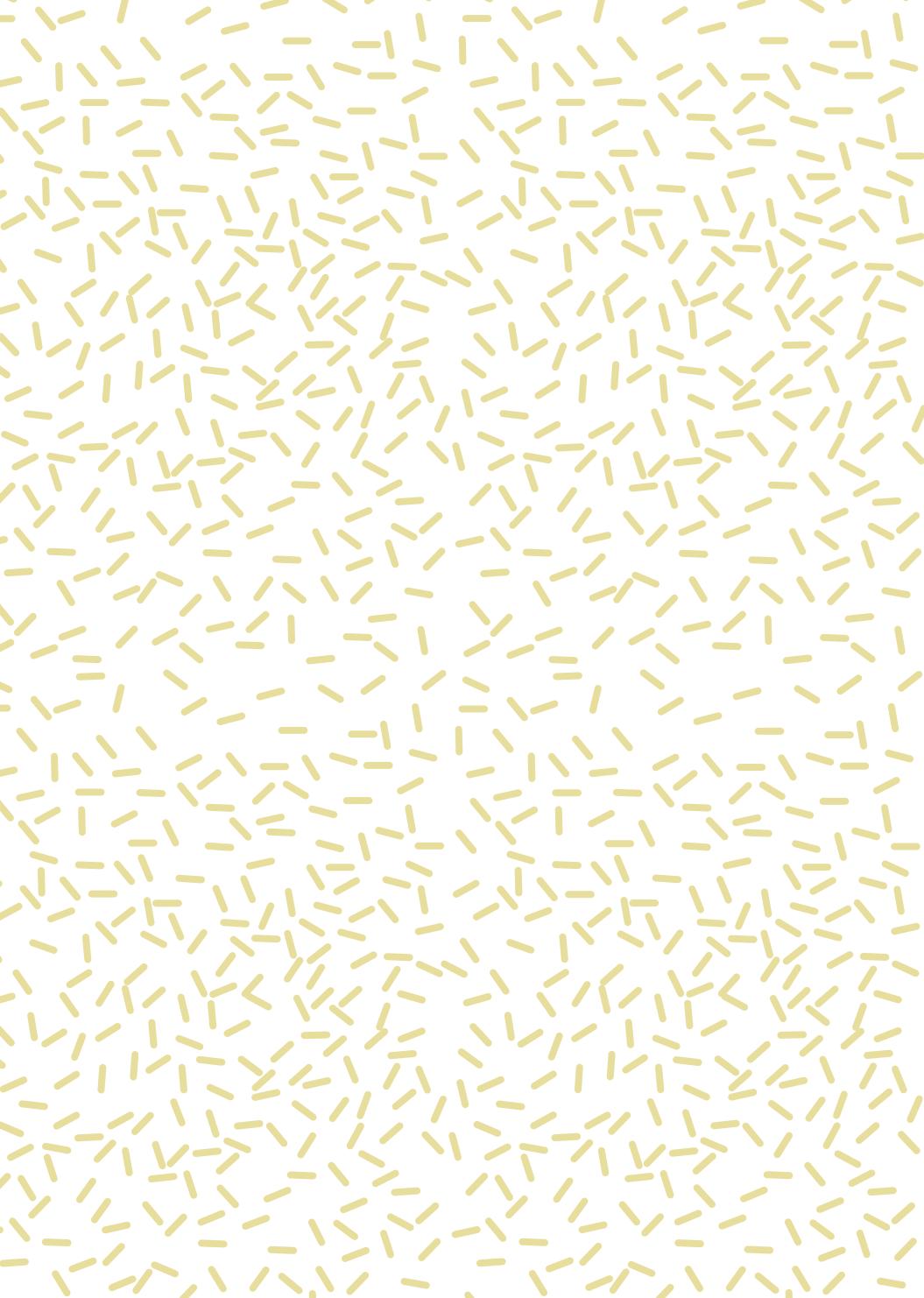


# **LAS BIBLIOTECAS POPULARES SON LAS PERSONAS QUE LAS SOSTIENEN**

---

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIAL  
PARA BIBLIOTECAS POPULARES**

**conabip**  
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares



# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN SOCIAL PARA BIBLIOTECAS POPULARES

## LAS BP HACIA ADENTRO

**conabip**  
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares



Ministerio de Cultura  
Presidencia de la Nación



## › PROYECTO Y DESARROLLO

Unidad Técnica

Luciana Bru, Valeria Chorny, Melina Curia,  
Javier González Toledo y Alejandra Parodi

## › DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Gimena Cebrones

## › COORDINACIÓN EDITORIAL

Unidad de Promoción del Libro y la Lectura  
Esteban Gutiérrez y María Olives

## › COLABORARON EN ESTE FASCÍCULO

Liliana Bisio, Agostina Castello, Javier Areco

Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares

Herramientas de gestión social para Bibliotecas Populares:  
las Bibliotecas Populares son las personas que las sostienen.  
- 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :

Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares, 2017.

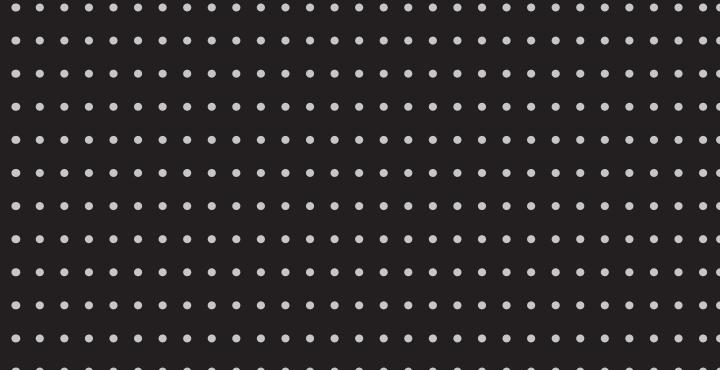
Libro digital, PDF - (Biblioteca Popular. Herramientas)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-1696-22-2

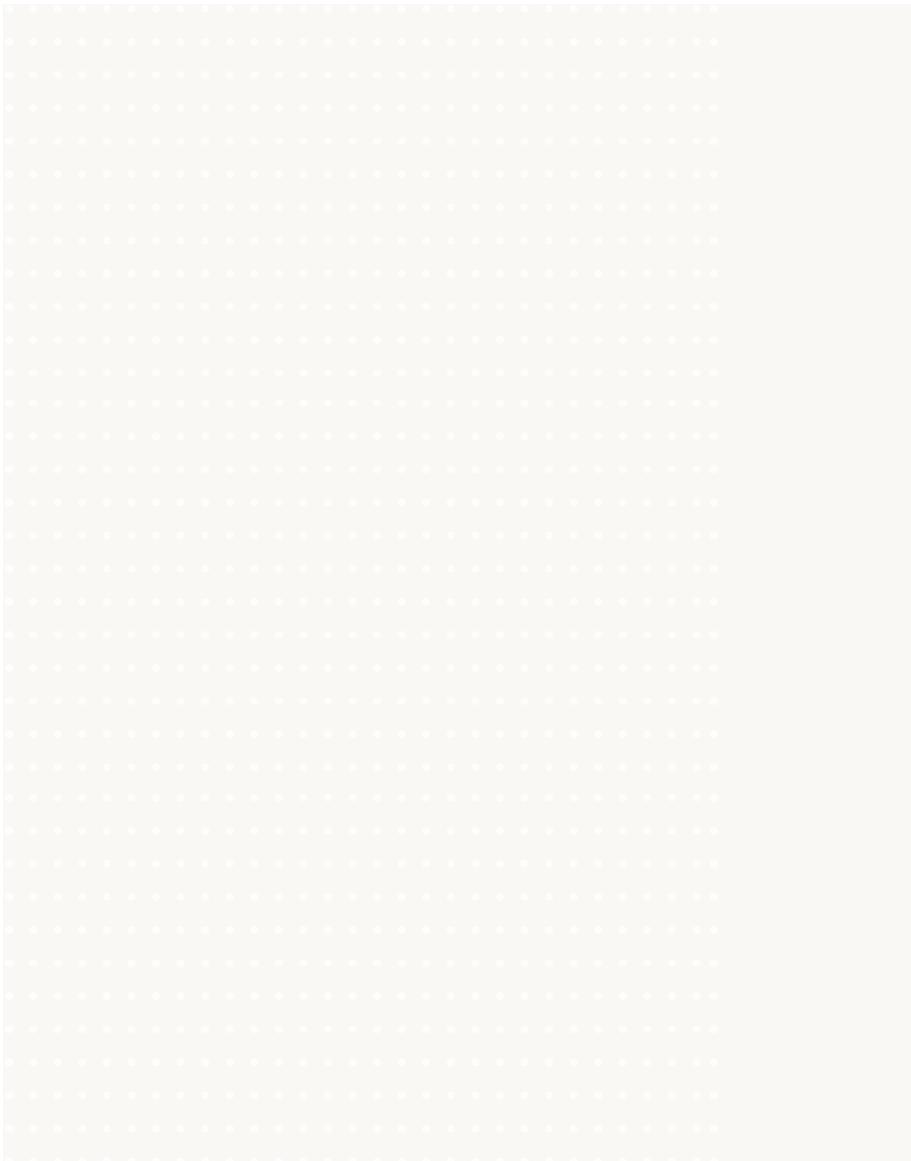
1. Biblioteca Popular. 2. Gestión Bibliotecaria.

CDD 027.4



**LAS BIBLIOTECAS  
POPULARES SON  
LAS PERSONAS  
QUE LAS  
SOSTIENEN**

---



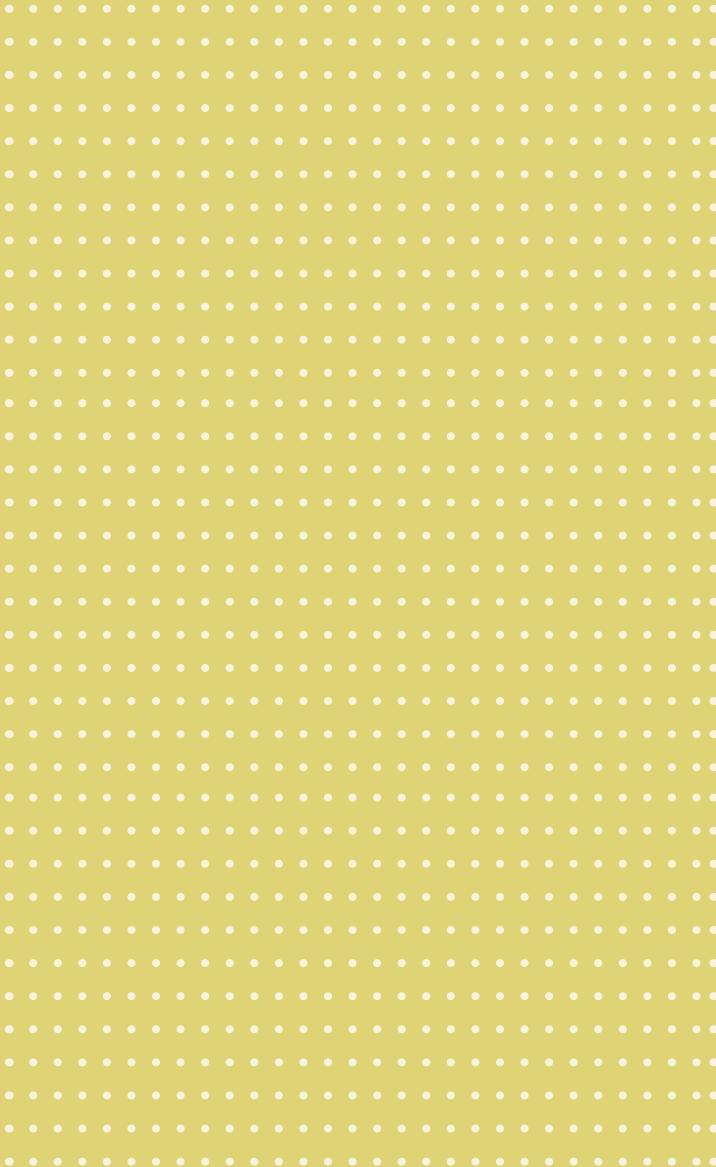


# LAS BIBLIOTECAS POPULARES SON LAS PERSONAS QUE LAS SOSTIENEN

En este fascículo se propone un recorrido por el interior de las bibliotecas populares desde el punto de vista de las personas que las llevan adelante y los roles y tareas que éstas desempeñan. Sin desconocer que la realidad en este tipo de organizaciones muchas veces implica superposición de funciones —todos hacen un poco de todo—, el objetivo es presentar algunos aspectos centrales, marcos normativos, derechos y obligaciones sobre las comisiones directivas y la relación de estas con el voluntariado y el personal rentado. Además se brindarán recomendaciones y sugerencias para que las relaciones y la comunicación entre los miembros sean fluidas y contribuyan a cumplir con los objetivos que se proponga la biblioteca popular.

## Las claves

- Roles, tareas y normas
- Comisión Directiva
- Voluntariado
- Personal rentado
- Comunicación interna





# ROLES, TAREAS Y NORMAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA BIBLIOTECA POPULAR

---



# ESTRUCTURA INTERNA



Al igual que cualquier otra organización sin fines de lucro, pero de un modo mucho más palpable, **las bibliotecas populares son, ante todo, las personas que las llevan adelante**: la sola existencia de un edificio lleno de libros no hace posible el desarrollo y sostenimiento de instituciones de este tipo, que perviven y se actualizan permanentemente desde hace más de un siglo, principalmente sustentadas por un gran movimiento de voluntarios y voluntarias.

Estructura  
→

Los distintos roles y tareas que realiza cada una de las personas que componen una biblioteca popular conforman una estructura que puede estar más o menos plasmada a nivel formal pero que de hecho implica una diversidad de actividades y funciones que se relacionan entre sí.

Para que la organización pueda concretar sus objetivos y cumplir con las metas que se propone, es importante que cada persona



conozca los roles que debe cumplir y las tareas que debe realizar así como también las de los demás.

Algunas bibliotecas populares tienen una tendencia al funcionamiento verticalista, en el cual una persona o un grupo reducido de personas son las encargadas de tomar las decisiones. En tanto que otras bibliotecas funcionan de un modo más horizontal, teniendo como norte la esencia participativa y democrática que caracteriza a las asociaciones civiles.

Esencia  
participativa  
y  
democrática

De este modo, con una organización que toma decisiones de forma más abierta y plural, el trabajo de cada uno de los miembros puede resultar más sencillo, más eficiente y también más placentero. La división de tareas y funciones permite evitar discusiones y ahorrar esfuerzos, manteniendo la unión del grupo. Pero para que esta división de tareas no implique trabajar en soledad o sobrecargar de trabajo a algunas personas, la misma debe estar consensuada y explicitada para todos. Es recomendable que los miembros de la biblioteca trabajen de manera articulada, sabiendo qué hace cada uno, qué acciones deben consultarse previamente con el resto, cuáles se pueden trabajar en equipo, qué tipo de decisiones serían de urgente resolución y cuáles pueden esperar.



## Organigrama



Para dejar asentadas las estructuras, roles y cargos, con las tareas y lineamientos que cada uno conlleva, se recomienda armar un organigrama o esquema de la organización. En el organigrama deberían incluirse cada uno de los cargos y/o grupos de trabajo, con sus funciones y tareas. También se puede agregar de qué modo se eligen y renuevan los cargos, cómo se componen esos grupos de trabajo, cada cuánto deben reunirse y cómo se relacionan con el resto de la entidad, poniendo el eje en el orden o la jerarquía en la toma de decisiones (a quién debe recurrir cada uno en caso de dudas). Esto facilita que todos los miembros de la biblioteca puedan conocer esta información e incluso transmitirla a nuevos voluntarios, dirigentes o colaboradores.

## Reglamento interno



Otro dispositivo importante para organizar la estructura y el reparto de tareas puede ser el reglamento interno. Cuando se piensa una organización no debe pasarse por alto la definición de ciertas normas. Pensar en las normas permite esclarecer lo que deben hacer y lo que no deben hacer los miembros que forman parte de la biblioteca popular de acuerdo con la tarea que haya asumido cada uno. En la medida que cada participante tenga en claro cuál es su tarea, sabrá cuáles son sus derechos y obligaciones, que podrían variar con el tiempo.



Más allá del modo de funcionamiento que elija la biblioteca, es fundamental destacar y tener presente que todas las tareas son valiosas y todos los roles son importantes; cuanto más explicitadas resulten las reglas y más relacionadas estén las partes, la organización se acercará más al cumplimiento de su misión.



**Algunas preguntas para pensar en las normas pueden ser:**

- ¿Quién decide qué proyectos se presentarán para buscar financiamiento?
- ¿Qué puede y qué no puede decidir el/la responsable de comunicarse con otras organizaciones?



## LOS ESTATUTOS SOCIALES

---



El estatuto es la ley básica que rige la vida de la entidad. Establece los instrumentos con que se alcanzarán los objetivos de la biblioteca, determina los derechos y obligaciones de los asociados, las categorías de los mismos, cómo se conforman las autoridades, sus funciones, forma de designación, responsabilidades y las normas que regirán su vida interna. El acto constitutivo de la asociación debe ser otorgado por instrumento público y ser inscripto en el registro correspondiente. Esto implica que las personas que decidan constituir una asociación se deben reunir en asamblea y labrar un acta con constancia de los presentes y firma de todos ellos ante escribano público.



### **El estatuto social debe contener:**

- la identificación de los constituyentes;
- el nombre de la asociación con el aditamento “Asociación Civil” y “Biblioteca Popular” (pueden ir antes o después del nombre);
- el objeto;
- el domicilio social;
- el plazo de duración o si es a perpetuidad;
- las causales de disolución;
- las contribuciones que conforman el patrimonio inicial y el valor que se les asigna;
- el régimen de administración y representación;
- la fecha de cierre del ejercicio económico anual;
- las clases o categorías de asociados y prerrogativas y deberes de cada una;
- el régimen de ingreso, admisión, renuncia, sanciones disciplinarias, exclusión de asociados.



Además, con respecto a los órganos de gobierno, es decir, la comisión directiva, las asambleas y el órgano de fiscalización interna, el estatuto debe regular su composición, requisitos de integración, duración de los cargos, competencias, funciones, atribuciones y funcionamiento en cuanto a convocatoria, constitución, deliberación, decisiones y documentación. Asimismo debe fijar el procedimiento de liquidación y destino de los bienes después de la liquidación.

Por último, el estatuto debe prever las competencia y funciones del presidente, secretario y tesorero; los demás miembros de la comisión directiva tienen carácter de vocales.



# COMISIONES DIRECTIVAS

En toda organización social, en este caso una biblioteca popular, pueden diferenciarse dos tipos de estructuras: una de toma de decisiones y otra ejecutiva.

La toma de decisiones en organizaciones como las bibliotecas populares corresponde a la asamblea de asociados; es decir que la asamblea de asociados es el órgano soberano de las bibliotecas populares.

De la asamblea surge también, por voto mayoritario, la comisión directiva, que va a ser el órgano encargado de la administración de la biblioteca de acuerdo a los lineamientos (misión, visión, estrategias, estatutos) que hayan sido definidos por la máxima y más democrática autoridad: la asamblea.

Además de la asamblea y la comisión directiva, la biblioteca cuenta con otro órgano de gobierno: la comisión revisora de cuentas y/o

Asamblea de  
asociados



Comisión  
directiva





sindicatura (según lo que disponga el estatuto). Estos tres órganos le serán de utilidad para manifestar su voluntad y dirigir sus acciones, tanto internamente como en su relación con terceros ajenos a la organización.

## Asambleas de asociados

Hay dos clases de asambleas generales: ordinarias y extraordinarias.

### Asambleas generales ordinarias:

Se convocan una vez al año, con el objeto de:

- Considerar la aprobación o modificación de la memoria, balance, inventario, etcétera.
- Elegir a los miembros de la comisión directiva y del órgano de fiscalización.



## Asambleas generales extraordinarias:

Las asambleas generales extraordinarias se convocan siempre que lo solicite la comisión directiva, el órgano de fiscalización o los asociados con derecho a voto.

Es importante tener presente que la vía legítima para plantear cuestiones o conflictos institucionales es la asamblea extraordinaria, dado que, como instrumento de deliberación, permite dar prioridad a los asuntos actuales e importantes, y es necesario para tomar decisiones que puedan cambiar el rumbo de la biblioteca.

La participación de todos los asociados en la asamblea general es vital para asegurar la pluralidad de la organización, en tanto que impide que una o varias personas se perpetúen en sus cargos y que se dificulte la integración de los demás vecinos. No obstante lo anterior, las diferentes reuniones mensuales que la biblioteca proponga pueden ser útiles para prevenir algunos conflictos que luego serían de difícil resolución.



# COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES DE LA COMISIÓN DIRECTIVA

---

La comisión directiva es elegida y está compuesta por asociados de la biblioteca popular. Es el órgano de administración y representación de la asociación. La comisión es la que dirige y administra la entidad, es la encargada de manejar sus recursos, de invertir los fondos.

Por el artículo 141 del Código Civil, la comisión directiva debe prever como mínimo los cargos de presidente, secretario y tesorero.

Además, tiene a su cargo la vinculación con todas las otras personas que participan de la biblioteca popular, ya sea el personal rentado o en relación de dependencia, los voluntarios, talleristas, promotores de lectura, auditores, asesores, entre otros. También, se relaciona con los organismos gubernamentales que le brindan su apoyo como la CONABIP.

**Estas autoridades elegidas por la asamblea de asociados, a pesar de su gran responsabilidad, no pueden cobrar un sueldo por esta actividad. Es decir que todos los miembros de la comisión directiva son voluntarios.**



**Los asociados, por medio de la asamblea delegan en la comisión directiva la ejecución y administración de la biblioteca popular. Al mismo tiempo, son los asociados —por medio de la asamblea— los que poseen el poder de decidir aquello que es más relevante para la institución y, también, de elegir y revocar a las personas que ocuparán los cargos de la comisión.**



**Según la normativa cualquier asociado que tenga la cuota al día está en condiciones de votar en la asamblea. Bajo ningún punto de vista se puede restringir a un asociado el derecho de votar a los representantes de la comisión directiva.**

La duración de sus mandatos —y las responsabilidades que ellos implican— se establece en los estatutos sociales y puede finalizar cuando éstos se cumplen, por renuncia al cargo o por decisión en asamblea ordinaria.



## **Algunos de los deberes y atribuciones de la comisión directiva**

Aquí se presentan algunas sugerencias obtenidas de un modelo de estatuto. Cada biblioteca —en asamblea— puede pensar y proponer las funciones y responsabilidades que estime convenientes.

### **Presidente / Vicepresidente**

- Ejercer la representación de la entidad;
- convocar a las sesiones de la comisión directiva y presidir éstas y las asambleas;
- votar en las sesiones de la comisión directiva, al igual que los demás miembros del cuerpo y, en caso de empate, votar nuevamente para desempatar;
- firmar con el secretario las actas de las asambleas y de las sesiones de la comisión directiva, la correspondencia y todo documento emanado de la asociación;
- autorizar con el tesorero las cuentas de gastos firmando los recibos y demás documentos de acuerdo con lo resuelto por comisión directiva, no permitiendo que los fondos sociales sean invertidos en objetos ajenos a lo prescripto en el estatuto;



- dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones de la comisión directiva y asambleas cuando se altere el orden o falte el debido respeto;
  - velar por la buena marcha y administración de la asociación, observando y haciendo observar el estatuto, reglamentos y las resoluciones de las asambleas y de la comisión directiva;
  - sancionar a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones y adoptar resoluciones en casos imprevistos, ad-referéndum de la primera sesión que celebre la comisión directiva.
- \* El vicepresidente colaborará con la tarea de la presidencia, reemplazando al titular en caso de ausencia o vacancia con iguales deberes y atribuciones, y hasta completar el mandato si el reemplazo fuera definitivo.

### Vocales

Corresponde a los vocales titulares:

- asistir a las asambleas y a las sesiones de la comisión directiva, con voz y voto;
- desempeñar las comisiones y tareas encomendadas por la comisión directiva;



- reemplazar a los miembros de la comisión directiva en casos de ausencia o vacancia, con las mismas atribuciones y obligaciones.

#### **Corresponde al vocal suplente:**

- reemplazar a los vocales titulares en ocasión de ausencia o de vacancia, en cuyo caso tendrán iguales deberes y atribuciones;
- concurrir a las sesiones de la comisión directiva con derecho a voz, pero no a voto, excepto cuando reemplazare a algún titular.

#### **Secretario/a**

- Asistir a las asambleas y sesiones de la comisión directiva, redactando las actas respectivas, las que firmará con el presidente;
- firmar con el presidente la correspondencia y todo documento de la asociación;
- citar a las sesiones de la comisión directiva;
- llevar al día el libro de actas de asambleas y de comisión directiva y, junto con el tesorero, el registro de asociados.



### Tesorero/a

- Asistir a las sesiones de la comisión directiva y a las asambleas;
- Llevar, de acuerdo con el secretario, el registro de asociados, ocupándose de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales;
- Llevar los libros de contabilidad;
- presentar a la comisión directiva balances mensuales y preparar o hacer preparar anualmente el balance general, cuenta de gastos y recursos e inventario, que deberá aprobar la comisión directiva para ser sometidos a consideración de la asamblea general ordinaria;
- firmar con el presidente los recibos y demás documentos de tesorería efectuando los pagos autorizados por la comisión directiva;
- efectuar en una institución bancaria, a nombre de la asociación y, a la orden conjunta del presidente y tesorero, los depósitos del dinero ingresado a la caja social, pudiendo retener en efectivo la suma autorizada por la comisión directiva, para afrontar los gastos de urgencias o pagos comunes;
- dar cuenta del estado económico de la entidad a la comisión directiva y al Órgano de Fiscalización toda vez que estos lo requieran.



# VOLUNTARIADO



Se denomina voluntario a una persona que dedica parte de su tiempo a una acción solidaria sin recibir contraprestación económica.

Conocimiento  
de la misión,  
la visión y  
los valores



Los motivos que pueden llevar a una persona a ofrecerse como voluntaria pueden ser diversos y estar sustentados en valores éticos, religiosos o ideológicos. Para que los voluntarios puedan insertarse en la organización es importante que tengan conocimiento de la misión, la visión y los valores que la sustentan, así como también que actúen en favor del cumplimiento de los compromisos asumidos. En el momento de acordar su incorporación a la biblioteca es deseable que se aclare que todos deben respetar el espíritu solidario de la institución, cooperar y/o denunciar cualquier situación que consideren irregular. Además, se debería reforzar la importancia de la relación con los otros miembros, en términos de solidaridad, apertura y trabajo en equipo.



Desde el año 2003 existe en Argentina la Ley de Voluntariado Social N° 25.855 cuyo objeto es el de “promover el voluntariado social, instrumento de la participación solidaria de los ciudadanos en el seno de la comunidad, en actividades sin fines de lucro y, regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades”. En ella se establecen los derechos y las obligaciones de los voluntarios y voluntarias así como también en la reglamentación de la ley se establece que el organismo encargado de ejercer políticas y acciones de fomento del voluntariado social es el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

Ley de  
Voluntariado  
Social

Según esta ley, la definición de voluntario es toda “persona física que desarrolla, de un modo libre y gratuito, tareas de interés general en organizaciones públicas o privadas, sin fines de lucro, cualquiera sea su forma jurídica, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna”.

La norma establece también cuáles son los derechos y obligaciones del voluntariado:



## Derechos

- Recibir información sobre los objetivos y actividades de la organización;
- recibir capacitación para el cumplimiento de su actividad;
- ser registrados cuando ingresan y cuando dejan de estar en la organización (alta y baja);
- disponer de una identificación que acredite de su condición de voluntario;
- obtener reembolsos de los gastos ocasionados en el desempeño de la actividad, cuando la organización lo establezca de manera previa y en forma expresa. Estos reembolsos en ningún caso serán considerados remuneración;
- obtener certificado de las actividades realizadas y de la capacitación adquirida;
- ser asegurados contra los riesgos de accidentes y enfermedades derivados directamente del ejercicio de la actividad voluntaria;
- que la actividad prestada como voluntario se considere como antecedente para cubrir vacantes en el Estado Nacional.



## Obligaciones

- Obrar con la debida diligencia en el desarrollo de sus actividades aceptando los fines y objetivos de la organización;
- respetar los derechos de los beneficiarios de los programas en que desarrollan sus actividades;
- guardar la debida confidencialidad de la información recibida en el curso de las actividades realizadas, cuando la difusión lesione derechos personales;
- participar en la capacitación que realice la organización con el objeto de mejorar la calidad en el desempeño de las actividades;
- abstenerse de recibir cualquier tipo de contraprestación económica por parte de los beneficiarios de sus actividades;
- utilizar adecuadamente la acreditación y distintivos de la organización.

De acuerdo con lo que estipula la ley, la biblioteca debería llevar un registro por escrito de los voluntarios que ingresan (altas) y los que se desvinculan de la institución (bajas).

A su vez, allí se dice que es obligatorio que ambas partes, biblioteca y voluntario, formulen por escrito un “Acuerdo Básico Común de Voluntariado Social”, donde figuren:



## Acuerdo Básico Común de Voluntariado Social

- Datos identificatorios de la biblioteca;
- nombre, estado civil, documento de identidad y domicilio del voluntario;
- los derechos y deberes que corresponden a ambas partes;
- actividades que realizará el voluntario y tiempo de dedicación al que se compromete;
- fechas de inicio y finalización de las actividades y causas y formas de desvinculación por ambas partes debidamente notificados;
- firma del voluntario y del responsable de la organización dando su mutua conformidad a la incorporación y a los principios y objetivos que guían la actividad;
- el acuerdo se instrumentará en dos ejemplares de igual tenor y a un solo efecto, uno de los cuales se le otorgará al voluntario.



El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación ofrece en su página web un modelo de acuerdo.





## LA GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO

---

Es uno de los aspectos más complejos que implican llevar adelante una biblioteca popular. Algunas recomendaciones y propuestas que se presentan a continuación pueden ayudar a organizar esta dimensión central para el funcionamiento y el trabajo de la entidad.

Para gestionar adecuadamente la actividad de los voluntarios es necesario desarrollar y mantener actualizada una base de datos de todas las personas que ofrezcan su ayuda como tales, incluso aquellas que no sean aceptadas por algún motivo en particular.

Por otro lado, es importante capacitar a los voluntarios en las tareas o actividades específicas que tiene que desarrollar como así también en lo que tiene que ver con la institución: su historia, su misión y visión, los valores que la sustentan. Esto debería realizarse en forma permanente y no sólo con el personal voluntario, ya que ayuda a fortalecer el compromiso con la biblioteca.

Por último, es deseable que la comisión directiva pueda cubrir los gastos necesarios para que los voluntarios puedan cumplir con sus tareas, como por ejemplo los ocasionados por el traslado o viáticos.



## Importante

Según la Ley de Voluntariado, “la prestación de servicios por parte del voluntario no podrá reemplazar al trabajo remunerado...”, es decir que la figura del voluntario no puede encubrir una relación de trabajo; en este caso, se estaría incurriendo en un fraude a la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.

## PERSONAL RENTADO

---

Además de los voluntarios, muchas bibliotecas populares cuentan con recursos estables que les permiten contratar personal para realizar alguna tarea concreta, por ejemplo, pueden incorporar un bibliotecario o bibliotecaria profesional, un promotor o promotora de lectura o personal de mantenimiento a cambio de un salario.

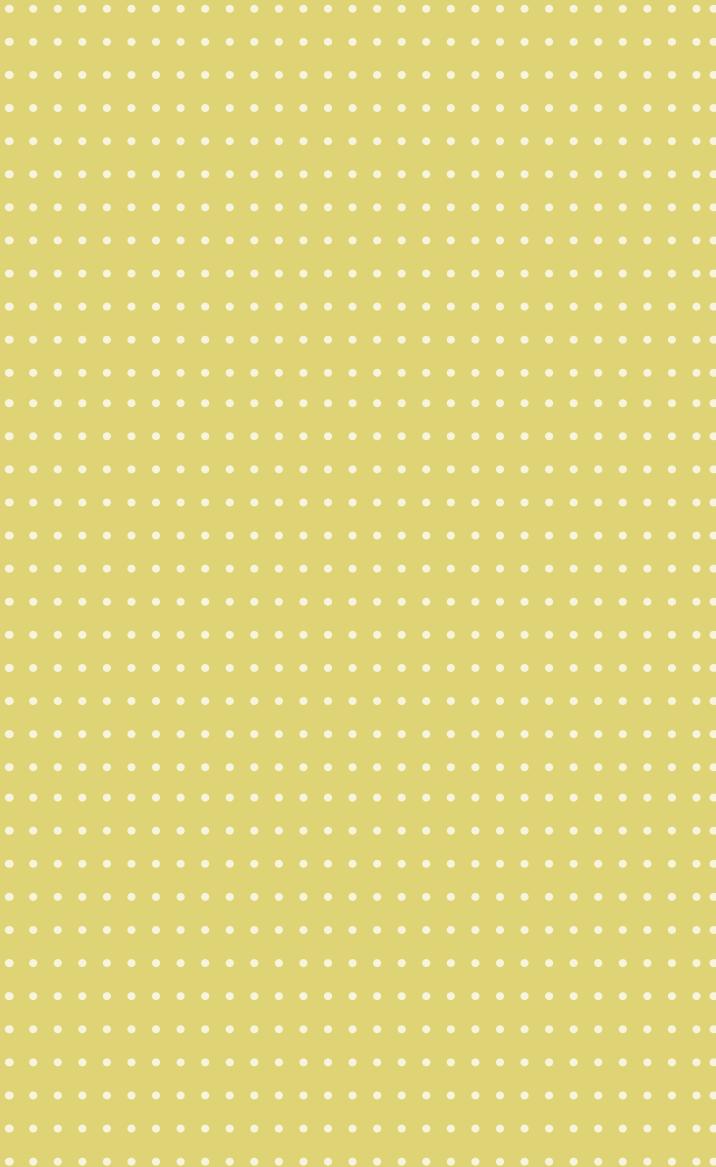
En estos casos, al igual que con los voluntarios, también es importante conocer el marco normativo. La relación laboral entre la biblioteca y la persona contratada en relación de dependencia, deberá regirse por lo que marca la Ley



de Contrato de Trabajo N° 20.744. En este sentido, la empleadora —o sea, la asociación civil biblioteca popular— que no registre a sus trabajadores o la que no lo haga correctamente, está sujeta a las sanciones que establece la ley, las que podrán extenderse a los miembros de la comisión directiva que hayan consentido la falta de registro o el registro incompleto.

ley de  
Contrato  
de  
Trabajo  
O

La forma de contratación laboral y el pago del salario deben adecuarse a las formas que estipulen las normas correspondientes. **Se recomienda consultar siempre con alguna persona que tenga conocimientos en esta materia para estar seguros de cómo se debe proceder.**





# MODOS DE RELACIONARSE EN LA BIBLIOTECA

---



# TRABAJAR EN EQUIPO



El personal  
bibliotecario



Además de tener en claro las normas y los roles, las tareas, y las responsabilidades de cada miembro dentro de la biblioteca, es deseable que el trabajo se organice de manera tal que se pueda conformar un verdadero equipo. Pero ¿qué implica trabajar de esta manera? Funcionar como un equipo de trabajo supone tener siempre presentes los objetivos, potenciar los recursos que cada una de las partes puede aportar al todo y construir desde la diversidad. Por ejemplo, si la comisión y los bibliotecarios trabajan en compartimentos estancos y como grupos separados (si no se comunican o compiten), se está perdiendo la oportunidad de potenciar los aportes de cada uno en beneficio de la organización.

Trabajar en equipo también implica poder disfrutar mientras se llevan adelante las tareas necesarias y supone conciliar el bienestar individual de cada una de las partes con



el funcionamiento colectivo. En este marco, resulta fundamental dar lugar a la emergencia de liderazgos que ayuden a dirigir el trabajo, pero también visibilizar y reconocer otro tipo de roles que son centrales para que el grupo se pueda mantener como tal, desde el punto de vista afectivo.

Algunas herramientas útiles para trabajar de manera clara y articulada pueden ser las reuniones periódicas, donde cada uno pueda informar a los demás lo que hace, demostrar los avances, compartir las dudas y tomar las decisiones que hagan falta. Durante estas reuniones es recomendable registrar por escrito o en audio una minuta o resumen de estas reuniones, para su posterior utilización, para no perderse ninguna de las ideas o propuestas que de allí surgieran.

Además, cuando hay mucho por hacer y poco tiempo, una posibilidad es dividir las tareas en comisiones o grupos de trabajo, por ejemplo, para organizar algún evento o para programar la compra de libros. Así, se pueden evitar las reuniones de larga duración —que pueden generar desgano o desinterés en el equipo— y se trabaja de modo más focalizado y eficiente.



## Biblioteca Popular El Jacarandá: Reglas claras y trabajo en equipo

La Biblioteca Popular El Jacarandá está situada en un barrio industrial en el borde de la capital provincial. Los vecinos de la zona participan mucho de las actividades, sobre todo los chicos y chicas que asisten a los variados talleres después de la escuela: circo, murga, computación...

Los miembros de la comisión directiva están muy comprometidos con el trabajo de la biblioteca, pero dado que son voluntarios y que todos tienen sus trabajos de tiempo completo, encuentran dificultades para hacer reuniones y se manejan, más que nada, por teléfono o correo electrónico. La que abre y cierra la biblioteca todos los días es Florencia, bibliotecaria y promotora de lectura. Después de mucho esfuerzo y varios años de colaborar como volun-

EJEMPLO  
ILUSTRATIVO

BASADO EN LA EXPERIENCIA DE VARIAS  
**BIBLIOTECAS POPULARES**

EJEMPLO

ILUSTRATIVO

taria, Florencia hace unos meses ya pasó a ser empleada y a cobrar un sueldo. Desde que esto se formalizó, trabaja tiempo completo en la biblioteca atendiendo al público y tratando de pensar iniciativas para que ésta pueda crecer y diversificar sus servicios. En una oportunidad, charlando con algunos de los chicos se le ocurrió proponer un taller de cerámica. Pero para hacerlo realidad, necesitaba comprar algunos materiales y acondicionar un espacio de la biblioteca donde se pudiera realizar esta actividad. Esto se sumaba al pedido que ya había hecho en reiteradas oportunidades para que se arreglara la gotera que estaba poniendo en riesgo los libros del rincón infantil.

Un día, al pasar, logró comentarles la idea del taller y reforzar la necesidad de reparar el techo, pero no tuvo mucho éxito. Alberto, el presidente de la biblioteca, le dijo que había otras prioridades para invertir los fondos. A Florencia, entonces, se le ocurrió que para conseguir recursos se podía presentar un proyecto al municipio, pero para hacerlo, necesitaba el aval y las firmas de todos los miembros de la comisión. El tiempo fue pasando y la falta de reuniones entre todos dilató la posibilidad de realizar este taller y, mientras tanto, la gotera empeoraba cada día. Florencia se empezó a sentir incómoda, le parecía que su

opinión no era valorada y que ella, más que nadie, por estar todos los días allí, tenía mucho para aportar al crecimiento de la institución y así beneficiar a los vecinos del barrio. Por otro lado, los miembros de la comisión directiva parecían no ponerse de acuerdo. Mientras que algunos tenían muy en cuenta la opinión de Florencia, otros se preocupaban por el dinero que no alcanzaba. Pero el problema en estos desacuerdos era que no lograban encontrar día y hora para reunirse todos a decidir cómo seguir: entre el trabajo, la familia y otras ocupaciones, para muchos era imposible hacerse un espacio para una larga reunión. Y el tiempo seguía pasando. Como el único horario posible era por la noche, luego de las jornadas de trabajo, Florencia no podía participar, ya que en su casa la esperaban sus dos hijos pequeños.

Finalmente, pasados los meses, ante la urgencia de tomar una decisión con respecto a los libros que se estaban arruinando, lograron reunirse todos los miembros de la comisión. El encuentro llevó muchas horas de discusión: si presentar proyecto, si gastar lo poco que quedaba, si proponer el aumento de la cuota, todo eso rodeado de reproches por la falta de tiempo para reunirse, porque algunos nunca respondían los mensajes, porque no sentían el mismo compromiso de todos. Los acuerdos parecían imposibles,

EJEMPLO  
ILUSTRATIVO

BASADO EN LA EXPERIENCIA DE VARIAS  
**BIBLIOTECAS POPULARES**

EJEMPLO

ILUSTRATIVO

hasta que Luisa, la tesorera, trajo café y alfajores para todos, paró la pelota y propuso algo muy simple que de allí en adelante iba a cambiar la dinámica de trabajo: ¿por qué no dejar por escrito algunas reglas mínimas?

El encuentro se prolongó hasta la madrugada, pero ordenó muchos aspectos que tal como estaban, complicaban más la cuestión. Cada uno se fue a su casa con unas hojas impresas que también dejaron en la biblioteca. Allí se planteaban cuáles eran los principales deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión directiva, por ejemplo que todos debían participar de las reuniones convocadas por la secretaria, salvo razones de fuerza mayor. Estos motivos tenían que ser informados previamente y quedaban sujetos a la consideración del resto de los miembros. Aquellos que no participaran de tres reuniones (sin avisar o con causa injustificada), deberían renunciar inmediatamente al cargo. Se decidió también, que cada uno de los miembros de la comisión debiera presentar al resto un proyecto por año en el que se propusieran actividades y los medios para obtener los fondos. La posibilidad de implementarlos se votaría en cada asamblea. Además, se acordó poner en práctica una idea que también propuso Luisa y que le había dado muy buenos resultados en la escuela donde es secretaria: formar comi-

siones o grupos de trabajo para temas puntuales, así se podía optimizar y acortar el tiempo de las reuniones. Quedó conformada la comisión de “eventos especiales”, la de “mantenimiento edilicio” y la de “compra de libros”. Las tres ya tenían tareas: el festejo que se avecinaba de los treinta años de la biblioteca; el arreglo de la gotera y la compra de libros en la Feria del libro el mes próximo, respectivamente.

Con respecto a Florencia, se decidió armar un organigrama en el que la formalizaron como “coordinadora de proyectos”, además de las tareas que ya tenía. También agregaron sus deberes y obligaciones y plantearon una reunión mensual con ella en horario fijo para poder conversar y tomar decisiones sobre estos temas. Para poder compatibilizar todo se decidió que esta reunión se hiciera el último día hábil del mes, por la tarde, horario en el que se suspendería la atención al público. También se consensuó una planilla para volcar toda la información de cada proyecto y se decidió otorgarle el manejo de una “caja chica” para que no tenga que esperar a estas reuniones en caso de gastos menores o urgentes. Todo esto con un instructivo de cómo rendir los comprobantes a la comisión.

EJEMPLO  
ILUSTRATIVO

BASADO EN LA EXPERIENCIA DE VARIAS  
**BIBLIOTECAS POPULARES**

EJEMPLO

ILUSTRATIVO

Con estas y otras reglas, el trabajo se ordenó. El nuevo reglamento interno hizo que los miembros de la comisión tuvieran que decidir, en algunos casos, cuáles eran sus posibilidades de compromiso y evaluar si podían continuar en sus cargos. En tanto que Florencia se sintió muy gratificada con el reconocimiento que le dieron. Cada una de las partes, con su rol y sus tareas más clarificadas pudieron conformar un equipo de trabajo que poco a poco comenzó a consolidarse. Los conflictos y las dudas siguen existiendo como en toda organización, pero con las reglas más claras y los procedimientos acordados es más fácil resolverlos y proponer mejoras que impacten en que la Biblioteca Popular el Jacarandá sea más abierta, más integrada y más comprometida.





# LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO



En una biblioteca popular y en cualquier organización, en tanto grupo de personas, se hace presente de manera formal (a través de cargos preestablecidos) o de modo natural algún tipo de liderazgo. En ocasiones puede ocurrir que se confunda este liderazgo con formas de conducción de tipo autoritario. Sin embargo, los verdaderos líderes —sobre todo naturales— son aquellas personas que suelen marcar el rumbo de la institución y que obtienen gran atención del resto, no por imponer sus ideas por sobre las demás sino porque suelen generar en los demás un funcionamiento más armónico y que prioriza el logro de los objetivos comunes neutralizando los posibles conflictos. Además, generalmente las personas líderes son portadoras de un fuerte carisma.

Para mejorar o fortalecer esta capacidad de liderazgo es vital poder reconocer a los otros que comparten el espacio de trabajo, detectando qué



motiva a cada persona y cuáles son sus intereses. Es fundamental que un líder pueda situarse en el lugar del otro y comprender por qué cada uno actúa del modo en que lo hace para luego, entonces, diseñar estrategias de acción que puedan llevar a la biblioteca al lugar deseado.

## LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA BIBLIOTECA POPULAR

---

En general, en las bibliotecas populares podemos identificar los siguientes actores: comisión directiva, personal bibliotecario, promotores de lectura, personal que realiza tareas administrativas, personal de mantenimiento, asociados, colaboradores, entre otros.

Es importante identificar que en cada caso, los espacios y circuitos de comunicación son diferentes, por tal motivo, el lenguaje y soporte de comunicación son distintos. Los objetivos pueden ser muy diversos: informar (sobre un evento, un encuentro), concientizar sobre una temática específica (campaña de lectura), articular y crear redes interinstitucionales, convocar y generar participación, entre otros.



Cada modelo organizacional utiliza su propio método de comunicación que responde a su estilo. Las siguientes tres alternativas nos ayudan a pensar cómo pueden darse las situaciones comunicacionales al interior de una biblioteca popular.

**Se pueden distinguir al menos tres tipos de comunicación interna:**

- La comunicación descendente.
- La comunicación ascendente.
- La comunicación lateral.

Las organizaciones burocráticas utilizan las comunicaciones descendentes, es decir, de los directivos hacia el personal. Las informaciones, órdenes y directrices provienen de **los niveles más elevados** y son transmitidos hacia los más bajos en jerarquía. La comunicación ascendente, por otra parte, es la que utilizan las personas ubicadas en los **puestos inferiores jerárquicamente** para comunicarse con sus superiores. Si la organización no estimula la confianza entre sus colaboradores pueden surgir **ruidos** que interfieran en los mensajes. Tal es el caso de organizaciones estructuradas sobre base de

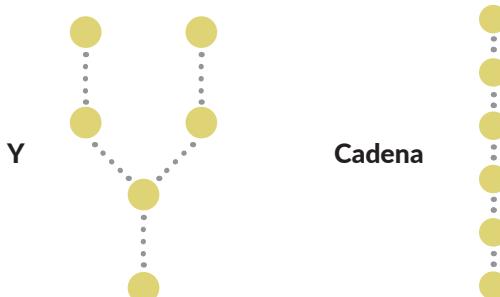


poder jerárquico. La comunicación lateral se refiere a la información que circula entre pares de un mismo nivel jerárquico o en equipos de trabajo. En las organizaciones las formas que pueden adoptar los canales de comunicación interna son variados.

La red en forma de timón consta de una sola persona que se comunica con todos los demás miembros.



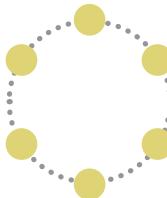
La red en forma de 'Y' y la red en forma de cadena se parecen a la cadena de mando de un grupo. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo por toda la jerarquía, con pocos saltos de nivel o poca comunicación fuera de la jerarquía.





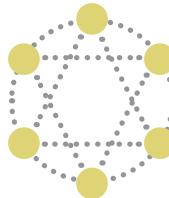
El círculo se parece a la cadena, salvo que los extremos de la comunicación se juntan. El miembro del nivel más bajo del grupo puede tener por tutor al responsable de rango más alto y así comunicarse con él o ella.

Círculo



En la red totalmente conectada, todos los miembros del grupo se comunican regularmente con los demás. Las configuraciones como la estrella o el círculo con rayos son variaciones de la misma.

Totalmente  
conectado



Cada configuración habrá de presentar características distintas en cuanto a la velocidad de transmisión de datos, la precisión o interferencia por ruidos y la satisfacción de los miembros.

---

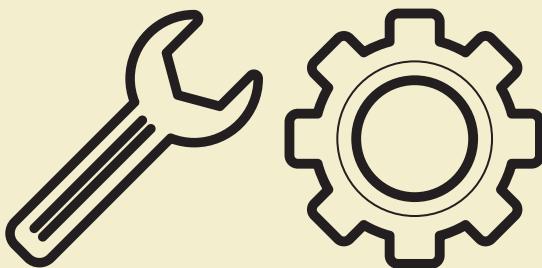
Fuente: A. Bavelas, "Communication patterns in task oriented groups".



**La calidad del sistema de comunicación** es muy importante para la supervivencia y desarrollo de la organización. La estructura del sistema de comunicaciones interna y la actitud y el tratamiento que se le conceda a la información que circula, puede determinar la calidad de la organización y su futura **comunicación externa** depende de esto.

El diseño de un sistema interno de comunicación y de flujo de la información dependerá de cada organización y de la importancia estratégica que sus líderes le concedan a este tema.





# HERRAMIENTAS SUGERIDAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

---





# ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

---



En cada organización social se puede comunicar a través de distintos soportes y canales. De acuerdo al funcionamiento de cada institución y al modelo de comunicación imperante, vendrá utilizar unos u otros medios. Estos son algunos ejemplos:

## Soporte escrito:

- > Correo electrónico.
- > Cartelera de uso interno.
- > Boletín informativo.
- > Cuaderno de notas.
- > Grupo de WhatsApp.



### Soporte oral:

- › Reuniones de trabajo de la comisión directiva, de todo el equipo.
- › Reuniones anuales de balance donde se debata lo acontecido de manera participativa.

### Soporte audiovisual:

- › Videos institucionales para proyectar en reuniones internas.
- › Presentaciones con herramientas como Impress, Power Point o Prezi.

**Es importante analizar en cada caso qué herramienta será la más adecuada, teniendo en cuenta el público al que vaya dirigida la comunicación.**





# RESUMEN DEL FASCÍCULO

---



## ESTRUCTURA INTERNA

Las bibliotecas populares son, ante todo, las personas que las llevan adelante. Los distintos roles y tareas que cada uno de ellos desempeña conforman una estructura que puede estar más o menos plasmada a nivel formal pero que de hecho implica una diversidad de actividades y funciones que se relacionan entre sí.

## ORGANIGRAMA Y REGLAMENTO INTERNO

Para dejar asentadas las estructuras, roles y cargos, con las tareas y lineamientos que cada uno conlleva, se recomienda armar un organigrama o esquema de la organización. En él deberían incluirse cada uno de los cargos y/o grupos de trabajo, con sus funciones y tareas. Esto facilita que todos los miembros de la biblioteca puedan conocer esta información e incluso transmitirla a nuevos voluntarios, dirigentes o colabora-



dores. Otro dispositivo útil puede ser el reglamento interno. Pensar en las normas permite esclarecer lo que deben hacer y lo que no deben hacer los miembros que forman parte de la biblioteca popular de acuerdo con la tarea que haya asumido cada uno. En la medida que cada participante tenga en claro cuál es su tarea, sabrá cuáles son sus derechos y obligaciones, que podrían variar con el tiempo.

## LOS ESTATUTOS SOCIALES

Es la ley básica que rige la vida de la entidad. Establece los instrumentos con que se alcanzarán los objetivos de la biblioteca, determina los derechos y obligaciones de los asociados, las categorías de los mismos, cuáles son las autoridades, sus funciones, forma de designación, responsabilidades y las normas que regirán su vida interna.

## COMISIONES DIRECTIVAS

En toda organización social pueden diferenciarse dos tipos de estructuras: una de toma de decisiones y otra ejecutiva. La toma de decisiones en organizaciones como las bibliotecas populares corresponde a la asamblea de asociados; es decir que la asamblea de asociados es el órgano soberano de las bibliotecas populares. De ella surge también, por voto mayoritario, la comisión directiva, que va a ser el órgano encargado de la administración de la



biblioteca de acuerdo a los lineamientos (misión, visión, estrategias, estatutos) que hayan sido definidos por la máxima y más democrática autoridad: la asamblea.

## VOLUNTARIADO

Se denomina voluntario a una persona que dedica parte de su tiempo a una acción solidaria sin recibir contraprestación económica. Desde el año 2003 existe en Argentina la Ley de Voluntariado Social N° 25.855 cuyo objeto es el de “promover el voluntariado social, instrumento de la participación solidaria de los ciudadanos en el seno de la comunidad, en actividades sin fines de lucro y, regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades”.

## PERSONAL RENTADO

Muchas bibliotecas populares cuentan con recursos estables que les permiten contratar personal para realizar alguna tarea concreta, por ejemplo, pueden incorporar un bibliotecario o bibliotecaria profesional, un promotor o promotora de lectura o personal de mantenimiento a cambio de un salario. La forma de contratación laboral y el pago del salario deben adecuarse a las formas que estipulen las normas correspondientes. Se recomienda consultar siempre con alguna persona que tenga conocimientos en esta materia para estar seguros de cómo se debe proceder.



## TRABAJAR EN EQUIPO

Funcionar como un equipo de trabajo supone tener siempre presentes los objetivos, potenciar los recursos que cada una de las partes puede aportar al todo y construir desde la diversidad. Por ejemplo, si la comisión y los bibliotecarios trabajan en compartimentos estancos y como grupos separados (si no se comunican o compiten), se está perdiendo la oportunidad de potenciar los aportes de cada uno en beneficio de la organización.

## LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA BIBLIOTECA POPULAR

Los espacios y circuitos de comunicación son diferentes entre los actores que conforman una biblioteca, por tal motivo, el lenguaje y soporte de comunicación también son distintos. Los objetivos pueden ser muy diversos: informar (sobre un evento, un encuentro), concientizar sobre una temática específica (campaña de lectura), articular y crear redes interinstitucionales, convocar y generar participación, entre otros.



## MATERIAL CONSULTADO

---

- Bavelas. A. "Communication patterns in task oriented groups". The Journal of the Acoustical Society of America, vol. 22, issue 6, p. 725.
- CENOC. 2007. Cuadernillos de capacitación de organizaciones de base. <http://www.cenoc.gob.ar/Capacitacion> (fecha de acceso: 10 de marzo de 2017).
- Código Civil y Comercial de la Nación analizado, comparado y concordado.
- Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.
- Ley de Voluntariado Social N° 25.855.



- Materiales del curso presencial “Estrategias de Comunicación para bibliotecas Populares” - dictado por GADIS, año 2012.
- Materiales del curso virtual “Estrategias de Gestión para Bibliotecas Populares II” - dictado a través del Campus Virtual de la CONABIP por la Universidad Nacional de Tres de Febrero.



# LA COLECCIÓN

---

Esta guía apunta a brindar a las bibliotecas populares algunas pautas y disparadores para introducir mejoras en sus tareas de gestión cotidiana y consecuentemente avanzar en el camino de su fortalecimiento institucional.

Las herramientas, ideas y saberes que se comparten, tanto aquellos de un nivel general como los más concretos o puntuales, han sido rescatados de las experiencias que nos transmiten las propias bibliotecas populares. En ese sentido, la heterogeneidad e invaluable riqueza que tiene este movimiento cultural único en el mundo, ha sido la fuente privilegiada para sistematizar de manera parcial y acotada el contenido de esta colección.

Se hace indispensable reconocer también el aporte que nos han brindado las Universidades Nacionales, especialmente la Universidad Nacional de Tres de Febrero y distintas entidades educativas con las que la CONABIP ha articulado, a través de la implementación de su Plan Nacional de Capacitación. El desarrollo de cursos virtuales y presenciales nos ha permitido acceder a intercambios con las bibliotecas y entre las bibliotecas de todo al país, en torno a ejes temáticos centrales en materia de gestión social y cultural.

**La guía se compone de una serie de fascículos distribuidos en tres módulos:**

- Módulo Introductorio.
- Módulo “Las Bibliotecas Populares hacia afuera”.
- Módulo “Las Bibliotecas Populares hacia adentro”.



El Introductorio está compuesto por un único cuadernillo que aborda los conceptos y herramientas clave a tener en cuenta a la hora de emprender un proyecto de creación de una biblioteca popular. Brinda también información sobre el funcionamiento y beneficios que otorga la CONABIP, una vez que las bibliotecas populares obtienen su registro en la misma.

“Las Bibliotecas Populares hacia afuera” procura tratar aquellos temas que vinculan a la biblioteca con la comunidad que la rodea y sostiene (asociados, usuarios) y con otras organizaciones con las que puede articular para fortalecerse en su accionar y alcance.

Finalmente, “Las Bibliotecas Populares hacia adentro” está dedicado a contenidos y herramientas referidos a la gestión y organización interna y a todo lo concerniente al proyecto institucional de estas organizaciones de la comunidad.

Es importante aclarar que con el fin de ejemplificar los conceptos abordados, en cada uno de los cuadernillos se incluye un relato construido sobre la experiencia de una biblioteca popular inexistente en la realidad, pero basada en muchas bibliotecas populares de nuestro país.

Asimismo, creemos necesario explicitar que sin desconocer los debates actuales sobre la perspectiva de género en el uso del lenguaje, optamos en ocasiones por seguir las reglas ortográficas para facilitar la lectura.

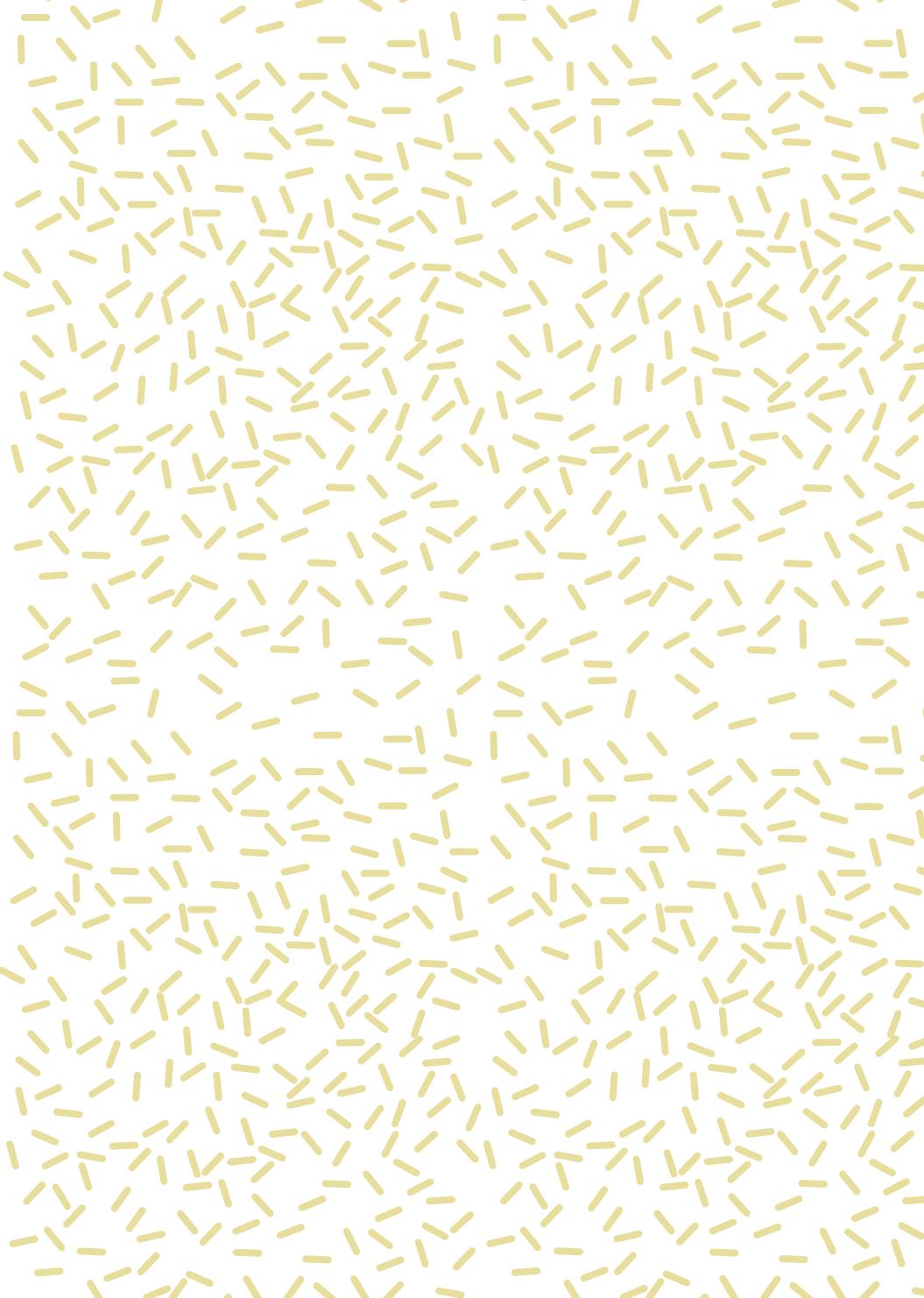
Esperamos desde la CONABIP que todo lo vertido en este material cumpla su objetivo de orientar y acompañar el trabajo diario que llevan adelante los que dirigen, colaboran y participan de las bibliotecas populares, personas que dedican su tiempo y esfuerzo a una tarea admirable que crea oportunidades, genera posibilidades y abre puertas que conducen siempre a un lugar mucho mejor...



# CONABIP

---

- **DIRECCIÓN POSTAL**  
AYACUCHO 1578 (1112)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- **LÍNEA GRATUITA**  
0800-444-0068
- **WEB**  
[www.conabip.gob.ar](http://www.conabip.gob.ar)
- **EMAIL**  
[info@conabip.gob.ar](mailto:info@conabip.gob.ar)



ISBN 978-987-1696-22-2



9 789871 696222

**conabip**  
Comisión Nacional de Bibliotecas Populares



Ministerio de Cultura  
Presidencia de la Nación