



## World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council

1-9 August 2003, Berlin

---

**Code Number:** 117-S  
**Meeting:** 139. Management and Marketing  
**Simultaneous Interpretation:** Yes

### Los 'stakeholders' de la biblioteca pública: intereses /conflictos potenciales: un estudio de caso

#### **Dr. Christine M. Koontz**

GeoLib Program  
Florida State University  
C2200 University Center  
Tallahassee, Florida 32306  
USA  
[ckoontz@admin.fsu.edu](mailto:ckoontz@admin.fsu.edu)

---

#### Resumen

*Los 'stakeholders' son definidos como cualquiera con un ..interés en la biblioteca. Mientras todos los 'stakeholders' pueden apoyar los servicios bibliotecarios, a menudo pueden aparecer conflictos entre la biblioteca y sus 'stakeholders', así como entre grupos de ellos, debido a metas y objetivos divergentes y a circunstancias cambiantes. Puesto que la mayoría de los 'stakeholders' están fuera del control del director de la biblioteca (excepto el personal), algunos directores subestiman o pasan por alto su valor. Así, puede no reconocerse a un posible aliado valioso o, más peligrosamente, a alguien que podría ser un adversario clave en el cumplimiento de la misión y las metas de la biblioteca. Es a causa del significado potencial de los 'stakeholders' ayudando o impidiendo la implementación de políticas, metas y decisiones de la biblioteca, por lo que este autor ofrece un simple modelo descriptivo para identificarlos, así como a sus intereses y los potenciales conflictos. Un estudio de caso de una biblioteca pública estadounidense en conflicto con los intereses de algún 'stakeholder' clave ilustra el modelo propuesto.*

#### Introducción

Los directores de todas las bibliotecas interactúan en diversos grados de obligación con individuos y organizaciones que tienen ...intereses en la biblioteca. A esos individuos y organizaciones nos referimos comúnmente como 'stakeholders'.

Puesto que la mayoría de los ‘stakeholders’ están fuera del control del director de la biblioteca (excepto el personal), algunos directores subestiman o pasan por alto su valor. Así, puede no reconocerse a un posible aliado valioso o, más peligrosamente, a alguien que podría ser un adversario clave en el cumplimiento de la misión y las metas de la biblioteca.

Es a causa del significado potencial de los ‘stakeholders’ ayudando o impidiendo la implementación de políticas, metas y decisiones de la biblioteca, por lo que este artículo se centra en el valor de identificarlos, así como a sus intereses: un tema que a menudo es ignorado por los bibliotecarios. Este artículo discutirá primero el concepto de ‘stakeholder’ de la biblioteca en general, para diferentes tipos de bibliotecas. Después de la discusión conceptual, el artículo examinará el impacto de los ‘stakeholders’ en un emplazamiento de biblioteca pública estadounidense, y los conflictos que ocurrieron.

## DISCUSION CONCEPTUAL SOBRE LOS ‘STAKEHOLDERS’ DE BIBLIOTECA

### 1. ¿Qué son los ‘stakeholders’?

En el sentido más amplio, un ‘stakeholder’ se define como alguien con una relación con una organización. En la bibliografía de marketing, los ‘stakeholders’ son llamados a veces públicos. En el caso de la biblioteca pública, en virtud de su financiamiento y del mandato para un servicio equitativo, todo el mundo en la comunidad que la biblioteca sirve tiene un interés potencial en la colección de la biblioteca, en sus operaciones, imagen y salud financiera. Uno de los puntos fuertes institucionales de la biblioteca es el hecho de que la gente y las entidades en el área de mercado apoyan generalmente el concepto de biblioteca, tanto si son clientes activos o potenciales como si no lo son, y creen que ésta realiza una tarea socialmente deseable.<sup>1</sup> Para las bibliotecas académicas, los ‘stakeholders’ incluyen los estudiantes y profesores, así como los administradores académicos al más alto nivel, como mínimo. Para una biblioteca de una corporación, los ‘stakeholders’ podrían incluir los empleados de la corporación y la alta dirección.

Esa deseabilidad social de las bibliotecas, sin embargo, refleja una gran diversidad de actitudes, intereses personales y motivos en la interacción mercado – biblioteca, tanto si es una interficie pasiva como activa. La complejidad complica grandemente una formulación de política exitosa para la biblioteca, como cualquier bibliotecario experimentado puede atestiguar. Hay una gran diversidad de intereses legítimos en los asuntos bibliotecarios, que puede encontrarse en un *college* de la comunidad en un entorno corporativo. La gestión bibliotecaria ... el modelo general representar la situación actual. Los ... de interés pueden ser ampliamente categorizados como usuarios, personal, proveedores, personas que dan apoyo activo, competidores, influencia gubernamental y público en el sentido amplio. Desde luego, dentro de cada categoría pueden darse un amplio rango de actitudes. Un individuo aislado puede reunir los puntos de vista de múltiples ‘stakeholders’. Por ejemplo, en un entorno de biblioteca pública, el interés de un individuo puede incorporar papeles de usuario, padre de usuario, miembro de un grupo o grupos de interés especial y contribuyente.

### 2. ¿Cuándo y cómo se identifican los ‘stakeholders’?

Si los ‘stakeholders’ de la biblioteca no son identificados y categorizados, eso pone a la biblioteca en riesgo porque es difícil predecir cuándo tener una lista así puede

---

<sup>1</sup> “Strategic marketing of library services”, serie no publicada de educación continua para *American libraries*, 1989, coautor, Prof. Emérito Persis E. Rockwood.

ser crítico para el funcionamiento de la biblioteca. No todos los ‘stakeholders’ serán conscientes de tener algún interés activo en la biblioteca, pero pueden tener uno circunstancial (por ej., un político o gestor empático que tiene la posibilidad de ... opiniones favorables hacia la biblioteca, o un activista que da apoyo a un servicio público equitativo y lucha contra el cierre de una instalación bibliotecaria.) También puede haber momentos en que sea beneficioso identificar individuos u organizaciones que puedan ver desfavorablemente la biblioteca o sus políticas. Las categorías genéricas de ‘stakeholders’ (es decir, usuarios, competidores) son útiles para identificar ... de interés. La lista óptima es específica para cada comunidad y basada en el conocimiento que el bibliotecario tiene de los individuos y grupos con intereses ... conocidos en los servicios bibliotecarios (o sea, usuarios, la filial del Sudeste, un competidor para el financiamiento local, la biblioteca del *college*.) Esta lista de ‘stakeholders’ y nombres individuales (por ejemplo, Jim Jones, director de la biblioteca del *college*) es crítica para usarla con el fin de facilitar *feed-back* al evaluar servicios bibliotecarios presentes y futuros, al considerar la adición o supresión de programas bibliotecarios, al desarrollar campañas de defensa de las bibliotecas y al evaluar la imagen de la biblioteca en la comunidad. El personal puede participar con la dirección de la biblioteca en la recogida y puesta a disposición de nombres de individuos y entidades que pueden ser ‘stakeholders’ antes de cualquier suceso o necesidad de emergencia. La lista habría de estar disponible y ser revisada al menos anualmente. La lista puede ser redefinida ... o bien para identificar los nuevos ‘stakeholders’ y los intereses cambiantes. Con el tiempo, la dirección de la biblioteca puede comprender mejor las tendencias de los intereses cambiantes en la biblioteca –con el tiempo.

### 3. ¿Cuáles son los intereses de los ‘stakeholders’ y como cambian?

Los intereses de los ‘stakeholders’ se basan en el beneficio deseado de su relación con la biblioteca. Por ejemplo, un contribuyente quiere que sus dólares paguen servicios adecuados y coste-efectivos. Un presidente de corporación desea que la intranet de la biblioteca comunique las políticas de la compañía. Los que financian pueden tener un ... interés político en planificar una instalación bibliotecaria, ganar el apoyo de ciertos segmentos de votantes. Los intereses de los ‘stakeholders’ también pueden cambiar, pues factores externos impactan la comunidad. Todas las bibliotecas públicas residen en entornos externos cambiantes. Esos impactos del entorno incluyen:

- cambios en la demografía (por ej., aumento de los niños hispanos o ...);
- económicos (por ej., disminución en los fondos generales para edificios de biblioteca);
- políticas públicas (establecimiento de tasas para los no residentes o el uso de la biblioteca desde fuera del campus);
- tecnológicos (por ej., filtros de Internet para los ordenadores);
- competitivos (agencias públicas u otros departamentos ... por los mismos dólares).

Es importante para la dirección de la biblioteca ser consciente de las características únicas y cambiantes del entorno de la biblioteca, no sólo para asegurar que la biblioteca responde a la comunidad y es consciente de aquellos factores que afectan el futuro y la vitalidad de la biblioteca, sino también para anticipar los intereses cambiantes de los ‘stakeholders’.

### 4. ¿Cuáles son los conflictos?

Los intereses o metas pertinentes de los principales tipos de 'stakeholders' en la biblioteca tienen algunos puntos de intersección con otros 'stakeholders' y, consecuentemente, implicaciones políticas para la biblioteca. Mientras todos los 'stakeholders' pueden apoyar los servicios bibliotecarios, a menudo aparecen conflictos entre la biblioteca y sus 'stakeholders', así como entre varios 'stakeholders' entre sí, debido a metas y objetivos divergentes y a circunstancias cambiantes.

La información desarrollada de esta manera es útil para priorizar los servicios que hay que ofrecer entre mercados y servicios, para asignar recursos, identificar necesidades potenciales de servicio y gestionar proactivamente crisis que pueden ocurrir. Es importante para la biblioteca identificar formalmente sus 'stakeholders', evaluar intereses cambiantes y anticipar posibles conflictos.

### 5. Estrategias para utilizar a los 'stakeholders'

Los 'stakeholders' pueden ser 'partners' de la biblioteca en ayudar ... decisiones y políticas de la biblioteca. Algunos ejemplos de cómo los 'stakeholders' de la biblioteca pueden ser utilizados incluyen:

- a) siendo la vanguardia (o sea, la primera línea) en ... colecciones nuevas de biblioteca o nuevas tecnologías. Sus impresiones pueden difundir el nuevo desarrollo de la biblioteca a otros usuarios, ayudando a asegurar el éxito futuro;
- b) ayudando a ... opiniones públicas o de la administración de manera que apoyen estratégicamente a la dirección de la biblioteca;
- c) proporcionando una visión más amplia de las cuestiones y de la oposición potencial que el director de la biblioteca afrontará al implementar un plan bibliotecario particular.

Para ilustrar más a fondo el valor que tiene para la biblioteca el identificar a sus 'stakeholders' se ofrece un estudio de caso. Los 'stakeholders' de una biblioteca de la vida real, sus intereses y los conflictos reales que ocurrieron entran en juego cuando se sugirió por los financiadores locales y los 'stakeholders' clave una biblioteca conjunta pública y del *college* de la comunidad. No se puede subestimar el valor que tiene, para una biblioteca en una posición proactiva, el anticiparse a esos conflictos.

## II. ESTUDIO DE CASO SOBRE LOS 'STAKEHOLDERS': La County Library de Osceola<sup>2</sup>

Antes de examinar el papel potencial de los 'stakeholders' de biblioteca en cualquier proceso bibliotecario de toma de decisiones, es importante comprender el contexto y en entorno externo en que reside la biblioteca. Sólo entonces puede un director de biblioteca saber cómo utilizar óptimamente el valor potencial de los 'stakeholders'. Por ello se proporciona un breve contexto y descripción de la biblioteca y del condado de Osceola antes de revisar más detalles específicos de los 'stakeholders' de este estudio de caso.

### 1. Contexto

La biblioteca pública del condado de Osceola es una biblioteca relativamente joven, fundada en 1989, que anteriormente dependía de las relaciones recíprocas con los

---

<sup>2</sup> Este estudio de caso se basa en el plan inédito para la instalación principal realizado por la Dra. Christie Koontz y por Dean K. Jue, GeoLib Program, Florida State University, Tallahassee, Florida, USA 32306, [www.geolib.org](http://www.geolib.org).

condados vecinos para el personal y los recursos. La biblioteca tiene un edificio central, cuatro filiales y dos centros de extensión emplazados en escuelas nuevas de áreas de gran crecimiento. La biblioteca ... 7 millones de dólares de un ... en los últimos 14 años. Ninguno de los fondos se usó para ... (se usaron otros fondos para los edificios filiales). Se ha necesitado poco mantenimiento. La comisión del condado, consciente de los 7 millones de dólares disponibles para servicios bibliotecarios, quiere utilizar 5 millones de esos para construir una biblioteca, a la vez pública y del *college* de la comunidad, en el campus del nuevo *college*. Esa instalación permitirá al *college* ganar fondos... para un cuarto edificio. Mientras el *college* y la biblioteca comparten algunos 'stakeholders', los conflictos que ocurren sobre esa posible decisión ilustran cómo los impactos del entorno externo cambian las prioridades de los 'stakeholders', creando como consecuencia conflicto entre los 'stakeholders' y la biblioteca y entre 'stakeholders' entre sí.

## 2. Impactos del entorno externo sobre la biblioteca del condado de Osceola

Como se discutió antes, todas las bibliotecas públicas residen en entornos externos cambiantes. Algunos de los cambios más importantes en el condado que afectaron a la biblioteca del condado de Osceola (Florida, EEUU) incluyen:

El condado de Osceola continúa experimentando un tremendo crecimiento económico. La región central será el centro de empleo que más deprisa crezca en Florida hasta el año 2007. Los empleadores líderes en el condado continúan siendo el comercio al detall y los servicios. La comunidad de desarrollo de los negocios, en el condado, continúa centrándose en la industria atractiva y los negocios que se van a diversificar y a aumentar la calidad de la base laboral general del condado.

El condado de Osceola creció un 60.1% en población desde 1990 al 2000, más del doble que el conjunto de la tasa de crecimiento conjunta de Florida (de 107,728 individuos en 1990 a 172,493 en el 2000). La renta media es de 38,214 dólares y el 79.1% de la población de más de 25 años de edad tiene un diploma superior, con un 15.7% de licenciados o superior.

Hacia el 2000, el condado de Osceola era el 77% blanco, cerca del promedio de Florida del 78%. aunque el porcentaje de personas afroamericanas del condado sólo es del 7.4%, comparado con el promedio de Florida del 14.6%, el porcentaje ha crecido aún, desde 1990 en que era menos de un 5.5%. La población hispana ha crecido de un 12% a un 24.17%.

El crecimiento es excelente para el condado, pero en los tiempos recientes, de dificultades económicas, que están experimentando la mayoría de los gobiernos locales norteamericanos, no hay bastantes dólares públicos para ampliar todos los servicios públicos necesarios para mantener el equilibrio con las poblaciones diversas y ... del condado. Por ello, los fondos de la biblioteca son vistos como un recurso a ... déficits crecientes en las cuentas de otras agencias públicas.

## 3. La reacción proactiva de la biblioteca

El director de la biblioteca se da cuenta que los fondos de la biblioteca están en ... y también es conocedor de la población ... y de las necesidades de servicios no cubiertas en el condado. Puesto que la biblioteca es relativamente joven, no había un plan general establecido que identificara las futuras necesidades, o sea, cómo podrían gastarse esos fondos para cubrir las necesidades de servicio bibliotecario en los próximos diez años. Una lista así no se había desarrollado previamente. el director de la biblioteca se reunió con el personal y contrató consultores para desarrollar una lista de 'stakeholders' críticos en esa ... Por supuesto se identificaron

nombres personales para ... entrevistas y grupos focales. Para los efectos de este artículo no se necesita la inclusión de dichos nombres.

A. ¿Cómo se identificó a los ‘stakeholders’ de la biblioteca?

Puesto que la biblioteca no tenía desarrollada una lista de los ‘stakeholders’ clave, hubo que fiarse de la experiencia y formación del personal y de los consultores. Los grupos genéricos fueron inicialmente usados para empezar a identificar grupos más amplios, incluyendo: comisionados, departamentos y personal clave del condado; entidades clave del sector privado de desarrollo de los negocios, como la Cámara de comercio y Oficinas de visitadores; bibliotecas de condados vecinos con relaciones mutuas; administradores y personal del collage de la comunidad; personal de biblioteca pública; y ciudadanos clave y voluntarios. Esa lista se cerró con alrededor de 60 entrevistas personales y ocho grupos focales que se reunieron por todo el condado para ... feedback sobre el presente y el futuro de la biblioteca. La cuestión de la posibilidad de ... de los fondos de la biblioteca empezó a alterar los ... intereses de algunos de los ‘stakeholders’ y se formó la base del conflicto.

B. ¿Cuáles eran los intereses de los ‘stakeholders’ y cómo cambiaron?

Como se comentó antes, la biblioteca había disfrutado de una relación amistosa con la mayoría de los ‘stakeholders’ mencionados arriba. Había interés compartido por la mayoría en tener y mantener un sistema bibliotecario formal del condado. Puesto que la biblioteca tenía su propio financiamiento designado había habido poca necesidad, tanto para la biblioteca como para otras agencias públicas, de competir por los fondos públicos. Mientras las relaciones recíprocas seguían jugando un papel, la biblioteca fue independiente y no tenía preocupaciones financieras hasta que el condado empezó a crecer, y paralelamente las cajas empezaron a declinar con la recesión económica. Los fondos ampliamente amasados que la biblioteca tenía fueron observados por un número creciente de ‘stakeholders’ del sector privado y del desarrollo de los negocios como recursos del condado a ser pronto compartidos. Ese fue el principio del cambio de intereses y los conflictos subsiguientes.

C. Cuáles fueron los conflictos en el condado de Osceola

Aquellos ‘stakeholders’ que tenían más que ganar (intereses de desarrollo de negocios del sector privado y el collage) y aquellos que tenían más que perder (los mercados no servidos por la biblioteca y la biblioteca misma) estuvieron en el mayor conflicto. Por ejemplo, el grupo de ciudadanos voluntarios que empezó una biblioteca en un edificio que pertenecía a la ciudad tenía la esperanza de una instalación permanente. Las zonas de baja renta que habían tenido una vez un servicio bibliotecario mínimo podrían ver la ... de los fondos como la eliminación de toda esperanza de tener alguna vez una ... instalación o servicio de bibliobús (actualmente no hay bibliobuses). El sector privado y el collage no podrían construir el cuarto edificio ni tener esperanza de ampliarse a una institución de cuatro años. El sector privado creía que la nueva instalación conjunta acrecentaría el número de visitas a la biblioteca, mientras la biblioteca quería incrementar el número de usuarios. El director de la biblioteca y el personal podría ... no sólo la eliminación de nuevos servicios, sino fondos recortados para sostener el mantenimiento, la remodelación y el nuevo personal, muy necesario para las poblaciones diversas y ... Ver la figura 1 para una revisión de los ‘stakeholders’ identificados, sus intereses y potenciales conflictos.

....

La biblioteca estaba en el medio del más amplio sistema de conflictos de su corta historia. El director de la biblioteca empezó a utilizar la lista de ‘stakeholders’ y el conocimiento de los ... intereses y conflictos para desarrollar estrategias con objeto de tratar con los financiadores.

D. Estrategias para utilizar a los ‘stakeholders’ de la biblioteca del condado de Osceola por parte de los administradores de la biblioteca del condado.

Habiendo el director de la biblioteca identificado a ciudadanos clave que eran ‘stakeholders’ con influencia, empezó a comunicar el próximo .. financiero de la biblioteca. A través de su asistencia a grupos focales, y de comunicación personal con los ‘stakeholders’ ahora identificados, el director ... una campaña boca – oreja con la cual el ... de la biblioteca fue comunicado de una manera no pública y no amenazadora. El conocimiento que amplias poblaciones del condado quedarían sin servicio fue ampliamente comunicado. Mientras los intereses del sector privado fueron más fuertemente trabajados en la comisión del condado, el apoyo de amplia base a los servicios bibliotecarios se fortaleció por el uso del trabajo en red y de la comunicación con los ‘stakeholders’ clave. En la primera reunión de la comisión del condado, ‘stakeholders’ clave acudieron, tales como: los representantes de los voluntarios, ciudadanos de las barriadas de menor renta, los bibliotecarios del colegio de la comunidad, personal clave, por ej. El nuevo bibliobusero y el bibliotecario bilingüe, y personal del condado que pudo verificar la situación financiera de la biblioteca.

### Resumen

Mientras muchas bibliotecas identifican ‘stakeholders’ en tiempo de crisis, este autor hace énfasis en la necesidad de emprender esa actividad descriptiva ... El proceso óptimo incluye la identificación de ‘stakeholders’ y de sus intereses antes de los sucesos y crisis, y ... la anticipación de potenciales conflictos que pueden ocurrir con los intereses de la biblioteca. Un tal modelo permite a la biblioteca buscar relaciones con los ‘stakeholders’ en tiempos de no conflicto, acrecentando así la naturaleza preactiva de la gestión bibliotecaria cuando los conflictos de la vida real ocurren.