



# ÍNDICE

---

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	11
<b>PRÓLOGO</b> .....	13
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	17
<b>CAPÍTULO I. PROCESO DECISIONAL</b> .....	21
Decisiones simples y complejas .....	21
Responsabilidad del director en la toma de decisiones ...	22
Estilos decisionales .....	24
Proceso decisional .....	25
1. Definición del problema .....	26
2. Análisis de la información pertinente .....	28
3. Criterios de evaluación y selección .....	29
4. Posibles soluciones .....	33
5. Evaluación y comparación de opciones .....	34
6. La decisión .....	37
7. Plan de acción .....	37
8. Evaluación y revisión .....	38
<b>CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN</b> .....	39
Rol del director .....	39
Imagen .....	42
Filosofía de acceso y servicio .....	49
Limitaciones .....	51
Misión, visión, metas y objetivos .....	55

Junta directiva . . . . .	57
Personal de confianza . . . . .	61
Recursos Humanos . . . . .	62
Finanzas . . . . .	62
Presupuesto . . . . .	63
Organigramas . . . . .	73
<b>CAPÍTULO III. COMUNIDADES . . . . .</b>	<b>77</b>
Comunidad madre . . . . .	79
Comunidades hermanas . . . . .	80
- Escuelas . . . . .	80
- Organizaciones de bibliotecarios . . . . .	81
- Grupos cívicos . . . . .	82
- Amigos de la biblioteca . . . . .	82
- Empleados . . . . .	83
Comunidades hijas . . . . .	87
- Estudiantes . . . . .	88
- Niños . . . . .	88
- Jóvenes . . . . .	89
- Adultos . . . . .	89
- Investigadores . . . . .	89
- Jubilados . . . . .	90
- Turistas . . . . .	90
- Desempleados . . . . .	91
- Deambulantes . . . . .	91
<b>CAPÍTULO IV. SERVICIOS . . . . .</b>	<b>93</b>
Servicios bibliotecarios . . . . .	94
- Colecciones . . . . .	94
- Acceso a la información . . . . .	96
- Consulta y referencia . . . . .	97
- Circulación . . . . .	98
- Préstamos interbibliotecarios . . . . .	99
- Reserva . . . . .	99
- Salas de lectura e investigación . . . . .	100
- Guías bibliográficas . . . . .	101
- Acceso a la tecnología . . . . .	102
Reproducción de materiales . . . . .	103
Educación . . . . .	104
- Adiestramiento al personal . . . . .	104

- Orientación a los usuarios . . . . .	106
Uso de los espacios . . . . .	107
Otros servicios y actividades. . . . .	108
<b>CAPÍTULO V. POLÍTICAS . . . . .</b>	<b>111</b>
Políticas de acceso. . . . .	113
- Acceso a la biblioteca . . . . .	113
- Acceso a la información . . . . .	117
Políticas de servicio . . . . .	118
- Circulación . . . . .	118
- Préstamos interbibliotecarios . . . . .	121
- Desarrollo de colecciones . . . . .	121
- Selección . . . . .	122
- Adquisiciones . . . . .	123
- Retiro selectivo . . . . .	125
Políticas de uso . . . . .	127
- Normas de conducta y uso de la biblioteca . . . . .	127
- Políticas sobre el uso aceptable de la tecnología . . . . .	131
<b>CAPÍTULO VI. PLANTA FÍSICA . . . . .</b>	<b>133</b>
Mantenimiento: responsabilidad fundamental. . . . .	133
Terrenos . . . . .	137
- Estacionamientos . . . . .	137
- Áreas verdes . . . . .	138
Infraestructura . . . . .	139
- Ambientación. . . . .	140
- Iluminación . . . . .	142
- Cañerías . . . . .	143
- Cisternas . . . . .	145
- Electricidad . . . . .	146
- Iluminación exterior . . . . .	146
- Señalización . . . . .	147
Edificios. . . . .	147
- Nuevas tendencias . . . . .	148
- Arquitectura. . . . .	150
- Accesos . . . . .	151
- Escaleras . . . . .	153
- Ascensores. . . . .	154
- Espacios. . . . .	155
Mobiliario . . . . .	156

- Estantes .....	156
- Mesas y sillas .....	158
- Mostradores de servicio .....	159
- Concesionarios .....	159
<b>CAPÍTULO VII. SEGURIDAD .....</b>	<b>161</b>
Definición y alcance .....	161
Plan de seguridad: responsabilidad del director .....	162
Acceso o seguridad: el dilema .....	163
Seguridad de las personas .....	165
- Accidentes .....	166
- Salud .....	169
- Delincuencia .....	170
Seguridad de la colección .....	171
- Documentos en papel .....	171
- Bases de datos y documentos digitales .....	173
Vigilancia .....	175
Estacionamientos .....	177
Flujo vehicular .....	178
Sistemas contra incendios .....	180
Plan de reacción a desastres .....	183
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>187</b>



## **AGRADECIMIENTOS**

---

---

A Iris Cortés, por su colaboración en las correcciones del texto.

A María José Vilorio, por traducir mis ideas y convertirlas en arte gráfico.

A todos los colegas directores, administradores, encargados, supervisores y bibliotecarios, de los cuales me he nutrido de conocimiento y experiencia a través de los años.

A la biblioteca, por haber transformado a este jibarito.





## PRÓLOGO

---

*Dirección de bibliotecas: de la teoría a la práctica real* es un título sugestivo por demás y que raya casi en lo irreverente. El libro de Ricky Espinosa nos invita a descubrir todo aquello que se aprende en la praxis del trabajo bibliotecológico, pero que no necesariamente se discute en los textos de nuestra profesión o en la academia. Espinosa no deja de sorprendernos. Tras publicar su libro *Colecciones dinámicas - Una guía práctica para la mudanza de bibliotecas y maximización de los espacios*, su influencia sigue creciendo, al ofrecer ante la comunidad del mundo de las bibliotecas otro libro único en su clase. Este nuevo libro está fundamentado en la amplia experiencia del autor en el campo bibliotecológico, así como en su indiscutible conocimiento adquirido como científico y como militar.

La obra nos invita a reflexionar y a considerar el proceso de dirigir una biblioteca, presentándonos una metodología funcional en un lenguaje sencillo, meridianamente claro para cualquier bibliotecario o aprendiz de bibliotecario de habla hispana.

Espinosa usa el lenguaje técnico, sin distanciarse del lenguaje coloquial popular y nada rebuscado. Son evidentes sus destrezas de comunicación, así

como un estilo matizado por la convicción, la firmeza y la capacidad de convencimiento que lo caracterizan. El autor se fundamenta en su amplia experiencia. No se trata de lo que digan académicos, que en muchas ocasiones no han practicado la administración de bibliotecas y, basándose en pura teoría y principios reciclados, pretenden dictarnos, envueltos en el manto sagrado de la investigación, cómo se administra una biblioteca. Estos académicos o teóricos suelen soslayar u olvidar aspectos, situaciones y realidades del quehacer bibliotecario que este autor sí nos comparte, porque se ampara en la indiscutible trascendencia de la práctica y en sus experiencias vitales.

Ejemplo: “No acuerde contratos, cobros o pagos a espaldas de su grupo directivo y de su director administrativo”. ¿Entendió? “Una vez más: aléjese del dinero. Sea responsable solamente de conseguirlo pero nunca de cobrar, pagar o guardar el dinero en la biblioteca”.

Pero no nos llamemos a engaño. A través de la obra subyace la rigurosidad, el pensamiento crítico, la curiosidad científica, la tenacidad y la voluntad de aportar al desarrollo del conocimiento propio de cualquier libro científico social. Como valor añadido, en la obra en cuestión permea el entusiasmo, la motivación y el genuino deseo de compartir su conocimiento respecto a aquellos elementos de la administración de bibliotecas, incluyendo desafíos que con poca probabilidad se discuten en la academia.

Estamos ante una obra magistral, con un estilo y carácter único, que no descansa necesariamente en citas bibliográficas. Reconocemos en ella a un autor atrevido, arrojado, punzante e incisivo que demuestra una gran seguridad en sí mismo. Esta seguridad es respaldada y ha sido garantizada con el conocimiento que sólo el ejercicio de la profesión y las destrezas desarrolladas día a día en el camino pueden dar. Mediante ese caminar es que se logra alcanzar la pericia que sólo en contextos reales se es capaz de obtener.

Cabe destacar que el autor posee un bagaje académico vasto que incluye una maestría en ciencias bibliotecarias y de información y que conoce los rudimentos y fundamentos teóricos de nuestra profesión. No obstante, en esta obra nos beneficiamos del valor añadido de un autor crítico, consciente de que la academia con frecuencia nos presenta un cuadro ideal, por no decir irreal, y considera herramientas prácticas, estrategias, consejos que le permitan al bibliotecario identificar, analizar, tomar decisiones acertadas y salir airoso de situaciones muy particulares que no se discuten en las aulas, y mucho menos en los libros.

Ricky Nelson Espinosa tiene el brío y la determinación de presentarnos, sin ambages ni complejidades teóricas, lo que el administrador o administradora de bibliotecas debe conocer sobre: el proceso decisional, las cualidades y competencias del director y su equipo de trabajo, la comunidad

a la que sirve la biblioteca, los servicios que se ofrecen, las políticas, la infraestructura y la seguridad.

Uno de los elementos más significativos de este libro es lo que atañe al tema de la seguridad. No olvidemos que el autor es un experimentado estratega militar, que ha tenido que enfrentar retos y desarrollar estrategias sobre ese tema y domina, como pocos autores de nuestro campo de estudio, las estrategias de seguridad en lo que concierne a personas, planta física, infraestructura, tecnologías, recursos de información, prevención y respuesta rápida ante desastres o pérdidas.

El autor escribe en primera persona plural, tomando en consideración la humildad y honestidad intelectual académica. No obstante, él puntualiza que lo hace “como reconocimiento a la aportación de todos aquellos excelentes profesionales con los que he compartido a lo largo de casi tres décadas”.

*Dirección de bibliotecas: de la teoría a la práctica real* regala al lector una cantera de sabios consejos que algunos conocen, pero pocos se atreven a escribir. Encontrarán en este libro –el cual se me antoja una mezcla de tratado bibliotecológico, manual de consejería en materia de biblioteca y discurso motivacional– recomendaciones, advertencias, asesoramiento, exhortaciones y observaciones que convierten al autor en una especie de mentor en la toma de decisiones para dirigir exitosamente y ahorrarse problemas como administrador o administradora de una biblioteca. Ejemplo: “Las afinidades personales, naturalmente, suelen acentuarse. Les aconsejamos mantener las distancias y no entrar en relaciones sentimentales con sus subalternos, a menos que exista una verdadera intención de formalizar esa relación, en cuyo caso, y por razones éticas y legales, uno de los dos debe optar por trabajar en un lugar diferente”.

Alfagrama, una excelente editorial argentina, reconoció el prestigio de esta obra, la cual satisface una necesidad en nuestro campo. Tenemos la certeza de que se trata de una lectura imperdible para cualquier director o directora de biblioteca y una pieza obligada para toda biblioteca y programas de bibliotecología y ciencias de la información. No tengo la menor duda de que esta obra pasará al acervo del quehacer científico como una valiosa y significativa aportación al campo de la bibliotecología y las ciencias de la información.

Dra. Ada Myriam Felicié Soto  
Doctora en Bibliotecología de la Universidad Carlos III de Madrid  
Catedrática de la Universidad de Puerto Rico  
Directora de Bibliotecas, Consultora, Educadora e Investigadora





## INTRODUCCIÓN

---

La mayor parte de los nuevos directores bibliotecarios llegan a ocupar su posición sin experiencia administrativa previa que le permita tomar posiciones filosóficas, decisiones sabias, salomónicas o, menos aún, trascendentales, cuando les llega el momento.

Las escuelas de bibliotecología se enfocan en la organización de la información, y en los servicios a prestarse, pasando por alto muchas otras funciones que en su momento tendrá que cumplir el bibliotecario a lo largo de su carrera. Los talleres de adiestramiento y los cursos de administración llegan a tocar temas sensitivos con cierta profundidad, pero nunca llegan a preparar adecuadamente a los directores que se enfrentarán a situaciones con implicaciones legales, culturales, políticas y económicas.

Algunos de los nuevos directores habrán sido asistentes de directores anteriores o pertenecientes al grupo directivo de la biblioteca u otras instituciones, y aunque esa experiencia les ayudará a dirimir los problemas cotidianos, nada garantiza que tendrán el trasfondo necesario para los retos que les traerá su nueva posición como directores. El director bibliotecario se enfrentará a todo tipo de contratiempos, desde la desaprobación de sus directrices por

su propio personal hasta las demandas legales incoadas por algún supuesto afectado, pasando por la presión de sus supervisores que le exigirán que logre mejores resultados con menos recursos y la coquetería de usuarios y empleados buscando favores especiales.

Con estas desventajas en mente, se publica este escrito con la intención de apoyar al nuevo director, o directora, con una herramienta capaz de asistirle en el análisis y toma de decisiones desde el principio y a lo largo de su desempeño. Y por supuesto, no pudiendo adelantarnos ni vaticinar todas las situaciones que se presentarán durante su cargo, agrupamos las más comunes en siete capítulos, cada uno de ellos ramificado en las áreas que creemos pueden ser las más comunes y muchas veces, las más controversiales.

La diferencia entre esta obra y otras escritas sobre temas similares es que, siendo el autor un personaje controversial y atípico dentro de la profesión, aquí nos alejamos de la teoría quimérica, para considerar eventos y situaciones de la vida real, diferentes a los que se discuten en las aulas académicas. En este libro se discuten los aciertos y desaciertos obtenidos por el autor y otros colegas directores al enfrentar situaciones que en su momento fueron motivo de muchas noches perdidas en busca de soluciones airoas. Sin tapujos ni escondrijos, se confiesan resultados crudos, obtenidos en nuestra gestión direccional de manera que sirvan como fuente de referencia al nuevo supervisor que busca consejos, orientaciones y opciones. Sujetos a la crítica de pares y otros que pudieran sentirse aludidos, nuestro propósito es plasmar por escrito diversas vivencias conocidas o experimentadas sin limitarnos a análisis teóricos, fórmulas novelescas ni remedios utópicos que de nada sirven en la vida real.

El primer capítulo se dedica a la metodología propuesta en la toma de decisiones. Se trata de un modelo científico, utilizado por personas y organizaciones ante situaciones difíciles que ameritan una decisión importante.

En el segundo capítulo tocamos los elementos de la administración de la biblioteca, desde el rol del director, como cabeza de la institución, hasta los riesgos legales que enfrenta en su cargo. Naturalmente, le brindamos algunos consejos teóricos y prácticos para trabajar con su junta directiva, supervisores y empleados. Discutimos también los organigramas organizativos y operativos, los cuales le ofrecerán la flexibilidad necesaria para obtener lo mejor de su personal.

En el tercer capítulo exploramos las diversas comunidades con las cuales los nuevos directores deberán relacionarse. En términos jerárquicos, los encargados deberán trabajar tanto con sus superiores en el cargo como con sus pares y supervisados, siempre en beneficio de su comunidad de usuarios. Para eso tendrán el apoyo de otras comunidades, como son las organizaciones de bibliotecarios y el grupo de amigos de la biblioteca.

El cuarto capítulo, contempla las diversas modalidades de servicio que la biblioteca puede utilizar para convertir los recursos informativos en herramientas eficaces para beneficio de sus usuarios. El éxito en el compromiso de informar de manera eficaz y eficiente se debe en gran medida a la visión que los supervisores tengan y, por supuesto, al uso correcto de sus recursos.

El capítulo quinto se dedica a las reglas normativas más comunes y determinantes de la biblioteca. El manual de políticas recoge las directrices de acceso, uso y servicios que gobernarán las acciones del personal y de sus usuarios.

No menos importantes serán los asuntos prácticos sobre la planta física, la infraestructura y la seguridad de la biblioteca. En su conjunto, estas áreas podrían hacer la diferencia entre un campus atractivo, agradable y seguro, y una institución fría y apática ante los ojos del visitante. Hacemos la salvedad de que no somos técnicos, mucho menos ingenieros; nuestras recomendaciones están basadas en conocimiento popular y experiencias reales, vividas dentro de las bibliotecas. Con esto en mente, los capítulos sexto y séptimo abordan esos aspectos que muchas veces quedan desatendidos o se pierden entre la burocracia institucional.

Visto tal y cual se escribe en un contrato, la posición de director bibliotecario es absurdamente mal pagada, pues conlleva ser el primer y último responsable de las decisiones tomadas en cuanto a temas docentes, culturales, políticos, sociales y personales, sin pasar por alto las responsabilidades sobre el estado físico y la seguridad de los edificios y terrenos adscritos a la biblioteca. Sin embargo, todos queremos ser directores. ¿Por qué? Pues sencillamente porque es la única posición que nos permite desempeñar nuestras habilidades al máximo de nuestras posibilidades, demostrar nuestras capacidades dentro del campo de la información y destacar nuestras dotes de líderes, todo en bien de la comunidad de usuarios, lo que será siempre, siempre, nuestra mayor satisfacción.

Aunque la obra va dirigida principalmente a los directivos bibliotecarios, tenemos a bien aclarar que la discusión es aplicable a todo encargado, asesor, supervisor y bibliotecario profesional. También los estudiantes de biblioteconomía, y todo aspirante a posiciones gerenciales en cualquier centro de información, muy bien pueden sacar provecho de esta lectura y adelantarse a lo que podrían enfrentar en el futuro.

Reconociendo que los temas y experiencias contenidas en este escrito son un cúmulo de vivencias propias y de otros colegas con los que se ha compartido, el texto se escribe en primera persona plural, como reconocimiento a la aportación de todos aquellos excelentes profesionales con los que hemos compartido a lo largo de casi tres décadas. Por conveniencia al escribir, con frecuencia nos referimos al director, lo que debe interpretarse también como

directora, si ese fuese el caso. Asimismo, nos excusamos por generalizar en lo masculino; no se trata de exclusión, es solo una cuestión de estilo.

Por último, hay que destacar que el autor asume responsabilidad por todo error de expresión u omisión, advirtiendo de antemano que ninguna obra escrita, por extensa que sea, podría abarcar todos los escenarios que en la realidad se suscitan.