecuario, 2015.

<sup>2</sup> Tasa: 78,7% en cabeceras vs 11,9% en zona rural. Fuente: Encuesta de Calidad de Vida, DANE, 2016.

<sup>3</sup> Tasa: 97,5% en cabeceros, y 60,1% en el campo. Fuente: Encuesta de Calidad de Vida, DANE, 2016

<sup>4</sup> Encuesta de Calidad de Vida, DANE, 2016.

<sup>5</sup> Niños menores de 5 años. DANE, 2016.

La consecuencia de esta vulnerabilidad y fractura es la dificultad para las poblaciones rurales a conocer y ejercer sus derechos como ciudadanos; son poblaciones más bien flotantes, polarizadas, y donde el tejido social ha sido estructuralmente dañado. En este contexto, el proyecto busca fortalecer la movilización del capital social, permitiendo la autonomía de las comunidades y así, el ejercicio de los plenos derechos de cada ciudadano colombiano, de los cuales una parte importante de los públicos del proyecto ha sido privada durante décadas.

### *La biblioteca, lugar de todos y sin discriminación*

La biblioteca pública móvil ambiciona atender a todas las categorías de poblaciones presentes en el territorio de implementación del proyecto, es decir:

- Todos los rangos de edades, desde la primera infancia hasta los adultos mayores;
- Todos los géneros, sin discriminación;
- Todos los grupos étnicos;
- Las poblaciones civiles que se encuentran en las veredas, corregimientos y casas dispersas;
- Los excombatientes en proceso de reincorporación a la vida civil que se encuentran en las zonas veredales.

De forma general, se estima que el proyecto presenta un impacto potencial con más de 22000 personas civiles y cerca de 6500 excombatientes.



*Fotografía: Campesinos descubriendo los contenidos de la BPM en Dabeiba, Antioquia.*

Así, la biblioteca busca atender a todos los públicos sin discriminación; sin embargo, es necesario tener en cuenta las especificidades o vulnerabilidades de ciertas comunidades en el marco del proyecto, el cual pretende trabajar en la inclusión de todos los componentes de cada territorio.

Colombia es un país multicultural, formando una mosaica diversa y compleja; se estima que la población nacional cuenta con 37% de Blancos, 49% de Mestizos, 10,6% de poblaciones Afro-descendientes y 2 a 4% de poblaciones indígenas.

### *Poblaciones indígenas*

En Colombia, se estima que viven al menos 87 pueblos indígenas, distribuidos en 700 resguardos ubicados en 27 departamentos del país<sup>6</sup>. Debido a la suma de varios procesos históricos, esas poblaciones se encuentran en situaciones de vulnerabilidad mayor al promedio de la población colombiana, lo cual se traduce en términos de:

- Mayor pobreza: Las poblaciones indígenas representan 14% de las personas pobres de Colombia; 32% viven en un barrio pobre, vs 9% de la población colombiana<sup>7</sup>;
- Falta de acceso a las infraestructuras básicas, como el agua corriente (18% viven sin, vs 8% del promedio nacional), o la electricidad (que 58% tienen, vs 94% del promedio nacional)<sup>8</sup>;
- Bajos niveles de educación;
- Un impacto desproporcionado de las consecuencias de la violencia y del conflicto armado, y específicamente el desplazamiento forzado: representan 70,000 de los desplazados registrados, aunque La ONIC<sup>9</sup> estima que las cifras pueden ser mayores, siendo que muchos no tienen acceso al registro, por aislamiento geográfico, idioma o desconocimiento del sistema de registro; actualmente, padecen de violencia comunitaria y del asesinato y la presión sobre numerosos líderes<sup>10</sup>.
- La pérdida de sus referencias culturales y tradicionales. En 2010, la Corte Constitucional colombiana declaró que son 35 pueblos indígenas en riesgo de extinción física y cultural.

*“La ocupación forzada y la explotación de la tierra están entre los factores centrales del desplazamiento en Colombia. Las comunidades indígenas son particularmente vulnerables, considerando que habitan en extensos territorios colectivos que son ricos en recursos naturales (biocombustibles, petróleo, madera), ubicados en lugares próximos a las fronteras o propicios para el cultivo de la coca”<sup>11</sup>.*

*Fotografía: Aviso de entrada en territorio indígena al camino a la BPM de Monterredondo, Cauca.*



<sup>6</sup> Fuente ACNUR.

<sup>7</sup> Fuente: DANE, 2015.

<sup>8</sup> Fuente: Banco Mundial, *Latinoamérica Indígena en el Siglo XXI*, 2015.

<sup>9</sup> Organización Nacional de Indígenas de Colombia

<sup>10</sup> Entre enero y marzo de 2017, ya se han registrado cerca de 193 agresiones contra defensores y defensoras de los derechos, entre ellas 20 asesinatos. Fuente: [www.onic.org.co](http://www.onic.org.co)

<sup>11</sup> <http://www.acnur.org/t3/pueblos-indigenas/pueblos-indigenas-en-colombia/>

En fin, como población a gran mayoría rural (78%)<sup>12</sup>, las comunidades indígenas padecen de una doble vulnerabilidad, cumulando efectos propios a sus grupos étnicos pero también a toda la población del campo colombiano. Las consecuencias de la alta vulnerabilidad de las comunidades indígenas se reflejan en sus capacidades de ejercer sus derechos y acceder a los servicios básicos de todo ciudadano colombiano: *“La situación de derechos humanos de los indígenas en Colombia continúa siendo sumamente grave, crítica y profundamente preocupante”*<sup>13</sup>.

Esta vulnerabilidad justifica aún más una acción específica para tener en cuenta sus especificidades y su mejor inclusión posible en el marco del proyecto de las BPM, en el marco de su objetivo global de movilización del capital social y de promoción de confianza infra e inter-comunitaria.

A pesar de su vulnerabilidad, las comunidades indígenas demuestran una fuerte capacidad de organización propia, tanto en la parte cultural como institucional (resguardos, gobierno local, etc.), que puede afectar las estrategias de desarrollo de actividades, y también representar alianzas claves para la BPM.



Fotografía: Grupo de folklore indígena en la inauguración de la BPM de Caldono, Cauca.

### *Comunidades Afro-descendientes*

La población afro-colombiana se encuentra distribuida en todo el territorio nacional, con mayor presencia en la Costa Pacífica, la Costa del Caribe, Risaralda, Caldas, Quindío y Antioquia. En Tumaco por ejemplo, que hace parte de las 20 zonas de implementación del proyecto, representan el 88,8% de su población. La población afro-descendiente constituye alrededor de 10% de la población total de Colombia<sup>14</sup>, aunque la Defensoría del Pueblo estima que podrían ser hasta 25%.

De forma similar a las poblaciones indígenas de Colombia, las comunidades afro-descendientes sufren mayor vulnerabilidad, pobreza y precarias condiciones de vida, con falta de acceso a servicios básicos como la salud y la educación.

Por ejemplo, la Codhes reportó que los afrocolombianos representan la minoría étnica más numerosa entre quienes viven en condición de desplazamiento, y señaló que el 98% de los desplazados forzados afro-descendientes, vive en situación de pobreza<sup>15</sup>. Según un informe presentado por la CIDH, *"las disparidades entre las condiciones sociales y económicas de los afrodescendientes y el resto de la población en Colombia están*

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Foro permanente de la Organización de Naciones Unidas para las cuestiones indígenas (Unpfii), [http://www.acnur.org/fileadmin/scripts/doc.php?file=fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2012/Situacion\\_Colombia\\_-\\_Pueblos\\_indigenas\\_2012](http://www.acnur.org/fileadmin/scripts/doc.php?file=fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2012/Situacion_Colombia_-_Pueblos_indigenas_2012)

<sup>14</sup> Censo, 2005.

<sup>15</sup> Consultoría para los Derechos Humanos y Desplazamiento. Fuente Ministerio de Educación, <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-191100.html>

*estrechamente vinculadas a la exclusión social padecida históricamente por este segmento de la población*<sup>16</sup>. El desplazamiento forzado como consecuencia de la violencia ejercida sobre los territorios, comunidades y líderes ha debilitado los procesos organizativos de la población afro colombiana y generado un grave impacto en su identidad, cultura y autonomía<sup>17</sup>. Si las comunidades afro-descendientes padecen de los mismos índices de vulnerabilidad que las poblaciones indígenas de Colombia, no siempre demuestran el mismo nivel de organización propia, sea de forma política o cultural, una dimensión igualmente importante en el marco del desarrollo de los proyectos de las BPM, con la perspectiva de fortalecer la movilización del capital social y la inclusión de todos.



Fotografía: Colombia diversa en una escuela primaria de Riosucio, Chocó.

## Mujeres

Es importante tener en cuenta la estructura patriarcal de la sociedad colombiana, tanto de un punto de vista cultural que social y económico, para entender las especificidades del público de las mujeres en el marco de la implementación del proyecto: sufren de una alta vulnerabilidad, que se manifiesta de las siguientes formas:

- La exclusión o discriminación, debido a un rol cultural limitado, reducido a labores domésticos y del hogar, los cuales no cuentan con alto reconocimiento social ni económico;
- La exclusión de las decisiones financieras o del uso de los recursos productivos;
- Una mayor exposición y vulnerabilidad a las violencias intrafamiliares y de género;
- Así que, a las consecuencias y violencias del conflicto armado, tales como desplazamiento, despojo de tierras, violencia sexual como arma de guerra, o reclutamiento forzado.

En conclusión, las condiciones de vida, así como la estructura patriarcal de la sociedad rural colombiana, han generado mecanismos de exclusión de la mujer en el campo, y afectado su desarrollo y oportunidades. Por esa misma razón, la BPM debe poder reconocer estas necesidades específicas, la situación y las demandas de las mujeres rurales para ser capaz de integrar a este público de forma eficiente en el marco de los objetivos del

<sup>16</sup> Comisión Interamericana de Derechos Humanos, citada por el Ministerio de Educación, *idem*.

<sup>17</sup> ACNUR, 2012.

[http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2013/SituacionColombia\\_Afrodendientes\\_junio2012.pdf?view=1](http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2013/SituacionColombia_Afrodendientes_junio2012.pdf?view=1)

proyecto, especialmente de movilización del capital social. También, se tendrá que apoyar en las organizaciones existentes en cuanto a las actividades relacionadas al tema del género.

## 5. Un público específico: los excombatientes de las FARC-EP

De manera general, es importante recordar el contexto y los objetivos que componen la esencia del proyecto de las bibliotecas públicas móviles: la firma de los acuerdos de terminación del conflicto armado en Colombia, y la construcción de paz. En este contexto, trabajar con los excombatientes de las FARC-Ep aparece como una condición *sine qua non* del proyecto, que, además, se implementa en las mismas zonas de dejación de armas y de concentración de la guerrilla.

*Fotografía: entrada del campamento FARC-Ep de Buenavista, Meta.*



No obstante, aunque sea un componente esencial del proyecto, la efectiva participación de los excombatientes y su apropiación de los servicios de la BPM constituye un reto grande, debido a varios factores tanto de especificidades propias a las FARC-Ep como público, y como del contexto general de posconflicto y la cambiante agenda política en las zonas veredales.

Los excombatientes de las FARC-Ep representan un público distinto a las demás comunidades presentes en los territorios de implementación de las BPM, con características propias. Se estima que, en las 20 zonas de trabajo de las BPM, se suman cerca de 5600 excombatientes.

Según el censo socioeconómico publicado en septiembre de 2017<sup>18</sup>, los excombatientes tienen en su mayoría entre 20 y 40 años, son por la mayor parte de origen rural (65,5%), y por 78%, población masculina, aunque se encuentran más mujeres asumiendo el rol de cabeza de familia que de hombres (38% vs 18%). Se estima la presencia en los campamentos, de alrededor de 500 niños. Interesante anotar que el estado emocional resaltado en el censo es una mayoría de “optimistas y motivados” (82%), pero también de “ansiosos y angustiados” (16%), lo que puede influir en la disposición de los excombatientes en participar en actividades como las ofrecidas por la BPM. Otro factor interesante del censo son los centros de interés profesional, tales como: ganadería y agricultura, mecánica, enfermería, política, y sistemas informáticos, lo que se puede reflejar en los centros de interés de los excombatientes en cuanto a los contenidos y talleres que puedan encontrar en la biblioteca.

<sup>18</sup> Semana, Especiales: *ADN de las FARC: datos del censo socioeconómico de la guerrilla*, 13/09/2017

En conclusión, la BPM, para poder desarrollar de forma eficiente una línea de servicios adaptados a las especificidades del público de excombatientes de las FARC-EP, debe ser capaz de entender los mecanismos propios al contexto de las zonas veredales, y demostrar una gran flexibilidad en cuanto a la organización de actividades.

*Fotografía: La vida en el campamento. Un “cambuche” guerrillero en Conejo, La Guajira*



## 6. Funcionamiento general de las BPM

- Tabla general con datos consolidados de funcionamiento y frecuentación (cf. anexo)
- Narrativo y comentarios sobre los datos.

## *Metodología de implementación*

## 1. La Biblioteca Nacional de Colombia, un actor público

*Un actor institucional que cuenta con un fuerte afianzamiento en el país*

La Biblioteca Nacional de Colombia es la biblioteca pública más antigua de América Latina. Creada en 1777, es una entidad encargada de preservar y catalogar el patrimonio bibliográfico y documental del país para ponerlo al servicio de investigadores, académicos y del público en general. Así, es el centro de conservación de todo lo que se publica en el país y uno de los referentes de la historia y la cultura colombiana.

La Biblioteca Nacional de Colombia, como entidad perteneciendo al Ministerio de Cultura, encabeza la Red Nacional de Bibliotecas Públicas que cuenta con más de 1440 establecimientos en todo el país. La Red funciona a partir de una estructura de nodos departamentales y municipales, que coordinan las bibliotecas a nivel local. Las coordinaciones departamentales promueven la prestación de servicios bibliotecarios como parte del plan de desarrollo, motivan las prácticas comunes entre las bibliotecas y capacitan al personal bibliotecario en la prestación de servicios con calidad.

Las alcaldías, además de encargarse del funcionamiento básico de las bibliotecas (servicios públicos y personal bibliotecario), deben garantizar la inclusión de las bibliotecas en los planes municipales de desarrollo como ejes de la educación y la cultura.



En este contexto, las Bibliotecas Públicas Móviles tienen un modo de funcionamiento híbrido ya que, en esta primera fase del proyecto, están bajo la responsabilidad directa de la Biblioteca Nacional de Colombia y no de las alcaldías. Se buscará lograr eso en una segunda fase del proyecto.

Este funcionamiento ha sin duda sido un apoyo mayor para las BPM. En efecto, la coordinación del proyecto pudo sacar provecho de estos mecanismos y planear visitas de tutores, promotores de lectura y promotores TICs para apoyar puntualmente los bibliotecarios en campo. La disponibilidad de cantidades importantes de recursos humanos calificados y con un buen conocimiento del sistema de bibliotecas colombianos ha sido una ventaja en el desarrollo del proyecto.

No obstante, ser un actor estatal en el contexto en el cual se implementó el proyecto ha podido ser un límite. En efecto, prima facie, los bibliotecarios han tenido que enfrentarse con la desconfianza de las poblaciones rurales después de años de ausencia del Estado y de conflicto armado mezclando actores militares, paramilitares y guerrilleros. En particular con los excombatientes, se han presentado varias situaciones en las cuales, siendo el único actor estatal en la zona, la biblioteca estaba rechazada hasta que el gobierno haya cumplido con otras obligaciones tales como la construcción de los campamentos en los cuales vivían las FARC. Si esta desconfianza se ha podido superar en varias zonas a lo largo del proyecto, en otras no se ha podido trabajar con excombatientes, en parte por este motivo.

#### *Política Pública vs Manejo de Proyecto*

Este proyecto estando basado en una colaboración entre un ministerio y una Organización No Gubernamental ha podido generar dificultades en términos del lenguaje que se usa de una entidad a la otra, y de los métodos de trabajo que resultan de ellos.

Así, trabajar con una administración pública ha podido ser una dificultad en términos de procesos y de logística y ha podido generar malentendidos o dificultades en la realización de las operaciones tales como las visitas en campo del equipo de Bibliotecas Sin Fronteras. Estas prácticas se entienden perfectamente en la medida en la que la Biblioteca Nacional es una entidad estatal que está invirtiendo fondos públicos, y por lo cual está sometida a estrictos numerosos mecanismos de redición de cuentas. En este contexto, para mejorar la fluidez de los procesos, es indispensable en una alianza de este tipo, definir de antemano métodos de trabajo y de colaboración claros.

Asimismo, como institución pública, las visiones de los métodos de implementación del proyecto por parte de la BNC han podido divergir de los de Bibliotecas Sin Fronteras. Por un lado, las Bibliotecas Móviles han sido concebidas como parte de un plan de políticas públicas: plan nacional de lectura, plan “Leer es mi cuento”, promoción de la lectura y de la escritura, objetivo nacional de aumentar el número de libros leídos por persona y por año, etc. Por otro lado, el proyecto de las BPM estaba concebido por BSF como un proceso dinámico de implementación de bibliotecas en contexto rural, con fuertes límites tales como el alfabetismo en zonas donde varias personas ni siquiera entienden el concepto de biblioteca per se. Así mismo, hubo una forma de discrepancia entre las expectativas y esperanzas de los equipos de la BNC y él de BSF con respecto a los primeros resultados de las bibliotecas.

Por una parte, la BNC estaba tratando de replicar en estas BPM el funcionamiento de las bibliotecas públicas tales como funcionan en todo el país, cuando para BSF, unos mecanismos no parecían necesariamente viables tan temprano en la implementación del proyecto.

Así, el caso de los Grupos de Amigos de la Biblioteca (o GAB) ha sido un reto y una gran fuente de presión para los bibliotecarios en campo. Los GAB en las bibliotecas tradicionales tienen como misión apoyar y acompañar la biblioteca en sus actividades cotidianas, traer nuevas propuestas, responder a convocatorias, etc. Pero en zonas dónde la gran mayoría de los adultos no saben leer correctamente, el reto ha sido grande. ¿Cómo constituir un GAB en estas condiciones? ¿Cuándo hacen falta lectores, quienes son los amigos de la biblioteca? Para BSF, esto constituía una meta para lograr a lo largo de un proceso más establecido de apropiación de las bibliotecas por las comunidades. No obstante, la BNC, aunque consciente de estos retos, esperaba de sus bibliotecarios la creación de esos GAB para responder a obligaciones legales y administrativas de manejo de presupuesto, por ejemplo.

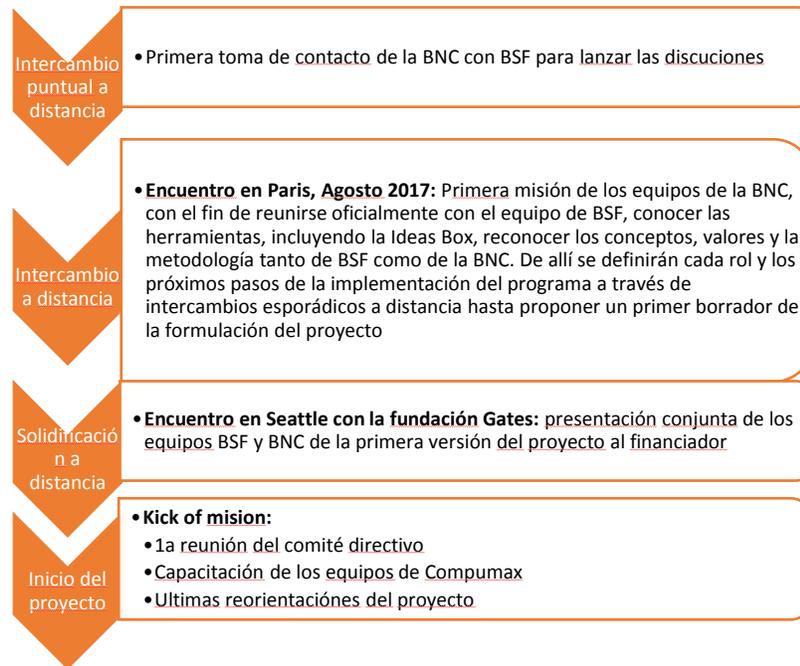
Para concluir, podemos decir que las diferencias en términos de esencia entre un actor público y un actor humanitario necesariamente generan dificultades de lenguaje y de métodos de trabajo. Para superarlas, es necesario saber anticipar estos retos en la fase de concepción del proyecto y establecer mecanismos de diálogo fluidos y benevolentes entre los distintos actores implicados. Así, estas diferencias se podrán convertir en una fuerza y, en una fuente de aprendizaje mutua entre los dos aliados.

## 2. BNC y BSF: Construcción e implementación de la alianza

El proyecto de las Bibliotecas Públicas Móviles se basa en una estrecha colaboración entre la Biblioteca Nacional de Colombia y Bibliotecas Sin Fronteras. Veremos a continuación el cronograma de construcción de la alianza para luego analizar su funcionamiento concreto en el transcurso de la implementación del proyecto. A través de este análisis no exhaustivo, se tratará de destacar los puntos de escollos inherentes a todo proyecto que han podido afectar la realización de este, particularmente en términos de gestión de los recursos humanos.

### *Formulación de proyecto*

La formulación del proyecto se inició a partir del verano del 2016 a la iniciativa de la BNC y se desarrolló como contemplado en la figura 4:



*Figura 4 - Cronograma de Formulación de la asociación*

A partir de estos encuentros se definieron una serie de responsabilidades repartidas entre los dos socios, que se pueden resumir de la manera siguiente:

**Por una parte, la BNC se compromete a:**

- Implementar 20 bibliotecas en cada una de las ZVTN identificadas, con la siguiente función:
  - Despliegue diario y animación de la BPM;
  - Movilización de la comunidad local para la realización de actividades y seguimiento de su implicación en el proyecto.
- Proporcionar los recursos materiales y logísticos necesarios para el adecuado desarrollo del proyecto.
- Asegurar la coordinación del proyecto.
- Proporcionar y asegurar el acceso a las áreas de implementación tanto para los equipos de la BNC como para los equipos de BSF.

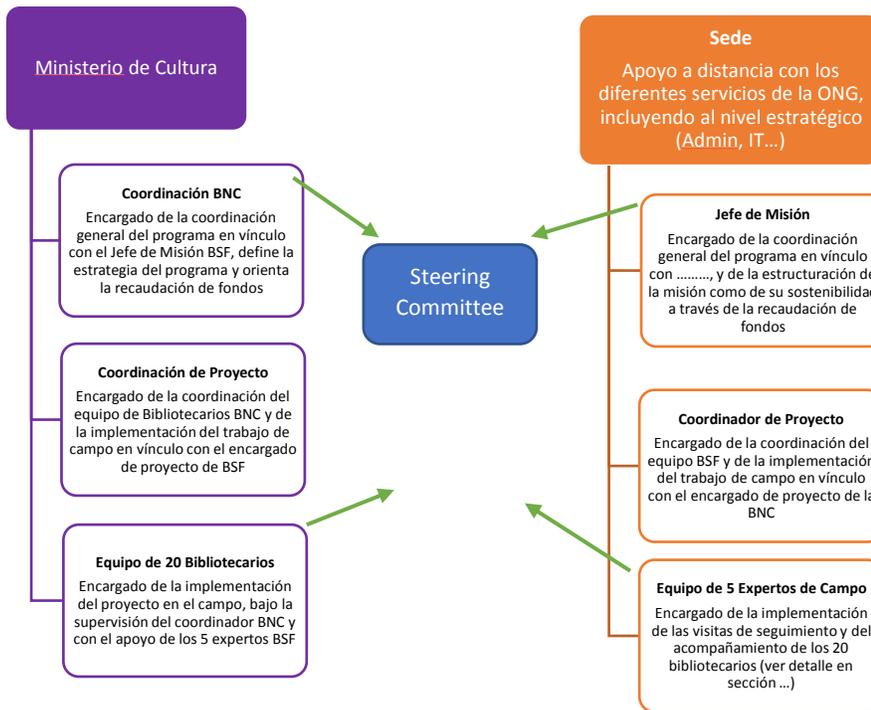
**Por otra parte, BSF se compromete a lo siguiente:**

- Asegurar la construcción y la expedición a Colombia de 20 Ideas Box.
- Capacitar a los equipos de la BNC y sus socios en el uso de la Ideas Box y en las prácticas específicas de BSF en términos de manejo de proyecto, mediación cultural y construcción de actividades.
- Visita de campo regular para asegurar:
  - El soporte técnico requerido para utilizar la Caja de Ideas;
  - El apoyo a las ofertas de cada BPM en términos de mediación cultural;
  - El apoyo a la definición y ejecución de los objetivos micro y macro del proyecto;
  - El seguimiento y la evaluación del proyecto y de sus orientaciones.

- El beneficio de un socio internacional neutral en las relaciones con los diversos actores: FARC-EP, Instituciones, Organizaciones Internacionales, otros actores.

### *Evolución en la estructura de la coordinación del equipo BSF*

El equipo inicial de BSF se dividía en dos entidades. Por una parte, había el equipo de coordinación compuesto del jefe de misión y del coordinador de proyecto, por otra parte, estaba el equipo operativo compuesto por 5 expertos de terrenos. En efecto, desde las primeras negociaciones, la BNC demostró una fuerte voluntad no solamente de trabajar con los dispositivos de BSF, sino también de involucrar a las diversas experiencias de BSF,



especialmente en contextos de posconflicto y de construcción de paz. Asimismo, desde las primeras fases de diseño del proyecto se contempló un esquema de acompañamiento de la ONG con recursos humanos dedicados al proyecto. A lo largo de las discusiones se constituyó el Organigrama de trabajo como planteado en la figura 5.

Este organigrama estructuró los primeros meses de implementación. Sin embargo, varios inconvenientes emergieron alrededor y a partir de esta estructura. Los primeros inconvenientes que se presentaron

*Figura 5 - Organigrama inicial simplificado de coordinación de proyecto*

fueron de orden político. El rechazo de los acuerdos de paz a través del plebiscito del 2 de

octubre del 2016 implicó varias modificaciones al lanzamiento de la misión. Ya no se trataba de un despliegue progresivo de las bibliotecas sino de un lanzamiento del proyecto simultaneo en todos los sitios de intervención. Así, el equipo BSF tuvo que llegar completo desde el principio lo cual implicó una prisa en su constitución y en su viaje a Colombia. A pesar de eso, el coordinador de proyecto no participó en las misiones exploratorias.

Estas dificultades iniciales resultaron para BSF en un cambio importante en la estructura de sus equipos. Así, durante las primeras semanas de implementación, la partida, concertada con la BNC, del coordinador de proyecto y de un experto de campo llevaron consecuencias importantes en términos de coordinación interna. Finalmente, la jefa de misión BSF se vio obligada a salir del proyecto después de unos meses de inicio.

Por otra parte, frente a las exigencias del contexto, BSF decidió internamente reclutar un encargado de seguridad, quien se unió al equipo un mes y medio después del lanzamiento de la misión.

Todos estos cambios y las necesidades de asegurar que las visitas de campo de los equipos BSF tengan el mejor impacto posible se tradujeron por una reorganización profunda en el manejo del equipo BSF y su relación con la BNC. La coordinación operativa de los equipos pasó a cargo de la BNC con la creación de un nuevo cargo dedicado en el equipo de coordinación de la BNC. El encargado de la seguridad BSF cambio de estatus y retomó la posición vacante de jefe de misión a fin de dejar las cuestiones operativas y programáticas a cargo de la BNC para dedicarse a la sostenibilidad de la asociación entre BSF y BNC y del programa en general a través de la recaudación de fondos.

### *Conclusiones y Recomendaciones*

Los principales límites que identificaron BSF y la BNC en el marco de este proyecto, fueron las dificultades para movilizar y aprovechar los potenciales aportes de los equipos BSF. Si los aportes que brindaron los equipos en su colaboración con los bibliotecarios en el campo aparecen de manera transversal, el papel de los mismos expertos a un nivel más macro y por parte de la coordinación no apareció de manera suficientemente clara. Esta inclusión de los expertos BSF, tendía a entenderse desde los marcos de funcionamiento tradicionales con los cuales suele trabajar la BNC, limitando los aportes a una intervención técnica y sin mayor valor agregado que lo que se hubiera podido implementar desde los mismos servicios de la BNC.

Si esta falta de entendimiento mutua resulta seguramente de una falta de formulación previamente a la implementación del proyecto, también hay que buscar las razones estructurales que impidieron la optimización de los recursos humanos mutuos.

Desde el inicio del programa, el comité directivo entre las dos organizaciones, pensado en la fase de concepción del proyecto, nunca se implementó de manera formal lo cual generó dificultades de comunicaciones, una mala comprensión del papel respectivo del otro y de la repartición de las responsabilidades. Para solucionar estas dificultades, se diseñó una nueva estructuración jerárquica de los equipos como contemplada en la figura 6. Así, pasamos de una dirección bicéfala con un coordinador en cada organización, a una coordinación unilateral de los equipos BSF desde la BNC. No obstante, esta nueva estructuración no permitió un real cambio en la repartición de responsabilidades y en los papeles de cada uno, especialmente el de los expertos BSF. En efecto, a pesar de la creación de un nuevo puesto, la coordinación de la BNC muy absorbida por otras exigencias del manejo del proyecto, no tuvo las capacidades humanas de absorber la carga de trabajo que representaba la coordinación del equipo BSF.

El papel inicial de los expertos se basó en el reclutamiento de personas con perfiles similares. Sin embargo, la amplia definición de los puestos de los expertos, permitía una flexibilidad extensa, dejando una gran posibilidad de adaptación a las necesidades del proyecto. Las dificultades de comunicación debida a la ausencia del comité directivo, la falta de visibilidad y de espacio de los equipos BSF para ser fuerza de proposición, no permitieron esta adaptación y resultó en una repartición geográfica del trabajo de los expertos, limitando el aporte individual que hubieran podido traer los expertos.

Recomendamos por ese tipo de proyecto otra organización del trabajo de los expertos al fin de permitir tomar en consideración las especificidades de cada uno. Esta forma de especialización del trabajo de los expertos debe limitar las frustraciones que se generaron tanto para el socio (en ese caso la BNC) que para los mismos expertos.

Durante el proyecto los temas de intervención en el campo de los expertos resultaron enfocados en grandes asuntos que se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Capacitación de los bibliotecarios** (ver detalles en la sección Capacitación);
- **Manejo y mediación de las alianzas locales:** movilización y generación de alianzas en el campo (ver detalle en la parte sobre la estrategia de salida);
- **Estructuración de los proyectos de las BPM en los territorios:** apoyar el fortalecimiento de las BPM y de sus servicios, contemplando su sostenibilidad (administración de una biblioteca desde la concepción de manejo de proyecto);
- **Soporte IT:** capacitación a los bibliotecarios y apoyo físico a potenciales fallas de los equipos;
- **Apoyo en la implementación de actividades específicas** al contexto del programa: construcción de paz;
- **Promoción y posicionamiento** de la BPM;
- **Monitoreo y evaluación:** recolección de datos e informaciones.

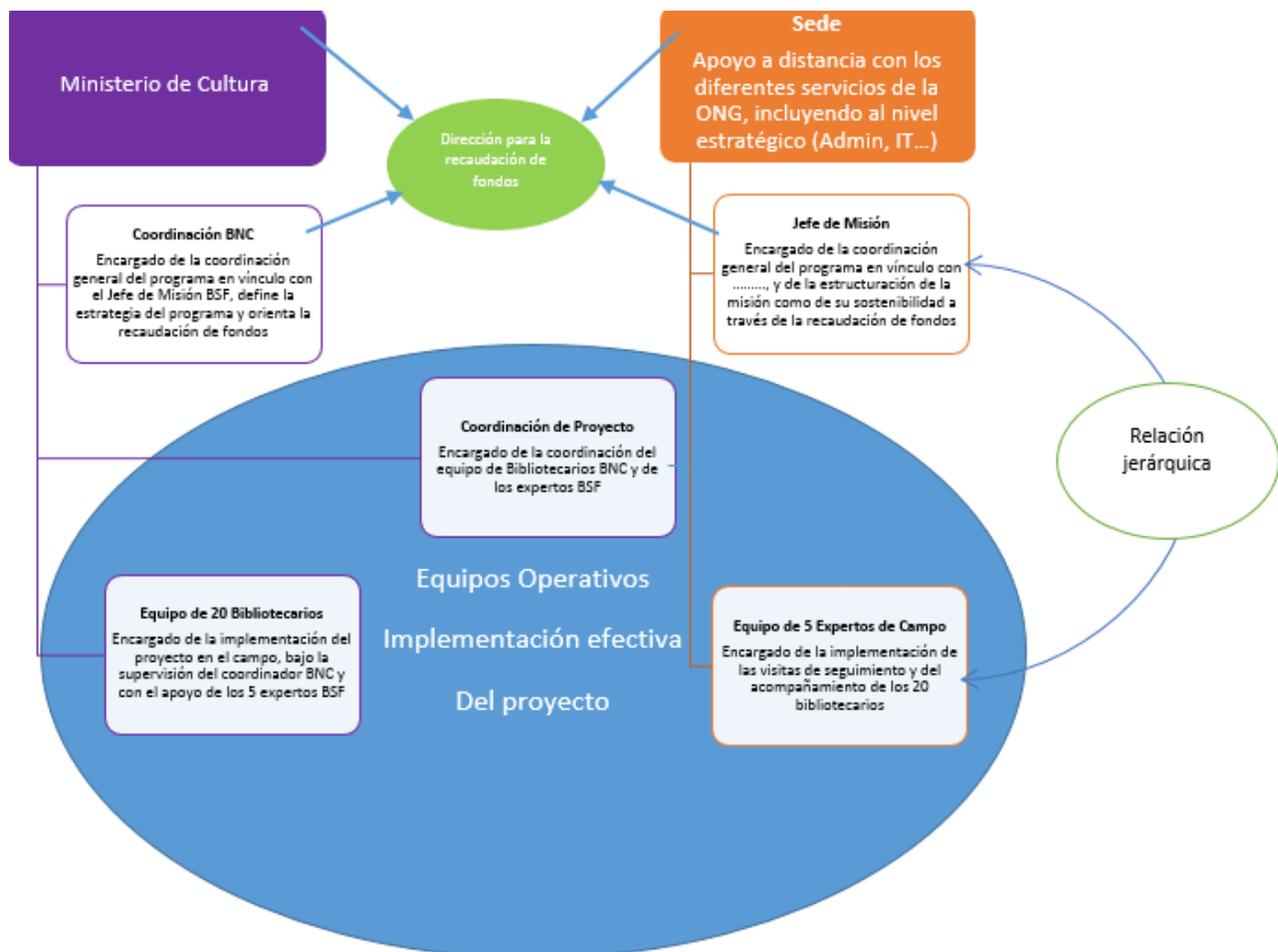


Figura 6 - Organigrama final simplificado de la coordinación del proyecto

Una repartición del trabajo alrededor de estos temas, y su extensión a otras temáticas que se hubieran conversado con la BNC, hubiera podido optimizar el trabajo de los expertos, acercando mejor sus intervenciones a las necesidades específicas de cada BPM. El presente trabajo de capitalización, hubiera también tenido más profundidad con los comentarios acertados de los expertos en temas que se hubieran trabajado de manera específica por cada uno. También, hubiera podido ser la oportunidad de incluir en el trabajo de los expertos, dimensiones que van más allá del manejo diario, en el campo, de proyectos bibliotecarios. Temas como la recaudación de fondos o la comunicación externa, alimentados desde la base de los proyectos, hubieran podido ser un aporte mayor desde BSF para el proyecto.

Para la comprensión de esta dificultad de comunicación entre las dos instituciones, también se debe considerar las divergencias conceptuales que existe entre los dos actores y que se aborda en la parte anterior<sup>19</sup> de este informe. Aunque estas diferencias no estén insuperables, es importante tomarlas en cuenta de antemano e incluirlas en la estructuración del proyecto y en la coordinación del mismo. Temas tan sencillos como la regulación del trabajo deben de estar incluidos. Los contratos por ejemplo son diferentes, dificultando el trabajo de los coordinadores que van a tener que gestionar diferentes niveles de exigencias administrativas según la ley del país que se aplique. El vocabulario divergirá, impactando de manera estructural el entendimiento que se hará de las misiones de cada uno y de los métodos de trabajo. Estos mismos métodos van a divergir y proporcionar diferencias en las maneras de hacer. Por ejemplo, debido a la ausencia de comité directivo, la visión y expectativas en cuanto al papel de los expertos van a ser marcados por la visión propia a una institución gubernamental, es decir integrada al tipo de trabajo que se hace dentro del proyecto TIC, cuando, al contrario, la ventaja de una organización internacional es su flexibilidad y su capacidad de adaptación.

Con una coordinación bien formalizada y estructurada, estas diferencias en términos de cultura laboral y/o histórica, pueden ser ventajas importantes y era lo que se contempló al principio del proyecto, sin embargo, en su implementación fue complejo realmente aprovechar de estos aportes diferenciales.

### 3. Recursos humanos de los equipos de la BNC en las BPM

Para el desarrollo del proyecto de Bibliotecas Públicas Móviles en el terreno, la Biblioteca Nacional contrató a 20 bibliotecarios, uno para cada biblioteca. Fueron seleccionados según criterios particulares. Más de la mitad fueron seleccionados directamente, porque estuvieron conocidos de la BNC. Los otros tuvieron que pasar por etapas adicionales (entrevistas, recomendaciones de antiguos empleadores...).

Después de aproximadamente 3 meses de funcionamiento de las bibliotecas, la BNC contrató un auxiliar por BPM, escogiendo entre los diferentes perfiles proporcionados por cada bibliotecario desde su zona. El hecho notable aquí es que cada uno de las/los auxiliares provienen de la comunidad de implementación de la BPM (nos enfocamos en este punto en la tercera parte sobre los auxiliares).

Los auxiliares fueron seleccionados con base en unos requisitos que fueron comunicados a los bibliotecarios para la búsqueda de potenciales recursos humanos dentro de la comunidad. Cada bibliotecario mandó entre 1 y 3

---

<sup>19</sup> 2.1 - La Biblioteca Nacional de Colombia, un actor público

propuestas a la BNC, que luego hizo la selección y la contratación de los 21 auxiliares (1 por biblioteca y 2 por la biblioteca de Tumaco). Inicialmente, los auxiliares fueron contratados por 6 meses (de agosto a octubre), pero ambos bibliotecarios y auxiliares vieron sus contratos extendidos hasta diciembre 2017.

Se puede destacar algunas características comunes en cuanto a los perfiles de los bibliotecarios y auxiliares. Los bibliotecarios son jóvenes (entre 25 y 35 años en promedio), con previas experiencias significativas en el ámbito de las bibliotecas, del trabajo comunitario o en áreas pertinentes (sociología, asociaciones de víctimas del conflicto...). Tienen un nivel de estudio bastante alto (universitario). En cuanto a los auxiliares, también podemos observar que hay un promedio de edad bastante bajo (entre 25 y 30 años). La mayoría no tiene previa experiencia en biblioteca o trabajo similar, y generalmente el nivel de estudio es un poco más bajo, pero la mayoría tienen el bachillerato (requisito).

Algunas características de los perfiles resultaron ser ventajas interesantes para el trabajo en las bibliotecas. Por ejemplo, unos bibliotecarios tienen un perfil artístico, con experiencia en artes, música, teatro... Eso facilita el diseño y la implementación de actividades artísticas o talleres de teatro. Podemos también destacar perfiles más enfocados en los derechos humanos, que facilitan la implementación de actividades con públicos específicos (mujeres, niños, víctimas del conflicto...), o perfiles más IT que permiten implementar actividades alrededor de las tecnologías. Varios bibliotecarios tienen una previa experiencia como promotores de lectura, que es una ventaja en este proyecto ya que las actividades de promoción de lectura tienen un papel importante en el portafolio de servicio de las BPM. Uno de los auxiliares es un profesor y una otra bibliotecaria. Otro viene de la comunidad indígena donde está implementada la BPM y puede comunicarse fácilmente con ellos, otro más es muy sensible al medio ambiente. Estas características en los recursos humanos resultan ser aportes muy interesantes en el diseño y la implementación de actividades más específicas, actividades que permiten crear nuevas dinámicas y nuevos intereses para los usuarios en zonas donde ese tipo de recursos puede ser muy difícil de encontrar.

Adicionalmente, un punto que ha sido importante en los perfiles (pero que no era un criterio de reclutamiento) era de tener una licencia de conducir y/o una moto, ya que el transporte en algunas zonas es muy difícil y puede ser un obstáculo mayor para hacer extensiones de servicios en otras veredas.

#### 4. Capacitación inicial y continua

La capacitación que se contempló a lo largo del proyecto se estructuró alrededor de dos formas básicas de capacitación, la capacitación formal con la capacitación inicial y el encuentro intermediario y la capacitación individual a lo largo del proyecto con los aportes de los equipos de BSF y la intervención más puntual de los equipos más tradicionales de la BNC y en particular vinculado con el proyecto TIC.

### *La Capacitación Inicial*

En enero del 2017, para el lanzamiento del proyecto, se organizó un encuentro con todos los equipos del proyecto, al primer rango de cuales los veinte bibliotecarios y los cinco expertos de BSF. La capacitación se implementó en una sala de reunión en el centro de Bogotá y en el espacio de almacenamiento de las Ideas Box.



- La capacitación propuesta por la BNC se destinó a los bibliotecarios en primero pero también a los expertos BSF. Lo temas que se abordaron, se enfocaron en lo siguiente:
  - Presentación general del proyecto:
    - Histórico del nacimiento del programa;
    - Los acuerdos de paz.
  - Asuntos Administrativos y modalidades de trabajo.
  - Las bibliotecas en Colombia: los proyectos, la red y la ley de bibliotecas.
  - Los servicios de las bibliotecas:
    - De ley;
    - Innovadores.
  - Los contenidos.
  - Las herramientas:
    - Portafolio;
    - GAB;
    - Mapeo de actores;
    - Promoción y posicionamiento;
    - ...
  - M&E:
    - Llave del Saber;
    - Evaluación externa.

El desarrollo de la capacitación fue un éxito mayor, dejando huellas importantes en las impresiones generales de los bibliotecarios como un evento desencadenante del proyecto y proporcionando herramientas concretas para el trabajo futuro en el campo.

El formato permitió abordar temas complejos de manera innovadora con muchos talleres e intervenciones exteriores que dinamizaron la semana limitando el cansancio y movilizand de manera continua a los participantes.

- La capacitación propuesta por BSF se basa en tres temas diferentes:
  - **Capacitación técnica:** dominar el uso de todas las herramientas de la Ideas Box para el uso cotidiano de las bibliotecas públicas y con especial atención a la configuración inicial y la flexibilidad del dispositivo.
  - **Mediación cultural:** la vida cotidiana de la biblioteca a través de la estructuración de sus servicios (animaciones, actividades...) su adaptación específica al público. También se



contempla aquí la estructuración “administrativa” de la biblioteca, como medio para crear lazos con los públicos.

- **Gestión de proyectos:** considerando el contexto y los objetivos específicos de esas bibliotecas, para diseñar, pensar y llevar a cabo la implementación como un “proyecto” bibliotecario y no como biblioteca en su rutina.



- Recomendaciones expectativas generadas y respuesta implementada:

Durante estas dos semanas de formación fuera de los elementos que se trabajaron, se inició una reflexión general a cerca de las temáticas que iban a enfrentar los bibliotecarios en el terreno. Una de las dimensiones que se destacó fue a cerca de la necesidad de una buena comprensión de los territorios y de las dinámicas locales, una preocupación importante tenía que ver con el manejo de las alianzas, de los actores locales y la movilización de la comunidad. También se perfiló las necesidades diferenciadas entre bibliotecarios y especialmente con relación al manejo de las herramientas IT. A partir de eso, se preparó desde BSF un acompañamiento enfocado en la gestión y las herramientas de proyecto (Mapeo de actores, análisis de los públicos, etc...) y en la capacitación IT.

### *Capacitación de los Auxiliares*

En agosto del 2017, dos meses después de su reclutamiento, se propuso una capacitación de la BNC a los auxiliares bibliotecarios, con el fin de proponer una nivelación de los conocimientos adquiridos durante los primeros meses en el manejo de las BPM y para formalizar los mensajes de la BNC y las prácticas de los bibliotecarios en Colombia.

Durante esta capacitación de una semana, los expertos BSF propusieron una capacitación de un medio día, enfocado en el manejo del servidor y en una presentación general de BSF y de los objetivos del acompañamiento de BSF.

### *Encuentro intermedio*

Siguiendo la capacitación de los auxiliares, se reunieron los bibliotecarios en Bogotá sin la presencia de los auxiliares, para una segunda sesión conjunta de trabajo.

El objetivo principal de este encuentro no era tanto la capacitación entendida en su forma más formalizada pero más un enfoque importante en el intercambio de experiencias y la definición e identificación de las buenas prácticas pasadas y de las próximas etapas a priorizar para los últimos meses del proyecto (de septiembre a diciembre).



En este sentido dentro del agenda un día entero era contemplado para la retro-alimentación y el intercambio sobre cada una de las bibliotecas. El éxito de estos momentos, alargó las presentaciones de un medio día más, reduciendo el tiempo que se dedicó a los talleres de capacitación más formal. La intervención de los escritores, también intervenía en el sentido de esta retro-alimentación con las observaciones exteriores de dos escritores proporcionando un debate muy productivo.

El formato de los intercambios sobre las experiencias de cada uno de los bibliotecarios, no permitió una real capitalización sobre las buenas prácticas de cada uno mezclando demasiado informaciones de nivel muy diferentes y sin un marco definido para permitir una buena lectura de las acciones de cada uno. Se recomienda un formato más restringido para la retroinformación con número cerrado de buenas prácticas y de dificultades. De manera más formal, los talleres de capacitación se enfocaron en dos temáticas:

- Manejo de proyecto: enfocado en las principales dificultades que sobre salieron de los comentarios del proyecto y a través de la perspectiva de la estrategia de salida:
  - o Compromisos con los Alcaldes;
  - o Empoderamiento por parte de la comunidad;
  - o Inventario de la BPM;
  - o Capacidades de los Asistentes Bibliotecarios;
  - o Condiciones del espacio físico de la BPM;
  - o Grupo de Amigos de la Biblioteca;
  - o Portfolio de Servicios.
- Los servicios y actividades: el enfoque se hizo a través de la grilla de lectura de las promociones y del posicionamiento de las BPM. El enfoque se hizo en el portafolio de servicio, las herramientas de visibilidad y los servicios innovadores. La única evocación concreta en la estructuración de los servicios se abordó con la intervención de los actores exteriores de los “viajeros del pentagrama” del ministerio de la cultura y del banco de la república y del programa “la voz se toma la palabra”.

Los objetivos del encuentro no aparecieron de maneja muy clara a los participantes y el impacto de este encuentro fue entendido por parte de los bibliotecarios y de los expertos BSF, como un momento motivador de movilización renovada de los equipos, y en este sentido cumplió con su objetivo, sin embargo, los resultados no fueron mucho más allá de esto y dejaron a muchos un sentimiento inconcluso abordando temas clave para el trabajo de los bibliotecarios pero sin profundizar los suficiente ni la reflexión, ni potenciales soluciones, por falta tanto de tiempo que de claridad en la ingeniería pedagógica que se intentó impulsar. También, se dejó el sentimiento de la falta de momentos informales para intercambiar entre bibliotecarios sobre sus problemas cotidianos, el espacio formal de presentación de las bibliotecas no permitió un intercambio menos institucional y fuera del marco oficial.

La mediación cultural designa el proceso de relacionar las esferas de la cultura y del social, la construcción de nuevos lazos entre lo político, lo cultural y el espacio público. Abarca una amplia gama de prácticas, desde las acciones de desarrollo de los públicos al arte participativo y comunitario. Últimamente, pretende hacer de cada persona, visitante o espectador, un verdadero actor cultural

*“La mediación cultural funda, en el pasado, el presente y el futuro, las lenguas a través de cuales los hombres pueden pensar su vida social, imaginar su porvenir, dar a sus sueños, deseos e ideas las formas y las lógicas de la creación”*

Bernard Lamizet, profesor de ciencias de la comunicación

### *Capacitación continua e individualizada*

Uno de los papeles principales de los expertos de campo BSF, se enfoca en la capacitación continua y adaptada a las necesidades, de los bibliotecarios y auxiliares de las BPM. En este sentido y en la continuación de la capacitación inicial, se identificaron unas debilidades o necesidad de apoyo específicas a cada uno de los bibliotecarios (ver anexo VIII).

Los temas que se destacaron de las necesidades de apoyo individual se enfocaron alrededor de los tres temas principales de capacitación, pero se extendieron a capacidades mucho más concretas y vinculadas con el contexto. En términos de mediación cultural el apoyo principal que se brindó intervino más en la estructuración de la biblioteca y de sus servicios que en las propias técnicas de implementación de actividad, es decir que las principales dificultades aparecían en el trabajo previo a las actividades y en las herramientas de administración de la biblioteca no en la animación de las actividades (Construcción de la agenda, estructuración de las actividades, adaptación del espacio de los servicios etc...).

Uno de los aportes más importante del equipo BSF, fue en el manejo de las herramientas IT. Si ciertos bibliotecarios presentan habilidades y facilidades con el manejo de las Tablet, de los computadores, del servidor y de todas las herramientas tecnológicas de las BPM, otros bibliotecarios, necesitan un apoyo mucho más seguido en el tema. Esta temática fue también central en el trabajo con los auxiliares, siendo una de las debilidades más recuente de los perfiles de auxiliar.

La comprensión de las BPM en términos de proyecto, también fue un desafío fuerte para los bibliotecarios, el análisis de los territorios, de los públicos y el acompañamiento de BSF también se enfocó en estos temas y en la ayuda en la formalización de estos conocimientos y las adaptaciones que resultaban.

La intervención de los formadores de la BNC en ciertas bibliotecas durante el mes de julio vino para llenar la ausencia de visitas BSF en este mes, los temas de intervención fueron mucho más concretos y permitieron un enfoque en la gestión de los servicios bibliotecarios (Reglamento, centro de interés...)

La capacitación continua se readapto de manera continua con una evaluación constante de la fuerzas y debilidades, a través del monitoreo a distancia del trabajo de los bibliotecarios y las observaciones participativas in-situ durante las visitas, pero también a partir de las necesidades identificadas tanto por los bibliotecarios que por los auxiliares. A partir de estos análisis, se preparaban las visitas incluyendo los tiempos de formación individual en las agendas de visitas.

### *Conclusiones y Recomendaciones*

La capacitación de los bibliotecarios y de los auxiliares se realizó principalmente a través del acompañamiento y de los encuentros en Bogotá. Teniendo en cuenta la importancia para la sostenibilidad del proyecto de un plan de capacitación integral de los auxiliares, la recomendación principal de BSF es una proposición de capacitación más acertada a las necesidades y a los perfiles de los bibliotecarios. La intervención de los formadores de la BNC no fue articulada en el marco de la alianza BNC/BSF, lo que hubiera podido permitir la optimización de las visitas tanto de los formadores que de los expertos. Sin embargo, se identifica por parte de los bibliotecarios y de los auxiliares un aporte importante de los equipos BSF en los temas de capacitación a lo largo del proyecto, el acompañamiento BSF permitió formalizar ciertos análisis de campo del bibliotecario y profesionalizar tanto la comprensión que se hacían en los territorios que la respuesta que se brindaba.

Otra dimensión que se debe considerar para futuros proyectos es la clarificación de la relación entre los expertos y los bibliotecarios. Efectivamente, un sentimiento paradójico apareció en la implementación de las capacitaciones continuas por parte de los expertos, los bibliotecarios más dispuestos a trabajar y a conformarse con los tiempos de capacitación, eran los que tenían experiencia anterior como formador en bibliotecas. La falta de claridad en el

papel de los expertos y la falta de formalización de los tiempos de capacitación tanto desde la coordinación BNC que, desde el trabajo de los expertos, no permitió un buen reconocimiento desde los bibliotecarios de esta tarea de los expertos. Es importante formalizar más los procesos de acompañamiento e incluirlos en las tareas que se contemplan para la intervención de los expertos o acompañantes y de demostrar en que es prioritario el tema. En este sentido, la especialización del acompañamiento hubiera podido ser muy relevante para adaptarse tanto a las capacidades de los formadores que a las necesidades de los terrenos y a los perfiles y aptitudes de los bibliotecarios y auxiliares.

También es importante considerar y proponer vías innovadoras de capacitación, especialmente para temas que se deben trabajar a todo lo largo del proyecto y que conciernen la mediación cultural, justamente para compartir nuevas modalidades de intercambio y de aproximación de capacidades. Resumirse a técnicas básicas de capacitación muy de arriba para abajo no son suficiente y la organización de talleres específicos, tempestad de ideas y/u otro.

## 5. Balance general de las ubicaciones y adecuaciones de las BPM

### *Proceso de la llegada de las BPM a las zonas*

En cuanto a la decisión de ubicación de las bibliotecas, fue llevada a cabo una primera misión de exploración de parte del equipo de la coordinación de la Biblioteca Nacional, con el fin de desglosar el terreno, principalmente a través de reuniones con las alcaldías, e identificar unas primeras opciones de ubicación. Es importante mencionar aquí que el equipo de Bibliotecas Sin Fronteras no estuvo incluido ni solicitado en esta etapa del proyecto, a pesar de sus competencias en este tema y de los acuerdos de colaboración planteados en los términos generales del proyecto.

### *Criterios de ubicación de las BPM*

Una vez llegados los bibliotecarios a las zonas, ellos fueron quienes se encargaron de las demás observaciones y del análisis de cada territorio, así como de la decisión final de la ubicación definitiva de cada BPM. Se observa que la decisión de la ubicación fue tomada en función de varios criterios, tales como:

- La existencia de un local disponible y adecuado. Por ejemplo, la BPM de Planadas, Tolima fue cambiada de ubicación debido a la falta de local;
- Las facilidades de acceso (por ejemplo, la BPM que fue desplazada a las Morras, Caquetá);
- La disposición de la comunidad a entregar un local adecuado, aun cuando existe, como la BPM que fue ubicada en la Montañita, Caquetá, debido a la ausencia de apoyo de parte de la comunidad en otra vereda previamente identificada;
- La sensibilidad política de ciertos actores en la zona, tales como la alcaldía;
- La proximidad con los campamentos de excombatientes y las zonas veredales.

Es importante resaltar también que la decisión fue propia a cada bibliotecario, dependiendo por parte de su sensibilidad personal. Por otra parte, en varios territorios, se han encontrado dificultades para conseguir un local que este adecuado, y en este contexto, el apoyo (o no) de las alcaldías y de las comunidades ha sido clave.

Además, en ciertas zonas, ha sido complicado o imposible ubicar la biblioteca en las zonas veredales, lo cual ha limitado las relaciones y actividades con los excombatientes, como el ejemplo de la BPM de Caldono, Cauca.

Finalmente, en algunos casos, la ubicación de la BPM tuvo que cambiar a lo largo del proyecto, como en el caso de Conejo, La Guajira, que cambió hasta 4 veces de local hasta conseguir un local propio, permanente y totalmente apropiado y adecuado por la misma comunidad.

### *Biblioteca rural vs biblioteca móvil*

De forma general, los territorios de ubicación de las BPM, como zonas rurales y más bien de difícil acceso, han demostrado ciertas restricciones logísticas, que influyeron sobre la ubicación de las BPM, es decir, que las hicieron más bibliotecas rurales que móviles. En efecto, a pesar de todas las actividades de extensiones, las bibliotecas en sí, y sus módulos, quedaron ubicadas en el local permanente de la BPM, con una movilidad limitada.

La mayor parte de las bibliotecas, una vez identificados los locales, han necesitado ciertas adecuaciones, las más comunes siendo pintura, luz, baños, agua corriente, o techo. En esta etapa, el apoyo de las alcaldías y/o de las comunidades también demostró ser clave.

### *Las BPM en instituciones educativas*

Una parte importante de las BPM ha sido ubicada en instituciones educativas, por razones de acceso, de existencia de local adaptado, y de apoyo de parte del personal educativo local. Si al principio se presentaron facilidades gracias a estas soluciones, aparece que, a lo largo del proyecto, ha sido una limitación, tanto al desarrollo de las actividades de la BPM con todos los públicos, como del apoyo del personal educativo, que, en ciertos casos, ha demostrado su molestia con la presencia frecuente de personas externas a la institución, sean civiles, militares o miembros de las FARC-Ep.

### *Las BPM en casetas comunales*

Varias bibliotecas, con el apoyo de las juntas comunales y de las comunidades en general, han logrado un local en las casetas comunales locales. En el caso de casetas comunales antiguas o poco utilizadas, esta solución aparece como adaptada; pero en el caso de las bibliotecas que quedaron en casetas de uso frecuente, ha presentado varias restricciones, tales como la falta de apropiación de parte de la comunidad del local como biblioteca; la restricción en términos de adecuaciones y adorno del local según las necesidades de la biblioteca; restricciones de uso debido al cierre durante todas las horas de reuniones comunitarias. En varios casos, también levanta riesgos en términos de sostenibilidad de la BPM, como en el caso de Arauquita (Casa de los Derechos Humanos), o de Puerto Asís.

### *Otros tipos de locales*

En ciertos casos, la construcción inmediata o de plazo mediano de la biblioteca ha sido la mejor respuesta a las problemáticas de ubicación, como en la de Remedios, Antioquia o la de Caldono, Cauca, donde el local no fue construido como tal, pero recibió obras importantes de adecuaciones.

También, en pocos casos, la biblioteca fue ubicada en casa privadas, con problemas consecuentes: la casa privada en el caso de Madrigal, Nariño (solucionado con la construcción en proceso de una biblioteca financiada por el Ministerio de Cultura), o de Conejo, La Guajira, donde la biblioteca tuvo que salir rápidamente por precaución política (local prestado por las FARC-Ep).

### *Elementos claves de éxito*

En conclusión, los elementos claves de éxito en cuanto a la ubicación de una BPM fueron identificados en lo siguiente:

- Ubicación central de la BPM en el territorio. Un ejemplo claro es el de la Macarena, Meta, donde la biblioteca beneficia de su ubicación totalmente central en la vereda y en el territorio.
- Facilidad de acceso;
- Visibilidad de la BPM.

### **Transformando territorios**

**En el medio de tensiones territoriales y políticas mal identificadas en el municipio de Riosucio, Chocó, la ubicación de la BPM generó a su llegada tensiones fuertes y una polémica grande.**

**No obstante, a lo largo del proyecto, el increíble trabajo de Sandra, la bibliotecaria, logró superar la polémica y más, generar intercambios entre 2 facciones históricamente enemigas.**

**O cuando una biblioteca, a pesar del difícil contexto de posconflicto, transforma territorios hacia la Paz.**

## 6. Presupuesto promedio y análisis de los gastos

El manejo de económico de la BPM fue muy distinto según las necesidades de cada uno de los sitios de implementación y sus particularidades. Sin embargo, se puede proponer el siguiente presupuesto típico para las BPM, reflejando los gastos fijos y/o comunes a casi todas las BPM:

Gasto	Comentario	unidad	cantidad	duración	total	Euro
<b>Gastos Bibliotecario</b>					<b>\$ 66 000 000</b>	<b>22 000 €</b>
<b>Salario Bibliotecario</b>	Promedio por mes	5000000	1	12	\$ 60 000 000	20 000 €
<b>Alojamiento Bibliotecario</b>						
	Promedio por mes	500000	1	12	\$ 6 000 000	2 000 €
<b>Transporte</b>					<b>\$ 1 800 000</b>	<b>600 €</b>
<b>Transporte entre veredas y cabecera</b>	Estimación promedio	150000	1	12	\$ 1 800 000	600 €
<b>Gastos Actividad</b>					<b>\$ 9 600 000</b>	<b>3 200 €</b>
<b>Caja Menor 1</b>	Temporada 1	200000	6	1	\$ 1 200 000	400 €
<b>Recursos Estimulo de Proyecto</b>	Fijo	3000000	2	1	\$ 6 000 000	2 000 €
<b>Caja Menor 2</b>	Temporada 2	600000	4	1	\$ 2 400 000	800 €
<b>Gastos Visitas</b>					<b>\$ 34 500 000</b>	<b>11 500 €</b>
<b>Visitas Expertos</b>	Estimación Mediana	700000	4	1	\$ 2 800 000	933 €
<b>Visitas Puntuales Coordinación</b>	Estimación Mediana	700000	1	1	\$ 700 000	233 €
<b>Salario Expertos</b>	Salario de 1 experto encargado del seguimiento de 4 BPM	5000000	0,25	12	\$ 15 000 000	5 000 €
<b>Salario Coordinación</b>	Salario de 4 personas para la coordinación de 20 BPM	5000000	0,2	12	\$ 12 000 000	4 000 €
<b>Otros Servicios BSF</b>	It, contenidos...	1000000	1	1	\$ 1 000 000	333 €
<b>Otros servicios BNC</b>	Comunicación, evaluación...	3000000	1	1	\$ 3 000 000	1 000 €
<b>Total por BPM</b>					<b>\$ 111 900 000</b>	<b>37 300 €</b>

El presente presupuesto permite evaluar de manera muy floja el costo de cada una de las BPM, pero no permite identificar las desigualdades muy importantes que influyen el manejo económico de cada biblioteca.

Al primer rango de estas desigualdades vienen la logística y las infraestructuras. Según el lugar de implementación de las bibliotecas y las necesidades de desplazamiento, el presupuesto puede ir cambiando mucho, así mismo muchos bibliotecarios tuvieron que usar dinero personal para cumplir con los requisitos del proyecto y/o tuvieron que movilizar de manera muy cercana a las autoridades para poder implementar las actividades, que sea para la realización de extensiones o para la construcción de un espacio propio para la biblioteca. Estas desigualdades en las condiciones de trabajo, impactaron de maneja muy profunda a las actividades, retrasando los avances y/o

involucrando despliegues de actividades alternativas. La caja menor contemplada al principio del proyecto era muy limitada y no permitía cubrir con todos los costos de funcionamiento de las BPM (papelería, gasolina para la planta), especialmente si se incluyen los gastos de transporte.

La construcción de la biblioteca era inevitable en muchos casos (ausencia de lugar adecuado, soluciones temporales...), cuya necesidad no era contemplada al principio del proyecto. La movilización de los actores dedicados al tema, movilizó mucho tiempo a los bibliotecarios en esta solución, retrasando el lanzamiento de los proyectos y dificultando su impacto.

Si el diseño uniformizado del presupuesto para todas las BPM se puede entender, en la práctica no permitió una flexibilidad que hubiera podido ser relevante para ciertas bibliotecas. Sin embargo, los recursos de las convocatorias de estímulos, aliado a la capacidad de los bibliotecarios para levantar fondos o recursos de manera local, permitió una buena estabilidad económica de cada una de las BPM, especialmente a partir del mes de agosto. Queda como recomendación contar con más flexibilidad en el manejo de los recursos y fondos más importantes para los gastos al lanzamiento del proyecto.

## 7. Comunicación, Promoción y Posicionamiento

En el marco del proyecto Bibliotecas Públicas Móviles, la comunicación ha desempeñado un papel clave a varias escalas. Al nivel local, ha sido una herramienta determinante para dar visibilidad a todos los procesos que conllevaron con ellas las bibliotecas para la paz y asegurar que logren su impacto. Al nivel nacional e internacional, ha sido parte de una estrategia importante para asegurar la sostenibilidad de estas BPM.

### *Escala Local*

En los territorios, la comunicación corresponde a todas las prácticas desarrolladas por los bibliotecarios para difundir las actividades de las BPM y convocar la comunidad a que participe y se empodere del proceso. A continuación, se presentarán los varios métodos empleados, sus ventajas y sus inconvenientes.

METODO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	LIMITES
<b>Perifoneo</b>	Desplazarse en la vereda con parlantes y un micrófono para difundir un anuncio.	Empoderamiento y sentimiento de pertenencia del GAB o de los usuarios que manejan el perifoneo.	-Difusión limitada -Calidad del audio
<b>Voz a voz</b>	Comentar un evento próximo a los usuarios o conocidos que uno se encuentra en el día día.		-La difusión de la información de limita a un grupo ya sensibilizado al trabajo de la BPM -No permite una mayor convocatoria
<b>Carteleras Informativas</b>	Pegar carteleras con un anuncio en lugares claves de la vereda	-El mensaje permanece visible por una mayor duración - Se puede distribuir las carteleras y que lleguen a espacios más lejanos de la BPM	- Las comunidades rurales no tienen la costumbre de leer.
<b>Casa a casa</b>	Visita a las casas para compartir informaciones sobre procesos o actividades de la BPM.	-Favorece un sentimiento de reconocimiento y de pertenencia entre la comunidad y la BPM. - Le da más énfasis al mensaje ya que se le entrega en persona a la gente.	- Difusión limitada ya que solo se pueden visitar un número limitado de casas.
<b>Uso de medios locales (periódicos, emisoras comunitarias)</b>		-Mayor difusión de la información y más amplitud dada a las convocatorias -Mayor legitimidad dada a los procesos	Ciertas emisoras o periódicos facturan estos servicios.
<b>Uso de enlaces institucionales o de la sociedad civil (Iglesia, JAC)</b>		-Mayor difusión -Mayor legitimidad e importancia dadas a las informaciones	Riesgo de implicarse en rivalidades (Católicos/Evangelistas/Afiliaciones políticas divergentes/..)
<b>Lista de difusión WhatsApp</b>		-Información se difunde de forma precisa - Se cultiva el sentimiento de pertenencia de los usuarios	-Difusión limitada con un público ya sensibilizado al trabajo de la BPM -Falta de señal/red 3G en muchas zonas.
<b>Redes Sociales: Página Facebook</b>		-Diversidad de los soportes que se pueden compartir (imágenes, textos, videos) - Difusión amplia	-Dificultad del acceso a Internet en estas zonas.

Todas las iniciativas descritas precedentemente han sido pensadas por los bibliotecarios en las zonas con el apoyo de los expertos de Bibliotecas Sin Fronteras. No obstante, también han podido contar con una dotación de la Biblioteca Nacional quien les entregó en agosto de 2017 un kit de promoción y de posicionamiento que contenía, entre otras cosas, gorras y camisetas para darle una mayor visibilidad a la biblioteca y carteleras a exponer en lugares claves. También se dio una corta capacitación sobre el buen uso de las redes sociales y cómo sacar fotos susceptibles de poder ser usadas para la promoción de la BPM. Esta capacitación clave hubiera sido aún más pertinente si se había podido dispensar desde el inicio del proyecto.

### *Escala Nacional*

Siendo la Biblioteca Nacional de Colombia quién lidera el proyecto, el tema de la comunicación ha sido manejado de forma autónoma por su equipo de promoción y posicionamiento que cuenta con el material y el saber para manejar de la mejor forma estos temas.

Así, la BNC se ha enfocado en los aspectos siguientes:

1. Desarrollar las estrategias y acciones de comunicaciones necesarias para las Bibliotecas Públicas Móviles, relacionadas con la producción audiovisual, la divulgación de diferentes productos periodísticos en medios propios o externos, y la difusión de los servicios y actividades destacadas, especialmente en medios digitales y redes sociales.
2. Atender las necesidades de las Bibliotecas Públicas Móviles relacionadas con la comunicación con sus comunidades y actores estratégicos de su entorno, la promoción de sus actividades y servicios, el mejoramiento de sus piezas de comunicaciones y la dotación de insumos para su identificación y la del Grupo de Amigos de la Biblioteca.
3. Acompañar y asesorar, con capacitaciones o con atención de preguntas y necesidades, a las Bibliotecas Públicas Móviles en la consolidación de aspectos claves como: el Portafolio de Servicios de cada una, la comunicación digital, la producción de contenidos audiovisuales y la documentación y registro de sus actividades (por ejemplo, por medios escritos como las notas informativas, crónicas, testimonios, cartas, entre otros...).

El equipo de Bibliotecas Sin Fronteras no ha participado de este trabajo por varios motivos. Uno de ellos es la carga simbólica y política que trae este proyecto. En efecto, el proyecto BPM ha sido el primero en llegar a las ZVTN y PTN en el nombre del Estado. Una comunicación que diera una mayor visibilidad a Bibliotecas Sin Fronteras podría comprometer la “identidad” del proyecto y así mismo, sus objetivos. En efecto, después de años de abandono del campo colombiano, es importante que estas bibliotecas también permitan al Estado volver a estas zonas y establecer una nueva relación de confianza con las comunidades. Así, la “identidad” del proyecto como tal se debe de ser clara y no dejar dudas sobre quienes lo manejan. Además, el tema del proceso de paz en Colombia es por esencia altamente político y sigue polarizando la población. Para la Biblioteca Nacional y el Ministerio de la Cultura, la postura es evidente ya que están implementando una política pública. Para Bibliotecas Sin Fronteras es más delicado manejar este tema. Si bien el apoyo y el compromiso de BSF para la paz es obvio, es clave para la ONG mantener su neutralidad política y no comprometer su palabra con la del gobierno colombiano. Esta dimensión es aún más sensible en un periodo pre-electoral.

Finalmente, el presupuesto y la definición del proyecto no incluían el tema de la comunicación en las tareas que realizar por parte de Bibliotecas Sin Fronteras. Así, el equipo en Colombia no contaba con el material o las competencias particulares para diseñar una estrategia de comunicación desde Bogotá.

Además, por su reputación y su red nacional, la BNC ha podido establecer alianzas con medios nacionales de primera importancia tales como el periódico El Espectador. Con ellos, se ha desarrollado una serie de visitas de autores colombianos a las Bibliotecas Públicas Móviles quienes luego han redactados relatos de sus experiencias en estas zonas dándole visibilidad a los procesos que se llevan a cabo en los territorios.

### *Escala Internacional*

Finalmente, la celebración del año cultural Francia-Colombia, el premio Nobel que recibió el presidente colombiano y la visita del Papa Francisco han contribuido, de manera indirecta, a darle visibilidad al proyecto. Así, se han realizadas varias visitas de periodistas extranjeros a las BPM y el proyecto ha tenido una cobertura mediática mundial con artículos en el periódico francés *La Croix*, y el *Courrier International*.

No obstante, no se ha desarrolla una estrategia particular de comunicación a esta escala. Para subsanar esta deficiencia en futuros proyectos, sería necesario incluir un presupuesto para la compra de material audiovisual. Por otra parte, sería importante diseñar espacios para coordinar una estrategia de comunicación en común con el socio antes de la fase de implementación del proyecto.

## 8. Mantenimiento y soporte IT

El proyecto de las BPM incluye un componente tecnológico fuerte, ya que hay 20 bibliotecas y que cada una cuenta con una importante dotación en equipos tecnológicos además de un servidor<sup>20</sup> con su plataforma Ideascube.

En consecuencia, era necesario formalizar las modalidades de mantenimiento y soporte tecnológico, desde la sede de Bibliotecas Sin Fronteras en Paris pero también en Colombia a través de la alianza con Compumax, una empresa que trabaja con el gobierno colombiano y la Biblioteca Nacional como proveedor tecnológico y encargado del mantenimiento de los equipos.

En cuento a BSF y la Biblioteca Nacional, ambos firmaron un contrato que contiene las modalidades del soporte técnico por parte del equipo IT de BSF Paris. Dicho contrato prevé un apoyo remoto equivalente a 26 días / hombre, con intervenciones directas de los IT en Paris en los servidores defectuosos, para mantenimiento o actualización. Es el único punto que trata de las condiciones del soporte técnico de BSF Paris, y habría sido interesante formalizar más el marco de las intervenciones (tipo de intervención, condiciones de garantía, límites de las responsabilidades...).

La colaboración con Compumax se extendió a lo largo de todo el proyecto, desde la preparación y el alistamiento de los servidores y de las cajas que componen las BPM hasta el mantenimiento de los dispositivos una vez que estaban desplegados en las zonas. Tener un soporte nacional como Compumax fue una ventaja importante, ya

---

<sup>20</sup> Disco duro "multimedia" que emite una red local al cual se pueden conectar varios dispositivos (computadores, tabletas, celulares...) para disfrutar de los contenidos organizados a través de la plataforma/software Ideascube.

que permitió tener un seguimiento cercano del estado de los dispositivos, una reactividad más importante y un manejo facilitado de las garantías y de la logística (el tema de la garantía ha sido un tema complicado en otros proyectos Ideasbox en el mundo).

En el caso de fallas con los dispositivos (computadores, tabletas y Kindle principalmente), un protocolo ha sido implementado para mandar cuyos dispositivos hacia Compumax. Así, los bibliotecarios tenían que llamar a un número único de asistencia, señalar la falla y llenar un formato con las informaciones del asunto. Después de eso, Compumax se encarga de traer el dispositivo hacia su oficina, o el experto BSF lo puede llevar hacia Bogotá después de su visita. Después de la reparación, seguimos el mismo proceso para devolver el dispositivo hacia la BPM. Este protocolo se aplica cuando el bibliotecario o el experto de terreno BSF no alcanza arreglar el dispositivo durante la visita. Los expertos hicieron varias reparaciones básicas durante las visitas.

La mayor dificultad que tuvimos a cerca del mantenimiento IT fue con los servidores. Así como especificado en el contrato, Compumax no tenía la responsabilidad de asumir el mantenimiento de los servidores y de la plataforma Ideascube. Además, tomando en cuenta las dificultades de acceso a internet en las zonas de implementación de las bibliotecas, las posibilidades de intervención directas por parte del equipo IT de BSF Paris estaban limitadas. Así, se optó por tener unos servidores operacionales en Bogotá para llevarlos directamente al terreno durante una visita e intercambiarlos con un servidor “defectuoso”. Una vez en Bogotá, se podía agendar una intervención del equipo IT de BSF Paris. Esta estrategia ha sido muy eficaz durante el proyecto ya que se tuvieron que cambiar dos servidores.

Recomendemos capacitar al socio del proyecto para relocalizar el mantenimiento y el soporte IT (servidor y plataforma Ideascube). En el caso de un proyecto a gran escala y que incluye el despliegue de componentes tecnológicos como el de las BPM, es primordial pensar en la contratación de un técnico IT o de un equipo completo dedicado al mantenimiento y al soporte IT.

- Recomendaciones:
  - Formalizar las condiciones del apoyo técnico de BSF y definir el marco de las intervenciones de los IT de BSF.
  - Capacitación técnica de las personas encargadas de las visitas de terreno, en cuanto sea posible.
  - Asignar un técnico IT o un equipo completo en el caso del despliegue de una gran cantidad de servidores / Ideasbox.
  - Técnico que capacita a los socios locales en los aspectos de mantenimiento y soporte IT.

## 9. Estrategia de salida

Si el proyecto de las BPM se implementa en el marco de los acuerdos de paz entre FARC y gobierno, la intervención no se contempla de manera puntual, y dentro de este proyecto, los objetivos se contemplan en varios cronogramas. A corto plazo se trata de generar impactos inmediatos, pero más allá, a largo plazo se contempla la generación de dinámicas sostenibles teniendo en cuenta los calendarios de los mismos acuerdos de paz (los cuales contemplan un calendario a 1, 5 y 10 años) y la necesidad de contribuir a la construcción de paz en el tiempo y no de manera puntual.

A partir de este objetivo, el desafío principal consiste en lograr una movilización de los distintos actores involucrados al nivel local para asegurarse de la continuidad de los proyectos y de la constitución de dinámicas bibliotecarias sostenibles. Esta sostenibilidad se planea alrededor de tres asuntos muy concretos:

- **Recursos Humanos:** contratación de un bibliotecario dedicado a la BPM y su inclusión dentro de presupuestos sostenibles, implicando un alto nivel de apropiación por parte de las autoridades (Alcaldía).
- **La generación de dinámicas bibliotecarias sostenible:** la implementación de una oferta de servicios suficientemente estructurada y duradera. Esto implica un alto nivel de apropiación por parte de la comunidad ya que no solo puede recaer en una sola persona o institución.
- **Un espacio sostenible:** un espacio adecuado para la biblioteca lo cual también requiere un alto nivel de apropiación por la comunidad y de la alcaldía.

Así, resalta la necesidad de implementar dos niveles de estrategia tanto al nivel comunitario y como al nivel institucional local siendo las alcaldías en prioridad.

### *Estrategia Comunitaria*

Al nivel comunitario el desafío de la estrategia de salida consiste en lograr la buena apropiación de la BPM por parte del público y de la comunidad en general. Se estima que una apropiación fuerte de la comunidad es el elemento indispensable para asegurarse de la sostenibilidad de una biblioteca y apostar en su continuidad a largo plazo. Varios éxitos muy representativos y con enseñanzas importantes se pudieron observar a lo largo del proyecto. En Carrizal, Remedios, Antioquia, durante un paro minero muy importante, el acceso a las zonas estaba prohibido a todo representante del gobierno. No obstante, la biblioteca, la bibliotecaria y el experto BSF obtuvieron, por parte de la Junta de Acción Comunal, el permiso de ingresar al territorio y de empezar su trabajo. La JAC y la comunidad también desempeñaron un papel clave para la construcción del espacio de la biblioteca, cual no existía. Se consiguió material, mano de obra para completar los aportes de la Alcaldía. Aportes similares se implementaron en las veredas de Conejo, Fonseca y de Gallo, Tierra Alta.

Para incentivar este tipo de movilización, uno de los primeros momentos fuerte ha sido la entrega de la biblioteca a la comunidad a través de una inauguración. Fue, en casi todos los casos, un evento fuerte de rompe-hielo y de presentación del proyecto durante el cual se expuso la necesidad de que se haga uso de la biblioteca para que permanezca en el territorio.

Por otra parte, en el marco del proyecto se contempla el reclutamiento de un auxiliar bibliotecario. Una voluntad muy fuerte se impulsó desde la coordinación y se releyó en el campo a través de los bibliotecarios, para que el

auxiliar sea originario de la misma comunidad, apostando en su capacitación y en su apropiación fuerte para la sostenibilidad del proyecto. La involucración de estas personalidades fue una ventaja mayor para el trabajo del bibliotecario como trabajador comunitario, acelerando muchas dinámicas sociales en las relaciones con la comunidad, este impacto fue mucho más limitado cuando los auxiliares no eran de la misma vereda, pero del municipio (cabecera u otra vereda) como fue el caso en Ituango. También surgieron dificultades cuando los auxiliares escogidos pertenecían a un grupo en específico, a veces limitando el acceso a otros grupos (que sean étnicos, sociales o políticos).

Otra de las herramientas originales de la red de bibliotecas para lograr esta movilización es el Grupo de Amigos de la Biblioteca (GAB). A través de esta herramienta, se busca la constitución de un núcleo de personas muy fuerte alrededor de la biblioteca, cuyas personas son responsabilizadas en ciertos aspectos del manejo cotidiano de las BPM, siendo también representantes de la comunidad y relé hacia ella.

En la continuidad del desafío enorme que representa la apropiación de la comunidad y fuera de ser un objetivo demarcado en el marco lógico del programa, cabe destacar que también es uno de los indicadores más relevante de éxito y de impacto en una comunidad, porque permite definir la supervivencia del proyecto a mediano plazo. Una de las concretizaciones de esta apropiación fue en varios casos la redacción de una carta a la municipalidad desde la comunidad para que se garantizara, a largo plazo, la sostenibilidad de la biblioteca. Lo que nos lleva a nuestro segundo punto de las estrategias con las Alcaldías.

### *Estrategia con las Alcaldías y autoridades locales*

Por su funcionamiento en red, el sistema bibliotecario en Colombia recae principalmente sobre las alcaldías. Para ello, la ley de biblioteca asegura la atribución del 10% de la estampilla pro-cultura para las bibliotecas municipales. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se aplica esta ley lo cual ha sido un desafío muy importante para los bibliotecarios, quienes tuvieron, con el apoyo de los expertos BSF, la tarea de tratar de reorientar estos fondos a destinación de las bibliotecas de los municipios.

Las dificultades de los bibliotecarios para garantizar esta sostenibilidad desde las alcaldías, fueron múltiples y una de las enseñanzas del segundo encuentro de los bibliotecarios en Bogotá, fue que se identificó este tema como una fuente de ansiedad muy importante y de preocupación profunda tanto para los mismos bibliotecarios como para la coordinación. Estas dificultades empujaron un cambio de estatus de los bibliotecarios quienes se responsabilizaron más en la parte de manejo de proyecto con el tema prioritario de la movilización de las alcaldías para los últimos meses del proyecto (de septiembre a diciembre).

Las dificultades con las cuales se confrontaron los bibliotecarios y las estrategias de respuesta que se estructuraron, se pueden categorizar de la siguiente manera:

- **La brecha entre institución local y nacional:** los objetivos de la biblioteca nacional no fueron bien entendido y/o no eran entendibles para las alcaldías, que no veían ni el provecho que iban a sacar ellos del proyecto como institución ni el aporte del mismo proyecto cuando se mira al territorio municipal en su totalidad. No es entendible para las alcaldías la necesidad de invertir en un territorio que está recibiendo mucha inversión por parte del gobierno, y donde los acuerdos de paz les estaban obligando a prestar una atención particular y una inversión específica. “¿Por qué voy a invertir en esta vereda si ya está recibiendo mucho apoyo, y qué

pasa con las demás veredas que no reciben nada porque no fueron elegidas en el proceso de paz?”. En contra de esta argumentación, aunque justificada, se diseñó la estrategia siguiente:

- Demostrar los impactos de las BPM, sobre todo a través del monitoreo de la llave de saber;
- Demostrar un entendimiento de las dinámicas territoriales (número de vereda, organización en núcleo...) y aumentar el impacto de las bibliotecas a través de las extensiones.

Varias bibliotecas lograron cambiar o profundizar el posicionamiento de las alcaldías, como es el caso de las bibliotecas de San José del Guaviare, cuya alcaldía ya se comprometió con la gerencia del puesto del bibliotecario, o de Remedios y Tierra Alta, donde las alcaldías aportaron recursos y materiales para la construcción de las bibliotecas. También ha sido el caso en Caldon, donde la alcaldía invirtió para la construcción de uno de los espacios más sostenibles de bibliotecas que hay en el proyecto.

- En la relación con una institución electa entran en consideración los **intereses políticos al nivel local**. Se pueden categorizar en tres categorías:
  - **Los Intereses Territoriales:** Las BPM de Remedios, Arauca y Riosucio, se ubican en zonas sujetas a peleas administrativas entre diferentes municipios. Así, la vereda de Filipinas está disputada por los municipios de Tame y de Arauquita. Por ello, se generó un importante retraso en la implicación de la alcaldía de Arauquita en el proyecto ya que la comunidad se negaba a movilizar a la alcaldía de un municipio con el cual no sienten ningún sentimiento de pertenencia. El caso fue muy similar en Remedios. Pero en el contexto de Riosucio, la situación benefició a la biblioteca ya que la alcaldía quiso aprovechar el proyecto para hacer presencia en el territorio.
  - **Los Movimientos sociales:** En el caso de la BPM de La Macarena, una protesta social nació desde la comunidad en contra del municipio. Los habitantes contestaban el aislamiento de la vereda de los servicios municipales. La protesta nació alrededor del tema del acueducto que llega al campamento sin pasar por la vereda. Estas protestas, que no siempre se transforman en movimiento social, suelen ser recurrentes en las zonas de trabajo e impactan de manera importante el trabajo de los bibliotecarios. En efecto, ponen en peligro la confianza de la comunidad hacia la biblioteca y retrasan el apoyo que podría brindar la alcaldía, ya que por intereses políticos no quieren invertir en territorios políticamente opuestos.
  - **Afiliación política:** esta problemática de la afiliación política tanto al nivel territorial que de las personas también impacta profundamente el trabajo en el campo. Las alcaldías son electas y siempre contemplan las elecciones que vienen para el diseño de sus acciones en los territorios. A menudo, no les interesa invertir en un territorio que nunca votará para su partido. Al contrario, cuando se hace esta inversión, hay que asegurarse que los impactos también sean beneficiosos de un punto de vista político y electoral. Esta visión política se tradujo con tentativas de imponer, desde la alcaldía, un personal bibliotecario afiliado a su partido. Cuando no se cumplieron estas demandas, como en la Montañita, la permanencia a largo plazo del auxiliar bibliotecario escogido por la coordinación en Bogotá está comprometida por su supuesta vínculos con el partido de oposición.

A raíz de estas conclusiones, la estrategia para la movilización de la alcaldía se apoya en varios ejes que permiten demostrar las ventajas del proyecto tomando en cuenta los intereses de todos los actores:

- **La Neutralidad de la BPM:** primeramente, es importante resaltar la neutralidad de la BPM y posicionarla como actor trans-político que no está sujeto a los cambios políticos ya sea al nivel local, municipal o nacional. La fuerza de la institución BNC entra aquí en juego para apoyar este posicionamiento desde un órgano estable del gobierno cuya estabilidad se busca replicar al nivel local.
- **La Biblioteca como actor del desarrollo:** demuestra el papel importante que puede tener la biblioteca como fuente y estimulador de desarrollo territorial. Es solamente a través de esta perspectiva que se puede movilizar la alcaldía, demostrando los intereses políticos que se pueden sacar de la biblioteca y de la inversión en ella como contribución al desarrollo de su territorio. El papel del bibliotecario será entonces de demostrar los impactos estructurales de las BPM en el marco del proyecto, a través de las herramientas de la biblioteca y en particular la Llave del Saber.

### *Estrategia Institucional*

El papel de la institución al nivel nacional, principalmente a través de la BNC, es mucho más lejano e interviene como soporte para el trabajo de movilización de las autoridades locales y de implementación de dinámicas bibliotecarias por los bibliotecarios. En este sentido nos podemos concentrar en dos puntos:

- **Alianzas:** La gestión de alianzas al nivel nacional para apoyar al trabajo en el campo. Al primer rango de estas alianzas, interviene la asociación con la OACP. La movilización de los enlaces locales se manejó desde el nivel nacional para que se incluya en su papel al apoyo a las BPM. Este apoyo toma en consideración la sostenibilidad de las BPM a través de la facilitación de las relaciones con las alcaldías. Desde la BNC, al nivel nacional, también se conformaron asociaciones al nivel pedagógico para fortalecer el trabajo de los bibliotecarios en sus actividades (Corpoica, Banco de la Republica...). En la segunda parte del proyecto a partir de septiembre se contempla la conformación de alianzas similares con la Agencia de Reincorporación y de Normalización.
- **Proyectos de soporte:** Uno de los momentos fuertes del proyecto fue la convocatoria de estímulos. Esta convocatoria, más allá de permitir la implementación de proyectos puntuales, permitió fortalecer de manera estructural las BPM. La implementación de estas actividades, los eventos alrededor y los resultados, extendieron la movilización que se hizo de las comunidades y de las autoridades. También permitieron una clarificación y una profundización del posicionamiento de las BPM en los aportes que puede brindar a largo plazo.

### *Conclusión y recomendación*

La asociación entre la BNC y BSF implicó compartir culturas labores muy distintas. En el marco de la estrategia de salida, la posición estatal de la BNC ha podido ser limitante. En efecto la BNC no dispone de la misma flexibilidad para generar y conformar alianzas fuera los marcos institucionales tradicionales. El peso de las alcaldías para la sostenibilidad de las BPM fue muy revelador de la dependencia que puede tener una agencia nacional (la BNC) con las autoridades locales (Alcaldía), este último siendo el único actor, tanto con las capacidades como con la legitimidad institucional<sup>21</sup>, para encargarse de estos proyectos a largo plazo.

---

<sup>21</sup> Ver parte 2.1 – La Biblioteca Nacional de Colombia, un actor público – Red Nacional de Bibliotecas Públicas.

Finalmente, una de las recomendaciones, inherente a la constitución de muchos proyectos, es de tomar en consideración la estrategia de salida desde los primeros tiempos de la formulación del proyecto. Si se contemplaron estos temas en las primeras visitas de exploración, no se definió de antemano un cronograma para la implementación de esta estrategia. De la misma manera, la capacitación que se propuso tanto para los bibliotecarios como para los expertos BSF, no contemplaba el asunto de manera detallada y priorizada. Destacamos como clave incluir en estas capacitaciones un buen entendimiento de las dinámicas locales. Es también muy importante incluir estos análisis de manera más enfocada en las misiones de exploración para poder proponer una respuesta la más adaptada posible.

## 10. Monitoreo / evaluación

### *Monitoreo*

Aparte de los bibliotecarios y auxiliares, el resto del equipo del proyecto estaba localizado en Bogotá. En esta situación, es muy importante tener la posibilidad de seguir regularmente el trabajo que se adelanta en las veinte bibliotecas del proyecto.

La primera manera de seguir el proyecto es de realizar visitas directamente en el terreno de implementación, de manera regular. Los 5 expertos de BSF se repartieron las 20 zonas e hicieron cerca de una visita por mes en cada biblioteca (entre 4 y 5 días por zona según los casos). Cada una de estas visitas se hizo con base en una agenda de trabajo establecida por parte del equipo de coordinación de la Biblioteca Nacional. Después de las dos primeras visitas, los expertos hicieron reportes de misión para sintetizar el trabajo realizado al respecto de la agenda. Para las misiones siguientes (3 y 4), la agenda fue establecida por parte del equipo de coordinación de la BNC con una participación del equipo de BSF, especialmente para agregar tareas específicas por cada BPM que se tienen que realizar según las prioridades identificadas en las visitas anteriores.

Las visitas permitieron seguir los avances del trabajo en cada biblioteca, con una frecuencia bastante regular. Más allá de esto, el objetivo del monitoreo es de ser capaz de seguir el trabajo que se lleva a cabo en las bibliotecas afuera de las visitas de los expertos y del equipo de coordinación. Apareció importante agregar un protocolo de comunicación claro entre los bibliotecarios y el equipo de Bogotá, con el objetivo de monitorear diariamente y de manera remota el trabajo que se llevaba acerca de las tareas identificadas después de cada visita y no bajar el ritmo de los avances.

En este sentido, otra manera de monitorear el proyecto es a través de los informes mensuales de los bibliotecarios y, a partir del mes de mayo, los de los auxiliares. El formato de estos informes era establecido cada mes por el equipo de coordinación de la BNC, tomando en cuenta las diferentes fases del proyecto: informaciones sobre el desarrollo de tal o tal programa o avances en la adecuación de la biblioteca, por ejemplo. En este sentido, nos dan informaciones más cualitativas sobre el proyecto, y sobre la buena marcha de los avances del proyecto BPM.

Recomendamos compartir estos informes con el equipo de BSF, ya que los expertos hacen parte de los enlaces privilegiados de los bibliotecarios y que los informes constituyen una fuente importante de informaciones para el seguimiento del trabajo en las bibliotecas.

Finalmente, tuvimos la oportunidad de utilizar la plataforma nacional de gestión de las bibliotecas públicas en Colombia, la “Llave del Saber”. La gestión cotidiana de las bibliotecas se efectúa a través de esta plataforma, que se usa para afiliar los usuarios, administrar las actividades o registrar las personas atendidas, por ejemplo. Para el proyecto, tomando en cuenta las dificultades de conectividad en las BPM, una versión offline de la plataforma ha sido desarrollada. Al nivel nacional y en las BPM, cada usuario se ve entregar una tarjeta “Llave del Saber”, que le permite disfrutar de los servicios de todas las bibliotecas de la RNBP<sup>22</sup> en Colombia (una vez sincronizado con el sistema nacional).

Durante las visitas, los expertos tenían que coleccionar una serie de informes de la Llave del Saber para llevarlas hacia Bogotá: el registro de usuarios del mes o el registro de actividades entre otros. También era posible descargar una “copia de seguridad” de la plataforma que contiene todas las informaciones útiles para seguir, mes por mes, los aspectos más cuantitativos del uso de la biblioteca. Así, se puede producir un análisis de las evoluciones en términos de frecuentación, de usuarios, de actividades... La BNC se encargó del tratamiento de estos datos, y los resultados de este análisis permitió también hacer una evaluación de impacto del proyecto BPM.

Finalmente, otra manera de seguir la buena marcha del proyecto era a través de los recursos humanos del proyecto, y especialmente de los bibliotecarios y auxiliares. Como mencionado en la parte anterior, ellos entregaron un informe mensual para el equipo de coordinación de la BNC. Estos informes permitieron también evaluar regularmente a los bibliotecarios y auxiliares con respecto a los requisitos contractuales que ellos firmaron. Es una evaluación continua. Los contratos de los bibliotecarios y auxiliares incluyen dos categorías de “obligaciones”:

- Obligaciones generales: generar reportes, asistir a las reuniones del proyecto, respetar los aspectos administrativos del contrato (seguridad social...), etc.
- Obligaciones específicas, con entregables: puesta a punto del lugar, informes mensuales, programación de las actividades, creación del GAB...

Para sintetizar, varias formas de monitoreo han sido implementadas en el marco de este proyecto. Para mejorar su eficacia, sería posible formalizar más los procesos y protocolos de seguimiento en común entre los diferentes actores involucrados. Lo hicimos bajo la forma de un punto colectivo en Bogotá (equipo de coordinación y expertos) después de cada visita al terreno, con un seguimiento de los avances que se obtuvieron durante el mes, identificación de nuevas prioridades a partir de los informes y de los reportes de visita, formalización de una agenda de trabajo para las próximas visitas y monitoreo continuo con los bibliotecarios según el protocolo de comunicación y seguimiento establecido entre las diferentes partes. Es una buena práctica, pero es importante formalizarla más y tener más regularidad en estos mecanismos de intercambio y construcción colectiva.

### *Evaluación*

Como acabamos de verlo, el impacto del proyecto BPM ha sido evaluado a través el análisis de los datos de la Llave del Saber. Paralelamente a eso, la BNC contrató al Centro Nacional de Consultoría (CNC), compañía colombiana de investigación y consultoría, para conducir otra evaluación de impacto<sup>23</sup>. La evaluación se dividió en

---

<sup>22</sup>RNBP: Red Nacional de Bibliotecas Públicas de Colombia

<sup>23</sup> Ver anexo IX - Informe de evaluación externa - CNC

dos tiempos: una primera evaluación se realizó antes de la llegada de las bibliotecas en las zonas, y la segunda después de 6 meses de funcionamiento.

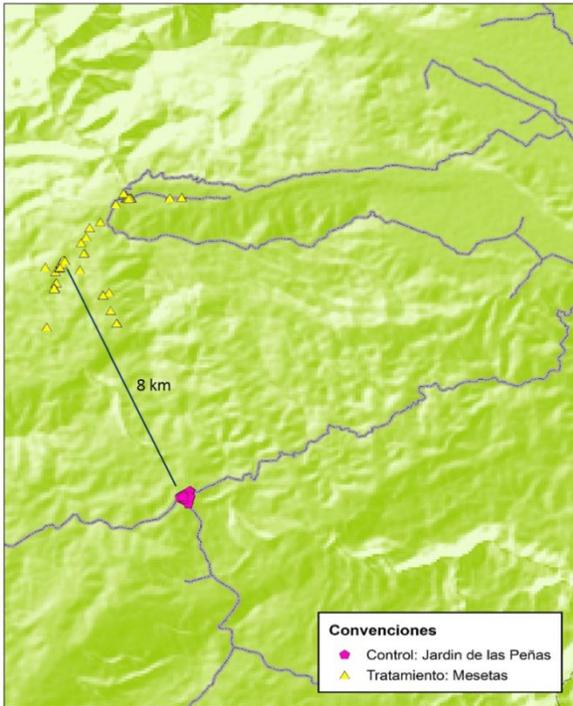


Figura 7 - Distribución geográfica evaluación de impacto  
BPM Mesetas – Meta

Fuente: evaluación de impacto proyecto BPM - CNC

El objetivo de esa evaluación era a la vez cuantitativo y cualitativo. Según el documento final de la evaluación, el objetivo general es de “identificar cómo la presencia de las Bibliotecas Públicas Móviles (ubicadas en veredas cercanas a Zonas Veredales o Puntos Transitorios de Normalización - ZVTN o PTN - en el marco del proceso de desarme de las FARC) y las actividades que en éstas tienen lugar, contribuye a fortalecer el capital social de sus respectivas comunidades”.

Se efectuó a través de unas encuestas realizadas durante los dos tiempos de la evaluación con los habitantes de las zonas. Estaba necesario tomar en cuenta dos grupos de habitantes: los que viven en la vereda de implementación de la BPM y que estuvieron directamente beneficiarios de sus actividades (grupo de tratamiento, o beneficiario) y los que viven en la cercanía de la vereda de tratamiento, pero a una distancia de mínima 2 horas a pie (grupo de control) o con medio de transporte costoso. La figura a continuación ilustra esta división geográfica en el caso de la BPM de Mesetas – Meta.

En aras de pertinencia de la evaluación, es necesario aplicar las encuestas a las mismas personas en los dos tiempos, con un porcentaje mínimo del 50%. El impacto de las BPM se midió a través de siete variables, con varias preguntas por cada variable. Son estas 6 variables que, una vez combinadas, permiten medir el impacto al nivel del capital social:

- **Empatía**
- **Liderazgo y empoderamiento**
- **Participación**
- **Resolución de conflictos**
- **Sentido de pertenencia**
- **Expectativas positivas del futuro**

La principal limitación que presenta la metodología de esta evaluación es que el resultado por cada variable depende exclusivamente del autoreporte de los encuestados. El documento final de la evaluación precisa que las personas “tienen incentivos a responder que tienen las mejores habilidades, se comportan apropiadamente y las exhiben en sus vidas diaria (sea esto cierto o no). Para solucionar esta limitación, una alternativa propuesta por la literatura de la psicología y la economía comportamental es construir índices usando varias preguntas en las que se busque que el encuestado exhiba una habilidad socioemocional dada, sin que sea explícita (Fabrigar et al., 1999)”.

*De la teoría a la práctica: Implementación del  
proyecto BPM*

## 1. Logística y seguridad: Adaptación a la realidad de un complejo terreno de intervención

### *Seguridad*

Las especificidades del contexto previamente descritas han obligado Bibliotecas Sin Fronteras a contratar una persona encargada de monitorear el tema de la seguridad en el país y de tomar las decisiones adecuadas con respeto a los desplazamientos del equipo de expertos de BSF. Inspirándose de las normas establecidas por otras organizaciones internacionales trabajando en Colombia, se han establecido varias herramientas de prevención y de seguimiento de los eventuales incidentes de seguridad. BSF experimentó con varios formatos y métodos para finalmente adoptar los que presentamos a continuación.

Por una parte, se estableció una lista de contacto por zona (“Constant Companions”) y se realizó la compra de 3 teléfonos satelitales para los desplazamientos a las zonas más incomunicadas. Mientras en el terreno, los expertos tenían que reportarse diario y siempre llevar el chaleco oficial de la ONG para poder ser identificados como miembros de una organización internacional.

Por otra parte, los expertos entregaban semanalmente informes de seguridad cortos basados en contactos que tenían en las zonas: enlaces de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, los bibliotecarios, personal del Mecanismo de Monitoreo y Verificación de la ONU(MMV), personal de otras organizaciones internacionales presentes en las zonas (OEA, OCHA, por ejemplo). A raíz de las informaciones colectadas, el encargado de seguridad tomaba la decisión de modificar el nivel de seguridad de cada zona, sabiendo que esto tendría un impacto sobre las modalidades de viaje a estos lugares.

La clasificación de seguridad establecida obligó la ONG a limitar o suspender sus desplazamientos en varias zonas lo cual pudo complicar la implementación del proyecto limitando la calidad del seguimiento de ciertas Bibliotecas Públicas Móviles. Esta cuestión no había sido anticipada por BSF o por la BNC por lo cual ha sido el objeto de algunas incomprensiones entre las dos organizaciones. En efecto, el tema no era tratado de la misma forma por las dos y los criterios de evaluación de la gravedad de los incidentes también divergían. Por un lado, la BNC, como entidad pública había basado su política de seguridad en una estrecha colaboración con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, representante del gobierno en el territorio en el marco de los procesos de paz. BSF como organización internacional estaba sometida a exigencias más estrictas para asegurar la integridad de su equipo expatriado. Cabe destacar que BSF es la única organización internacional presente en Colombia cuyos miembros viajaron a estas zonas solos y hospedándose en las veredas. Así se crearon situaciones muy delicadas en las cuales el personal de BSF ya no estaba autorizado a ingresar a ciertas zonas donde los bibliotecarios seguían trabajando. En ciertas ocasiones se pudo organizar algunas alternativas tales como encuentros en las cabeceras municipales, pero no siempre ha sido posible.

A raíz de estas observaciones nos parece clave tener protocolos de seguridad claros y conversarlos desde los primeros momentos de la implementación con el socio.

Amenazas	Revaluación automática del nivel de riesgo	Reacción inmediata si el FE se encuentra en la zona	Reacción inmediata si el FE se encuentra fuera de la zona	Medidas a corto plazo
<i>Intimidación al bibliotecario</i>	Nivel 4	Contacto inmediato con el referente de seguridad para evaluación.	Suspensión de la misión en la zona	Misiones obligadamente en parejas hasta la evaluación del riesgo por parte del referente de seguridad.
<i>Movimientos de organizaciones campesinas o sociales en la vereda de ubicación de la BPM (bloqueo, retén, manifestación)</i>	Nivel 4	Contacto inmediato con el referente de seguridad para evaluación.	Suspensión de la misión en la zona	Misiones obligadamente en parejas hasta la evaluación del riesgo por parte del referente de seguridad.
<i>Bloqueo del proceso de normalización por parte de las Farc-ep</i>	Nivel 4	Contacto inmediato con el referente de seguridad para evaluación.	Suspensión de la misión en la zona	Misiones obligadamente en parejas hasta la evaluación del riesgo por parte del referente de seguridad.
<i>Ataque durante el trayecto que lleva del aeropuerto a la vereda BPM</i>	Nivel 4	Contacto inmediato con el referente de seguridad para evaluación.	Suspensión de la misión en la zona	Misiones obligadamente en parejas hasta la evaluación del riesgo por parte del referente de seguridad.
<i>Degradación del orden público en la zona de trabajo (asesinato, amenazas, etc...)</i>	Nivel 5	Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Interrupción de la misión	Prohibición de desplazamientos a la zona hasta evaluación del riesgo por parte del jefe de misión + referente de seguridad + sede París.
<i>Amenaza directa al bibliotecario</i>	Nivel 5	Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Interrupción de la misión	Prohibición de desplazamientos a la zona hasta evaluación del riesgo por parte del jefe de misión + referente de seguridad + sede París.
<i>Intimidación y amenaza directa a un miembro de BSF</i>	Nivel 5	Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Interrupción de la misión	Prohibición de desplazamientos a la zona hasta evaluación del riesgo por parte del jefe de misión + referente de seguridad + sede París.
<i>Asesinato político en un perímetro de 5 km alrededor de la vereda BPM</i>	Nivel 5	Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Interrupción de la misión	Prohibición de desplazamientos a la zona hasta evaluación del riesgo por parte del jefe de misión + referente de seguridad + sede París.
<i>Ataque de grupo armado en un perímetro de 5 km alrededor de la vereda BPM</i>	Nivel 5	Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Interrupción de la misión	Prohibición de desplazamientos a la zona hasta evaluación del riesgo por parte del jefe de misión + referente de seguridad + sede París.
<i>Acción armada en un perímetro de 5 km alrededor de la vereda BPM</i>	Nivel 5	Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Interrupción de la misión	Prohibición de desplazamientos a la zona hasta evaluación del riesgo por parte del jefe de misión + referente de seguridad + sede París.
<i>Atentado contra una BPM / Violencia contra un bibliotecario</i>		Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Suspensión de la misión en todas las zonas	Suspensión temporal de todas las misiones en el país
<i>Secuestro de un miembro de una ONG en una zona de trabajo de BSF</i>		Contacto inmediato con el referente de seguridad para organización de evacuación segura hacia el municipio más cercano o capital regional.	Suspensión de la misión en todas las zonas	Suspensión temporal de todas las misiones en el país

### *Logística*

Las dificultades del contexto en términos de infraestructuras también han impactado la implementación y el desarrollo del proyecto. Debido al difícil acceso a las zonas donde se ubican las bibliotecas para la paz, el primer desplazamiento a estas zonas desde Bogotá ha sido, entre otras cosas, una misión de exploración. Los bibliotecarios fueron los primeros en viajar hacia las ZVTN. Para lograrlo, han podido contar con el apoyo de los enlaces del ministerio de cultura en los territorios que los recibieron en los municipios. Los expertos de BSF luego replicaron estos itinerarios para llegar a las Bibliotecas. Para ello, tienen que usar un promedio de tres medios de desplazamientos distintos (aviones, buses, colectivos, motos y en varios casos, lanchas). En consecuencia, el formato de las misiones de seguimiento del equipo Bibliotecas Sin Fronteras ha tenido que ser reconsiderado para incluir un mayor tiempo de viaje. En efecto, en ciertos casos, no es posible llegar en un día hasta las veredas. En efecto, a las dificultades debidas a la falta de infraestructura se suman los horarios de los transportes, que en zona rural dejan de circular relativamente temprano. Asimismo, si inicialmente los viajes en motos estaban prohibidos, rápidamente fue necesario adaptarse a la falta de alternativa y adquirir el equipamiento necesario (cascos). De la misma forma, el alojamiento de los expertos ha podido ser un reto en la medida en que no todas las veredas no cuentan con servicios de hospedaje. Así, el equipo de BSF ha tenido que hospedarse con particulares, con los bibliotecarios, en las bibliotecas o trasladarse diariamente desde el municipio más cercano. Finalmente, algunas zonas particularmente difíciles han requerido medidas particulares. Así, en la mayoría de las ZVTN, la alta tasa de paludismo requiere medidas preventivas exigentes. Además, hay zonas dónde es necesario llevar consigo bidón de agua potable ya que no se puede conseguir en la zona.

A estas dificultades se han sumado las restricciones legales propias al funcionamiento de estas zonas. En efecto, el funcionamiento de las ZVTN y PTN estuvo regido por estrictas reglas durante toda la primera fase de implementación del proyecto que corresponde a la fase de dejación de armas. Estas reglas han impactado el trabajo tanto de los bibliotecarios como de los expertos de campo de Bibliotecas Sin Fronteras, en particular cuando las bibliotecas están ubicadas dentro de las zonas de seguridad para las cuales el ingreso está vigilado por miembros del ejército. Para facilitar el trabajo en estas zonas, la BNC y la OACP trabajaron juntas desde Bogotá para incluir el proyecto en los mecanismos del proceso de paz y autorizar el ingreso a estas zonas. Por lo tanto, los expertos de BSF siempre han viajado con un orden de misión firmado por la directora de la Biblioteca Nacional y un orden de misión firmado por el Jefe de Misión de BSF Colombia. Durante la primera visita de la biblioteca, los expertos de terrenos planearon encuentros con el Mecanismo de Monitoreo y Verificación y los enlaces locales de la OACP para presentarse y asegurarse de la posibilidad de ingresar a los campamentos para realizar las actividades con los excombatientes. En ciertas zonas, estas actividades se llevaron a cabo en las zonas de recepción ya que los comandantes FARC no autorizaron el ingreso a los campamentos. En efecto, los acuerdos de paz prohíben el ingreso de civiles a los campamentos, pero la noción de civil ha sido entendida de forma distinta de una ZVTN a la otra. Globalmente, estos protocolos han también permitido establecer vínculos estables con los otros actores involucrados en la implementación y el monitoreo de los acuerdos de paz, los cuales han sido aliados y apoyos en varios aspectos logísticos a lo largo del proyecto.

## 2. La BPM y sus contenidos

Con miras a eventuales implementaciones similares, es muy importante capitalizar sobre el uso de la BPM, y especialmente sobre sus equipos y contenidos y las dificultades que se encontraron antes y durante el proyecto.

Para empezar, una lista de los equipos típicos que se encuentran en cada módulo de las BPM:



- 5 computadores
- 17 tabletas con sus enchufes
- 15 Kindle® con sus enchufes
- 15 audífonos
- 3 cámaras de video

- Un computador administrativo
- Un lector de código de barras
- Un generador eléctrico
- 4 sillones inflables con bomba
- 26 sillas plegables
- Botiquín



- Un televisor
- Un video proyector
- Un sistema de sonido
- Un servidor con Ideascube® y contenidos digitales
- Sistema eléctrico con estabilizador
- Caja de herramienta
- Herramientas eléctricas (adaptadores, extensiones...)

- Más de 400 libros físicos
- Juegos de mesa (Jenga, Palitos chino, Domino, Tangram, Scrabble, cartas de Poker, Parques, Memorias de la Serpiente, Rummy Q, Ajedrez)



- Complementos**
- Kit de limpieza
  - Kit de cables (HDMI, VGA...)
  - Kit de bandera
  - Kit de papelería
  - Kit de comunicación
  - Tapetes



La idea es de hacer unas observaciones sobre los diferentes equipos y contenidos según sus características, tomando en cuenta el uso, los tipos de públicos principales, las dificultades encontradas y las recomendaciones.

- **Equipos clásicos:**

- **Libros:** buen uso de los libros, ya que bastante de los bibliotecarios fueron promotores de lectura antes. Muchas actividades como “la hora del cuento” o “promoción de lectura” por ejemplo. Varios bibliotecarios encontraron oportunidades para añadir libros adicionales a la colección de la BPM, a través de alianzas locales o departamentales (colegios, bibliotecas privadas...).
- Dificultades:
  - Selección de los libros: dificultades a cerca de algunos aspectos, como la falta de libros de primera infancia, o de contenidos más específicos a los contextos de implementación (cultivos locales, por ejemplo).
  - Libros poco accesibles para usuarios que no están acostumbrados a la lectura.
  - Falta de libros físicos en idiomas nativos.
  - Proceso de añadidos de libros complementarios: se necesita aprobación por parte de la BNC. Es una dificultad, pero también un trámite necesario para asegurarse del estado de la colección de las BPM como biblioteca pública.
- **Juegos de mesa:** uso interesante de los juegos de mesa. Ajedrez bastante utilizado por los adultos, dominós también. Los niños y jóvenes utilizan los juegos, pero a veces no conocen las reglas.
- Recomendaciones:
  - Añadir libros más accesibles, como ficciones (Harry Potter...), colección infantil y primer infancia más importante, dado que es el primer público de las BPM.
  - Añadir juegos tradicionales locales o nacionales para una mejor apropiación.
  - Pensar a la renovación de unos juegos que se pueden dañar rápidamente.

- **Equipos y contenidos digitales:**

Podemos observar un alto uso de las tabletas, antes de los computadores y finalmente de las Kindle. Son los equipos que tuvieron la mayor apropiación por parte de los usuarios, y especialmente de los niños y jóvenes. Pero también se observa una necesidad de capacitación a cerca del uso de estos dispositivos, y especialmente para los adultos y adultos mayores. Estas dos observaciones se pueden explicar por la novedad de estos equipos en los contextos de implementaciones y la escasa presencia de bibliotecas en el sentido tradicional del término (con libros básicamente).

- **Computadores:** uso de los computadores para alfabetización digital, para las tareas de los estudiantes.
- **Tabletas:** son los dispositivos digitales más utilizados en las BPM.
- **Kindle:** posibilidades de uso interesante. Dispositivo muy nuevo para la mayoría de los usuarios. Posibilidad de actividades innovadoras, como lectura y cuento en colaboración, por ejemplo.
- **Cameras:** uso de las cámaras, pero falta un programa de edición básica de los videos realizados. Bibliotecarios / facilitadores capacitados para eso?
- Dificultades:
  - Falta de contenidos en las tabletas. Solamente se usan para el programa de Maguaré.

- Recomendaciones:
  - Proporcionar programas didácticos, de alfabetización, ofimáticas (suite Office), educativos... para las tabletas. Estrategia de aprendizaje con contenidos digitales. Estudiar la posibilidad de integrar el programa del MinTIC, “Tabletas para Educar” en las tabletas de las BPM. Punto de atención sobre el sistema operativo de las tabletas (ver si Windows es el más adaptado, ya que hay bastantes aplicaciones que están solamente disponibles bajo Android o iOS).
  - Capacitación avanzada de los bibliotecarios y auxiliares sobre el uso de la plataforma Ideascube y sus contenidos (construcción de actividad, uso administrativo...). Eso los permitirá también añadir más fácilmente otros contenidos digitales (colección de libros digitales, contenidos de los usuarios...), o registros locales (fotografías, videos...).
  - Añadir programa de edición de videos (en los computadores o tabletas, por ejemplo).
- **Plataformas Ideascube y Llave del Saber:**
  - Ideascube:
    - Uso: falta de uso de la plataforma y sus contenidos por parte de los bibliotecarios, y entonces de los usuarios. Así que los libros digitales tampoco se usan mucho. Se utiliza principalmente como herramienta (gestión de los préstamos, usuarios...).
    - Ventajas: fácil de usar, intuitivo para los bibliotecarios y auxiliares, posibilidades de uso interesantes, contenidos locales, conexión a los dispositivos.
    - Límites: mantenimiento y gestión desde BSF Paris, actualización que necesita internet.
  - Llave del saber:
    - Uso: la plataforma offline de la Llave del saber se usa mucho como herramienta de gestión de las BPM.
    - Ventajas: sistema sincronizado de envergadura nacional, completo.
    - Límites: puede ser bastante complicado para personas que no se sienten cómodas en informática, algunas problemáticas técnicas que arreglar para la versión offline.
  - Interacción entre las dos plataformas:
    - Ventajas: en la teoría, dos plataformas que pueden intercambiarse informaciones de gestión de la biblioteca.
    - Dificultades: en la práctica, necesidad de volver a pensar la interrelación entre las dos plataformas. Problemas a cerca de la exportación e importación de los usuarios (necesidad de hacer una doble registración), de los préstamos... Son problemas técnicos.
    - Recomendaciones: capacitación más avanzada de los socios para fortalecer la apropiación de Ideascube y facilitar la articulación con otra plataforma (en este caso, la Llave del Saber).
- **Procedimientos para añadir contenidos en las BPM:** a lo largo del proyecto, una serie de contenidos ha sido añadida en las BPM. En cuanto a los contenidos digitales (fotos, videos...), el procedimiento es bastante simple. Cuando el contenido viene de la BPM (interno) o ha sido descargado en el marco de la organización de una actividad por ejemplo (externo), el bibliotecario o el auxiliar es capaz añadirlo utilizando directamente la plataforma Ideascube (con el blog, o con el centro multimedia). En el caso de los libros, los bibliotecarios tenían que preguntar una autorización de la Biblioteca Nacional. En fin, en el caso de un programa o de una plataforma,

por ejemplo Maguaré, necesita articularse con el equipo IT de BSF Paris para integrarlo en la próxima actualización de la plataforma Ideascube. Lo hicimos por ejemplo con el programa del “Viajero del Pentagrama”.

- Asuntos:
  - Sillones inflables, muy buena recepción por parte de los usuarios, pero demasiado frágiles.
  - Sistema eléctrico del módulo azul, que se tiene que profesionalizar (reforzar) y proteger de los elementos exteriores. Añadir una guía para las personas encargadas de las bibliotecas.
  - Frenos de las ruedas que se desencajan.

### 3. Retroalimentación sobre la Ideas Box como herramienta

El objeto Ideasbox tuvo una muy buena recepción por parte de los socios, de los bibliotecarios/auxiliares y de los usuarios de las BPM (colores atractivos, objetos innovadores, contenidos de alta tecnología).

Los bibliotecarios se apropiaron rápidamente el objeto IDB, ya que lo usan diariamente y que algunos de ellos tenían que desplegar y ordenar la biblioteca todos los días. No hubo ningún problema mayor con el objeto Ideasbox. El único reto pudo ser con los aspectos eléctricos del módulo azul, ya que eso requiere un conocimiento básico en electricidad a pesar de su simplicidad. No obstante, no fue un problema para el buen uso de la biblioteca, ya que hay recursos en las zonas de implantación de las BPM y que los expertos pudieron arreglar los problemas básicos.

Con respecto a sus aspectos funcionales, la Ideasbox se encontró bien adaptada a las zonas de implementación de las BPM. El transporte hacia las zonas ha sido facilitado por el formato en paleta, tomando en cuenta las dificultades de acceso a la mayoría de las veredas.

Las ruedas facilitan la movilidad de los módulos en los lugares de despliegue, ya que la mayoría cuentan con un piso de buena calidad. Sin embargo, puede resultar insuficiente para terrenos más difíciles que se encuentran con frecuencia a fuera de las BPM.

Hemos observado un sobrecalentamiento de los dispositivos tecnológicos en zonas con mucho calor (servidor, computadores, batería...), aunque no hubo problemas mayores relacionados a eso.

### Observaciones

- Muy buena recepción del objeto Ideas Box por parte de los socios / bibliotecarios / usuarios.
- Buena apropiación por parte de los bibliotecarios.
- Transporte facilitado con el formato en 2 estibas.
- Movilidad buena en terreno fácil.
- Sobrecalentamiento de los dispositivos tecnológicos.
- Poca resistencia de los cerrojos de la tapa de la TV. Varios casos de cerrojos rotos o defectuosos.
- Madera de las mesas blancas que se deforma con la humedad (burbujas).
- Pintura de los logos de los módulos que se puede dañar rápidamente.
- Tuvimos algunas dificultades en cuanto a la utilización de la planta eléctrica, y varios se dañaron durante el proyecto. Se tiene que precisar las condiciones de utilización a las personas encargadas de las BPM: frecuencia de los cambios de aceite, tiempo de uso (para cargar la batería, no para el funcionamiento cotidiano de la BPM).

### Recomendaciones

- Verificar la calidad del acero / metal utilizado en la construcción de la Ideasbox (herrumbre).
- Fortalecer la calidad de los cerrojos de la tapa de la TV.
- Fortalecer la calidad de los cajones de los módulos, que se pueden desenchajar según el peso.
- Proporcionar una guía de utilización de la planta eléctrica.
- Estudiar la posibilidad de integrar un panel solar (mejor autonomía en zonas alejadas, más económico, más ecológico, más fácil de usar dado que uno no tiene que buscar gasolina).
- Estudiar la posibilidad de integrar una mochila para hacer actividades en extensiones.
- Necesidad de adaptar el sistema eléctrico al sistema local (normas, enchufes...) en las fases de concepción y logística de las cajas.
- Proporcionar unos muebles o accesorios para colocar a los libros, ya que en el caso del proyecto BPM la cantidad de libros es demasiado importante para el solo modulo biblioteca.

## 4. Panorama de las actividades en las Bibliotecas Públicas Móviles

Conformemente a las otras bibliotecas públicas colombianas, las Bibliotecas Públicas Móviles abren 40 horas por semana. Los horarios varían de una BPM a la otra y se adaptan, en la medida de lo posible, a las necesidades y disponibilidades de las comunidades. La programación es semanal o mensual. Se proponen dos categorías de servicios: los servicios de ley y los servicios innovadores.

**Los servicios de ley o servicios básicos** son los siguientes: consulta en sala, préstamo externo, referencia, formación de usuarios, servicio de información local, programación cultural en la biblioteca, servicios de extensión a la comunidad, acceso a internet, promoción de lectura y alfabetización digital. Varios de estos servicios están

dispensados diariamente en los horarios de “uso libre de las bibliotecas”, es el caso de la consulta en sala, del préstamo externo, de la referencia, de la formación de usuarios y de acceso a internet (cuando aplica).

Los demás servicios se ofrecen según unos horarios definidos por el bibliotecario y la comunidad interesada. Corresponden a actividades como manualidades, lectura en voz alta o “Hora del Cuento”, talleres de manejo de TICs, etc. El caso particular de las extensiones será tratado en una sección independiente del presente informe.

Por otra parte, las bibliotecas públicas móviles también proponen 3 “**servicios innovadores**” para los cuales la Biblioteca Nacional entregó a cada biblioteca una metodología precisa con el paso a paso para conducir estas actividades. Más allá de los objetivos particulares de cada uno de estos servicios, se trata también de tener una propuesta uniformizada al nivel de la red de bibliotecas. Es particularmente el caso para el tercer servicio presentado a continuación.



- **Grandes Preguntas:** promueve el aprendizaje colectivo a partir de la búsqueda de respuestas a preguntas complejas o interrogantes que siempre han despertado nuestra curiosidad; es un espacio donde por medio de la consulta de las colecciones bibliográficas, el trabajo colaborativo y el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se obtienen respuestas construidas con los aportes de todos los participantes. Esta actividad tiene bastante éxito con los estudiantes y ha sido una buena herramienta para vincular las Instituciones Educativas con las Bibliotecas para la paz.



- **Cineforos:** abre espacios para el disfrute del séptimo arte en las bibliotecas. Es un servicio fundamentado en la apreciación de cortos y largos de cine documental y cine de ficción, y en las conversaciones que dejan los contenidos de las películas. Muy bien recibido en todas partes, es también una forma de posicionar la BPM como un lugar de entretenimiento cultural para toda la familia en zonas que ofrecen pocas diversiones.



- **Fotografía y Memoria:** vincula los procesos de recuperación de fotografías históricas de los municipios de Colombia, desde las bibliotecas públicas, con la socialización y la divulgación de las memorias locales. Es un servicio donde las comunidades se encuentran para dialogar en torno a su cultura, de su territorio y de su memoria. En una segunda fase se comparte el resultado de esta reflexión a través de la plataforma Pinterest donde se publican las fotos recolectadas. Este servicio ha sido un poco más difícil de implementar en la primera fase del proyecto ya que requiere haber establecido mayores vínculos de confianza con la comunidad. Además, en muchas de las veredas dónde se ubican las BPM la población ha sido desplazada por el conflicto y no tiene fotos. No obstante, los bibliotecarios han sabido innovar adaptando la metodología a estas realidades implementando la actividad con objetos antiguos en vez de fotos, por ejemplo.

Más allá de estos servicios “clásicos”, los bibliotecarios se han dedicado a proponer **actividades que respondieran a los objetivos del marco lógico** del proyecto BPM. En pocas palabras, el marco lógico se organiza en tres pilares u objetivos particulares: confianza colectiva, participación (acción colectiva) y construcción de país (propósito colectivo). A continuación, veremos algunos ejemplos de actividades que se implementaron en las BPM para lograr estos objetivos.

### 1. Objetivo: Confianza Colectiva

En numerosas BPM, se han implementado actividades cuyo objetivo era volver a instalar un dialogo, un intercambio, entre los distintos miembros de la comunidad alrededor de un objeto cultural y hacer que compartieran juntos una experiencia positiva.

Los cineforos descritos previamente son una buena ilustración de este proceso. También se releva la experiencia de la biblioteca de Gallo, Córdoba, donde se implementaron talleres de audiovisual y la producción de una serie documental sobre la vereda de Gallo y sus alrededores. Si esta actividad gira en torno a una capacitación en uso de las TICs, sus objetivos van más allá de esto. En efecto, a través de “Hagamos Cine en Gallo” se ha creado una relación de confianza entre la biblioteca y los usuarios quienes ven que pueden contar con la biblioteca para valorar y visibilizar su patrimonio. Más allá de la biblioteca es también con la institución, y con el Estado colombiano que se ha consolidado la relación. Esta actividad ha reunido los habitantes de la vereda sobre la recopilación de su memoria y de saberes propios a su entorno favoreciendo la creación de vínculos sociales y del sentimiento de pertenencia de la comunidad.

Otra ilustración de este proceso se observa en la BPM de Rio sucio, Chocó, donde se realiza cada semana el embarque literario, una actividad que consiste en llegar a lugares de vida de la comunidad con recursos culturales y ofrecer espacios alternativos de intercambio. La comunidad se reúne en torno a los contenidos de la biblioteca en lugares donde normalmente no hay espacio para prácticas culturales de este tipo y comparten juntos, más allá de la lectura o del juego, un momento agradable. Así, la biblioteca y sus procesos se posicionan como proveedor de un espacio simbólico seguro y de confianza aún fuera de los cuatros muros en el cual está establecida.

Finalmente, numerosas actividades han sido la oportunidad de mezclar distintos grupos alrededor de la biblioteca y reconstruir relaciones profundamente afectadas por el conflicto armado. Así, en muchas zonas donde se ubican las BPM, la población ha tenido relaciones muy conflictuadas con la policía. Para remediar a este problema, en Puerto Asís se han convertido en el aliado principal de la BPM cuando se proponen Cineforos. En Gaitania, han participado a la constitución de un club de ajedrez y un taller de alfabetización. La misma dinámica se ha podido observar a raíz del trabajo desarrollado con los excombatientes quienes poco a poco se han ido abriendo. En Las Morras, Caquetá, el bibliotecario ha logrado establecer una verdadera relación de confianza a través de actividades de escritura creativa sobre los relatos de vida de las FARC-EP: Narrativas Farcasticas. A través de él, es también con la institución que los exguerrilleros se han ido abriendo. Al construir espacios de intercambio y de dialogo, las BPM han permitido reconstruir una relación de confianza entre los distintos actores presentes en las ZVTN.



*Fotografía: Taller de escritura creativa en el PTN de Miravalle, Caquetá*

## 2. Participación (acción colectiva)

Las bibliotecas para la paz también han buscado promover la participación de las comunidades rurales. A través de actividades como lo de foto y memoria se ha incentivado la comunidad a llegar y a construir entre ellos sus relatos de vida. El bibliotecario se limita a un papel de guía y de observador. Los proyectos desarrollados en el marco de la convocatoria también han ido apoyando estos procesos. Así, el proyecto “Mi tierra cuenta” desarrollado en la BPM de Gaitania, Tolima, propone enfocarse y visibilizar la visión que los propios habitantes de esta región tienen sobre sus vidas, sus costumbres y sus trabajos, en particular los caficultores. Para ello, la bibliotecaria propuso un trabajo de capacitación en manejo de cámaras para luego organizar un concurso de fotos dentro de la comunidad. Así, las personas están empoderadas y son ellas quienes entregan la imagen de su entorno que quieren difundir.

De la misma forma, el proyecto “La BPM se toma la radio” en Andalucía, vereda que se ubica en el resguardo Nasa del municipio de Caldon, se basa en las mismas dinámicas. Después de una primera fase de capacitación de los participantes, el proyecto busca permitir que la emisora de la vereda vuelva a emitir con un contenido pedagógico completamente diseñado por los miembros de la comunidad y difundido por miembros del Grupo de Amigos de la Biblioteca. Así, la radio de Andalucía busca ser “comunitaria, indígena y solidaria”. Su programación incluye espacios libres para invitados especiales quienes vienen a compartir sus saberes sobre temáticas particulares con el resto de la comunidad.

Finalmente, más allá de la programación de las bibliotecas como tal, las BPM han incentivado la participación ciudadana a través de todos los procesos de movilización de la comunidad alrededor de la BPM tales como las inauguraciones, por ejemplo.

### 3. Construcción de país (propósito colectivo)

Finalmente, las Bibliotecas Públicas Móviles también han desarrollado un enfoque especial sobre el tema de la “construcción de país”. Para ello, la BNC quería que se enfocarán en dos temas principales: los acuerdos de paz y la constitución de Colombia de 1991.

Con respecto al primer tema, la recepción ha sido muy satisfactoria. Esta dinámica se ha traducido a través de todas las actividades en torno a la pedagogía para la paz y ha sido un eje mayor de la programación de las bibliotecas. De una biblioteca a la otra, este tema ha sido tocado de distintas formas. En la mayoría de los casos, los servicios innovadores han sido una herramienta clave para hacerlo. Cineforos sobre el tema del conflicto armado han sido recurrentes para luego permitir que se abriera un espacio de discusión en torno a este tema. De igual forma, la metodología de Grandes Preguntas ha sido eficaz para llevar los niños tanto a valorar el proceso de paz como a interrogarse sobre sus contenidos de manera pedagógica. Además, se han utilizado herramientas entregadas por entidades externas tal como el Banco de la Republica que diseño una maleta viajera sobre el tema de “La Paz se Toma la Palabra” con juegos de mesa facilitando una discusión informal sobre estos temas.

Por otra parte, las bibliotecas han contado con el apoyo y la intervención de otras organizaciones para la realización de talleres de pedagogía sobre la paz. La OACP y la OEA, pero también asociaciones locales, excombatientes y las Juntas de Acción Comunal han participado de este trabajo con material o apoyando la organización de eventos de mayor amplitud. Así, la BPM de El Santuario en el Caquetá, organizó con el respaldo de todos estos actores un gran encuentro inter-veredales para la paz en el municipio de La Montañita. Cabe destacar que los mismos miembros de las FARC jugaron un papel importante en esta labor de vulgarización de los acuerdos de paz lo cual también participó en visibilizar su compromiso para la reconciliación y la reconstrucción del tejido social.

A pesar de estos éxitos, un límite que tiene que ser señalado es que, más allá de los estudiantes que participan de estas actividades en el marco de su currículo, el público que se moviliza para este tipo de eventos suele ser siempre el mismo. Es difícil extender la convocatoria más allá de líderes sociales locales o grupos ya sensibilizados a estas problemáticas.

Con respecto al segundo tema, los procesos han sido más complicados. En primer lugar, las bibliotecas todavía no cuentan con material pedagógico para abordar el tema de la constitución. Además, ciertos bibliotecarios temían “asustar” el público al abordar temas tan formales cuando el proceso de apropiación de la biblioteca seguía siendo tan precario o recién establecido.

Para proponer estas actividades, los bibliotecarios han sabido adaptarse a los intereses y necesidades de las comunidades para lograr convocatorias cada vez más amplía. No obstante, la estructuración de las actividades sigue siendo reto. En efecto, la mayor parte de los bibliotecarios no necesariamente tienen un conocimiento de la metodología de construcción de una actividad. Ha sido un aspecto clave del acompañamiento de los expertos de BSF que trataron de capacitar los bibliotecarios en manejo de proyecto y construcción de actividad en particular a través de la implementación de herramientas tales como las fichas de actividad. Sin embargo, estas fichas no han sido utilizadas. Eso parece poder explicarse por dos grandes motivos. Por una parte, los bibliotecarios

mantienen muy ocupados con la atención al público y los varios formatos que tienen que entregar a la BNC como para tomar tiempo para preparar estas fichas. Por otra parte, parecía ser que la formalización de la preparación de las actividades no es un proceso formalizado desde la BNC por lo cual los bibliotecarios no necesariamente ven la necesidad de dedicarse a ello. Así, cada bibliotecario ha ido construyendo sus actividades como pensaba pertinente y sin necesariamente recurrir a un formato escrito.

#### La construcción de la paz en las BPM

Más allá de este marco formal, las BPM fueron actores activos de la construcción de la paz en Colombia. Para ello, se desarrollaron tres estrategias que constituyen buenas prácticas que podrían estar reproducidas en otros contextos atravesados por las mismas problemáticas.

**Pedagogía de Paz.** Las actividades descritas previamente han sido un elemento clave de la construcción de paz. En efecto, más allá de permitir un mejor conocimiento del contenido de los acuerdos de paz en las comunidades, la pedagogía de paz también ha sido una forma de demostrar la amplitud de actores comprometidos con su cumplimiento y la dimensión concreta de la implementación de lo negociado más allá del cese-al-fuego. Además, ha permitido convencer las comunidades que ellas también eran un actor clave en la construcción de una paz justa y duradera tanto en la práctica como en la teoría. Las responsabilizó en cuanto al estatus de beneficiadores y de vigilantes que tienen frente al contenido del texto de la Habana.

**Actividades que involucran actores que fueron partes interesadas en el conflicto armado.** Un medio clave de la construcción de la paz en las BPM ha sido de reunir alrededor de actividades lúdicas individuos que se habían enfrentados en el marco del conflicto armado. De estos espacios de intercambio nacieron formas nuevas de relacionarse al otro y se logró generar empatía y confianza. Ha sido el caso entre ejército y civiles, FARC e instituciones, civiles y excombatientes en muchas actividades tales como los Cineforos, el club de ajedrez en Gaitania, el concurso de cometas organizado en Miranda, etc. Si ha sido un reto en las primeras fases del proyecto – en Puerto Asís, los padres se negaban a mandar sus hijos a actividades organizadas con la policía – finalmente se logró restablecer un diálogo y mejorar la cohesión social entre estas categorías de actores.

**Empoderamiento de los ciudadanos.** Finalmente, todas las actividades que han contribuido a empoderar las comunidades participaron de la construcción de la paz. En efecto, las BPM han sido un vector para promocionar los derechos de los individuos, en particular de los públicos específicos descritos en la parte XX-XX. Así, los talleres organizados con ONU Mujer en La Paz sobre los derechos de la mujer, las actividades de promoción de la ciudadanía y de la convivencia pacífica organizado por la universidad de La Salle en Las Morras han contribuido a difundir referenciales de desarrollo individual en un entorno movido por nuevos procesos de pacificación y de cambio social.

## 5. Las BPM en sus territorios: un trabajo comunitario

En el marco de la implementación del proyecto de las bibliotecas públicas móviles, se trata de llevar a cabo de la mejor forma posible los siguientes objetivos generales: fortalecer procesos que puedan generar confianza colectiva, participación, y un propósito colectivo. En este contexto, el trabajo comunitario de cada BPM en su territorio no es solamente importante, si no esencial en la comprensión y consolidación de las acciones orientadas hacia la promoción de procesos de construcción de paz.

Como se mencionó en la presentación del contexto, Colombia es un país diverso, y cuenta con múltiples tipos de públicos, pero también con una franja de la población que, por sufrir de mayor vulnerabilidad socio-económica, requiere un trabajo dedicado de inclusión, como se refleja en la tipología de los usuarios registrados (*ver cuadro*).

La inclusión de las comunidades específicas se observa como más bien variable de una biblioteca para la otra; no obstante, de forma general, la movilización de estas comunidades enfrenta varios límites.

En el caso de las comunidades indígenas, por ejemplo, el mismo funcionamiento y sistema de los resguardos<sup>24</sup> puede generar un cierto aislamiento en relación a las demás poblaciones del territorio, y se nota una resistencia general en cuanto a la llegada de una cultura “de masa” vivida como amenaza sobre las especificidades culturales de la comunidad. Además, la desconfianza que se observa hacía el Estado puede afectar la recepción de los servicios de la BPM como parte de proyectos de un actor público, el Ministerio de la Cultura. Por otro lado, es importante mencionar la existencia de ciertas estructuras propias, tales como de promoción de cultura o de grupos de jóvenes en las comunidades, que pueden también tornarse recursos culturales, humanos y organizacionales claves en el desarrollo de las actividades y servicios de la biblioteca.

Por otra parte, se observó que la implementación del trabajo comunitario en cada BPM encontró una forma distinta, según la sensibilidad y la forma de trabajar de cada bibliotecario, lo cual impreso en su BPM a la vez sus métodos, sus preferencias y su personalidad. En este sentido, vale resaltar también la importancia para el bibliotecario de ubicarse en el mismo territorio: en los pocos casos donde escogieron vivir en la cabecera, por motivos personal o de seguridad, eso impactó de manera inevitable su buena integración en la comunidad y su capacidad de comprensión de la misma.

#### Los usuarios de la BPM: un público de alta vulnerabilidad

Según el reporte de usuarios de las 20 BPM, el usuario mediano tiende a ser:

- **Una mujer** (62% vs 38% hombres)
- **De bajo nivel educativo** (43% primaria, y 36% secundaria, 9% no tiene)
- **Habitante de zona rural** (78%)
- **De bajo estrato social** (95%: estrato 1)

Anotar también que 17% de los usuarios registrados son indígenas, 2% afrocolombianos, y un grupo pequeño de personas con discapacidad (visual).

*Fuente: Informe consolidado Llave del Saber Marzo-agosto 2017, Biblioteca Nacional.*

#### ¿Pero, que es una biblioteca?

Julián, bibliotecario para la Paz en el municipio de Mesetas, Meta, estaba llevando a cabo un trabajo dedicado de promoción de la BPM desde su llegada en el territorio, hablando de la biblioteca en todos los encuentros comunitarios, reuniones de la comunidad, etc... diciendo, ¡“Llego la biblioteca!”.

Un día, un señor se acerca y le pregunta: “Está bien, pero, ¿qué es una biblioteca?”.

O de la importancia de analizar, entender y adaptarse a las especificidades de públicos rurales y tan aislados, que, por muchos, no habían visto a una biblioteca nunca...

<sup>24</sup>Los resguardos indígenas son instituciones jurídicas y sociopolíticas específicas, compuestas de una o varias comunidades indígenas, que disponen de un título de propiedad colectiva que les otorga garantías de propiedad privada. Los indígenas que lo desean y que hacen parte del resguardo están gobernados por una organización colectiva autónoma, que obedece a juzgados indígenas y su propio sistema legal.

Para llevar a cabo el mejor trabajo posible en términos de integración de todos los públicos, cada bibliotecario desarrolló una serie de técnicas y buenas prácticas, que buscaron soluciones para enfrentar las especificidades locales y sus consecuencias, gracias a estrategias adaptadas y actividades concretas, lo que puede ser resumido en el siguiente esquema:

ESPECIFICIDADES LOCALES	CONSECUENCIAS	ESTRATEGIA DE LA BPM	EJEMPLO
Bajos niveles de educación	Difícil entendimiento de lo que es una biblioteca (servicios, beneficios)	Trabajo de promoción y posicionamiento de la BPM	El bibliotecario participa de actividades comunitaria en Semana Santa y aprovecha para presentar la BPM en el Santuario a la salida de misa, Caquetá.
Ausencia histórica del Estado			
Dispersión geográfica	Exclusión de los públicos más aislados	Realización de extensiones de servicios bibliotecarios	El bibliotecario organiza una actividad de promoción de lectura en una vereda del territorio en Pondoires, La Guajira.
Falta de transporte			
Estructura masculina de los territorios	Exclusión del público de mujeres	Apoyarse en las organizaciones existentes de mujeres para el desarrollo de servicios	Actividades en la BPM con mujeres tejedoras en Caldon, Cauca.  Grupo de mujeres Guardianas de Paz en la BPM de San José, Cesar.
	Violencia domestica	Actividades de pedagogía	Taller sobre la prevención de la violencia doméstica en la BPM con participación de ONU Mujeres en la BPM de Buenavista, Meta.
	Baja autoestima y timidez del público de mujeres	Realizar actividades enfocadas en estimular la autoestima y el liderazgo femenino	Proyecto de retratos de mujeres líderes en el territorio de la Cooperativa, Meta.
Especificidades étnicas (culturales, organizacionales, desconfianza hacia instituciones públicas, etc.)	Exclusión de públicos; desinterés o rechazo de los servicios de la BPM de parte de las instituciones étnicas	Actividades de extensión; búsqueda de apoyo de parte de las organizaciones existentes; apoyo en personas de la comunidad (GAB, auxiliar)	Traducción en lengua durante las actividades gracias al auxiliar en Caldon, Cauca;  Fortalecimiento de las extensiones en escuela con presencia indígena frente al rechazo de las actividades de parte del resguardo en San José del Oriente, Cesar.
	Estructuras culturales u organizacionales	Apoyarse en estas estructuras para el	La Tulpa, grupo cultural de jóvenes Nasa, apoya y participa activamente

	específicas existentes en el territorio	desarrollo de servicios de la BPM	en las actividades de la BPM de Caldone, Cauca.
Baja inclusión social de los adultos mayores	Participación limitada de adultos mayores en las actividades de la BPM	Integración de actividades adaptadas en el portafolio de actividades; apoyarse en aliados locales	Realización de extensiones bibliotecarias y de Fotografía & Memoria con la asociación “Abuelos felices” en San José del Oriente, Cesar;  Formación de jóvenes lectores voluntarios para actividades de lectura y cineforos en la Casa del Adulto mayor en El Santuario, Caquetá.



*Fotografía: Trabajo con niños indígenas durante una extensión en escuela primaria, municipio de La Paz, Cesar.*

Estas prácticas fueron desarrolladas de forma más bien empírica en cada BPM, según las afinidades de cada bibliotecario, sus métodos e intereses propios. En esta perspectiva, se recomienda la definición de una estrategia de trabajo dedicado y sistemático, que podría permitir aumentar de manera significativa el impacto y garantizar la plena participación de las poblaciones más vulnerables.



*Fotografía: Reunión de las “Guardianas de Paz” en la BPM de San José del Oriente, Cesar.*

## 6. El desarrollo de servicios entorno a los excombatientes de las FARC-EP

Recordando el contexto y el objetivo global del proyecto de posconflicto y construcción de paz, aparece como esencial un plan de trabajo para incluir a los excombatientes de las FARC-Ep en las zonas de actuación de las BPM. No obstante, este mismo contexto, así como las especificidades de los excombatientes, ha a lo largo del proyecto generado ciertas limitaciones o dificultades, así como oportunidades específicas al trabajo con este público.

### *Restricciones*

Los límites principales identificadas son las siguientes:

- **Una desconfianza marcada hacía todos los tipos de instituciones públicas**, que, principalmente a la llegada de la biblioteca, dificultó su aceptación en los campamentos;
- **Restricciones propias al trabajo en los campamentos**, en términos de seguridad, protocolos, y vida del campamento (horarios, por ejemplo). Así, la entrada en el campamento, durante los primeros 6 meses de implementación de las zonas veredales, fue sometida a autorización previa por las autoridades competentes. Aunque la organización oficialmente encargada era la OACP, en ciertos campamentos, los representantes de la ONU, oficialmente presentes para la evaluación del buen cumplimiento de cada parte de los acuerdos (dejación de armas), tomaron un papel más amplio, llegando hasta interferir en la buena implementación de actividades de la BPM con las FARC-Ep como en el caso de San José del Oriente, Cesar. Es importante anotar que el papel de las distintas instituciones involucradas en las zonas veredales apareció como muy variable entre las zonas. En cuanto a la vida en el campamento, ciertos bibliotecarios lograron adaptarse de la mejor forma posible a los horarios del día-día de los excombatientes. Así, la BPM de Conejo, en la Guajira, ofrecía servicio en el campamento muy temprano en la mañana y tarde en las noches, en los horarios libres de las FARC-EP. Es importante anotar también las restricciones de seguridad para los bibliotecarios, que, por ejemplo, no estaban autorizados a trasnochar en el campamento.
- **Una alta sensibilidad política hacia el tipo de contenidos** y de actividades de la BPM, tales como los libros o las películas de los cineforos. Esta sensibilidad representó un marco de desconfianza al principio, pero es interesante resaltar que la diversidad de los contenidos de las BPM ayudó a abrir interés con los excombatientes en términos de contenidos, y legitimidad en cuanto al balance de opiniones que se buscó en la curaduría de los contenidos. Dicho eso, los bibliotecarios tuvieron que mantenerse pendientes de esta dimensión a lo largo de las actividades ofrecidas, y especialmente de los cineforos y de la elección de cada película.
- **El contexto cambiante según la agenda política de las zonas veredales** representó una dificultad grande en el desarrollo de actividades con los excombatientes, en términos de disponibilidad de los públicos, de falta de visibilidad para elaborar agendas de actividades, o de cambio de interlocutores FARC-Ep a lo largo del proyecto. Las prioridades dadas en los campamentos al cumplimiento de los acuerdos (construcción de los campamentos, dejación de armas, capacitación, etc.) no siempre permitieron desarrollar la mejor línea de servicios posible, a pesar del interés demostrado por las FARC-Ep en la mayor parte de los campamentos.

## Oportunidades

A pesar de las dificultades o restricciones propias al trabajo con los excombatientes y en el contexto de las zonas veredales, las especificidades de este público también ofrecieron oportunidades interesantes, que los bibliotecarios para la Paz lograron aprovechar para implementar actividades adaptadas:



### 1- Una cultura fuerte del libro, de la lectura y escritura.

Así, fueron desarrolladas varias actividades de escritura creativa (San Vicente del Caguán, Caquetá; Fonseca, la Guajira; La Paz, Cesar); varios excombatientes escriben poesía, cuentos, etc. y a pesar del nivel bajo de educación formal, la cultura guerrillera incentivaba a sus miembros a siempre cargar un libro dentro de su maleta. En este contexto, varios campamentos organizaron su propia biblioteca, y recibió capacitación de gestión bibliotecaria de parte de las BPM.



### 2- Un alto interés por las actividades de Pedagogía de Paz con la comunidad.

Debido al contexto de posconflicto, las FARC-Ep demostraron en varias zonas un interés importante por participar en actividades de pedagogía de Paz, tales como la presentación de los acuerdos en el colegio de Monterredondo, Cauca, con participación no solamente FARC-Ep pero también de docentes, de la Policía, de la ONU, y la BPM. En la Montañita, Caquetá, participaron de un evento inter-veredal con mesas temáticas.



### 3- El apoyo de grupos de excombatientes de promoción cultural.

Varios campamentos que contaban con grupos culturales o personas encargadas de la promoción de cultura; estos constituyeron un soporte importante en el desarrollo de las actividades de la BPM, adentro del campamento como en actividades externas con la comunidad: un show de payaso de un FARC-Ep privado de la libertad durante un evento de promoción de lectura en la BPM de Mesetas, Meta; el grupo Movimiento Caribe Artístico en la BPM de Conejo, la Guajira); las Brigadas Artísticas (Remedios, Antioquia) o los Pintores muralistas (La Paz, Cesar).



### 4- Interés en trabajos de memoria y reconciliación.

En este sentido, se organizó por ejemplo la actividad de la “Marcha final”, con entrega de objetos simbólicos de parte de los excombatientes (Remedios, Antioquia). A notar también que las actividades de escritura o de fotografía fueron orientadas hacia el trabajo de memoria, como en San Vicente del Caguán, Caquetá, San José, Cesar y Mesetas, Meta. Este eje de trabajo tal vez tubo el límite de no poder implementarse tan directamente la comunidad, siendo considerado aún demasiado sensible.



#### **5- La agenda de reincorporación a la vida civil y capacitaciones de los excombatientes.**

En el marco de sus procesos de capacitaciones como cumplimiento de los acuerdos con el Estado colombiano, los campamentos expresaron un gran interés para los talleres de alfabetización digital ofrecidos por la BPM (la Macarena, Meta; Riosucio, Chocó, Dabeiba, Antioquia, etc.), pero también la participación de la BPM al proceso de nivelación de educación.



#### **6- Una organización logística y disciplina fuertes.**

En varios campamentos, la buena organización interna y la disciplina de los excombatientes facilitó la implementación de actividades de la BPM: transporte facilitado para el bibliotecario, para los contenidos de la BPM, puesta a disposición de un local, participación en los talleres, promoción de la agenda, etc., una vez obtenido el apoyo oficial de la jerarquía. El límite de este funcionamiento interno se encontró en la imposibilidad de trabajar con los campamentos donde la jerarquía no estaba dispuesta a recibir a la BPM (Planadas, Tolima, por ejemplo).

Es importante mencionar que en ciertas zonas y por razones diversas, no fue posible desarrollar actividades con los campamentos (Araucita, Arauca), a pesar de múltiples tentativas y estrategias diferentes, o se demoró varios meses (Planadas, Tolima y Caldono, Cauca). Según el informe consolidado<sup>25</sup>, se identificaron 15 de las 20 BPM que han reportado actividades en los campamentos. Las bibliotecas que reportaron más asistencia en las actividades con las FARC-Ep fueron las que estaban ubicadas dentro de las zonas veredales mismo (San Vicente del Cagua, Caquetá y Mesetas, Meta).

Si el trabajo con los excombatientes fue marcado por varias dificultades o restricciones, por el mismo contexto de postconflicto y sus especificidades (falta de visibilidad en la agenda, sensibilidad política, tensiones de seguridad, etc.), fue un eje fundamental e inevitable del proyecto en el marco de la construcción de paz, la apertura de espacios de diálogo infra e intercomunitarios, en territorios durablemente marcados por el conflicto y sus consecuencias.

## **7. Las extensiones: una estrategia relevante para las bibliotecas en zona rural**

En el marco del proyecto de las BPM, se identificó desde el inicio la necesidad de tener en cuenta y adaptarse a un contexto local muy específico, con varios tipos de restricciones propias al trabajo en territorios rurales:

- culturales, tales como una ausencia de cultura de los libros y baja tasa de visita a la biblioteca;
- organizacionales, como pocas costumbres de reuniones de socialización comunitaria (según las zonas);

---

<sup>25</sup> Informe consolidado marzo-agosto, BNC, Llave del Saber.

- logísticas y materiales, con vías no pavimentadas y en mal estado, un alto índice de humedad, lluvias fuertes, falta de luz, red telefónica, internet, etc.

En este contexto, apareció primordial para cada BPM buscar soluciones alternativas para la efectiva implementación de sus servicios y actividades en el territorio. Así, el objetivo de las extensiones de servicio es de poder incluir a la mayor parte de la población del territorio de actuación de la BPM (y, de forma más general, de los públicos contemplados por el proyecto), a pesar de las dificultades y restricciones propias al contexto local. Es importante anotar que el sistema de extensiones hace parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de Colombia.

➤ Para ser efectiva en sus actividades de extensiones, la BPM debe demostrar:

1. Flexibilidad;
2. Innovación;
3. Adaptación a los tipos de territorios y públicos.

➤ Se distinguen 3 tipos de espacios para las actividades de la BPM:

1. La BPM, como espacio físico propio;
2. El campamento FARC;
3. Las veredas, corregimientos y fincas del territorio.



*Fotografía: Extensión bibliotecaria con los trabajadores de la mina en Remedios, Antioquia.*

Las extensiones bibliotecarias incluyen a las actividades con población civil (espacio 3) pero también a los campamentos FARC-EP (espacio 2). En este último, cada bibliotecario tenía la obligación de ofrecer 16 horas semanales de servicio.

Según el informe consolidado de la Biblioteca Nacional<sup>26</sup>, los servicios ofrecidos durante las extensiones bibliotecarias fueron principalmente de:

- lectura y escritura,
- formación comunitaria y desarrollo local,
- préstamo externo,
- cineforos,
- actividades culturales,
- y acceso a internet o a TIC.

Es interesante observar las soluciones innovadoras que buscaron los bibliotecarios frente a ciertas dificultades para implementar actividades de extensiones, como la ausencia de veredas o corregimientos. Así, en los casos de San Vicente, Caquetá y en Vista Hermosa, Meta, se llevaron a cabo extensiones casa-a-casa; en Remedios, Antioquia, la BPM llevó sus servicios a la mina de oro, donde trabaja la casi totalidad de la comunidad. Por otro

<sup>26</sup> Ver Anexo X - Reporte Llave del Saber BPM 01Marzo-15Agosto, Biblioteca Nacional, 2017.

lado, en Tierralta, Córdoba, la BPM fue ganadora de un estímulo con el proyecto de *Muloteca*, un servicio de extensión bibliotecaria compensando la ausencia de transporte local con el uso de una mula.

### *Observaciones sobre las extensiones propias a las BPM*

- Durante la implementación de las extensiones, los bibliotecarios encontraron dificultades logísticas, tales como están mencionadas aquí encima; pero también materiales, propias al proyecto de las BPM y al trabajo en zonas rurales: el peso del servidor y de los equipos, el daño al largo del uso continuo (servidor, cables, computadores...), la falta de luz en los locales de extensiones, una maleta viajera inadecuada al desplazamiento en moto o a pie.

- Del transporte y uso de la caja menor: la falta de claridad para muchos bibliotecarios al principio sobre el uso de caja menor para los transportes demostró la importancia de poder asignar una línea dedicada de la caja menor de cada biblioteca a la implementación de las extensiones. También, fue clave la capacidad de cada bibliotecario para buscar soluciones alternativas cuando faltaban sistemas de transporte local (por ejemplo, el apoyo de la Policía en la Macarena, Meta; la entrega de gasolina por la Alcaldía en San Vicente del Caguán, Caquetá y en Buenavista, Meta; el proyecto de la Muloteca en Tierralta, Córdoba).



*Fotografía: Transporte alternativo para extensión bibliotecaria en un resguardo indígena, Mesetas, Meta.*

- Se observó durante las visitas, el papel clave que asumieron ciertas personas en la buena implementación de las extensiones, así sea la propia personalidad del bibliotecario, pero también, en muchos casos, profesores o personas de la comunidad / del GAB.

- Es importante mencionar que la organización de extensiones estuvo más limitada en las BPM que mantenían más activas y solicitadas por la comunidad en su propio espacio de BPM (por la ubicación en zonas semiurbanas, por ejemplo), por la simple explicación de falta de tiempo en la agenda del bibliotecario. Al revés, las extensiones se revelaron un pilar clave para el desarrollo de las BPM ubicadas en zonas caracterizadas por una población menor, y más dispersa.

### *Recomendaciones/ buenas prácticas:*

- Mapeo de actores para identificar los tipos de públicos del territorio y las personas “recursos”;
- Caracterización socio-geográfica de cada territorio realizada por los bibliotecarios a su llegada, para identificar las necesidades y oportunidades de extensiones;
  - Línea de caja menor dedicada al transporte en el marco de las extensiones;
  - Maleta viajera adaptada al contexto de las extensiones: con tirantes, de formato adaptado al desplazamiento en moto, con peso soportable en la espalda, resistencia a lluvias y humedad.

- Incentivo a soluciones innovadoras tales como la Muloteca o las extensiones casa a casa.
- Aprovechar eventos comunitarios para ofrecer los servicios de la biblioteca a públicos más excluidos (ej: Lectura en voz alta y cineforo durante un cumpleaños en una finca en la vereda la Esperanza con público de niños, pero también de mujeres y mayores, Buenavista, Meta).



*Fotografía: Taller de artesanías indígenas en extensión bibliotecaria, Riosucio, Chocó*

Aunque el principio de extensiones no represente una innovación en sí, porque ya se reportan numerosas iniciativas al nivel local, nacional e internacional (bibliobús, biblioburro, “Hors les Murs” en Francia, etc.), el contexto especialmente restringido de en zonas rurales y aisladas, pero más que todo en contexto de posconflicto, llevaron cada bibliotecario a buscar soluciones innovadoras en términos de logística y de contenidos. Estas alternativas, sumadas a la escala de implementación de estas actividades, representan un aporte mayor en términos de servicios bibliotecarios a poblaciones en situación de vulnerabilidad y contexto de construcción de Paz.

## Del papel de las instituciones educativas en las BPM

- En el marco de la implementación de las BPM en sus territorios: papel clave de las instituciones educativas.
- **Ubicación** de varias BPM: en colegios o escuelas.
  - Oportunidad: local ya existente, adaptado y adecuado (ej: Charras, Guaviare; Vista Hermosa, Meta; Buenavista, Meta); apoyo y legitimidad a través de los rectores y docentes.
  - También generador de tensiones o de restricciones: falta de acceso de los demás públicos (Conejo, La Guajira); molestia generada por las visitas externas (Vista Hermosa, Meta).
- El papel de los profesores en la **apropiación comunitaria** de las BPM:
  - Un número importante de miembros de los GABs de las bibliotecas son docentes;
  - Apoyo fundamental en las actividades de extensiones;
  - Apoyo general en las actividades de la biblioteca y relaciones con la comunidad.
- La mayoría de las **extensiones** bibliotecarias fueron organizadas en instituciones escolares:
  - Inconvenientes: limitación del acceso a los servicios de la BPM a un solo público (exclusión de los adultos, adultos mayores)
  - Beneficios observados: en el contexto de una brecha significativa entre el campo y las zonas urbanas de Colombia, y de condiciones de precariedad en varias instituciones escolares de zona rural, los servicios de la BPM demuestran un impacto indiscutible en términos de condiciones de educación, acceso a la cultura, y pedagogía de paz hacia la construcción de un país que garantiza el ejercicio de sus derechos a todos los ciudadanos.



Fotografía: Actividad de extensión en un colegio, Cesar.

## 8. Fortalecer las BPM a través de micro-proyectos: La convocatoria de estímulos



CONVOCATORIA PARA EL DESARROLLO DE SERVICIOS INNOVADORES  
EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE LA PAZ

**40**  
proyectos creativos  
recibirán estímulos  
económicos de  
\$3.000.000

¡Participa, gana y fortalece el portafolio de servicios  
de tu Biblioteca Pública Móvil!

A mediados del mes de mayo de 2017, la Biblioteca Nacional decidió abrir una convocatoria para entregar 40 incentivos de 3 millones de pesos para el desarrollo de proyectos innovadores en las Bibliotecas Públicas Móviles. La idea era que las BPM diseñaran proyectos especiales y servicios innovadores enfocados en procesos de generación de confianza, recuperación de memoria, participación ciudadana, movilización de las comunidades y reconciliación.

Para estar seleccionado, un proyecto tenía que cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar liderado por el Grupo de Amigos de la Biblioteca;
- Buscar los objetivos precedentemente nombrados;

- Tener una metodología clara, presentar unos objetivos e indicadores de impacto detallados, un proceso de seguimiento y de evaluación claro;
- Vincular en la medida de lo posible a los excombatientes;
- Incluir un registro audiovisual de las etapas del proyecto.

Difundida el 17 de mayo de 2017, los bibliotecarios tenían hasta el 8 de junio para mandar sus propuestas teniendo en cuenta que la idea era que presentarán un mínimo de 2 proyectos por biblioteca. Aunque este plazo haya luego sido extendido, ha sido muy limitado para que puedan proponer proyectos muy elaborados. Además, un gran reto fue que, a esta fecha, muchas de las BPM no tenían GAB o un GAB no suficientemente empoderado para liderar este proceso. Así, los bibliotecarios se encontraron un poco aislados para concebir sus proyectos. Además, esta exigencia en términos de fechas no ha permitido a los expertos de Bibliotecas Sin Fronteras visitar todas las zonas antes de la fecha final de la convocatoria. Si bien se pudieron hacer correcciones a posteriori, muchas de las propuestas de los bibliotecarios faltaban de rigor en términos de metodología. El apoyo puntual de tutores de TICs no fue suficiente para permitir un resultado final completamente satisfactorio ya que ellos tampoco alcanzaron a visitar todas las bibliotecas en el plazo impartido.

No obstante, cada una de las 20 bibliotecas para la paz lograron ganar entre 1 y 3 proyectos con propuestas enfocadas en problemáticas como la memoria, la participación o la preservación del medioambiente.

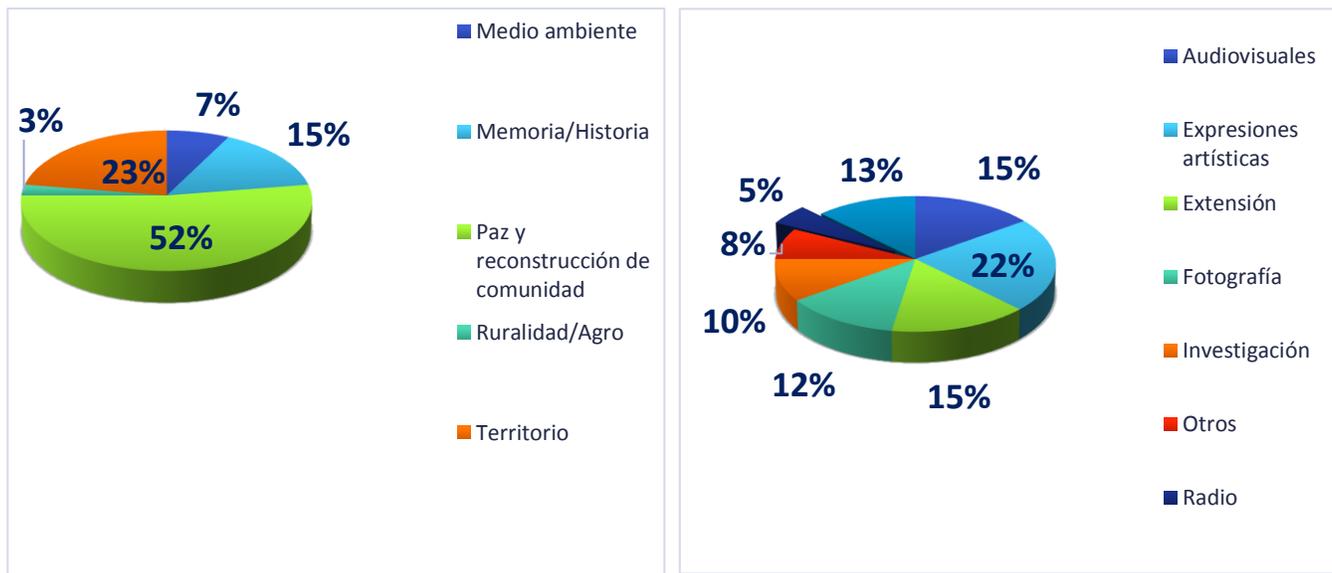


Figura 8 - Temáticas y métodos de los proyectos ganadores

Entre todos, unos se han destacados.

En El Santuario, Caquetá, se hizo la propuesta de montar una web radio comunitaria. Gracias al estímulo obtenido a través de la convocatoria, se pudo comprar el material necesario para iniciar el trabajo. También se contrató a un tallerista que vino a apoyar el GAB y el bibliotecario en el proceso de capacitación al uso de estos aparatos. Se capacitó los miembros del grupo radial en escritura creativa, modulación de la voz, organización de planilla radial, etc. Así, la BPM Galaxia de Letras busca poder crear su propia aplicación móvil para la difusión de los contenidos producidos por la misma comunidad. Además, el bibliotecario espera poder contar con el apoyo del Ministerio de TICs para que esta radio pueda integrar el programa de radio comunitaria para la paz y obtener un permiso y una antena para emitir en un perímetro de 10km alrededor de la biblioteca.



*Fotografía: Entrega de los materiales del proyecto Radio Santuario*

En San José del Oriente, Cesar se armó una propuesta de realización de murales para ilustrar los seis puntos de los acuerdos de Paz. El proyecto Pinta tu Voz tuvo un gran impacto en la comunidad, mejorando su calidad de vida y dando a conocer al gran público estos detalles del proceso de paz. Para ello, se realizaron talleres de pedagogía sobre el contenido de cada uno de estos puntos. A raíz de esto, se definió el contenido de los murales. Finalmente, el incentivo entregado por la BNC permitió la compra de los materiales y el traslado de los artistas hasta la zona.



*Fotografía: Realización del mural número 1 – Reforma Rural Integral*

Finalmente, en Gallo, el bibliotecario y el GAB diseñaron una propuesta de Biblioburro. Gracias al presupuesto entregado a través de la convocatoria se han organizado extensiones bibliotecarios a veredas de muy difícil acceso. Así se ha podido llevar muchos materiales hasta poblaciones que no tienen la posibilidad de llegar hasta la biblioteca.



*Fotografía: El bibliotecario, el GAB y el burro en una extensión*

De manera general, la propuesta de la convocatoria ha tenido un impacto muy positivo ya que ha permitido a las BPM proponer servicios y actividades innovadores más ambiciosos, de mayor calidad y que, en muchos casos, llegaron hasta las zonas más apartadas. Como mencionado anteriormente, los proyectos insistieron mucho sobre la participación de las comunidades, y en particular de los GAB sobre los cuales recaía el liderazgo de la convocatoria y el control del gasto de los presupuestos entregados por el ministerio de cultura. Así, para las comunidades, más allá del beneficio del servicio creado, también ha sido una muestra del compromiso del ministerio con estas bibliotecas y ha participado de la construcción de confianza con esta administración. Para las bibliotecas, la convocatoria como tal ha sido una gran oportunidad de consolidación tanto en términos de programación como en términos de posicionamiento como actor del cambio social al nivel local.

## 9. El Grupo Amigo de la Biblioteca, una especificidad de las Bibliotecas Colombianas

### El Grupo de Amigos de la Biblioteca o GAB

En Colombia, los GAB son una obligación legal para las bibliotecas que pertenecen a la RNBP. La conformación de un Grupo de Amigos/Voluntarios de la Biblioteca o GAB, es una tarea que realiza el bibliotecario como parte de su interacción con la comunidad. El GAB, según Soto (2013), es una herramienta para:

- Fomentar la participación ciudadana, en tanto involucra y representa los intereses de la comunidad
  - Lograr la articulación con sectores como el educativo, el político, el económico y el social
    - Reivindicar el sentido público de la biblioteca
    - Apoyar la gestión en el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos
  - Garantizar la continuidad y sostenibilidad de los procesos de la biblioteca
    - Brindar soporte y apoyo al bibliotecario
  - Multiplicar la promoción de la lectura y la escritura.

En el contexto en el cual se implementó el proyecto BPM, la constitución y la movilización del GAB han sido retos en la mayor parte de las zonas por varios motivos propios del contexto a los cuales se ha tratado de remediar de la siguiente forma.

DIFICULTADES	SOLUCIONES
<b>CONSTITUCIÓN</b>	
“Miedo” y desconocimiento de las bibliotecas por falta de habilidades de lectura y escritura	Promoción del GAB y de la BPM afuera de la biblioteca – énfasis en las madres de familia.  Vinculación con organizaciones sociales ya constituidas.
Dependencia de los GAB a individuos que pertenecen a instituciones locales e instituciones que llegaron y se fueron con los protocolos vinculados al proceso de paz (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, ejército, policía, etc.)	Ampliar y renovar las convocatorias del GAB: carteleras, promoción del GAB con cada nueva afiliación
<b>MOVILIZACIÓN</b>	
Falta de disponibilidad de la gente adulta debido a las extensivas jornadas laborales en el campo	Proponer un funcionamiento del GAB “a distancia” vía una comunicación seguida sin necesariamente contar con reuniones presenciales
Falta de compromiso o de sentimiento de pertenencia al GAB	Organización de actividades en grupo y con otros GAB para sensibilizar los miembros a las temáticas de trabajo del GAB y consolidar el grupo (team-building)

Según nuestras observaciones, varios elementos han facilitado la constitución del GAB, a pesar de estas dificultades:

- Movilización previa de la comunidad en la vereda de implementación;
- Nivel de integración y perfil del bibliotecario (trabajo comunitario);
- Número de habitantes en la vereda de implementación.

Otros bibliotecarios también han desarrollado alternativas para apoyar los GAB al nivel local complementándolos con un GAB “exterior” constituido por personas exteriores a la comunidad, pero con un conocimiento y unas competencias

## 10. Los auxiliares de las BPM: una apuesta para la sostenibilidad de las bibliotecas

### *El proceso de reclutamiento y su impacto*

Como mencionado precedentemente, los bibliotecarios de la paz tuvieron a partir del mes de mayo de 2017 el apoyo de auxiliares bibliotecarios quienes fueron contratados dentro de la comunidad.

El proceso de reclutamiento ha variado bastante de una Biblioteca Móvil a la otra debido, en primer lugar, a la concentración de población en cada una de la vereda dónde se ubican. En ciertas veredas relativamente “urbanizadas” tal como fue el caso en El Santuario, Caquetá, ya existían asociaciones de jóvenes comprometidas con procesos de cambio social en sus comunidades. En cuanto llegó la biblioteca, y antes de enterarse de la existencia de oportunidades laborales, se involucraron con la instalación de la BPM y su promoción. También fueron un gran apoyo para el bibliotecario en términos de conexión con otros líderes locales. Así, cuando llegó el momento de los procesos de contratación de los auxiliares, es muy naturalmente que los individuos más comprometidos y ya enterados de los procesos de las bibliotecas hayan sido los que quedaron para asumir este cargo.

En estas situaciones, el papel del auxiliar en la biblioteca ha rápidamente sido un verdadero valor agregado para el bibliotecario y para la biblioteca. Conectado a la comunidad, el auxiliar ha permitido la aceleración del proceso de construcción de confianza entre la comunidad y la biblioteca tanto como lugar de encuentro como representante de la institución. En estos casos, la constitución del Grupo de Amigos de la Biblioteca ha sido mucho más espontánea y los GABs constituidos mucho más involucrados y activos en su BPM. El auxiliar se ha posicionado como líder del GAB y el proceso ha sido muy positivo tanto para la BPM como para el auxiliar que se ha podido empoderar y afirmarse como fuerza de proposición tanto para la biblioteca como para la comunidad.

En otras zonas, dónde no hay concentración de población o caserío como es el caso para Las Morras, Caquetá, donde se ubica una de las BPM o Buenavista en el Meta, el proceso de selección se hizo de cierta forma “por defecto” ya que solamente se presentó una sola persona para el cargo. En este caso, el proceso de capacitación ha sido un poco más complicado y lento ya que los auxiliares no necesariamente tenían los perfiles más adecuado a las tareas que les incumbe.

A pesar de estos retos, haber contratado un auxiliar dentro de la comunidad ha sin duda sido una de las mayores fuerzas del proyecto Biblioteca Pública Móvil. En efecto, ha permitido tener en las bibliotecas individuos que compartían los intereses y las necesidades de la comunidad. En casos particulares donde las BPM se ubican en zonas con fuerte presencia de población indígena como es el caso el Cauca, tener un auxiliar proveniente de estos grupos y que habla los idiomas de ellos ha permitido adaptar las actividades y los contenidos y hacer de la BPM un lugar realmente hecho y accesible para todos y en el cual se podía reconocer la comunidad. Por otra parte, los auxiliares, integrados en la comunidad, fueron un aporte clave en términos de contactos y conocimiento de las dinámicas locales. Finalmente, ha permitido establecer una verdadera relación de confianza entre la BPM y la comunidad quien estuvo más dispuesta a creer en el hecho de que se trataba de un proceso duradero y estable y no solamente un evento de comunicación de gobierno colombiano.

### *El papel de los auxiliares*

El papel de los auxiliares bibliotecarios ha ido evolucionando en el transcurso del proyecto.

En una primera fase los auxiliares bibliotecarios recién contratados han sido un apoyo para la implementación de las actividades de la biblioteca concebidas por el bibliotecario. Sus tareas eran principalmente de ejecución. Paralelamente a esto, estaban recibiendo una capacitación continua sobre los elementos básicos de manejo de una biblioteca tales como clasificación, uso de la llave del saber, orientación de los usuarios, técnicas de lectura en voz alta. De la misma manera, se les dio incentivos para que se vuelvan lectores cada vez más asiduos. Esta capacitación informal se hizo de forma distinta de una BPM a la otra según las necesidades particulares de cada auxiliar y las competencias particulares de los bibliotecarios con los cuales trabajaban.



*Fotografía: Capacitación de los auxiliares bibliotecarios en Bogotá – Agosto de 2017*

Después de 3 meses de trabajo en campo, los auxiliares recibieron una capacitación en Bogotá – ver parte XX – XX. Esta capacitación marcó una inflexión muy clara en el desarrollo del proyecto. De un punto de vista simbólico, fue una gran **fuentes de inspiración y de motivación** para los auxiliares. Muchos nunca habían tenido la oportunidad de ir a Bogotá, casi ningunos se habían subido a un avión antes. Así, llevarlos hasta la capital colombiana para capacitarlos fue una nueva muestra del compromiso de la BNC con este proyecto y de la confianza que les tenían a estos individuos. En efecto, gran parte de la estrategia de salida recae en la nominación de los auxiliares como bibliotecarios oficiales de las BPM. Más que agradecidos, los auxiliares bibliotecarios también volvieron empoderados y muy motivados a sus comunidades.

Además, esta capacitación en Bogotá también ha sido la oportunidad para los auxiliares de compartir sobre sus experiencias en las bibliotecas, sus dificultades, sus éxitos y sus expectativas. Al darse cuenta que participaban

todos de un mismo proyecto, se inspiraron los unos de los otros y decidieron formalizar redes de comunicación entre ellos para seguir comunicando sobre sus labores.

Más allá de los contenidos de la capacitación, reunir los auxiliares ha sido una iniciativa muy positiva para el proyecto.

De un punto de vista concreto, este momento también ha marcado una **transición en cuanto al papel de los auxiliares en las bibliotecas**. Se volvieron más implicados y con un rol más importante en la toma de decisiones para el cotidiano de las bibliotecas. A partir de octubre, sus contratos les presentaban ya como los bibliotecarios titulares, los bibliotecarios iniciales convirtiéndose en tutores mientras manejaban temas más administrativos vinculados a la sostenibilidad el proyecto. No obstante, esta transición hubiera requerido una mayor formalización. Los bibliotecarios no necesariamente saben manejar recursos humanos y ha podido ser delicado para los auxiliares tomarse el espacio para liderar los procesos de la biblioteca frente a bibliotecarios que han sido omnipotente durante la gran mayoría del desarrollo del proyecto. Sin embargo, es una dimensión clave para permitir una **transición sólida y un empoderamiento completo** de los nuevos bibliotecarios.

Cabe resaltar que el tema de la transición ha sido delicado más allá del tema del posicionamiento de los auxiliares. En efecto, en varias zonas, las alcaldías se han opuesto a la designación de ciertos individuos a este puesto por motivos políticos. En otras, los auxiliares no quisieron permanecer a cargo de la biblioteca una vez se haya efectuado la salida de los bibliotecarios del ministerio. Es el caso en Remedios, Antioquia. En esta zona, las dinámicas económicas giran en torno a la minería. Por ello, el sueldo propuesto por el cargo de bibliotecario no le pareció suficientemente interesado al auxiliar, aunque sea superior al salario mínimo. Estas posiciones de los distintos actores pueden fragilizar la sostenibilidad de las bibliotecas si no son suficientemente conversadas y anticipadas.

## 11. La comunidad de práctica para compartir experiencias exitosas

El concepto de comunidades de práctica<sup>27</sup> describe un grupo de personas que trabajan juntas y que tienen que inventar constantemente soluciones locales a los problemas que enfrentan en sus prácticas profesionales. Al compartir sus dificultades, los miembros de esta comunidad aprenden juntos e innovan para solucionarlas.

Tres dimensiones estructuran las comunidades de práctica:

- Un compromiso mutuo: los miembros de la comunidad identifican una forma de compromiso compartido y la necesidad de apoyo interno a la comunidad;
- Una empresa conjunta: los miembros de la comunidad identifican metas y direcciones comunes alrededor de asuntos compartidos;
- Un repertorio compartido: Este directorio es esencial para la empresa conjunta. Caracteriza los recursos que permiten a los miembros comunicarse, resolver problemas. Los recursos pueden ser de diferentes tipos: palabras, herramientas, rutinas, procedimientos, archivos ...

---

<sup>27</sup>Según WENGER Etienne, *Communities of practice, learning, meaning and identity*, 1998.

En el marco de este programa, la comunidad de práctica se conforma principalmente alrededor de tres entidades:

- Los veinte bibliotecarios: la comunidad en sí, siendo los que implementan el proyecto en el campo y que conforman un grupo de profesionales fuertes con objetivos y directorio
- El equipo de coordinación y los expertos de campo de BSF, por su centralización de las informaciones
- Las entidades y personas alrededor del proyecto en el campo, especialmente a través del grupo GAB

En el contexto del proyecto de las BPM, ¿Cómo se estructuró la comunidad de práctica? ¿Cuáles fueron sus fuerzas y las debilidades?

Veremos a continuación las dos modalidades bajo las cuáles se organizó este trabajo: por un lado, de forma continua a través de las redes sociales, por otro lado, de manera más puntual en los momentos de encuentro físico de todos los participantes del proyecto en Bogotá.

### *Redes Sociales e internet*

#### WhatsApp: una herramienta culturalmente muy difusa

La principal herramienta de comunicación interna fue la aplicación de celulares “WhatsApp”. Medio principal de intercambios entre los diferentes actores, esta herramienta es muy difusa en el contexto colombiano, lo que simplifico su implementación que se hizo de manera casi inconsciente. La comunidad en el WhatsApp se constituyó en diferentes niveles y con propósito diferentes lo que lo convirtió en la herramienta la más completa y la más usada:

- **Grupo de los bibliotecarios y de la coordinación:** grupo central de comunicación conformado a la iniciativa del equipo de coordinación. A través de este medio se intercambiaban dudas, preguntas y potenciales soluciones. También, se centralizó en este grupo muchas de las buenas practicas o de los éxitos que vivían los bibliotecarios en el campo y se intercambiaban informaciones relevantes para el proyecto (convocatorias para donaciones, estímulos financieros etc...). Se generó una forma de auto-censura que no permitió expresar preocupaciones individuales con el temor de presentar debilidades en público.

- **Grupo de los bibliotecarios sin coordinación:** grupo alternativo y mucho más informal. De igual manera se compartían dudas y preocupaciones, pero motivando una reflexión interna a la comunidad de los bibliotecarios sin intervención jerárquica, levantando preocupaciones por parte de la coordinación siendo considerada como comunicación subterránea.

- **Sub-grupos entre bibliotecarios por afinidades:** resultando de los encuentros en Bogotá, o de afinidades anteriores se generaron grupos informales entre bibliotecarios, lugar de expresión muy informal donde se intercambiaban en temas profesionales como personales.

- **Grupo de los bibliotecarios con los expertos de campo respetivos:** grupo generado a la iniciativa de los expertos para facilitar la coordinación, mucho más formal, fuera de la coordinación logística, se intercambiaban recomendaciones y soluciones puntuales en problemas de los bibliotecarios.

- **Grupos interpersonales entre bibliotecario y los expertos de campos y/o entre bibliotecarios:** de igual manera y fuera de intercambios personales, se intercambiaban recomendaciones puntuales tanto sobre puntos específicos como sobre temas muy generales.

- **Grupos Expertos y Coordinación BNC:** grupo principalmente dedicado a la coordinación, también se levantan dudas y se pide apoyo puntual en temas específicos

- **Grupos locales entre bibliotecarios y actores locales:** grupo generalmente creado a la iniciativa del bibliotecario. Sirve tanto para la movilización de los actores (convocatorias...) como para el intercambio de información y la estructuración del apoyo local.

#### Facebook: un medio difuso de formalización de los intercambios

La segunda herramienta utilizada en el marco del proyecto fue el Facebook. A través de este medio, principalmente manejado desde la coordinación y los servicios de la BNC en Bogotá, se intercambiaron muchísima información y simplificó mucho su movilización. Se implementó a dos niveles:

**Una página privada al nivel nacional** coordinada por el equipo de la BNC en Bogotá: verdadera herramienta de la comunidad de práctica, se usa principalmente para compartir buenas prácticas, experiencias y éxitos en las BPM. Estas informaciones son movilizadas por la coordinación quien decide si las centraliza y las difunde. Sin embargo, y a pesar de un potencial moderador, la auto-censura fue también muy fuerte. Si temas de logística lo pueden explicar en ciertos casos, solo fue una minoría de los bibliotecarios quienes se expresan o se expresaron en la página oficial de las BPM, y muchos quedaron con las sensaciones que la ventaja de este medio era para “que nos vean bien” desde la coordinación, ahí se refleja el peligro de genera competencia improductiva en lugar de colaboración constructiva.

Adicionalmente, es principalmente a partir de este medio que se constituyó la imagen global del avance del proyecto fuera del equipo de coordinación, y entonces a partir de aquí (entre otro) se constituyó un discurso uniformizado desde la información de la base al nivel interno a la BNC.

Compartir la visibilidad del proyecto en los medios de comunicación ha sido la principal fuente para la constitución de un discurso común entre los diferentes actores. y oriento el posicionamiento de cada uno, esta vez mas desde arriba hacia la base. Los bibliotecarios se posicionaron (en pro o en contra) de los que se compartía aquí.

#### *El papel de los expertos y de la coordinación*

Estando regularmente en el campo y visitando varias zonas, uno de los aportes centrales de los expertos de campo de BSF reside en la capacidad que tienen de asegurarse que las buenas practicas estén centralizadas y difundidas con el fin de construir respuestas a las dificultades que se presentan, apoyándose en éxitos y aprendizaje que se identificaron en otros sitios. También, se trató de hacerse el relé de voluntad transversales ya sea desde la coordinación de la BNC, como se hizo con CORPOICA<sup>28</sup>, desde otras BPM<sup>29</sup>, o desde otros proyectos de Bibliotecas Sin Fronteras<sup>30</sup>.

En este sentido, la intervención de los expertos BSF, fue una de las concretizaciones de la comunidad de práctica, aunque no se formalizo este tipo de intervención. Uno de los provechos que identifican los bibliotecarios y los mismos expertos, es la capacidad de construir una visión menos encerrada en el cotidiano de las BPM y la capacidad de proponer soluciones alternativas de implementación para solucionar problemas tanto estructurales como puntuales.

Por parte de la coordinación de la BNC, el trabajo continuo de centralización de los informes tanto de los bibliotecarios que, de los auxiliares, fue una manera de centralizar la información al nivel nacional y de poder

---

<sup>28</sup> BAC, Biblioteca Agropecuaria de Colombia, contenidos específico a implementar en las BPM

<sup>29</sup> Como el proyecto *Cartas para la Paz*

<sup>30</sup> Aquí se trata más de aprendizaje transversal sobre mediación cultural y/o trabajo en zona de pos-conflicto entre otros

posicionarse en los diferentes temas de ansiedad para los equipos de campo y para intervenir de manera puntual. La visión que se constituyó desde la coordinación a partir de estos reportes, pero también con las visitas puntuales que se realizaron a campo, permitió también una intervención más acertada durante el encuentro intermediario en Bogotá.

### *Los encuentros en Bogotá*

Efectivamente, los dos momentos fuertes en términos de comunidad de práctica a lo largo del proyecto fueron los dos encuentros que se organizaron en Bogotá con todo el equipo del proyecto.

Durante el primero de estos encuentros que se constituyó alrededor de dos semanas de capacitación, uno de los temas que sobresalió por parte de los bibliotecarios fue la sensación de constituirse en equipo. En este sentido el aspecto de edificio del equipo (o “team building”) fue un éxito y se trabajó a partir de la implementación de talleres con trabajo en pequeños grupos y de otras actividades, pero también durante los momentos más informales, en las noches, durante los almuerzos...

El sentimiento de motivación que se destacó de estas dos semanas fue muy bien identificado y relacionado con este sentimiento de pertenecer a un equipo y de tener a personas en situaciones similares con quienes relacionarse en caso de necesidad programática. También, resultaron unos vínculos interpersonales entre los mismos bibliotecarios y se generaron sub-grupos en cuales ciertas personalidades se sintieron más cómodas para intercambiar.

También fue la oportunidad tanto para los expertos BSF como para la coordinación de generar o profundizar lazos de confianza y relaciones interpersonales entre los equipos.

Si se compartió el mismo sentimiento de motivación renovada durante el segundo encuentro, los sentimientos generales de los participantes no permitieron destacar la misma potencia de consolidación del equipo, al contrario, varios participantes lastiman la falta de momentos informales para intercambiar entre ellos. Uno de los momentos fuertes, eran las presentaciones de cada BPM, pero el formato se volvió muy pesado y no permitió destacar de manera muy acertada buenas prácticas y éxitos. Sin embargo, estos momentos, permitieron intercambiar sobre las ansiedades de los bibliotecarios, generando fenómenos de co-identificación en las dificultades que se presentaban y en este sentido reforzando los lazos del equipo. Es necesario destacar que durante este encuentro también se presentaron los fenómenos de competencias que ya se hacían sentir en el uso de las redes sociales. Las personalidades fuertes se imponían y un sentimiento de desvaloración se propagó con el destaque de ciertas prácticas muy puntuales. Es importante tomar en cuenta esta dimensión psicológica en el manejo de la comunidad de práctica.

### *Conclusiones y Recomendaciones*

La estructuración de la comunidad de profesionales a través de las herramientas y medios presentados acá, nunca tuvo como objetivo primero el intercambio de experiencias y de buenas prácticas. Resultó entonces en un intercambio más informal, sin marco definido, para trabajar en los problemas y dificultades cotidianas.

Esta falta de formalidad es necesaria para el buen funcionamiento de una comunidad, sin embargo, es muy importante tener una dimensión formal para este intercambio y es importante distinguir de manera muy clara entre estos diferentes tipos de medios, formal e informal. Esta distinción puede mejorar las dos principales dificultades:

- La autocensura: por cuestiones logísticas, timidez o por falta de interés y de priorización
- La competencia: el sentimiento que nace del aislamiento de los trabajadores y de la visibilidad desproporcionada de cada biblioteca

Los dos desafíos que se deben considerar para la estructuración de una comunidad de práctica son entonces los siguientes:

- ¿Cómo evitar la autocensura y garantizar un equilibrio a pesar de modalidades y personalidades diferentes?
- ¿Cómo transformar competencia en intercambio constructivo?
- ¿Cómo capitalizar en estos intercambios, sobre todo cuando son informales?

Las recomendaciones que se identifican tanto a partir de las experiencias de los expertos BSF como de los mismos bibliotecarios son las siguientes:

Aparece importante la inclusión, en las capacitaciones, del tema de la comunidad de práctica y de las herramientas correspondientes, no solamente para la promoción y el posicionamiento de las bibliotecas, sino también como método de trabajo.

Por otra parte, es clave encargar una persona de la moderación y animación de los medios de comunicación (redes sociales) pero también de los momentos fuertes (encuentros etc...). Esta persona debe ser responsabilizada en el tema y tiene como papel:

- Destacar y centralizar (capitalización) temas y prácticas sobresalientes;
- Difundir los contenidos que se producen desde la base;
- Garantizar el equilibrio y la apertura a todos de estos espacios.

Aparece también como muy importante de tener, desde la coordinación, una reflexión profunda sobre los medios de comunicación y la dimensión informal de los intercambios. Si los productos (buenas prácticas, experiencias, aprendizajes...) se deberían compartir en los medios más formales para una mejor capitalización de las prácticas, la comunidad formalizada solo puede funcionar si se apoya en medios de comunicaciones informales fuertes y bien establecido, los cuales no pueden ser percibido como peligroso por parte de la coordinación, porque vienen al final reforzando y profesionalizando el trabajo de los bibliotecarios.

## 12. Buenas prácticas de financiamientos alternativos

Ya hemos visto las varias formas de apoyo a las BPM por parte de las instituciones, sea la BNC, las gobernaciones regionales o las alcaldías. Pero una particularidad que pudimos observar durante el proyecto son las diferentes estrategias de financiamiento “adicionales” que se materializaron para las bibliotecas. Estas formas de financiamiento son muy importantes dado que se hicieron a fuera del marco “tradicional” de financiamiento de las bibliotecas públicas, y que se pueden aplicar a otros tipos de bibliotecas (escolar, comunitarias...). Además, pudimos observar beneficios importantes en términos de movilización de la comunidad o de sostenibilidad. Vamos a ilustrar este tema con ejemplos concretos que se llevaron a cabo en las BPM en Colombia.

### Biblioteca Pública Móvil de Conejo – La Guajira

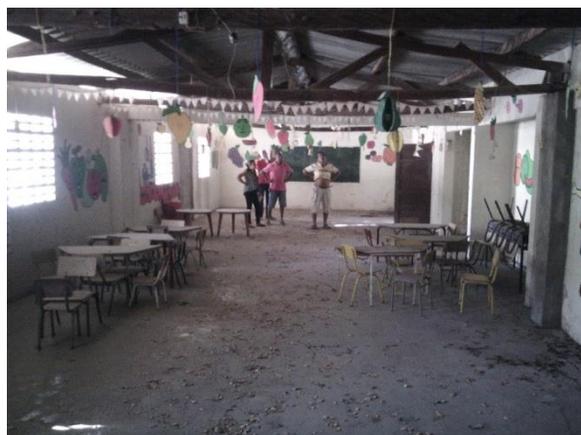
**Contexto:** al principio del proyecto, la BPM estaba ubicada en el colegio de la vereda, con todas las dificultades que eso puede implicar (como ya lo hemos visto en las partes anteriores). Había mucha dificultad para encontrar otros lugares, y combinado con una falta de apoyo por parte de la alcaldía y de apropiación por parte de la



comunidad, Gilberto Pabón (Bibliotecario de la Paz) y el equipo de coordinación tenían que encontrar alternativas. Después de una experiencia negativa en el marco de una actividad, Gilberto decidió sacar la BPM del colegio. La reubicó en una sala al lado de la biblioteca comunitaria de la vereda, Alegría de Leer. Era el primer paso de la movilización de la comunidad al respecto de la biblioteca.

**Estrategia:** apropiar y empoderar a la comunidad de Conejo en búsqueda de soluciones o alternativas para desarrollar el proyecto BPM, y entonces buscar recursos dentro de la comunidad para resolver y financiar la construcción o adecuación de un nuevo lugar.

**Desarrollo:** la alcaldía finalmente aceptó entregar un salón, que se tenía que renovar, ya que estaba abandonado e inapto para recibir público:



La alcaldía no tenía posibilidades financieras de apoyar esta renovación. Gilberto decidió convocar a la comunidad con una reunión pública, con el apoyo de la Junta de Acción Comunal (JAC), para movilizar a todo ellos alrededor de la renovación y construcción de este espacio.

La estrategia se encontró ser un éxito total. La comunidad se movilizó de manera muy fuerte, y desarrolló muchas actividades que generan ingresos: ollas comunitarias, venta de hayacas y envueltos, tómbolas, acuerdo con las organizaciones de peleas de gallos que desarrollan en el corregimiento para tener un porcentaje de los beneficios,

torneo de billar, festival de comparsas, campeonato de futbol, jornada “regala un ladrillo” y cartas de solicitudes a entidades privadas solicitando colaboración para BPM. Organizaron también un “bingo gastronómico”: participación de los comerciantes de la comunidad con productos (premios, cesta de alimentos), y organización de un Bingo para generar ingresos para la biblioteca.



Estas actividades permitieron lograr una apropiación muy importante de la biblioteca por parte de la comunidad, y de encontrar recursos suficientes para construir y renovar el nuevo espacio. La comunidad trabajó 21 días, 17 horas diarias, para tener una de las bibliotecas más lindas del proyecto BPM.

### Obras de renovación del exterior y de la estructura interior



### Pintura interior y exterior



## Actividades e inauguración



Otros ejemplos de buenas prácticas en términos de financiamientos adicionales:

- **El “Ladrillatón” en Rio Sucio (Sandra):** venta comunitaria de ladrillos de papel que simbolizan los de la próxima biblioteca que se busca financiar con esta actividad. Mensaje simbólico fuerte y participación de toda la comunidad.

- **En Remedios**, Antioquia, la misma comunidad cortó la madera que sirvió a la construcción de la biblioteca.
- **En Gallo**, Córdoba, la comunidad se comprometió con la mano de obra para construir la biblioteca completa.

En resumen, las experiencias exitosas que vimos se financiaron a través de:

- La comunidad;
- Actividades o eventos que generan ingresos;
- Alianzas con actores locales (asociaciones, JAC...);
- Alianzas con empresas.
-

# Anexos

*Digitalizado*

Anexo I - 1er Encuentro de Formación Bibliotecarios para la Paz

Anexo II - 2do Encuentro Bibliotecarios para la Paz

Anexo III - Boletín Técnico ECV 2016

Anexo IV - Entornos y riesgos de las ZVTN

Anexo V - Fiche de poste Expertos BSF

Anexo VI - UMAIC Humanitarian Dashboard

Anexo VII - UMAIC Snapshot Desastres Naturales

Anexo VIII - Ejemplo Diagnostico Bibliotecario

Anexo IX - Informe de evaluación externa – CNC

Anexo X - Reporte Llave del Saber BPM 01Marzo-15Agosto

# Glosario

<b>ARN</b>	Agencia Colombiana para la Reincorporación y la Normalización
<b>ART</b>	Agencia de Renovación del Territorio
<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>BNC</b>	Biblioteca Nacional de Colombia
<b>BPM</b>	Biblioteca Pública Móvil
<b>BSF</b>	Bibliotecas Sin Fronteras
<b>CNC</b>	Centro Nacional de Consultoría
<b>CORPOICA</b>	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
<b>FARC-EP</b>	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo
<b>ELN</b>	Ejército de Liberación Nacional
<b>GAB</b>	Grupo de Amigos de la Biblioteca
<b>JAC</b>	Junta de Acción Comunal
<b>IT</b>	Information Technology (en)
<b>IDB</b>	Ideas Box
<b>MMV</b>	Mecanismo de Monitoreo y Verificación
<b>OACP</b>	Oficina del Alto Comisionado para la Paz
<b>OCHA</b>	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
<b>OEA</b>	Organización de los Estados Americanos
<b>PTN</b>	Punto Transitorios de Normalización
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
<b>ZVTN</b>	Zonas Veredales Transitorias de Normalización