

La participación de los ciudadanos en las propuestas de futuro de la biblioteca pública

ANA REYES PACIOS LOZANO
Universidad Carlos III de Madrid

Se destaca el interés que tiene para la biblioteca pública orientar los procesos de planificación estratégica desde una perspectiva de participación, integración y consenso, propiciando la intervención directa de los ciudadanos. Para canalizar la participación de los diferentes estamentos de la comunidad las bibliotecas utilizan distintos métodos. Entre ellos, según algunas experiencias del ámbito anglosajón recogidas en el trabajo, el “grupo de discusión” se manifiesta como una técnica eficaz porque permite el contacto directo con los representantes de principales colectivos y ayuda a configurar una visión contrastada sobre la situación actual y las posibles tendencias de futuro.

PALABRAS CLAVE: planificación estratégica, planes estratégicos, participación ciudadana, grupos de discusión

CITIZENS' PARTICIPATION IN THE LIBRARY'S PROPOSALS FOR THE FUTURE

It is in the interest of public libraries to prepare their strategic planning processes from a perspective of participation, integration and consensus, fostering direct intervention of the citizens. To channel the participation of the different layers of the community, libraries use different methods. Among them, according to some experiences in english-speaking countries which are mentioned in this work, focus groups prove to be an efficient technique, as they allow direct contact with people representing the main groups and help form a crosschecked view on the current situation and the possible future trends.

KEY WORDS: strategic planning, strategic plans, citizens participation, focus groups

PARTICIPACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Si se pretende que la biblioteca esté “orientada a sus clientes” es preciso que se muestre receptiva con ellos, lo cual implica escucharles, tanto en el momento de decidir los servicios a ofertar, como en el momento de su estructuración, diseño e implementación. Implicar a los ciudadanos significa contar con ellos, hacerles participar en las decisiones que les afecten, dialogando, conociendo sus opiniones, además de atender sus quejas y sugerencias. La participación hará que se sientan parte de la biblioteca y, por lo tanto, verán que juegan un papel en la misma, que

están tomando parte de las decisiones que les afectan de forma común y que tienen parte de poder. Para poder participar se tienen que dar una serie de condiciones que están relacionadas con la igualdad de oportunidades, la formación, la disponibilidad de tiempo, el disponer de modelos urbanos que favorezcan la comunicación y tener acceso a los recursos instrumentales que permitan la implicación y la acción colectiva orientada a que los ciudadanos se apropien de actividades y espacios¹. Es en relación con el último punto donde, en el momento actual, tiene mucho que ver Internet ya que puede y debe utilizarse con este fin: incentivar la participación en los procesos de toma de decisión de las instituciones públicas. Aunque en otra línea similar a la que aquí se trata, hay ejemplos de bibliotecas que se han convertido en el medio ideal para lograr la implicación de la comunidad, favoreciendo la interacción de personas y colectivos con el gobierno². Para ello incluyen entre sus actividades las relacionadas con la consulta a la población acerca de las políticas de gobierno o facilitan el envío de sugerencias sobre dichas políticas para su desarrollo.

Por otra parte, la planificación conlleva la idea de implicación. Las decisiones que se toman en este proceso no son espontáneas, unilaterales ni aisladas, sino que implican a un grupo de personas y se llega a ellas tras un proceso de negociación previo. En un proceso de planificación estratégica en el que una biblioteca intenta diseñar su futuro, su estrategia, comprometiéndose con su entorno y determinando la dirección genérica que después guiará las acciones cotidianas, debería tratar de contar siempre con representantes de aquellos colectivos y usuarios de los servicios que justifican su existencia y son su razón de ser. Al fin y al cabo, la clave de su éxito radica en la capacidad que demuestre para satisfacer las necesidades de ese público diverso y heterogéneo. En este sentido, aunque la responsabilidad y el compromiso de la planificación se sitúa dentro de la biblioteca, en su dirección que, además, debe ser la que involucre a todos los componentes de la misma, resulta obvio que haya que tener en cuenta a todos aquellos actores que de una forma u otra van a estar implicados y afectados por el plan, entre ellos los usuarios. Incluso algunos, bien relacionados en la esfera de la política local, provincial o regional, pueden ayudar decisivamente a implementarlo. La intervención de los ciudadanos en este proceso es, por otra parte, una forma de encontrar el apoyo del público para los proyectos que se pretendan llevar a cabo en la biblioteca.

En nuestro país las experiencias de planificación en la biblioteca pública con intervención de los usuarios son todavía escasas, a juzgar por los trabajos publicados sobre el tema. No obstante, los más recientes, evidencian que se van dando

1 FUNDACION KALEIDOS.RED. *Equipamientos municipales de proximidad. Plan estratégico y de participación*. Gijón: Trea, 2003, p. 23.

2 El trabajo de Froud y Mackenzie permite conocer algunos ejemplos de este uso desde la biblioteca pública. Véase: FROUD, R. y MACKENZIE, C. *Gobierno electrónico y bibliotecas públicas. Impulso a la información local*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2003.

algunos pasos en la línea adecuada puesto que se contempla la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones que les afectan³. En un trabajo anterior ya se aludió a la situación que se reflejaba a través de la página web de algunas bibliotecas públicas en relación con los mecanismos que utilizan para integrar al usuario en la toma de decisiones⁴.

Las versiones de los planes estratégicos que, en este momento, algunas bibliotecas públicas norteamericanas muestran en su página web evidencian que el proceso ha sido eminentemente participativo. Se ha pretendido conseguir la mayor participación e implicación de los diferentes segmentos de la comunidad, a la vez que permitir un proceso transparente que pudiera ser seguido por todos los sectores e instancias. Los informes que se añaden o complementan a la memoria de planificación acerca de los resultados y conclusiones de las sesiones en las que han participado representantes de diferentes colectivos y usuarios de la biblioteca en cuestión ponen de manifiesto lo indicado. También se puede observar lo mismo en aquellas memorias que contienen un apartado o epígrafe dedicado a la metodología seguida en el proceso, en donde se dan a conocer, además, los métodos elegidos por la biblioteca para tratar de involucrar a sus usuarios.

Teniendo en cuenta un buen número de planes, tanto los denominados “estratégicos” como “a largo plazo”, que sirven como ejemplo en cuanto a implicación de sectores muy variados de la comunidad, o de usuarios de diferentes servicios, se puede ver que a lo largo del desarrollo del plan se han utilizado diferentes modalidades de participación y, a la vez, de información: constitución de grupos de trabajo, asambleas informativas y de debate, encuestas, entrevistas, grupos de discusión y la posibilidad siempre abierta en la página web de la biblioteca de servir como instrumento de comunicación y de recogida de sugerencias, bien a través de un enlace específico, o bien mediante una página web creada para disponer información relativa al plan.

EL “GRUPO DE ENFOQUE” O “GRUPO DE DISCUSIÓN”: UNA TÉCNICA VINCULADA A LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN EN LA BIBLIOTECA PÚBLICA

Uno de los métodos de trabajo de uso más extendido para recabar información representativa de los habitantes de la población cuando se inicia un proceso de planificación estratégica es el grupo de enfoque o grupo de discusión, complementado casi siempre con otras técnicas como las encuestas y entrevistas. Grupo de enfoque

3 BLANCO PARDO, I. “Planificación bibliotecaria en el ámbito local en España. Dando los primeros pasos”. *Educación y Biblioteca*, 2003, 136, p. 48-50.

4 PACIOS LOZANO, A.R. “Tomar decisiones en la biblioteca pública contando con el ciudadano, una estrategia apenas utilizada”. *Revista General de Información y Documentación*, 2002, 12(2), p. 505-514.

sería la traducción literal de la expresión *inglesa* *focus group* aunque en nuestro país los autores muestran una clara preferencia por la denominación de grupo de discusión. Se trata de una técnica vinculada a la investigación social cualitativa que pretende, en términos generales, generar datos o información para la toma de decisiones a través del contacto con la realidad. En este trabajo se verá su vinculación con la gestión de la biblioteca, en particular con los procesos de planificación estratégica, donde es utilizado en las primeras etapas de recogida de información para conocer las necesidades, expectativas y percepciones de todos aquellos que tienen que ver con ella –usuarios, personal, órganos directivos de la institución matriz, patrocinadores, etc.-.

Aunque la puesta en escena de la técnica varía según la cultura del lugar donde se lleva a cabo, aquí se hará referencia a algunos de los aspectos más significativos relacionados con su metodología y desarrollo en el ámbito anglosajón ya que los ejemplos y la bibliografía relativa a su aplicación en bibliotecas pertenecen a experiencias de EEUU donde se viene utilizando desde los años 80. A través de la literatura se puede ver que a partir de los 90 su empleo se ha generalizado con propósitos muy variados además del relacionado con la planificación estratégica: documentar y verificar la satisfacción de los usuarios, evaluar los servicios, conocer las reacciones ante la prestación de nuevos servicios o ante un cambio organizativo, evaluar y seleccionar un nuevo sistema de gestión bibliotecaria, averiguar las necesidades formativas del personal, recibir *feedback* sobre el sitio web de la biblioteca, diseñar espacios según necesidades, etc⁵.

Un grupo de discusión esta integrado por los *participantes* y el *moderador* (en ocasiones también denominado facilitador). Este último es el que dirige la sesión y sus habilidades y experiencia se revelan como claves para el éxito de la misma⁶. Su intervención difiere según los casos y el tema a discutir aunque lo más habitual es que trate de dirigir la interacción de los miembros del grupo para que construyan en común y de forma consensuada lo que se pretende (por ejemplo, cuando se trata de definir la Misión de la biblioteca). En otras ocasiones controla mucho la participación de cada integrante, incluso llega a pedir que conteste cada uno en forma aislada, sin diálogo ni interacción (eje. cuando se pretende conocer opiniones acerca de lo que la biblioteca hace bien o acerca de lo que podría estar haciendo y no hace, etc.). En cuanto a las características más notables que debe reunir se señalan⁷: don de gentes,

5 Acerca de los usos de la técnica se puede consultar: SMITH, S. y ANDREWS, R. "What Do You Users Want? Using Focus Groups for Feedback on your Web Site". *TNT Preconference/ NCLA Bienal Conference*. October 2, 2001. (http://216.239.39.100/cobrand_univ?=cache:Hn69Empvh64C:www.wfu.edu/Library/pr... consultado 1/4/03); GLITZ, B. *Focus Groups for Libraries and Librarians*. New York: Forbes, 1998, p. 21-24 y SHOAF, E.C. "Using a Professional Moderator in Library Focus Group Research". *College & Research Libraries*, 2003, 64,2, p. 124-125.

6 SHOAF, E., "Using...", p. 125.

7 GLITZ, B., *Focus Group...*, p. 469.

buen comunicador, buen entrevistador, interesado en los temas a tratar, organizado y con buena memoria a corto plazo. Algo en lo que coinciden diversos autores que tratan el tema es que con un moderador profesional, aunque resulta más costoso, se consiguen mejores resultados. Quizás por esta razón es fácil, en el momento actual, localizar en Internet los servicios que ofertan consultores profesionales con experiencia en la aplicación de la técnica a las bibliotecas⁸. Según los mensajes que aparecen en algunas de estas páginas web, los servicios consisten en ayudar a los planificadores a diseñar las entrevistas para los grupos, enseñar a voluntarios a desempeñar la figura de moderador y registrador del acta de las reuniones, conducir los grupos, redactar los informes, integrar los resultados de la técnica en el proceso de planificación estratégica, etc.

El *número de integrantes* del grupo oscila, según las experiencias y los autores, entre cuatro y doce. El ideal parece situarse en torno a los ocho. El grupo debe ser homogéneo y estar compuesto por personas con rasgos o características comunes en relación a la materia u objeto que se pretende investigar para conseguir que la información recogida sea reflejo de la realidad existente.

Uno de los aspectos señalados en la implementación de la técnica que parece ofrecer mayor *dificultad* es el reclutamiento de los participantes, además de ser la actividad que consume más tiempo. Se viene haciendo de diferentes formas:

- 1) Mediante formulario de inscripción que acompaña a un anuncio en el que se reclama la participación de los usuarios, dispuesto en un sitio idóneo de la biblioteca para que no pase desapercibido. En este momento este sistema se hace, además, a través de su página web en la que se coloca el anuncio invitando a formar parte de un grupo de discusión. La asistencia se formaliza llamando al teléfono indicado o bien cumplimentando un formulario ubicado en un enlace de la misma página.
- 2) Llamando por teléfono y contactando directamente con aquellos usuarios que son elegidos en función de alguna circunstancia (como por ejemplo haber participado en un curso de formación).
- 3) Vía e-mail, se envía un mensaje a los usuarios que disponen de correo electrónico y la biblioteca conoce por haber participado en alguna actividad o servicio de la misma, además de haber dado su permiso o consentimiento expreso para poder contactar con ellos de este modo.

Los *mensajes* localizados en páginas web de bibliotecas en los que se invita a cualquier miembro de la comunidad a participar en un grupo de discusión con mo-

8 Por ejemplo: Sara Laughlin and Associates (<http://home.bluemarble.net/laughlin/focus.html> consultado 3/4/2003).

tivo de un proceso de planificación son breves, hacen una referencia muy explícita al tema o temas que se tratarán. Se indica el día, el lugar, la hora y duración de las sesiones, así como el tipo de público elegido según sus necesidades y expectativas -jóvenes, niños, padres, tercera edad, inmigrantes, discapacitados, profesores, etc.- y su limitación en número para cada sesión. Es habitual que el mensaje termine mencionando la forma de agradecer la participación del público asistente que, a menudo y en el caso de las públicas, suele hacerse ofreciendo un aperitivo al finalizar la sesión. A título de curiosidad, se ha podido ver que en las bibliotecas universitarias lo más corriente, cuando se persigue la formación de grupos integrados por estudiantes, es incentivarlos pagando una cantidad que oscila entre los 10 y 15\$, en ocasiones también se opta por regalar una tarjeta para la fotocopidora de la biblioteca cuyo importe suele ser del mismo valor o similar.

Por lo que se refiere al *tiempo* empleado en las sesiones, teniendo en cuenta los horarios establecidos en algunos anuncios, la duración suele ser de entre una y dos horas. Los expertos en el tema recomiendan no estar más de una hora y media ya que después de este tiempo el grupo sufre cierto desgaste energético y comienza a tener un rendimiento disparejo. Se aconseja también advertir al inicio de la sesión el tiempo de duración previsto, lo cual precipita al grupo a la urgencia de consenso cuando se está llegando a la hora establecida.

En relación con las *preguntas o cuestiones* que se plantean en las sesiones, Glitz indica que deben ser claras y concretas, no hacer uso de términos de la jerga bibliotecaria y limitarlas a un número de entre 5 y 10 por cada sesión⁹. En ocasiones son preguntas elaboradas a partir de ideas que los usuarios han vertido en entrevistas o encuestas sobre las que se desea profundizar o aclarar aspectos concretos. Como ejemplo de las posibles a plantear en un proceso de planificación conviene referirse al caso concreto de la biblioteca pública del distrito de Homer Township, en Homer Glen (Illinois). Esta biblioteca formó tres grupos de discusión para recoger la opinión de los vecinos del distrito a la hora de elaborar su plan estratégico. En la página web que la biblioteca creó para disponer toda la información relativa a los grupos de discusión hay dos enlaces en los que se encuentra la información generada en tres sesiones celebradas en abril del 2002¹⁰. Un informe describe las conclusiones a las que llegaron, un resumen de los resultados y un anexo con los resultados de las tres sesiones. En la primera sesión los integrantes del grupo discutieron sobre las funciones de la biblioteca en el pasado, en el presente y las que debía desempeñar en el futuro próximo. En la segunda reunión cada participante hizo una lista con 5 ítems por orden de prioridad que mostraban lo que necesitaba que la biblioteca le proporcionara en el futuro. En una tercera sesión analizaron los programas, servicios,

9 GLIZT, B., *Focus Group...*, p. 75.

10 (<http://www.homerlibrary.org/news/focus-groups.html>) consulta 23/10/03)

el equipamiento y el espacio disponible en ese momento en la biblioteca. Se discutió sobre lo que se consideraba prioritario, lo que la biblioteca estaba haciendo bien y lo que podía estar haciendo y no hacía. Finalmente, determinaron las áreas prioritarias en las que se debía centrar la biblioteca en los próximos años y que fueron la base para formular los objetivos y las estrategias de su plan estratégico.

Carter McNamara expone de forma sintética lo más significativo a tener en cuenta para implementar adecuadamente una sesión de un grupo de discusión¹¹. A grandes rasgos las *actuaciones básicas y recomendaciones* que hace son las siguientes:

- 1) En lo referente a la *preparación de la sesión* considera primordial identificar el objetivo fundamental de la misma, elaborar cuidadosamente las preguntas, planificar la sesión, identificar a los posibles miembros que pueden participar para proponérselo y, una vez aceptada la propuesta, confirmar su asistencia unos tres días antes de la reunión.
- 2) Acerca de la *elaboración de las preguntas o cuestiones* sobre las que se centrará la sesión, recomienda que no sean más de cinco o seis para un tiempo estimado de una hora y media. Conviene tener en cuenta que el grupo de discusión se desarrolla de forma similar a una entrevista múltiple y, por lo tanto, requiere aplicar una buena parte de su metodología en muchos aspectos.
- 3) *Planificar una sesión* implica fijar el horario y programar el tiempo que, al igual que otros autores, recomienda que tenga una duración de hora y media. En la programación del tiempo hay que contar con el dedicado a dar la bienvenida a los participantes, indicarles el objetivo primordial de la reunión y las reglas que deben seguir para el buen desarrollo de la misma, además de verificar su correcta comprensión invitando a formular cualquier pregunta aclaratoria sobre lo que consideren oportuno. Es importante cuidar los detalles relacionados con el lugar donde se pretende celebrar la sesión (condiciones ambientales, equipamiento, etc.) así como pensar en el posible refrigerio o tentempié que se va a ofrecer a los componentes del grupo una vez finalizada la reunión. Otro elemento a prever es la forma de registrar las intervenciones, mediante grabación en casete, video o tomando nota de lo que se va exponiendo.
- 4) Para que la *sesión se desarrolle adecuadamente* considera oportuno, siempre que sea posible, contar con un co-moderador, persona que ayudaría al moderador (o facilitador) y cuya función básica sería actuar como secretario tomando notas de todo lo que sucede. En caso de disponer de esta persona, hay que presentarla al grupo al inicio de la sesión. También se deben explicar los medios que van a utilizarse para registrar la reunión. Cada pregunta debe

11 McNAMARA, Carter. *Basics of Conducting Focus Group*. (<http://www.mapnp.org/library/evaluatn/focusgrp.htm> consultado 1/04/2003)

plantearse cuidadosamente, dando un tiempo prudencial para facilitar su respuesta. Se debe asegurar una participación paritaria y, si se observa que dos personas monopolizan el diálogo, el moderador debe hacer lo posible para que intervengan otros miembros del grupo. Al terminar, se debe agradecer la participación a todos.

- 5) Una vez *finalizada la sesión* hay que verificar si el medio elegido para registrar la reunión ha funcionado y anotar cualquier observación acerca de cuestiones como el nivel de participación, posibles problemas o imprevistos que surgieron, etc., con vistas a tenerlo en cuenta en posteriores experiencias. A las personas integrantes del grupo se les debe enviar el informe que se ha generado gracias a sus respuestas y agradecerles, una vez más, su intervención.

Las *ventajas* de la técnica en su aplicación a los procesos de planificación que se transmiten a través de las experiencias se derivan, fundamentalmente, del hecho de haber conseguido implicar a los principales actores relacionados con la biblioteca y de haber promovido la aparición de nuevas ideas y orientarlas en los temas más fundamentales o estratégicos. No obstante, también hay que referirse al *inconveniente* que se señala en la práctica totalidad de la literatura relativa al tema: el tiempo que conlleva organizar la puesta en marcha de la técnica, lo cual se traduce en costes. Se requiere tiempo para reclutar a las personas que van a formar parte del grupo, para planificar adecuadamente las sesiones y elaborar las preguntas sobre las que se va a trabajar y, también, al finalizar cada sesión, para recapitular, transcribir las sesiones grabadas y redactar los informes que recojan la opinión grupal que, además, debe trasladarse al proceso de planificación. Sin embargo, los costes ocasionados, que pueden verse incrementados si la biblioteca decide contar con un consultor, son pequeños si se comparan, en el caso que aquí se trata, con los beneficios que puede aportar a la biblioteca un plan bien elaborado.

ALGUNOS CASOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Seguidamente se comentan algunos detalles relativos a procesos de planificación en los que la participación de los miembros de la comunidad a la que da servicio la biblioteca es, en unos, cualitativamente diversa y, en otros, cuantitativamente significativa. Constituyen una muestra de cómo podría enfocarse el proceso ya que en todos los ejemplos se infiere que el haber contado con los ciudadanos supuso una buena aproximación a la situación real de la biblioteca, a la vez que propició un amplio consenso en cuanto a las acciones estratégicas que debía emprender.

Estas “buenas prácticas” de planificación y participación se explican con mayor o menor grado de detalle en las versiones de algunos planes titulados “estratégicos” y “a largo plazo” que las bibliotecas tienen en su página web. Se encuentran en la

introducción o, también, en epígrafes específicos del plan relativos a la metodología y al proceso seguido. En su mayoría, se trata de experiencias en las que se han utilizado los grupos de discusión como método para recabar información acerca de la situación actual y futura de los servicios de la biblioteca, así como también para detectar las necesidades de la población a la que presta sus servicios la biblioteca y conocer el grado de satisfacción con ella.

Como se puede comprobar a continuación, el uso de los grupos de discusión va unido a las primeras etapas del proceso de planificación, especialmente a la fase de análisis del entorno interno (identificación de los puntos fuertes y débiles) y externo de la biblioteca (identificación de las amenazas y oportunidades) y, en función del mismo, determinación de las prioridades estratégicas. También se puede ver que algunas bibliotecas los han utilizado para elaborar las definiciones de la Misión y la Visión, dada la necesidad de llegar a un acuerdo sobre estas declaraciones de principios que orientan la actividad de la biblioteca y explicitan su razón de ser.

- Plan Estratégico de la biblioteca del Condado de Alameda (<http://www.aclibrary.org/system/stratplan3.asp> consulta 23/03/04)

En el proceso participaron de forma interactiva unas 700 personas. Mediante los grupos de discusión se llevó a cabo la definición de la Misión de la biblioteca, se articuló su Visión de futuro y se seleccionaron las estrategias para alcanzar ambas.

- Plan Estratégico de la biblioteca pública de San Francisco (2003-2006)

(<http://sfpl4.sfpl.org/webroot/librarylocations/administration/strategicplan.htm> consulta 23/03/04)

Para liderar el proceso de planificación se eligieron 20 miembros de la comunidad entre representantes de vecinos, grupos de interés, organizaciones y otras áreas concretas de expertos, además de personal perteneciente a la plantilla de la biblioteca. En el epígrafe del plan dedicado a los agradecimientos figura el nombre de las personas que dirigieron los distintos grupos de trabajo y la organización o institución de la comunidad a la que representaba. La característica a destacar en este grupo es la enorme heterogeneidad. Hay miembros representantes de fundaciones, grupos de inmigrantes, colectivos de gays y lesbianas, profesores de los colegios del distrito, discapacitados, empresarios, etc. Las reuniones de los grupos sirvieron para conocer la situación actual y futura de la ciudad y, en consonancia, determinar por dónde debía ir la biblioteca. Trabajaron además en la definición de la Visión y las Respuestas de Servicio que debía proporcionar la biblioteca.

-Plan Estratégico de la biblioteca pública Pawtucket (2002-2006)

(<http://www.pawtucketlibrary.org/strategicplan.htm> consulta 23/03/04)

Una de las primeras actividades desarrolladas durante el proceso fue la organización de diversos grupos de discusión integrados por representantes de distintos grupos de interés y vecinos de la ciudad. Su objetivo fue investigar y descubrir las necesidades de toda la comunidad.

- Plan Estratégico de la biblioteca pública Tucson-Pima (1998-2003)
(<http://www.lib.ci.tucson.az.us/strategi/process.htm> consulta 17/06/03)

El Comité de planificación, integrado por 21 miembros, contaba con representantes de los principales grupos de interés de la comunidad y con algunos residentes. Los grupos de trabajo establecidos se centraron en una serie de temas considerados de interés para la ciudad: la evolución de la economía, el aprendizaje continuo, el consumo de información, los recursos culturales, el papel educativo de la biblioteca, el civismo y las relaciones de buena vecindad. Estos grupos de trabajo, una vez analizada la documentación que se les proporcionó sobre cada tema, formaron y condujeron varios grupos de discusión. Además, se realizaron entrevistas telefónicas para ver las implicaciones que tendrían en la biblioteca los servicios que habían sugerido los usuarios.

- Plan Estratégico Master de la biblioteca pública Tucson-Pima (2004-2009)

(<http://www.lib.ci.tucson.az.us/stratplannew/> consulta 23/03/04)

El nuevo plan de la biblioteca Tucson-Pima, continuación del anterior, revela que se hizo también con el esfuerzo y la colaboración del personal de la biblioteca y los miembros de la comunidad. El Comité de planificación estaba integrado por veinticuatro personas, entre bibliotecarios y representantes de diversas instituciones y organizaciones de la ciudad. El proceso se inició identificando las necesidades de la comunidad mediante cuestionarios. Unos, se repartieron en las sucursales de la biblioteca entre los usuarios que hablaban español, por ser este el colectivo más numeroso de residentes. Otros, fueron contestados on-line por 400 personas a través de la página web de la biblioteca. La información recopilada mediante las encuestas sirvió para que el comité de planificación determinara la dirección futura que debía seguir la biblioteca. Una vez redactado el plan se sometió a la opinión de los ciudadanos.

- Plan Estratégico de la biblioteca Waterford (2001-2006)

(<http://www.waterfordpubliclibrary.org/contents.html> consulta 23/03/04)

En la fase de recogida de información se contó con unas 1000 personas que dieron su opinión acerca de la biblioteca. Se hizo mediante grupos de discusión dirigidos por un consultor en los que participaron, además, profesores de colegios, patrocinadores de la biblioteca y miembros de otras organizaciones representativas de la comunidad. Para completar la información la biblioteca distribuyó un cuestio-

nario al que respondieron 880 personas. También se hicieron entrevistas a algunas de las personalidades más destacadas de la comunidad procedentes del mundo de los negocios, del gobierno local, etc.

- Plan estratégico de la biblioteca pública Brooklyn

(http://www.brooklynpubliclibrary.org/general/Strategic_Plan.pdf consulta 23/03/04)

Para realizar el análisis de la situación de la biblioteca se realizaron entrevistas personales y encuestas telefónicas a unos 1200 residentes que indicaron las razones por las que usaban o no usaban la biblioteca y los servicios que debía proporcionar. Al personal de la biblioteca también se le pasó una encuesta que obtuvo un índice de respuesta del 50%. Toda esta información se completó con la recabada a través de los seis grupos de discusión que se formaron para analizar cuestiones relacionadas con la competencia que tenía la biblioteca, los usuarios, el presupuesto, la colección, los programas, el equipamiento y los servicios.

- Plan estratégico de la biblioteca pública Morrill (2002-2004) (http://skyways.lib.ks.us/pathway/morrill_introduction.html consulta 23/03/04)

El Comité de planificación de esta biblioteca estuvo integrado por 9 miembros, tres de los cuales representaban a la comunidad. Para recabar información se formaron dos grupos de discusión, uno, representaba al comercio y, otro, a las agencias locales de servicios. Se pasaron encuestas a los patrocinadores de la biblioteca, a profesores y a los bibliotecarios de los colegios de la ciudad. Con la información recogida el Comité de planificación desarrolló las metas y objetivos. Antes de aprobar el plan se presentó al público en una sesión informativa para que pudieran hacer comentarios y sugerencias en los días siguientes. Posteriormente, teniendo en cuenta las opiniones recibidas, se redactó la versión definitiva que fue aprobada por el Consejo de Administración de la biblioteca.

- Plan a Largo Plazo de la biblioteca pública Appleton (2000-2004)

(<http://www.apl.org/policies/planbg.html> consulta 23/03/04)

En el plan se indica que se puso especial interés en que fuera el público el que mostrara la dirección que la biblioteca debía seguir en el futuro. Con esta intención se crearon 10 grupos de discusión dirigidos por consultores. Dos se formaron con el personal de la biblioteca. El resto, estaban integrados por ciudadanos con perfiles muy variados que representaban a colectivos muy típicos de la ciudad y del condado, desde estudiantes de la escuela superior hasta ciudadanos de la tercera edad, padres, cuidadores de niños, etc. También se hicieron entrevistas a una docena de destacadas personalidades de la comunidad. La encuesta fue otro de los métodos que permitió recabar la opinión de un buen número de ciudadanos: unas 350 personas contestaron a las que se repartieron en los diferentes puntos de servicio de

la biblioteca que estaban dirigidas a todo tipo de usuarios; otras, también dirigidas al público en general, se distribuyeron entre 2900 hogares del área de influencia de la ciudad y obtuvieron un índice de respuesta del 30% (831 hogares); a la vez, se colgó otra en la web para recoger ideas y sugerencias a la que respondieron 75 personas. En total, mediante distintos sistemas, llegaron a participar en el proceso unas 1500 personas.

El personal de la biblioteca colaboró en el proceso de planificación de distintas formas. Unos, formaron parte del comité de planificación y, otros, se integraron en los grupos de discusión. Como dato curioso cabe señalar que de los 11 miembros que componían el Comité de planificación, cuatro eran bibliotecarios y el resto representaban algún colectivo de la comunidad.

- Plan a largo plazo de la biblioteca pública del Condado de San Joseph (2000-2004)

(<http://sjcpl.lib.in.us/aboutsjcpl/policies/longrangeplan/longrangeplan00-04.html> consulta 23/03/04)

El Comité de planificación estaba compuesto por un facilitador (en este caso un consultor) y representantes de distintos colectivos –la comunidad, los amigos de la biblioteca, el Consejo de Administración de la biblioteca y el personal bibliotecario-. Entre los de la comunidad, 6 de un total de 20, figuran el presidente de una Cámara de Comercio, dos profesores, un editor de un periódico local, un empresario y el ex-presidente del Consejo de Administración de la biblioteca, elegido por su experiencia en el tema.

- Plan a largo plazo de la biblioteca pública de Fort Worth

(<http://www.fortworthlibrary.org/lrsp2.htm> consulta 23/03/04)

La página del plan contiene un enlace dedicado a las preguntas más frecuentes (FAQs) relacionadas con el mismo. En la titulada ¿“Cómo puedo participar”? se detallan las formas de hacerlo: contestando a una encuesta que se puede encontrar en la biblioteca o en su página web, mediante una entrevista telefónica, asistiendo a las reuniones informativas previo registro por teléfono o a través de la página web, y, por último, formando parte como voluntario de un grupo de discusión para lo cual se debía llamar al teléfono indicado en la página.

Una peculiaridad de este plan es que incluye los informes elaborados en cada uno de los grupos de discusión con las conclusiones, descubrimientos clave y sugerencias que se hicieron para cada servicio. En total hubo 16 grupos en los que participaron un total de 63 vecinos. Los grupos reunían a colectivos diferentes: profesores, personas con alguna discapacidad, empresarios, representantes de minorías étnicas, representantes de asociaciones e instituciones culturales, jóvenes, etc. Las sesiones, centradas en temas como el presupuesto, los programas de la biblioteca dirigidos a

las familias, la alfabetización, el desarrollo informático, la diversidad cultural, etc., permitieron identificar las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles de la biblioteca y determinar las necesidades que tenía la comunidad. En función de todo ello se formularon las líneas de actuación prioritarias de la biblioteca para los próximos años.

Tanto los grupos de discusión como las sesiones informativas se llevaron a cabo con la ayuda de consultores.

- Plan a largo plazo de la biblioteca pública de Fairfield (2001-2006)

(<http://www.fairfieldpubliclibrary.org/fiveyearplan.htm> consulta 23/03/04)

Al inicio del proceso se hizo una invitación a los residentes de varios segmentos de la población para que participaran en alguno de los seis grupos de discusión que se formaron. A través de ellos se pretendía recabar la opinión que tenían los ciudadanos acerca de la situación actual y futura del pueblo. Los grupos estaban integrados por padres, niños, jóvenes de distintas edades, personas de la tercera edad, público en general, personal de la biblioteca, autoridades del pueblo, etc. En total participaron 104 personas. En cada grupo se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y obstáculos al progreso del pueblo. Esta información aparece recogida en el plan y fue la que sirvió de base para su elaboración.

- Plan a largo plazo del sistema de bibliotecas del condado de Marion (2001-2006)

(<http://www.marion.lib.fl.us/pdf/longrangeplan/lrp.pdf> consulta 23/03/04)

El Consejo de Administración de la biblioteca invitó a los residentes del condado, procedentes de diferentes colectivos, a formar parte del Comité de planificación de ciudadanos. Cada miembro fue seleccionado para que representara a varios segmentos y grupos de interés de la comunidad. A los miembros de este comité se les proporcionó información variada para iniciar el proceso: datos demográficos, estadísticas, el plan anterior de la biblioteca, las definiciones de visión y misión de otras bibliotecas, etc. Partiendo de toda esta información se discutió sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la biblioteca. Posteriormente, determinaron las prioridades y los posibles objetivos y actividades a desarrollar. Con todo, el Consejo de Administración de la biblioteca redactó la versión del plan que, antes de aprobarse, fue revisada por el Comité de planificación.

- Plan a largo plazo de la biblioteca pública Prairie du Sac (2000-2003)

(<http://www.scls.lib.wi.us/pds/longrange.html> consulta 23/03/04)

En su introducción hace una breve referencia al grupo de discusión como método que permitió recoger datos, comentarios y observaciones de los ciudadanos acerca de la comunidad y la biblioteca.

- Plan a largo plazo de la biblioteca pública de Boston (2000-2003)

(<http://www.bpl.org/general/trustees/longrangeplan.htm> consulta 23/03/04)

Este plan, además de relatar cómo se desarrolló el proceso, incluye entre los apéndices los informes abreviados de los grupos de discusión. Según se indica, se formaron 23, todos dirigidos por el personal de la biblioteca. Las sesiones se desarrollaron a lo largo de cuatro meses y participaron 227 personas que representaron a diversos segmentos: niños, jóvenes, adultos, organizaciones sin ánimo de lucro, usuarios y no usuarios de la biblioteca, inmigrantes y personas que utilizaban el inglés como segunda lengua. Las aportaciones del público integrante de los grupos de discusión, incluidas en el informe, permitieron identificar tendencias, usos y sugerencias sobre la biblioteca que se utilizaron posteriormente en las siguientes fases del proceso, especialmente para determinar las estrategias futuras que debía seguir.

- Plan estratégico de la biblioteca pública de la ciudad de Redwood (2002-2005)

(<http://www.redwoodcity.org/library/assets/pdfs/stratplan0205.pdf> consulta 23/03/04)

Al iniciarse el proceso de planificación se formaron dos grupos de discusión con el objetivo de recabar la opinión de los ciudadanos acerca de los servicios de la biblioteca y sus prioridades. En la primera reunión, los participantes trataron de ver la biblioteca en un futuro e indicaron los servicios que podían facilitar su labor en ese futuro. Los servicios se clasificaron en distintas categorías según su prioridad. En la segunda reunión, el personal de la biblioteca describió lo que la biblioteca proporcionaba en la actualidad en cada uno de los servicios indicados por los miembros de la comunidad. A continuación, se discutió acerca de los servicios más necesarios para ayudar a la biblioteca a satisfacer las necesidades de la comunidad. Los bibliotecarios elaboraron con toda esta información un informe en el que se determinaban los servicios prioritarios para los próximos años. La biblioteca lo dio a conocer a través de su página web y también lo puso a disposición de los usuarios en los mostradores de información y referencia. Para completar la información conseguida a través de los grupos de discusión se creó una página web titulada “La biblioteca Redwood invita a hacer comentarios al desarrollo del plan estratégico”, para que el público en general pudiera opinar sobre el proceso y los resultados que se iban notando.

A MODO DE CONCLUSIÓN

A juzgar por las experiencias recogidas, parece importante que la biblioteca pública, al programar su futuro, asegure la captación del conocimiento de todos los colectivos implicados y establezca los medios oportunos para permitir su participación. El grupo de discusión se manifiesta como una técnica que permite conocer

a la vez y en profundidad las opiniones de un grupo al representar a segmentos particulares de la comunidad y trasladar tanto los puntos de vista de los grupos de donde proceden como los intereses globales de la biblioteca. En numerosos ejemplos, ha servido para profundizar en temas que previamente se han revelado de interés a través de las encuestas y entrevistas. Incluso, el tratamiento de los temas críticos detectados de esa forma ha sido un factor de éxito en las sesiones.

La participación debe ir más allá de las primeras etapas del proceso de elaboración del plan estratégico. También a través de algunos de estos ejemplos se puede ver que cuando el plan ya está redactado, antes de que lo apruebe el órgano competente, se da a conocer para que cualquier ciudadano pueda hacer comentarios o sugerencias al texto. Incluso, después de aprobado, se pone a disposición de la comunidad a modo de documento “abierto” para que pueda revisarse periódicamente recogiendo las aportaciones y sugerencias de los ciudadanos en función de su desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO PARDO, Isabel. “Planificación bibliotecaria en el ámbito local en España. Dando los primeros pasos”. *Educación y biblioteca*, 2003, 136: 45-52.
- FROUD, Rob y MACKENZIE, Christine. *Gobierno electrónico y bibliotecas públicas. Impulso a la información local*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2003.
- FUNDACIÓN KALEIDOS.RED. *Equipamientos municipales de proximidad. Plan estratégico y de participación*. Gijón: Trea, 2003.
- GLITZ, Beryl. *Focus Group for Libraries and Librarians*. New York: Forbes, 1998.
- HIMMEL, E.E. y WILSON, W.J. *Planificar para obtener resultados: un proceso de transformación de la biblioteca pública*. Lleida: Milenio, 2001.
- KITZINGER, J. AND R.S. BARBOUR. Introduction: the challenge and promise of focus groups. En *Developing Focus Group Research. Politics, Theory and Practice*. R.S. Barbour and J. Kitzinger (eds.). London: SAGE Publications, 1999.
- LEATHER, Deborah. “How the Focus Group Technique Can Strengthen the Development of a Building Program”. *Library Administration & Management* 4 (spring 1990): 92-95.
- LINLEY, Rebecca. “Use of Focus Groups in a public library research project”. *Assignment* 16 (2), p. 11-13.
- McNAMARA, Carter. *Basics of Conducting Focus Group*. (<http://www.mapnp.org/library/evaluatn/focusgrp.htm> consultado 1/04/2003)
- MICHELL, L. Combining focus group and interviews: telling how it is; tellin how it feels. En *Developing Focus Group Research. Politics, Theory and Practice*. R.S. Barbour and J. Kitzinger (eds.). London: SAGE Publications, 1999.
- NIELSEN, Jakob. *The Use and Misuse of Focus Groups*. 1997 (<http://www.useit.com/papers/focusgroups.html> consultado 11/07/2003)
- PACIOS LOZANO, A.R. “Tomar decisiones en la biblioteca pública contando con el ciudadano, una estrategia apenas utilizada”. *Revista General de Información y Documentación*, 2002, 12 (2): 505-514.

- RUSSI ALZAGA, B. "Grupos de discusión. De la investigación social a la investigación reflexiva". En *Técnicas de investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. J. Galindo Cáceres (coord.). México: Prentice Hall, 1998, p. 75-115.
- SAXTON, M.L. and GREINER, R.D. "Public participation in Strategic Planning of Library Services". *Public Libraries*, 1998, 19 (4): 126-132.
- SHOAF, Eric C. "Using a Professional Moderator in Library Focus Group Research". *College & Research Libraries*, march 2003, 64,2: 124-132.
- SMITH, Susan y ANDREWS, Ron. "What Do Your Users Want? Using Focus Groups for Feedback on your Web Site". *TNT Preconference/ NCLA Biennial Conference*. October 2, 2001 (http://216.239.39.100/cobrand_univ?cache:Hn69Empvh64C:www.wfu.edu/Library/pr... consultado 1/4/03)