

Universidad de Salamanca  
Departamento de Biblioteconomía y Documentación



## **ESPACIO COMPARTIDO**

MODELO DE RELACIÓN BIBLIOTECA-COMUNIDAD BASADO EN LA  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

TESIS DOCTORAL

João de Sousa Guerreiro

Diretora: Profa. Dra. Ana Belén Rios Hilario

2016



**VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA**

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



**Departamento de Biblioteconomía y Documentación**

## **ESPACIO COMPARTIDO**

MODELO DE RELACIÓN BIBLIOTECA-COMUNIDAD BASADO EN LA  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

TESIS DOCTORAL

João de Sousa Guerreiro

Salamanca, 2016



VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



**Departamento de Biblioteconomía y Documentación**

## **ESPACIO COMPARTIDO**

MODELO DE RELACIÓN BIBLIOTECA-COMUNIDAD BASADO EN LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

TESIS DOCTORAL

Presentado para la obtención del grado de doctor en Documentación

Directora  
Profa. Dra. Ana Belén Ríos Hilario

Doctorando  
João de Sousa Guerreiro

Salamanca, 2016

## TESIS DOCTORAL

### Título

Espacio compartido: modelo de relación biblioteca-comunidad basado en la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders.

### Doctorando

João de Sousa Guerreiro

### Directora

Ana Belén Ríos Hilario

### Departamento

Biblioteconomía y Documentación

### Programa

Información y Documentación

### Descriptores

Biblioteca-red / Modelo de relación biblioteca-comunidad /  
Participación ciudadana / Teoría de los stakeholders /  
Gestión de bibliotecas / Bibliotecas públicas.

Ilustración de cubierta: detalle de la imagen conmemorativa del 20 años de la Biblioteca Pública de Salamanca, Casa de las Conchas, realizada por Chema Alonso



Ilustración colofón: imagen amablemente cedida por Ginés Martínez



## **Registro bibliográfico**

GUERREIRO, João de Sousa

Texto (visual) : sin mediación

Espacio compartido: modelo de relación biblioteca-comunidad basado en la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders / João de Sousa Guerreiro; directora, por Ana Belén Ríos Hilario. - Salamanca: Universidad de Salamanca, 2016

XIV, 423 p.

Universidad de Salamanca (España) - Tesis y disertaciones académicas

1. Bibliotecas – Gestión. 2. Bibliotecas – Aspecto social. 3. Participación ciudadana. 4. Teoría de los stakeholders. I. Ríos Hilario, Ana Belén, dir. II. Título.

CDU 0.21  
0.24  
321  
658

## Agradecimiento

Quisiera agradecer:

A mi madre por el apoyo contante y sobre todo por respetar el tiempo que dedique a esta investigación. Y a mí hermana que siempre se mostró orgullosa de mi camino.

A mi Directora de Tesis, Doctora Ana Belén Ríos Hilario, por el interés y la dedicación profesional y personal que dedicó a este trabajo, siendo tutora, amiga, correctora y compañera en este viaje.

A la Directora de la Biblioteca Pública de Salamanca, María Ramona Domínguez Sanjurjo, que siempre me brindó su apoyo y que desde el primer momento creyó en mi trabajo y no dejó que lo abandonase.

Al personal de la Biblioteca Pública de Salamanca, que además de participar en este estudio, siempre se preocuparon en saber cómo se desarrollaba el mismo.

A las profesoras Anabela Lapa y Graça Simões, que me apoyaron en un primer momento a venir a Salamanca y a dedicarme a la investigación científica.

A los librereros Libânio Santos Jorge y Alexandra Guerreiro, que en mi adolescencia me enseñaron que el mundo del libro podría cambiar al menos alguna vida y aunque parezca poco es suficiente.

Y a todos mis amigos que fueron el apoyo vital para redactar esta tesis.

## Resumen

El principal objetivo de la presente tesis doctoral es crear un modelo de relación biblioteca-comunidad que pueda ser incorporado a la gestión efectiva de las instituciones bibliotecarias. El modelo se basa en la participación ciudadana, entendida como un conjunto de técnicas y dinámicas que permiten a la ciudadanía intervenir en la toma de decisiones de los servicios públicos. La metodología utilizada en este estudio fue la de Investigación-Acción, la cual posee un fuerte componente práctico y se caracteriza por un proceso cíclico de reflexión constante, identificación de problemas y búsqueda de soluciones.

El modelo se compone de ocho tareas agrupadas en tres grandes bloques. El primero explica cómo determinar cuáles son los grupos sociales relevantes con los que la biblioteca se debe relacionar directamente. Basándose en la teoría de los stakeholders, el modelo proporciona un conjunto de pautas para que el propio personal bibliotecario pueda identificar estos grupos. El segundo enseña cómo a través de la técnica de *focus group* o grupos de discusión, es decir, reuniones de entre siete a diez personas que debaten de forma distendida sobre un conjunto de cuestiones presentadas por un moderador, se puede hacer efectiva esa relación. El último bloque propone una forma simple de organizar y analizar los datos recogidos en las reuniones. En los bloques se definen además otras cuestiones como el diseño del guion de las reuniones, las distintas formas de convocar a los participantes o las pautas para la redacción del informe final.

El modelo persigue un triple objetivo: recoger información que apoye la toma de decisiones; crear una dinámica participativa con los grupos de la comunidad, y aumentar el nivel de relación con los mismos.

Posteriormente se realizó una prueba piloto en la Biblioteca Pública del Estado en Salamanca para validar la aplicabilidad del modelo. Esta experiencia permitió comprobar la capacidad del modelo para recoger la opinión y las necesidades de los principales agentes de la comunidad y establecer los objetivos estratégicos de la biblioteca basándose en la información recogida. También se mostró eficaz para promover el cambio institucional, al transformar una biblioteca centrada en la oferta de servicios en una “biblioteca-red”. Esto es, una organización que se define a través de la relación con su comunidad y que utiliza dinámicas participativas para afirmar sus valores y establecer su misión y objetivos estratégicos.

**Palabras clave:** Biblioteca-red / Modelo de relación biblioteca-comunidad / Participación ciudadana / Teoría de los stakeholders / Gestión de bibliotecas / Bibliotecas públicas.

## Abstract

This doctoral thesis aims to propose a community engagement model which can be integrated into an efficient management within librarian institutions. The theoretical grounding of this model is based on citizenship participation, understood as a set of dynamics and techniques which enable citizens to take part in the decision-making processes related to public affairs and services. The research adopts the action research process as methodological approach, taking advantage of its practical elements in order to identify problems and its ongoing and cyclical nature to solve them.

The model consists of three main stages. The first one is the identification of different and relevant social groups directly linked to the public library. Given the fact that it is not feasible to establish relationships with the whole community and based on the Stakeholders theory, the model provides the library's staff with simple guidelines in order to undertake this task. Secondly, the model adopts the focus group as the interaction technique which involves meetings among seven to ten individuals who have some knowledge of or experience with the topic, led by a moderator who guides participants through a series of questions. Finally it is proposed a simple method for collecting and analyzing data. Each of these stages entails a series of tasks such as criteria for the selection of the groups, design of the topics and questions under discussion and standards to elaborate the final report.

The model therefore pursues a threefold objective of 1) Collecting information in order to adopt strategic decisions, 2) Creating participatory dynamics with various groups within the community and 3) Strengthening and consolidating the relationship established with these groups.

A pilot test was subsequently conducted in the Public Library of Salamanca for validating the applicability of the model. This experience determined the capability of the model to collect the views and opinions of the main social agents in the community and set strategic objectives of the library grounded on these points of view. It also proved to be an effective way to promote institutional change, transforming a library focused on the service offer into a "net library" in which its values and strategic goals are defined by the connection with the community.

**Keywords:** Net library / Community- library model / Citizenship participation / Stakeholders theory / Library management / Public library



## SUMARIO

Resumen	VI
Abstract	VII
Sumario	VIII
Indice de tablas	XII
Indice de figuras	XIII
Introducción	1

### PARTE 1 TEORÍA DE STAKEHOLDERS, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y BIBLIOTECAS

<b>Capítulo 1 – Teoría de los stakeholders</b>	
1.1 Stakeholders: concepto y contexto	26
1.1.1 Esquema Terra & Brito y los activos intangibles	31
1.1.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)	34
1.1.3 Modelo europeo de excelencia	37
1.2 Características básicas y ventajas de los stakeholders	39
1.3 Fases de la Teoría de los stakeholders	43
1.3.1 Identificar los stakeholders	43
1.3.2 Priorizar los stakeholders	46
A - Priorizar por categorías	47
B - Priorizar por grado o intensidad	49
1.3.3 Relacionarse con los stakeholders	53
A - Benchmarking	57
B - Seleccionar una técnica de relación con los stakeholders	58
B.1 Principales técnicas de relación	58
C - Crear un perfil de stakeholder	72
1.4 Conclusiones del capítulo	73
<b>Capítulo 2 – Participación ciudadana</b>	
2.1 Relación Estado-ciudadanía	75
2.2 ¿Qué es la participación ciudadana?: definición y alcance	80
2.2.1 Ventajas de la participación ciudadana	84
2.2.2 Democracia, sociedad civil, movimientos ciudadanos.	86
2.3 Tipos/grados de participación ciudadana	88
2.3.1 Escalera de la participación	89
2.3.2 Continuum de la participación ciudadana	91
2.3.3 Niveles de participación Díaz Bordenave	92
2.3.4 Escenarios de participación	93
2.3.5 Niveles de Alberich Nistral	94
2.3.6 Evaluación de los tipos/grados participación ciudadana	95
2.4 Limitaciones de la participación ciudadana	100
2.4.1 Representatividad	100
2.4.2 Legitimidad	103
2.4.3 Otras consideraciones	106

2.5 Los stakeholders como un método de la participación ciudadana	107
2.5.1 Semejanzas entre los objetivos de la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders	107
2.6 Conclusiones del capítulo	112
<b>Capítulo 3 – La nueva gestión bibliotecaria: teoría de los stakeholder y participación ciudadana</b>	
3.1 La biblioteca del siglo XXI: nuevos contextos de cambio	115
3.1.1 Las múltiples redefiniciones del Estado del bienestar	115
3.1.2 Los nuevos conceptos de servicio público	117
3.2 La biblioteca como agente democrático	120
3.2.1 La biblioteca-red	121
3.2.2 Creando valor(es)	123
3.2.3 La biblioteca en el trillo de la ciudadanía	125
3.3 Ejemplos de estudios de stakeholders/P.C	134
3.3.1 Bellingham Public Library (USA)	135
3.3.2 London Public Library (Ontario, Canada)	139
3.3.3 Indianapolis Public Library (USA)	142
3.3.4 La participación ciudadana en la gestión bibliotecaria	146
3.4 Conclusiones del capítulo	150

**PARTE 2**  
**CREACIÓN Y APLICACIÓN DEL**  
**MODELO DE RELACIÓN BIBLIOTECA-COMUNIDAD**

<b>Capítulo 4 – Metodología</b>	
4.1 Presupuestos metodológicos	155
4.1.1 Paradigma	155
4.1.2 Estrategia	158
4.1.3 Método	162
4.2 Diseño de la investigación	164
4.2.1 Creación del modelo	165
4.2.1 Aplicación del modelo	170
A - Elección de la biblioteca	171
B - Reuniones con los grupos de interés	172
<b>Capítulo 5 – Modelo de relación Biblioteca-Comunidad</b>	
5.1 Introducción al modelo de la relación	175
5.1.1 Presupuestos teóricos	175
5.2 Identificación y priorización de los grupos de interés (Bloque I)	180
5.2.1 Elegir el tema (Tarea 1)	180
5.2.2 Identificar los stakeholders (Tarea 2)	187
5.2.3 Priorizar los stakeholders (Tarea 3)	192
5.3 Relacionarse con los grupos de interés (Bloque II)	197
5.3.1 Convocar los grupos (Tarea 4)	198
5.3.2 Reunirse con los grupos de interés relevantes (Tarea 5)	204
5.4 Análisis de los datos (Bloque III)	209

5.4.1 Análisis de las reuniones (Tarea 6)	210
5.4.2 Análisis de la biblioteca (Tareas 7)	214
5.4.3 Informe final (Tarea 8)	217

## **Capítulo 6 - Aplicación del modelo de relación en la Biblioteca Pública de Salamanca, “Casa de las Conchas”**

6.1 Introducción a la aplicación del modelo	221
6.2 Reuniones previas a la aplicación del modelo	222
6.2.1 Primera Reunión	222
6.2.2 Segunda reunión	224
6.3 Elegir el tema (Tarea 1)	226
6.4 Identificar los stakeholders (Tarea 2)	230
6.5 Priorizar los stakeholders (Tarea 3)	235
6.6 Convocar los grupos de interés (Tarea 4)	239
6.6 Reunirse con los grupos de interés (Tarea 5)	244
6.7 Análisis de las reuniones (Tarea 6)	246
6.9 Análisis de la biblioteca (Tarea 7)	254
6.10 Informe final (Tarea 8)	256
6.10.1 Primera reunión	256
6.10.2 Segunda y tercera reunión	258
6.11 Conclusiones de la aplicación del modelo	263
<b>Conclusiones</b>	<b>268</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>286</b>
<b>APÉNDICES</b>	
<b>1 - Cronograma de la aplicación del modelo relación</b>	<b>302</b>
<b>2 - Convocatoria de los trabajadores para las tareas 2 y 3</b>	<b>303</b>
<b>3 -Guion Final (creado en la tarea 1 y aplicado en la tarea 5)</b>	<b>304</b>
<b>4 -Diapositivas de la reunión de la tarea 2 con los trabajadores</b>	<b>305</b>
<b>5 -Diapositivas de la reunión de la tarea 3 con los trabajadores</b>	<b>312</b>
<b>6 -Convocatoria para los grupos de discusión (tarea 4)</b>	<b>319</b>
<b>7 -Notas (moderador y secretario) y resúmenes de las reuniones con los stakeholder prioritarios: grupos culturales, proveedores, usuarios y trabajadores</b>	<b>320</b>
<b>8- Informe final</b>	<b>350</b>
<b>9 -Plantilla para el análisis de la biblioteca</b>	<b>412</b>

## **ANEXOS**

**Anexo I – Correo electrónico de la Directora de la Biblioteca Pública de Salamanca sobre la aplicación del Modelo de Relación Biblioteca-Comunidad**

**421**

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Características básicas de la teoría de los stakeholders	42
Tabla 2 - Criterios para identificar los stakeholders	45
Tabla 3 - Sub-categorías del modelo de priorización de Mitchell, Agle & Wood	48
Tabla 4 – Matriz influencia - dependencia	52
Tabla 5 - Niveles de relación	54
Tabla 6 - Stakeholders particulares de una categoría de stakeholders	72
Tabla 7 - Plan general de la creación del modelo de relación	161
Tabla 8 - Principios orientadores para la creación de los objetivos del modelo	166
Tabla 9 - Criterios orientadores en la redacción del modelo	168
Tabla 10 - Correlación entre la teoría de los stakeholders y el modelo	169
Tabla 11 - Bloques y tareas del modelo de relación biblioteca-comunidad	169
Tabla 12 - Índice del modelo de relación biblioteca-comunidad	177
Tabla 13 - Categorización de los stakeholders	189
Tabla 14 - Identificación de los stakeholders de la biblioteca	190
Tabla 15 - Tabla de valor para la priorización	194
Tabla 16 - Aspectos positivos y negativos de los stakeholders	195
Tabla 17 - Ejemplo del análisis de los grupos de discusión	211
Tabla 18 - Documentos que componen el informe final	218
Tabla 19 - Correlación entre los apartados de los capítulos 5 y 6	221
Tabla 20 - Discusión del guion sometido a la prueba piloto	228
Tabla 21 - Ejemplo de algunos grupos identificados. en la tarea 2	233
Tabla 22 - Número de stakeholders particulares por categoría	233
Tabla 23 - Aspectos de los stakeholders de la B.P. Salamanca	236
Tabla 24 - Selección de los stakeholders de la categoría de grupos culturales	239
Tabla 25 - Categorías de usuarios seleccionados	241
Tabla 26 - Relación categorías de usuarios y los participantes convocados	242
Tabla 27 - Guion de análisis	246
Tabla 28 - Registro de las cuestiones por grupo de discusión	247
Tabla 29 - Tratamiento de la información repetida (Tema=actividades).	249
Tabla 30 - Tratamiento de la información para el informe final	250

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ámbitos científicos que conforman el presente estudio	10
Figura 2 - Posibles stakeholders de una biblioteca	26
Figura 3 - Cambio de visión organizacional	27
Figura 4 - Esquema de los activos empresariales	31
Figura 5 - Mapa de los criterios del EFQM	37
Figura 6 - Tres pasos prácticos para identificar los stakeholders	45
Figura 7 - Ejemplos de stakeholders primarios y secundarios	47
Figura 8 - Priorización a través de los atributos poder, urgencia y legitimidad	49
Figura 9 - Matriz poder - interés	50
Figura 10 - Patrón de actuación del matriz poder-interés	51
Figura 11 - Entidades del contexto relacional del Estado	78
Figura 12 - Características principales de la participación ciudadana	83
Figura 13 - Principales ventajas de la participación ciudadana	86
Figura 14 - Escalera de la participación	89
Figura 15 - Escalera de participación	90
Figura 16 - Continuum de la participación ciudadana	91
Figura 17 - Continuum de la participación ciudadana	92
Figura 18 - Cronología de los niveles de la participación ciudadana	97
Figura 19 - Cuatro ejes de la transformación de los servicios públicos	117
Figura 20 - Esquema tradicional del universo de relaciones	121
Figura 21 - Nuevo esquema (cosmovisión) del universo relacional	122
Figura 22 - Niveles de competencia lectora por países del informe PIAAC	131
Figura 23 - Niveles de competencia lectora por países del informe PISA	132
Figura 24 - Sala de lectura infanto-juvenil, Bellingham Public Library	135
Figura 25 - Graduación de la opinión de los stakeholders	137
Figura 26 - Sala de lectura, London Public Library	139
Figura 27 - Entrada de la biblioteca, Indianapolis Public Library	142
Figura 28 - Grupo de discusión del plan estratégico, Indianapolis P.L.	144
Figura 29 - Cronograma del plan estratégico, Indianapolis P. L.	146
Figura 30 - Boletín mensual de actividades, London Public Library	148
Figura 31 - Esquema general de los modelos cíclicos	160
Figura 32 - – Matriz de Lewi	160
Figura 33 - Proceso integral de relación con la comunidad	179
Figura 34 - Tipificación del tema	183
Figura 35 – Cuadro de priorización de stakeholders	193

Figura 36 - Correlación entre el número de interacciones y el de participantes	199
Figura 37 - Esquema general del universo relacional	200
Figura 38 - Selección de los representantes de los stakeholders	201
Figura 39 - Niveles de análisis	210
Figura 40 - Anotaciones de los trabajadores en la tarea 1	231
Figura 41 - Encabezamiento del documento enviado a los trabajadores	232
Figura 42 - Cuadro de priorización de la Biblioteca Pública de Salamanca	237
Figura 43 - Cuadro de priorización de la Biblioteca Pública de Salamanca	238
Figura 44 - Palabras que definen la B. P. S. según los stakeholder	252
Figura 45 - Calendario mensual de actividades de la B.P.S	265
Figura 46 - Nuevo folleto de las desideratas	266

## **Introducción**

*“-¿Lo ves? Aquí el mundo entero.*

*-Papá, no es más que un globo terrestre.*

*-¿Pero si pudieses inventar una humanidad diminuta que lo habitase?*

*-Aun así no sería verdad.*

*-¿Verdad? ¿Qué es eso?”*

*Miguel de Virgo*



## **Motivación**

Se decidió separar las motivaciones personales que llevaron al investigador a desarrollar el presente estudio de aquellas razones que son puramente científicas y que serán tratadas en el siguiente apartado. Hubo la clara intención de no mezclarlas, con la creencia que las primeras aunque sean la fuerza motriz para iniciar una tesis doctoral no deben servir como justificación de la misma. Sin embargo conocer las razones subyacentes a un trabajo científico permiten saber, como se dice comúnmente, “por dónde van los tiros”.

Permítame el lector, ya que iré hablar de los motivos que me llevaron a dedicar cinco años a este trabajo, utilizar la primera persona del singular y un tono más cercano, prometiendo volver a un estilo más adecuado al trabajo científico después de explicar mi situación personal.

Cuando terminé mis estudios de máster en la Universidad de Salamanca, me encontré con la tesitura de no saber qué hacer con mi futuro, ya que venía de un país en crisis y vivía ahora en otro que empezaba a mostrar las primeras señales de la misma “enfermedad”. Sin mayor perspectiva decidí continuar con mi formación académica y prolongar mi estancia en esta ciudad.

En 2010 cuando inicié la parte curricular de mis estudios de doctorado, mi área de investigación era la catalogación y sería este el tema que escogería para mi tesis. Pretendía investigar como los usuarios buscaban en los OPACs a través del análisis de sus estrategias de búsqueda y cómo estas demandas se podrían articular con las entidades y relaciones descritas en el modelo conceptual FRBR (Functional Requirements for Bibliographic Records). Esta intención se deparó con la ley de protección de datos, impidiéndome acceder a los registros de esas búsquedas. Esta razón fue la única justificación que pude obtener de los respectivos responsables, sin que contestasen si existía alguna estancia superior a que recurrir o algún trámite de excepción para los investigadores. Tal vez ahí, en esa espera que duro un año, se puede encontrar la semilla del presente trabajo.

En ese mismo periodo conocí el trabajo de la Biblioteca Pública de Salamanca, de la cual fui y soy un usuario fiel. En ella encontré una colección que me pareció increíble y un sinfín de actividades que daban a conocer al público nuevos artistas, investigadores y pensadores. Por primera vez tuve la sensación de lo que me gustaría hacer en un futuro: trabajar en una biblioteca como aquella. En ese año entré a colaborar con la Asociación de Amigos de la citada biblioteca, que intentaba contrarrestar los nefastos síntomas de la crisis en el ámbito cultural. Ahí

pude ver como un grupo de personas se organizaban con el apoyo de la biblioteca y recogían el sentir de la ciudad para crear un programa de actividades que se nutría de las personas que vivían o habían pasado por Salamanca. Todo ello tenía como resultado un conjunto de actividades de lo más variado, donde se incluyeran recitales de poesía, presentaciones de libros, espectáculos de bandas locales, charlas, performances, ciclos de cine, exposiciones, etc. Quiero reivindicar que toda esta empresa solo era, y es, posible por la apertura y el amplio concepto de biblioteca que tiene la directora Ramona Domínguez Sanjurjo, principal artífice de dicho proyecto conjuntamente con el gestor cultural Jorge Paez.

Permítanme contar algunas experiencias que ahí viví. Durante más de un año se realizó un evento semanal llamado “Sin Escenario” que pretendía dar a conocer la riqueza cultural, en toda la amplitud del término, que existía en Salamanca. En esos encuentros, que actualmente se realizan mensualmente, pude asistir a las charlas sobre fotografía impartidas por los comisarios y fotógrafos Fernando García Malmierca y Cristina Zelich, a los recitales de la Asociación de poetas PentaDrama coordinados por la poeta Montserrat Villar González, la muestra de cine doméstico organizada por Carlos T. Mori, las películas del director salmantino Juan Figueroa y a los conciertos de *World music* impartidos y organizados por Raimundo Martín Luego, entre otras muchas cosas.

No solo del ámbito cultural se constituía la asociación, en ella se aunaban también todos los esfuerzos de las personas que voluntariamente colaboraban en la misma, desde diversos estudiantes que aportaban sus ideas y hacían todo lo necesario como Sofía Ibizarra; o los que se encargaban de mantener las cuentas al día como Carlos Coca e Ignacio Serrano, o los artistas visuales Hugo Alonso y Chema Alonso que se encargaban de los carteles; o las personas que se dedicaban a los asuntos de secretaria como Ajo Díez, Rosa Rico e Inmaculada Herreros, las dos últimas trabajadoras de la biblioteca, ya que fue de vital importancia la colaboración constante del personal del centro.

De ese esfuerzo y de la dedicación de la biblioteca en mantenerlo vivo, se puede decir que surgieron algunas de las actividades que componen la actual oferta cultural del centro. De esa “fuerza” salieron proyectos tan importantes como el ciclo de debates públicos, ideado por el presidente de la asociación Javier de Pedro, que se realizan todos los jueves desde hace cuatro años. Debo confesar, que en un primer momento consideraba que convocar el público general para hablar sobre diversos asuntos me parecía un proyecto abocado al fracaso, tal vez

mi primera incertidumbre sobre las capacidades de la sociedad, pero debido a la fuerte adhesión que tenía esta actividad, rápidamente vi mi error.

Al colaborar directamente en la asociación pude ver que proyectos de carácter público hechos por personas “corrientes” eran posibles. Pude constatar también que todo el trabajo se realizaba por la voluntad de cada persona, siempre con el apoyo de la biblioteca y su dirección, pero sin unas pautas de actuación que facilitasen el mismo. No lo digo como crítica, pues cada uno hacía lo que sabía, sino que por defecto profesional siempre reflexiono sobre cómo cada biblioteca que conozco realiza su labor. En esta experiencia que acabo de relatar se encuentra la principal motivación para desarrollar el trabajo que a continuación se presenta.

### **Marco del trabajo**

La presente tesis doctoral se ubicó inicialmente dentro del Real Decreto 1393/2007 de 29 octubre que posteriormente fue sustituido por el Real Decreto 99/2011 de 28 de enero que regula las enseñanzas oficiales de doctorado. El artículo 3 establece que los estudios de doctorado se finalizarán con la elaboración y defensa de una tesis doctoral. Según el artículo 13 la tesis doctoral consistirá en un trabajo original, que debe capacitar al doctorando para el trabajo autónomo en el ámbito de la I + D + i. Con ese propósito se realizó el presente trabajo, en el ámbito del programa de doctorado en Información y Documentación de la Universidad de Salamanca, cuyo principal objetivo es la formación y aprendizaje de conocimientos teóricos, técnicos y aplicados por parte de su alumnado.

Dentro de este programa de doctorado se ofrecieron dos cursos de 3 ECTS cada uno sobre “investigación bibliográfica y documental en Información y Documentación” y “Escribir para publicar en Información y Documentación” que como establece el artículo 3.1 del Reglamento de doctorado de la Universidad de Salamanca del 25 de octubre de 2011, tiene como objetivo la adquisición de competencias y habilidades necesarias para la obtención del título de Doctor. Dicha formación procuraba dotar al investigador de herramientas para producir conocimiento aplicando un juicio crítico y razonado que responda a los retos y nuevos contextos de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, comprendiendo esta nueva sociedad como un advenimiento que coloque el conocimiento en el centro de la estructura social.

El programa de doctorado en Información y Documentación fue una oportunidad única tanto para adquirir un conjunto fundamental de conocimientos sobre el método científico y sus técnicas, como para desarrollar una investigación que busca generar no sólo resultados eficaces sino que, además, ofrezca nuevas propuestas de investigación, propósitos también del presente programa.

### **Elección del tema**

*“y el mundo dejó de ser común”*

*Pilar Antón*

*“nuestros problemas más urgentes hoy son problemas que tenemos en común”*

*Slavoj Žizek*

Los epígrafes que dan paso a este apartado se pueden entender como las dos posiciones que caracterizan y posiblemente dividen la sociedad actual. La primera, heredera de la tradición individualista y fruto de la sociedad del rendimiento (Han, 2014), considera que cada persona es responsable de su propio bienestar o felicidad. La segunda, probablemente resulta del actual clima de inestabilidad social, política y económica, entiende que solo es posible promover un cambio efectivo en la vida de los ciudadanos si se trabaja en los ámbitos que afectan a lo que es común a una sociedad, como puede ser el sistema político, las dinámicas sociales o el Estado y sus servicios.

Independientemente de la visión que se apoye es innegable que la crisis de 2008 tuvo un fuerte impacto en la economía mundial y puso de manifiesto el actual sistema político y el Estado de bienestar. Prueba de ello es el crecimiento de la brecha entre los más pobres y más ricos, la pérdida de poder adquisitivo, el aumento del desempleo y la falta de medidas sociales que minimicen el impacto de dichos problemas. Hubo diferentes respuestas de la sociedad a los problemas antes enunciados. Mientras una parte de los ciudadanos seguían con su vida cotidiana haciendo frente a los problemas personales que esta nueva realidad suscitaba, otra parte salía a la calle, como son ejemplo, el *Occupy Wall Street (USA)* o la acampada del 15M en la Puerta del Sol (España). Sin tener en consideración la posición particular de cada persona se puede afirmar que hay en la sociedad una demanda latente de cambio. ¿Pero cómo cambiar y qué camino seguir? La cuestión central se podría definir cómo transformar estos movimientos

de la sociedad civil en una fuerza que promoviese el cambio social y político sin convertirse en partidos políticos y sin permanecer en la posición de manifestantes. Como respuesta a esta nueva realidad de empoderamiento ciudadano surgieron en diferentes países proyectos que impulsaban la participación ciudadana. En este contexto surge la idea central de la presente tesis: ¿cómo pueden las bibliotecas contribuir a este cambio social e integrar estas nuevas dinámicas en su gestión?

Las bibliotecas tienen una larga tradición en la promoción y manutención de una sociedad democrática al permitir el acceso igualitario a un extenso conjunto de recursos y conocimiento. Igualmente el sector bibliotecario desde hace más de una década reivindica la importancia “de hacer lo posible para que los ciudadanos participen en la vida de la biblioteca pública” (IFLA, 2001, p. 22).

En los últimos años el papel social de la biblioteca como un agente activo en la creación de una sociedad sostenible y democráticamente más fuerte, fue reivindicado por el sector bibliotecario a nivel mundial a través de la Declaración de Lyon (IFLA, 2014). En relación con la participación ciudadana recoge en sus principios lo siguiente:

- “Ejercer sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.
- Formar parte de la toma de decisiones y participar en una sociedad activa y comprometida.
- Encontrar soluciones basadas en la comunidad para los desafíos del desarrollo.
- Garantizar la rendición de cuentas, la transparencia, la buena gobernanza, la participación y el fortalecimiento“(IFLA, 2014, p.1).

En la misma línea de ideas están el punto 3 y las letras a), b) y e) del punto 4 (referente al acceso y selección de la información) de dicha declaración:

“3. El creciente acceso a la información y al conocimiento, respaldado por la alfabetización universal, es un pilar fundamental del desarrollo sostenible. Una mayor disponibilidad de información y datos de calidad, así como la participación de las comunidades en el proceso de creación, originarán una asignación de recursos plena y más transparente.

4. Los intermediarios de la información, como las bibliotecas, archivos, organizaciones de la sociedad civil, líderes comunitarios y medios de

comunicación tienen la capacidad y recursos para ayudar a los gobiernos, instituciones e individuos a transmitir, organizar, estructurar y comprender la información que es importante para el desarrollo. Esto se puede lograr:

- a) Ofreciendo información sobre los derechos fundamentales, servicios públicos, medio ambiente, salud, educación, oportunidades laborales y gasto público que apoye a las personas y comunidades locales para orientar su propio desarrollo.
- b) Identificando y centrando la atención sobre las necesidades y problemas que sean relevantes y urgentes entre la población.
- e) Proporcionando foros y espacios públicos para una mayor participación y compromiso de la sociedad civil en la toma de decisiones” (IFLA, 2014, pp.2-3).

También en el ámbito español existen estudios que indican la importancia de la biblioteca como agente social y promotor de la participación ciudadana como es el caso del informe *Prospectiva 2020* (CCB, 2013). En su tendencia número 5, relativa al reforzar la función de las bibliotecas en la creación de comunidad, indica que se debe promover una nueva forma de relación con el usuarios la que “debe reflejar en su participación en la toma de decisiones, a través de la consulta a representantes de las diferentes comunidades, participación en equipos de toma de decisiones, encuestas o la información obtenida de las referidas herramientas 2.0”(CCB, 2013, p. 52). Igualmente en el número 6 del mismo documento, relativo a bibliotecas ágora o bibliotecas como tercer lugar, se indica:

“Las bibliotecas públicas se definen como instituciones culturales democratizadoras, como espacios de socialización y de intercambio de ideas, que fomentan el espíritu democrático y la participación ciudadana. [...]. Por ello, las bibliotecas pueden ayudar a su comunidad a reavivar la sociedad civil y aumentar la participación ciudadana diseñando espacios de creación, espacios para experimentar con las nuevas tecnologías, espacios para compartir experiencias, espacios de relación y trabajo en común” (CCB, 2013, pp. 60-61).

Existen también estudios de carácter autonómico, en los que se hace referencia a la importancia de la participación ciudadana en el trabajo de las bibliotecas, como el informe de la Diputación de Barcelona sobre “El valor de las bibliotecas públicas en la sociedad”, que en el punto 6 de las conclusiones señala:

“La participación se alza como uno de los instrumentos más eficaces para lograr una adaptación mayor de la acción de la biblioteca a su entorno y necesidades. Debe fomentar el valor de ciudadanía y hacer partícipes a los ciudadanos de las acciones que se desarrollan en la biblioteca: detección de necesidades, diseño de servicios, apoyo al desarrollo de actividades mediante acciones de voluntariado y evaluación de los servicios” (Togores, 2014, p. 33).

Se puede entender que el sector bibliotecario es consciente del cambio social que sucede en sus comunidades y que se debe adaptar al mismo. Además las bibliotecas siempre consideraron la creación de una democracia fuerte como uno de sus objetivos fundamentales. En muchas ocasiones las bibliotecas se limitan a tomar consciencia de las nuevas necesidades sociales, sin crear medidas concretas para proseguir el cambio que la sociedad demanda de ellas. En un futuro es necesario reunir fuerzas para desarrollar políticas y, principalmente, para crear métodos que permitan transformar las bibliotecas en verdaderos centros participativos.

Encontrar vías de actuación reales no es un proceso fácil, pues tanto las bibliotecas debido a que son un servicio abierto a toda la comunidad como la participación ciudadana -cuyo principal objetivo es el fortalecimiento democrático de la sociedad - son ámbitos de gran amplitud y complejidad. Todas las practicas que pretenden promover un cambio social deben entender “que la vida no es un cálculo sencillo, numérico y cuantitativo” (Tavares, 2014, p. 56).

Es probable que los futuros lectores de este estudio se hagan un sinfín de cuestiones de difícil respuesta, algunas similares a las que el investigador encontró al redactar este texto:

- ¿Cómo confiar en una ciudadanía que se muestra, en general, tan poco implicada en sus entornos sociales, principalmente en países como España y Portugal en que los índices de participación en asociaciones son muy bajos? La misma ciudadanía que vota reiteradamente en actores políticos relacionados con casos de corrupción o mala gestión de los servicios públicos. Una

ciudadanía que toma decisiones tan importantes para el futuro de la comunidad sin informarse de las implicaciones de las mismas, como fue el caso del Brexit, que según los datos de las búsquedas de Google en Reino Unido el día siguiente al referéndum hacen presuponer que muchos de los votantes desconocían lo que era la Unión Europea<sup>1</sup>.

- ¿Cómo confiar que estos procesos serán aceptados por la esfera política tan distante y desconocida, hecha de una compleja red de relaciones entre los diversos poderes públicos, nacionales e internacionales, y otros poderes más incomprensibles como los económicos?
- ¿Cómo creer que el cambio es posible, cuando existe la sensación que el Hombre contemporáneo (siglo XX y XXI) está atrapado en la propia historia que creó, donde parece imposible conocer con claridad los diversos factores que la dominan y existe la sensación que se vuelve siempre a las mismas cuestiones sobre aspectos sociales, eternamente sin respuesta?

Dichas cuestiones, así como la investigación en sí, se encuentran en un punto de tensión dialéctica que parte de un sentimiento de escepticismo en relación al hombre como ser social, pero que no descarta cierta esperanza en una humanidad más humana. Se podría tomar como resumen de dicha posición las palabras del escritor José Saramago: “mi mirada es pesimista, pero ésta es la que quiere cambiar el mundo”.

Las cuestiones antes presentadas responden a la propia naturaleza del ámbito de estudio. Al trabajar las dinámicas sociales, en realidad, se actúa sobre el presente con la incierta esperanza de conseguir algunos resultados en un futuro que no se sabe cuándo llegará. Para enfrentarse a dichas dudas, solamente se tiene el amparo de que “hesitar es el efecto de la acción de descubrir; solo no hesita quien ya descubrió, quien puso punto final a su proceso de investigación” (Tavares, 2013, p.27).

La decisión de adentrarse en un tema como la participación ciudadana parece hecho más de incógnitas de que de certezas. De este modo se pide del

---

<sup>1</sup> ¿Qué es la Unión Europea? fue la segunda cuestión más buscada en Google en Reino Unido después del Brexit (Flores, 2016).



investigador pequeños gestos de confianza en que es posible un cambio en la sociedad y que de ello depende la voluntad que se imprime en nuestros contextos. Como resumen de esta postura, podemos citar las palabras del pensador George Steiner quién nos recuerda:

“si el IRA<sup>2</sup> ha podido calmarse, si el muro de Berlín ha podido caer, etc..., es porque los milagros ocurren. Milagros prácticos. Escasean, pero suceden. Y depende de otra concepción de la política, en manos de gente de bien. Pero si no queremos dedicarnos a ella, ¿quién tiene la culpa?” (2016, p. 103).

### Justificación del tema

El tema de la presente tesis doctoral se encuentra en la intersección de diferentes ámbitos científico. En primer lugar, está la participación ciudadana, que es sin duda el centro de toda la investigación, proveniente de las ciencias políticas. En segundo lugar, está la gestión bibliotecaria, ciencia que rige el objeto del presente estudio: las bibliotecas. En tercer lugar, están todas las teorías de la nueva gestión, el marketing relacional y el marketing 3.0 que provienen del ámbito de la gestión empresarial (fig. 1).

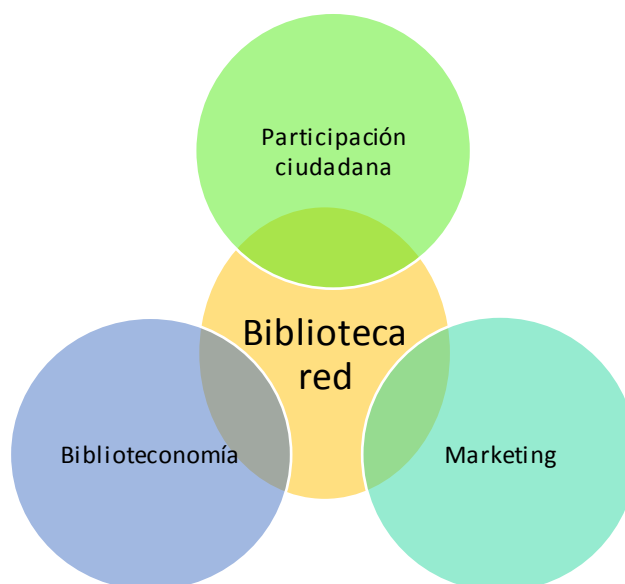


Figura 1 - Ámbitos científicos que conforman el presente estudio

<sup>2</sup> Ejército Republicano Irlandés, grupo paramilitar que reclamaba la independencia de Irlanda del Reino Unido.

Así en el encuentro de estos tres universos científicos podemos ubicar el presente trabajo y definirlo como el estudio de la participación ciudadana en la gestión bibliotecaria. Se pretendía que los resultados de la investigación tuviesen un fuerte carácter práctico, para eso se recurrió a los presupuestos de las investigaciones del sector empresarial, principalmente, los relativos al marketing relacional en general y a la teoría de los stakeholders en particular, donde la aplicabilidad es siempre un factor importante. Dichos presupuestos venían a contestar a cuestiones metodológicas y a las dificultades de aplicación que muchas veces se encuentran en las dinámicas participativas.

En resumen podemos definir como tema de la presente tesis la participación ciudadana como elemento básico de la gestión bibliotecaria, con el objetivo de proponer un modelo que lleve a los centros a relacionarse de forma normalizada con su comunidad o parte de la misma.

Aunque el presente estudio pretenda tener un carácter universal no se debe obviar que dos de las dimensiones científicas que lo constituyen son fuertemente influenciadas por sus contextos sociales. Tanto la participación ciudadana, como las bibliotecas dependen de las políticas y normas a nivel nacional. Además, en estos dos ámbitos científicos la cohesión e integración social de estos movimientos e instituciones juega un papel fundamental en su desarrollo. De este modo, en algunas cuestiones concretas de la tesis, se piensa en la creación de un modelo que pueda ser también aplicado en países donde las dinámicas participativas aún tienen poco peso en la gestión de los servicios públicos como España y Portugal. Se habla de estos dos países, porque son los contextos sociales que el investigador conoce mejor, ya que es portugués de nacionalidad y ha desarrollado sus estudios de master y doctorado en España, concretamente, en la ciudad de Salamanca.

### **Objetivos generales y específicos**

Se procuraba proponer un modelo práctico para que las bibliotecas empleen la participación ciudadana como elemento básico de su gestión.

El trabajo partiendo de un propósito principal, define una serie de objetivos específicos o parciales que se derivan del anterior y que se pasan a detallar a continuación.

Objetivo general:

- Crear y testar un modelo de relación biblioteca-comunidad.

Objetivos específicos:

- Definir las características principales del modelo
  - Determinar los principios orientadores para la creación de los objetivos de modelo
  - Revisión bibliográfica de las teorías y modelos relacionales
  - Escoger un método de relación
- Describir las tareas que componen el modelo
  - Determinar los principios orientadores de las tareas del modelo
  - Revisión bibliográfica de las tareas de los diferentes modelos relacionales
  - Revisión bibliográfica del método de relación elegido

Se debe entender que a la creación de un modelo subyacen dos dimensiones de objetivos, que en la presente investigación se expresan por la propia división de la tesis en una parte de carácter teórico y otra de carácter práctico. Aún así no se puede considerar que estos constituyan universos independientes, ya que el primero es fundamento del segundo. Además, todo el proceso se divide en diversos niveles de objetivos. Aquí se presentan los objetivos de mayor nivel, pero estos se desdoblan en objetivos operativos, como por ejemplo seleccionar una biblioteca para aplicar el modelo, todos ellos se explican de forma detallada en el capítulo 4.

## **Metodología**

Como punto de partida es importante referir que el presente estudio sigue los principios de la Investigación-Acción, es decir, que se constituye como un proceso cíclico que transita repetidamente por las fases de planificación, acción, evaluación y reflexión. Por ello la revisión bibliográfica fue un elemento contante en la investigación, tanto para definir los fundamentos teóricos como para contestar a las diversas cuestiones halladas en la creación del modelo de relación.

En primer lugar se revisó la documentación científica relativa a la participación ciudadana y se reflexionó sobre la posibilidad de aplicar una dinámica participativa en un servicio bibliotecario.

Entendiendo la participación ciudadana como un conjunto de métodos y prácticas que permitan a los ciudadanos conocer mejor e intervenir en la toma de decisiones de los servicios públicos es necesario plantearse las siguientes cuestiones: ¿cómo transformar nuestra biblioteca en un centro participativo? o ¿qué método utilizar?

Huelga decir que las bibliotecas son instituciones con presupuestos reducidos, que en la mayoría de las ocasiones, realizan más trabajo de lo esperado para los recursos materiales y humanos que poseen. Se buscaba una forma sencilla y económica que permitiese a los centros iniciar o llevar de forma normalizada el conjunto de relaciones que mantienen en su labor diaria. Era necesario, también, encontrar un método que no requiriese una gran formación en dinámicas participativas ni por parte de los bibliotecarios ni de los ciudadanos. Además, era prioritario encontrar una forma de seleccionar los grupos y personas de la comunidad con quien la biblioteca tendría que contactar directamente, ya que debido a los pocos recursos de personal y de tiempo no es posible, por lo menos en un primer momento, relacionarse con toda la comunidad.

Al indagar un método o herramienta que se adecuase a las necesidades de los servicios bibliotecarios se localizó la teoría de los stakeholders del profesor Edward Freeman. Este postulado consiste en un conjunto de pautas que permiten a las empresas determinar con que grupos de la comunidad se deben relacionar, siempre con el objetivo de conocer las necesidades de los mismos y tomar las decisiones que sean más beneficiosas tanto para la empresa como para la comunidad. Dicha teoría, guarda relación con los principios del marketing relacional y tiene gran influencia en la ética empresarial y en la responsabilidad social corporativa. Además posee una larga trayectoria en el sector privado, fue ampliamente estudiada en el ámbito académico internacional y existen un gran número de manuales de carácter práctico que detallan las diferentes fases de la teoría y proponen formas de aplicarla.

Por un lado, la participación ciudadana constituye la base teórica y de ella se desprende el triple objetivo del modelo de relación:

- Recoger información que apoye la toma de decisiones.  
Al obtener la información directamente de los grupos de interés, aumenta la probabilidad de que las mejoras sugeridas o los nuevos servicios ofertados sean aquellos que la comunidad realmente necesita o demanda.
- Crear una dinámica participativa de tal modo que los stakeholders se sientan parte de la institución.  
El trato directo con los grupos de interés propicia el acercamiento entre ambas partes lo que conlleva un aumento de la reputación de la institución.
- Desarrollar el nivel de relación.  
Que los grupos de interés pasen de una posición pasiva a una participativa.

Por otro lado, la teoría de los stakeholders sirvió tanto para crear la estructura del modelo como para establecer las pautas para seleccionar los grupos con que la biblioteca se debe relacionar. Así, en un primer momento el modelo seguía las mismas tres fases de la teoría de los grupos de interés:

- Identificar los stakeholder.
- Priorizar los stakeholder.
- Relacionarse con los stakeholders.

Posteriormente, se consideró que las dos primeras fases de la teoría se podrían juntar en un mismo bloque, pues sus procedimientos son similares y además en algunos manuales sobre la teoría de los stakeholders las dos fases se realizan de modo simultáneo. Finalmente, se decidió incluir un último apartado relativo al análisis de datos, pues todos los servicios públicos deben redactar documentos que expresen su trabajo. En este bloque se detalla, de forma sencilla, cómo analizar los datos recogidos en las reuniones con los stakeholders, ya que no se trata de realizar una interpretación o descubrir los motivos que subyacen a la opinión de los participantes. Se intentó dibujar una forma rápida de analizar como la institución se relaciona con su comunidad y trazar unas pautas breves para organizar la información que resulta de la aplicación del modelo para el informe

final. Así se constituyó un modelo que agrupa ocho tareas en tres grandes bloques (tabla 12):

<b>Tabla 12 - Índice del modelo de relación biblioteca-comunidad<sup>3</sup></b>	
<b>Bloque I – Identificar y priorizar los stakeholders</b>	
Tarea 1	Elegir el tema
Tarea 2	Identificar los stakeholders
Tarea 3	Priorizar los stakeholders
<b>Bloque II – Relacionarse con los grupos de interés</b>	
Tarea 4	Convocar a los grupos de interés
Tarea 5	Reunirse con los grupos de interés relevantes
<b>Bloque III – Análisis de los datos</b>	
Tarea 6	Análisis de las reuniones
Tarea 7	Análisis de la biblioteca
Tarea 8	Informe final

Hasta alcanzar la estructura final del modelo existieron muchas versiones, debido a las múltiples revisiones bibliográficas que se hicieron y a las propuestas de mejoras hechas por un grupo de bibliotecarios, profesores de biblioteconomía y especialistas en marketing relacional<sup>4</sup>.

Al mismo tiempo que se dibujaba la estructura del modelo se analizaba qué técnica de relación se podrían utilizar. “Un grupo de discusión puede ser definido como una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Se lleva a cabo con aproximadamente siete a diez personas, guiadas por un moderador” (Krueger, 1991, p. 24). Se optó por dicha técnica, pues permite tratar una amplia diversidad de asuntos y ser aplicada independientemente del nivel de participación que exista, es decir, se puede emplear tanto para debatir sobre una determinada temática, conocer las necesidades de los grupos de la comunidad o para la toma de decisiones consensuada.

<sup>3</sup> La tabla 12 se presenta en el capítulo 5, donde se explica detalladamente el modelo de relación biblioteca-comunidad.

<sup>4</sup> Las personas contactadas eran todos conocidos del investigador principal de este trabajo y todo el proceso fue hecho de forma informal, simplemente para conocer otros puntos de vista que permitiesen mejorar el modelo.

La interconexión de los tres elementos –participación ciudadana, teoría de los stakeholders y grupos de discusión– se desarrolló de forma natural. Como se explicó anteriormente, todas las fases de construcción del modelo fueron acompañadas por diversas revisiones bibliográficas de modo a contestar a los problemas tanto de orden teórico como práctico que surgían.

Cuando el modelo estaba creado y se había determinado como se desarrollaría cada tarea, se decidió aplicarlo en la Biblioteca Pública de Salamanca para conocer como funcionaría en la práctica. En general la aplicación del modelo fue bastante sencilla y no se encontraron grandes dificultades. Probablemente lo más complicado fue concienciar tanto a los trabajadores como a los grupos sociales de la comunidad de la importancia de su participación.

En el caso específico de la Biblioteca Pública de Salamanca se optó por utilizar el modelo de relación para conocer la opinión sobre el trabajo diario de la institución. En primer lugar, después de decidir el tema a tratar, se celebraron dos reuniones con un grupo de trabajadores del centro: la primera tenía como objetivo identificar los stakeholders de la institución, y la segunda seleccionar un grupo reducido de stakeholders prioritarios con los que la biblioteca se reuniría en un futuro. Se determinaron como grupos de interés prioritarios: los grupos culturales, proveedores, usuarios y trabajadores. Posteriormente, se convocó a los diferentes representantes de dichos grupos para cuatro reuniones, en las cuales se debatió con cada grupo separadamente sobre los servicios de la biblioteca, tratando temas como: el personal, las instalaciones, la colección y las actividades de la misma. Las reuniones se desarrollaron de una forma amena sin ningún incidente significativo, además de que algún participante no acudiese a la reunión aunque hubiese confirmado su asistencia. Después se procedió a organizar en tablas y analizar la información recogida en las reuniones.

A continuación se llevaron a cabo dos reuniones con todos los trabajadores para presentar las principales conclusiones del estudio. Se pretendía comunicar los aspectos más valorados y algunos problemas encontrados por los grupos, además de crear un espacio de reflexión con el fin de encontrar posibles soluciones a las dificultades identificados en el estudio. Finalmente, se redactó el informe final que reunía todas las fases del estudio de una forma sencilla (mayoritariamente la información se presenta en tablas): el guion de las reuniones, los datos obtenidos en las cuatro sesiones y las propuestas de mejoras hechas por los trabajadores.

## **Estructura de la tesis**

La tesis se divide en dos grandes partes: la primera de carácter teórico y la segunda de carácter práctico. Ambas confluyen en alcanzar el objetivo principal de la investigación, que es la creación de un modelo de relación biblioteca-comunidad. La primera parte procura contextualizar el trabajo dentro de las tres esferas científicas que referimos anteriormente -participación ciudadana, marketing y biblioteconomía – y se intenta determinar los principios teóricos que guíen la creación del modelo. La segunda parte es donde se lleva a la práctica el objetivo de la presente tesis, diseñando el modelo de relación y testándolo en la Biblioteca Pública de Salamanca. A continuación se describirá, de forma resumida, los seis capítulos que componen la investigación.

La tesis se inicia por un conjunto de preliminares conformados por la cubierta, la portada, el registro bibliográfico, el resumen y las palabras clave, el sumario y los índices, tanto de figuras, como de tablas.

El primer capítulo trata de la teoría de los stakeholders que constituye una forma de seleccionar los agentes sociales con los cuales una institución se debe relacionar, pues estos influyen o son influenciados por el trabajo de la misma. En este capítulo se presentan las principales ventajas de la aplicación de dicha teoría, por ejemplo, servir como herramienta para segmentar un grupo de personas con quien establecer una dinámica relacional, lo cual permite conocer las necesidades y expectativas de los principales agentes sociales con el objetivo de tomar decisiones ventajosas para todos y, consecuentemente, aumentar la confianza mutua y la reputación institucional. Además se indican las principales fases de la teoría – que fueron anteriormente indicadas en el apartado metodológico - y algunos ejemplos de modelos de gestión que aplican la misma, como el Cuadro de Mando Integral o el Modelo Europeo de Excelencia. También se indican un conjunto de técnicas que pueden ser utilizadas para relacionarse directamente con los stakeholders. Aunque el tema principal de la tesis es la participación ciudadana, se optó por empezar tratando la teoría de los stakeholders y explicando detalladamente sus fases, pues esta se empleó como ejemplo para estructurar el modelo de relación biblioteca-comunidad. Asimismo, se consideró que esta organización sería más adecuada para que el lector comprendiese, de modo más sencillo, como dicha teoría podría servir de método de las dinámicas participativas.



El siguiente capítulo, se pasa a definir lo qué es la participación ciudadana encuadrándola dentro del actual ámbito de relaciones de los ciudadanos con el Estado, con el objetivo de concretar su verdadero alcance e importancia. Se define dicho concepto, como un proceso que promueve la creación de una relación bilateral entre el Estado y la ciudadanía, cuyo principal objetivo es la redistribución del poder. Además se presentan sus principales ventajas, como por ejemplo, permitir un conocimiento más detallado de la realidad social y de las necesidades de los ciudadanos; promover el cambio de mentalidades, e impulsar la transparencia de los servicios públicos. Se presenta también una exhaustiva reflexión sobre sus principales limitaciones, como la falta de representatividad y legitimidad, concluyendo que dichas limitaciones resultan en la mayoría de los casos de la comparación de las dinámicas participativas con la democracia representativa. Por lo tanto, se debe entender dichas dinámicas como una nueva forma de relación entre la comunidad y los servicios públicos y que, incluso con sus limitaciones, son mejores que el sistema tradicional en el que el vínculo servicio-comunidad es prácticamente inexistente o, en el caso de que exista, es de carácter unidireccional. Se hace también una revisión de los principales esquemas de niveles de participación ciudadana a lo largo de la historia y se propone un esquema conciso que puede ser entendido y aplicado al sector bibliotecario. Finalmente, se expone como la teoría de los stakeholders puede ser un posible método para llevar a la práctica las dinámicas participativas en los servicios públicos.

El tercer capítulo se dedica a cómo la participación ciudadana puede promover una nueva forma de gestión bibliotecaria. En primer lugar, se relata cómo los cambios en el contexto de los servicios del Estado afectan también a instituciones como las bibliotecas. Se delimitan como principales ejes de transformación de los servicios públicos los siguientes: la necesidad de conocer lo que desean los ciudadanos, la transparencia, la participación ciudadana y los conceptos de eficacia y eficiencia. En segundo lugar, se expone cómo las bibliotecas se pueden adaptar a estos cambios para convertirse en agentes de promoción de una ciudadanía activa. En este nuevo contexto se habla de bibliotecas-red, es decir, dentro de una nueva “cosmovisión” estas instituciones se consideran como un nudo más en el complejo entramado de relaciones que existen en la sociedad. Lo que define la biblioteca-red es que sus valores son producto de la relación con la comunidad, esto significa que son los ciudadanos quienes determinan lo que debe ser la organización a través de la utilización de dinámicas participativas. Sin

embargo, dentro de esta nueva visión, las bibliotecas pueden tener <valores barrera> estos confieren identidad a la institución, como por ejemplo, promover una ciudadanía activa o trabajar en favor de la alfabetización informacional. Finalmente, en este capítulo, se exponen tres ejemplos de bibliotecas que aplican la participación ciudadana en la gestión de sus servicios: *Bellingham Public Library* (USA), *London Public Library* (Ontario Canada) e *Indianapolis Public Library* (USA).

El capítulo cuarto contextualiza el presente estudio en el ámbito metodológico de la Investigación-Acción, como un proceso cíclico que se desarrolla a través de la reflexión y la aplicación de las propuestas de mejoras de forma constante. Se indica también como la teoría de los stakeholders fue esencial para crear la estructura del modelo de relación y la elección de los grupos de discusión como técnica para que las bibliotecas se relacionen directamente con sus principales grupos de interés. Igualmente se expone de forma detallada los principios, los objetivos y los criterios de redacción que están en la base del modelo. Finalmente, se explica de forma resumida como se desarrolló la aplicación del modelo en la Biblioteca Pública de Salamanca y los motivos subyacentes a la elección de este centro para la parte práctica de la investigación.

El quinto capítulo se dedica completamente al modelo de relación, cuya creación era el principal objetivo de este estudio. El modelo se compone de ocho tareas, que se detallan en este apartado, agrupadas en tres grandes bloques:

1. Identificar y priorizar los stakeholders.
2. Relacionarse con los grupos de interés.
3. Analizar los datos.

El primer bloque tiene el objetivo de conocer los grupos y personas que se relacionan con la biblioteca y seleccionar un conjunto reducido de grupos con quienes posteriormente se contactará de forma directa. Existe también una primera tarea que consiste en elegir el tema y crear el guion de las reuniones que se harán después con los grupos de interés. El segundo bloque agrupa dos tareas centradas en la relación directa con los stakeholders, dicha relación consiste en reunirse con ellos y de forma informal tratar unos temas decididos *a priori* que el moderador propone a los participantes. Así la primera tarea de este bloque expone un conjunto de pautas para convocar los participantes y, en la segunda tarea, se indican las normas y la estructura de una reunión siguiendo los principios de los grupos de discusión. El último bloque está compuesto de tres tareas. La primera

de ellas es el análisis de las reuniones llevadas a cabo en el anterior bloque. En primer lugar, se analiza cada una de las reuniones por separado y, posteriormente se realiza el análisis conjunto de las mismas. La segunda tarea de este bloque establece un breve estudio de la biblioteca centrado en los principios de actuación (misión, visión, principios y objetivos estratégicos de la biblioteca) y en el sistema de comunicación (enumerar las vías de comunicación y sus responsables). La tercera y última tarea del bloque tiene como propósito redactar el informe final. Para ello, se reúnen todas las tablas y documentos producidos durante la aplicación del modelo, además se propone celebrar unas reuniones con los trabajadores para encontrar posibles soluciones a los problemas identificados.

Finalmente, el sexto capítulo describe la aplicación del modelo en la Biblioteca Pública de Salamanca. En primer lugar, se decidió como tema a tratar con los grupos de interés, la evaluación del trabajo diario de la biblioteca centrándose en los siguientes puntos: colección, personal, horario, edificio y actividades. En segundo lugar, se identificaron los grupos que se relacionaban con la biblioteca y se determinó que los stakeholders prioritarios eran los grupos culturales locales, los proveedores, los trabajadores y los usuarios. En tercer lugar, se convocaron a las personas y se realizaron cuatro reuniones, una por cada grupo. Finalmente se procedió al análisis de la institución y de los datos recogidos en las sesiones. Diversas fueron las opiniones recogidas en el informe final sobre el trabajo del centro, de las cuales destacamos las siguientes cuatro por ser compartidas por todos los grupos:

- De forma general la imagen de la biblioteca es positiva y se reconoce como un espacio de encuentro y de acceso a la cultura.
- El personal se considera amable e intenta resolver los problemas que se le plantean.
- La oferta de actividades es amplia y muy variada. Es entendida por los diferentes grupos como innovadora y “contracorriente”.
- Es necesario mejorar la divulgación de las actividades del centro.

Aunque no fuesen percibidas por todos los grupos se consideró de mayor importancia la falta de organización del trabajo y de poder de decisión o autonomía que los grupos externos atribuían a los trabajadores del centro. En las reuniones finales, donde se presentaron las principales conclusiones del estudio y se procuraron encontrar soluciones a los problemas identificados, los trabajadores

destacaron los siguientes puntos como las principales líneas de actuación que deberían figurar en el próximo plan estratégico:

- Mejorar la difusión y la comunicación externa e interna.
- Mejorar la dinámica de trabajo para facilitar la creación de una conciencia de equipo.

Además de los seis capítulos antes descritos se incluyen nueve apéndices que permiten al lector entender mejor cómo se desarrolló en la práctica la aplicación del modelo y que paso a listar a continuación:

- Apéndice 1: cronograma de la aplicación del modelo relación biblioteca-comunidad.
- Apéndice 2: convocatoria de los trabajadores para las tareas 2 y 3.
- Apéndice 3: guion final (creado en la tarea 1 y aplicado en la tarea 5).
- Apéndice 4: diapositivas de la reunión de la tarea 2 con los trabajadores.
- Apéndice 5: diapositivas de la reunión de la tarea 3 con los trabajadores.
- Apéndice 6: convocatoria para los grupos de discusión (tarea 4).
- Apéndice 7: notas (moderador y secretario) y resúmenes de las reuniones con los stakeholder prioritarios: grupos culturales, proveedores, usuarios y trabajadores.
- Apéndice 8: informe final.
- Apéndice 9: plantilla para el análisis de la biblioteca.

Para finalizar, se presentan las Conclusiones en las que se enumeran los principales resultados del presente estudio, tanto los relativos a los fundamentos teóricos que apoyaron la creación del modelo como a los que conciernen a la aplicación del mismo. En ellas, además se presentan una serie de pautas para el futuro desarrollo del modelo, entendiendo que este propone una forma normalizada para que las bibliotecas se relacionen con sus comunidades con el fin último de crear una ciudadanía fuerte.

## Bibliografía

Por lo que respecta a los recursos empleados en las revisiones bibliográficas, que estuvieron en la base tanto del modelo de relación como en la redacción del presente trabajo, se puede dividir en tres grupos según su tipología. El primero de ellos reúne los documentos de carácter monográfico como son: libros, informes internacionales y los manuales de relaciones empresariales. Hay que destacar los libros impresos, a los cuales se tuvo acceso directo en la Biblioteca Pública y en la Universidad de Salamanca o se solicitaron a través del servicio préstamo interbibliotecario de la citada biblioteca pública. Estos documentos fueron esenciales para un alcanzar un conocimiento base sobre temas que son de menor conocimiento por los investigadores en biblioteconomía tales como los diferentes sistemas democráticos o los fundamentos de la participación ciudadana. Es de evidenciar el relevante trabajo hecho por estas instituciones en la labor de seleccionar los documentos adecuados para formar un conocimiento elemental sobre algunos ámbitos científicos. En ocasiones es difícil conocer los aspectos fundamentales de determinadas áreas de la investigación a través de los recursos web, ya que estos se centran principalmente en información más actual y con mayor nivel de especificidad.

La segunda tipología bibliográfica son los artículos científicos y las actas de congresos, que permiten conocer las últimas reflexiones sobre los diversos temas y las líneas de investigación desarrolladas por diversos grupos de universidades de diferentes países. Por último están los recursos web como *sites* y *blogs*, que fueron esenciales para conocer otras prácticas del sector bibliotecario o de otros organismos que aplican dinámicas participativas. Se debe destacar que en las páginas web de muchas bibliotecas, principalmente en el ámbito anglosajón, se encuentra toda la documentación que describe su gestión y la toma de decisiones, esenciales para desarrollar la investigación a través de dinámicas de *benchmarking*<sup>5</sup>.

En la bibliografía, mayoritariamente, se registraron los documentos que fueron citados en la tesis, con excepción de algunos textos que se consideran fundamentales para comprender los principios de la participación ciudadana o de la teoría de los stakeholders. Se optó por hacerles referencia, comprendiendo que

---

<sup>5</sup> Proceso mediante el cual se reúne información y se reflexiona sobre la organización, a través de la comparación con empresas líderes o en las mejores prácticas en un área de interés.

la bibliografía debe ser también un mapa que nos guíe hacia los recursos más relevantes sobre los temas tratados.

Los documentos utilizados para redactar la presente tesis están en inglés, castellano y portugués, pues son los idiomas que el investigador domina. En inglés se encuentran principalmente los textos relativos a la teoría de los stakeholders y sobre las prácticas bibliotecarias de otros países. Los recursos que tratan sobre la participación ciudadana se encuentran mayoritariamente en castellano, se optó por consultar los documentos en este idioma debido a que era una temática compleja y con un alto nivel de subjetividad. Una reducida parte de la bibliografía se encuentra en portugués, lengua materna del investigador, principalmente ensayos políticos y algunos textos que se consideró relevante para la investigación. Todas las citas se encuentran en castellano, aunque deberían ir en su idioma original, se decidió poner su traducción en aras de facilitar la lectura del trabajo final y con la misma intención se procuró citar textos publicados en ese idioma. Todas las referencias y citas bibliográficas del presente trabajo siguen la 6ª edición de la norma APA, publicada en 2016.

## **PARTE I**

**Teoría de stakeholders,  
participación ciudadana  
y bibliotecas**

## Capítulo 1 – Teoría de los stakeholders

*“-Sim? E como é isso, Excelência?*

*-Por exemplo, uma ideia que aparece num livro ou numa conversa ganha força e vai avançando de mesa em mesa, de boca para ouvido e, depois, de casa em casa, de localidade em localidade, de país para país, de continente em continente, etc., etc.*

*-E assim sucessivamente: uf!*

*-Repare, por exemplo, Vossa Excelência, que uma ideia passa as fronteiras entre países com um salto elegantíssimo, se assim nos podemos exprimir ”*

*Gonçalo M. Tavares*



## 1.1 Stakeholders: concepto y contexto

El término stakeholders se puede traducir de forma literal como <partes implicadas>, aunque la traducción como <grupos de interés> está ya unánimemente aceptada. En el presente trabajo se utilizarán indistintamente los términos stakeholders y grupos de interés. Antes de adentrarse en el concepto y explicar en qué contextos es utilizado, tal vez sea útil presentar un ejemplo que facilite su comprensión. En un sentido amplio los stakeholders son todas las personas y/o grupos que se relacionan con una determinada organización o empresa. No existe una lista predefinida de grupos de interés para cada tipología de organización, sino que las relaciones son únicas y confieren identidad a los actores implicados en la misma. A modo de ejemplo, en la figura 2 se presentan algunos posibles grupos de interés de una biblioteca pública.

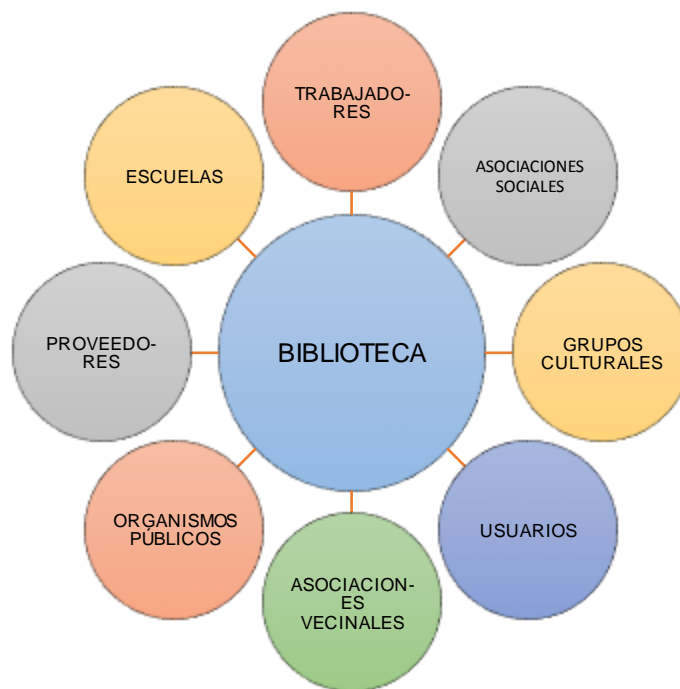


Figura 2 - Posibles stakeholders de una biblioteca

El término se utilizó por primera vez en 1984, en el artículo del profesor de ética empresarial de la Universidad de Virginia (EUA) Edward Freeman, "*Strategic Management: a stakeholders approach*". La propuesta inicial del autor era ampliar el foco de relaciones, hasta entonces centradas en los accionistas, a todos los grupos que se relacionasen con la empresa, lo que constituyó un cambio de paradigma del modelo de gestión empresarial. A partir de ese momento se tiene en cuenta todo el universo de relaciones de la empresa y las necesidades y expectativas de cada grupo de interés. De forma genérica los grupos de interés

son todas las “personas o grupos de personas que tienen impacto, o se ven afectadas por las actividades o servicios de una empresa u organización” (Foretica, 2009, p.5).

Haciendo una breve analogía con el mundo de la fotografía se puede decir que la teoría de los stakeholders fue para los gestores empresariales como reducir el *zoom* de una máquina fotográfica. De repente, en la pantalla donde antes aparecía únicamente la empresa (fig. 3), empezaron a surgir otros actores que siempre estuvieron ahí, pero que por haber centrado la mirada en un objeto concreto nunca se habían visto.



Figura 3 - Cambio de visión organizacional

El concepto de stakeholders fue evolucionando a lo largo del tiempo, desde su aparición en 1984, pero sin alejarse demasiado de la idea original. Autores como Cornell, Shapiro, Bowie o Savage emplean el término haciendo referencia al menos a una de las acepciones que se describen a continuación.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Como se puede observar en el cuadro 1 donde se reúnen las diferentes definiciones del concepto de stakeholders (Lauriano, 2012).

Freeman propuso dos definiciones teniendo en cuenta los diferentes alcances que podría tener esta expresión (IESE, 2009, p.1):

- “Forma amplia.  
Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar al logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización.
- Forma estricta.  
Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia.”

El autor se dedicó por igual al estudio de las dos acepciones arriba mencionadas y aunque a lo largo del tiempo hizo algunos cambios y/o aclaraciones, la dependencia mutua que caracteriza la relación stakeholder-organización siempre estuvo presente. Además de delimitar el concepto, el autor, se dedicó a desarrollar un extenso *corpus* teórico alrededor del mismo. En un primer momento, el término stakeholders se presenta en oposición a *stokeholders* (accionistas y/o propietarios) con el propósito de reflexionar sobre el impacto producido por una empresa en su entorno. Cuando la compañía gana solo los altos cargos de la misma se lucran directamente, sin embargo, cuando la empresa pierde todos los que se relacionan con ella sufren las consecuencias. Por ejemplo, el despido de trabajadores afectará al tejido social de la comunidad local y podrá tener consecuencias negativas para otras empresas y servicios de su área. Dicha concepción (stakeholders vs. shokeholders) fue ampliamente estudiada<sup>7</sup>, considerándose aún hoy una de las principales características de la teoría de los grupos de interés. Freeman junto a Daniel Gilbert & Andrew Wicks (1994) aportan otras premisas que hacen que la teoría de los stakeholders suponga un verdadero cambio de planteamiento en la gestión organizacional. Estos autores afirman que las organizaciones “no son entidades autónomas con una identidad básica definida independiente y separadamente de sus stakeholders” (Wicks, Gilbert & Freeman, 1994, p. 481), sino que la red de relaciones que mantiene la organización es la que la define.

---

<sup>7</sup>Como indica el estudio diacrónico presentado por Agle & Mitchell en la asamblea nacional de la *Academy of Management* de 2007 (Agle, et al., 2009).

No existe una definición inequívoca de lo que son los grupos de interés ni tampoco una forma de determinar cuál es la más correcta o verdadera. Autores como Donaldson & Preston (1995) critican la definición de Freeman por no definir de qué ámbito de la organización se trata:

- Descriptivo.  
Identificación del conjunto de interrelaciones que configuran la organización.
- Normativo.  
Calidad y jerarquía de los valores que regulan la relación de la organización con su entorno.
- Instrumental.  
Planes y estrategias de actuación para gestionar las relaciones teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.

Freeman, Harrison, Wicks, Parman & Colle (2010) prefieren describir la teoría de un modo más general, sin entrar en este tipo de clasificaciones y evitando los conceptos cerrados. Optan por un abordaje más pragmático y declaran que “a la teoría de los stakeholders subyace la idea de que las personas, juntas, deben buscar y crear significados con las organizaciones” (Freeman et al., 2010, p.90). De acuerdo con lo anteriormente dicho, la teoría de stakeholders se puede considerar un antecedente de los estudios sobre responsabilidad social corporativa.

La gran discusión alrededor del concepto de los grupos de interés es su consideración como sinónimo de público objetivo (*target*<sup>8</sup>). Autores como Harris (1998), Mazo del Castillo (1994), Weiner (1996), Govoni (2004), Bussy & Ewing (1997) mantienen que el término stakeholders es equivalente al público de la empresa en sentido amplio y que englobaría a clientes, empleados, instituciones financieras y *mass media*, entre otros. Otros autores, como Gruning & Repper (1992), afirman que aunque los términos guardan cierta similitud, presentan algunos matices que los distinguen. En primer lugar, los stakeholders son los grupos o personas que son afectadas o que pueden afectar a las decisiones de las organizaciones, siguiendo la definición de Freeman.

---

<sup>8</sup> Segmento de la población o del mercado a quien está dirigido un servicio o una campaña específica. Se puede traducir como público/clientes preferencial.

En segundo lugar, “la mayoría de los stakeholders son pasivos, es decir, están relacionados con la organización pero no tienen por qué ser conscientes de ello” (Míguez González, 2007, p. 189). De este modo los grupos de interés no se pueden considerar como *target* de la organización, lo que no significa que entre ellos no pueda existir un público potencial, que a través del fortalecimiento de la relación se convierta en real o incluso fiel.

Se puede considerar que la teoría de stakeholders fue una respuesta a las necesidades de cambio que existían en el contexto social. Dentro del ámbito de la gestión los principios de la teoría de Freeman se han desarrollado por dos vías en cierta forma paralelas. Por un lado, los movimientos asociativos y corporativistas reclamaban que las empresas deberían ser conscientes del impacto, ambiental, económico y social que ellas mismas generaban con la producción masiva de bienes de consumo, al mismo tiempo que, no podrían seguir manteniendo el modelo de mayor producción a menor coste. Se buscaba crear una ética empresarial que tuviese en cuenta los diferentes actores sociales (stakeholders) y que guiase las actividades de la empresa con el fin último de alcanzar un sistema económico socialmente responsable. Desde los años 90 se realizan estudios, se crean modelos y normativas alrededor del concepto de responsabilidad social empresarial o corporativa. Por otro lado, en una vertiente más práctica, se establecieron un conjunto de modelos de gestión que compartían la idea de que los grupos de interés deberían ser tenidos en cuenta a la hora de gestionar y planificar las actividades de la organización.

Como se indicó, en los años 80 y 90 del siglo pasado, existía en la sociedad una fuerte demanda de nuevos sistemas de gestión más justos. Aunque es difícil determinar el grado de influencia de la teoría de los stakeholders en la creación de estos nuevos modelos de gestión, sí parece posible afirmar que los modelos que a continuación se presentan tienen en esencia la intención de extender la gestión a otros grupos sociales, es decir, siguen el mismo principio propuesto por Freeman.

A continuación se describen tres modelos, ampliamente utilizados en el sector privado, en los que los grupos de interés tienen una fuerte presencia.

### 1.1.1 Esquema Terra & Brito y los activos intangibles

Desde hace dos décadas algunas empresas empezaron a considerar que existían otros atributos, además de los asociados a la producción y venta de un producto o servicio (procesos de producción, publicidad, marca, lucros, etc.) que también contribuían al éxito de la empresa, y comenzaron a incluir en su gestión recursos intangibles como activos<sup>9</sup> de la empresa.

El esquema propuesto por Brito & Terra (2008) representa los diversos activos que componen la empresa. Lo más significativo de este modelo (fig. 4) es resaltar la importancia de los activos intangibles en la empresa.

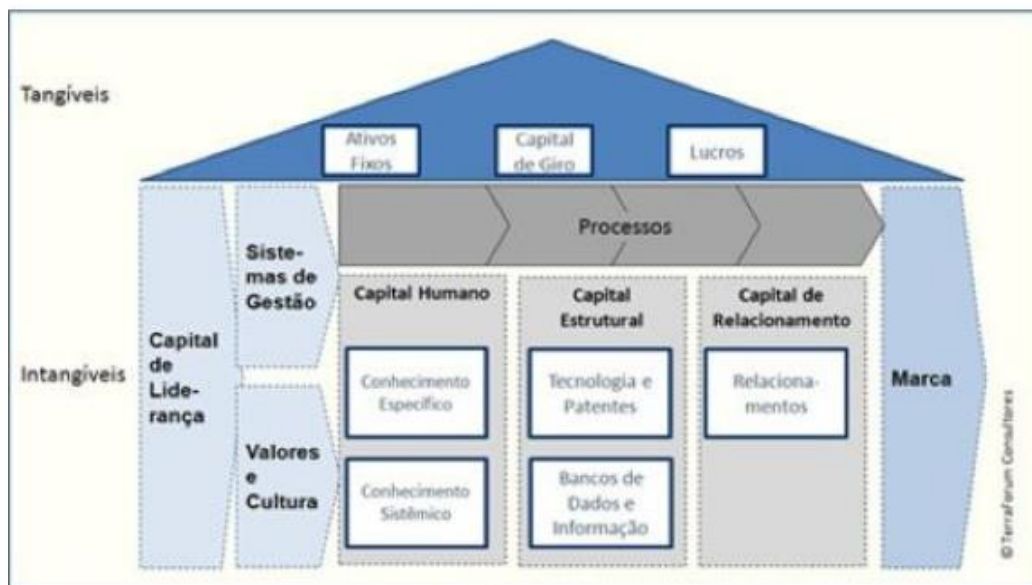


Figura 4 - Esquema de los activos empresariales (Terra & Brito, 2008)

Como se puede observar los activos intangibles ocupan un lugar muy relevante en todos los sectores de la empresa u organización y se dividen en tres grandes grupos (Brito & Terra, 2008, p.4):

**Grupo 1.** Activos intangibles que caracterizan toda la organización: afectan y dan personalidad a la empresa y organización.

- Capital de liderazgo (capacidad de tomar decisiones, asumir riesgos, definir y revisar valores).

<sup>9</sup> Según el Plan General de Contabilidad español, “los activos son bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro” (BOE, 20 de noviembre de 2007, p.15).

- Cultura y valores (ética, conducta, normas formales e informales, comportamientos explícitos e implícitos).
- Sistema de gestión (política, procedimientos, procesos de planeamiento, gestión de calidad e indicadores).

**Grupo 2.** Activos intangibles directamente asociados a los procesos productivos.

- Capital humano (competencias específicas y sistémicas).
- Capital estructural (tecnología y patentes, banco de datos e información).
- Capital de relaciones o stakeholders<sup>10</sup>.

**Grupo 3.** Activos intangibles asociados con el entorno externo.

- Marca (resultado de todas las interacciones de la empresa u organización con su entorno externo, con sus stakeholders, que va más allá de su logo o su estrategia de comunicación).

Como podemos comprobar los stakeholders son mencionados en este esquema en dos ocasiones:

1) Capital de relaciones.

Pertenece a los activos intangibles asociados a los procesos productivos, debido a que solamente conociendo nuestros grupos de interés podemos gestionar bien dichos procesos y así satisfacer las necesidades tanto de los stakeholders internos (accionistas, propietarios, empleados) como de los externos (clientes, proveedores, etc.), utilizando la mejor estrategia posible.

2) Marca.

Es el conjunto de opiniones y valoraciones que tienen las personas sobre la empresa. A pesar de estar comúnmente relacionada con el logo y la comunicación de la empresa, principalmente con la publicidad, constituye un ámbito más amplio. En suma es la identidad de la empresa y el principal atributo en su posicionamiento en el mercado.

---

<sup>10</sup> Se pueden entender también como los contactos de una empresa u organización.

Según Terra & Brito aún existen muchas empresas que no consideran importantes los activos intangibles y centran la gestión en la venta. El capital de relaciones, al contrario del capital estructural o el capital humano, se enfatiza poco en las empresas, como se puede observar en los informes de actividades de una compañía en los que con frecuencia se destacan aspectos como las horas de formación de los empleados o la adquisición de nuevos materiales, pero raramente se encuentra una mención a las estrategias de comunicación directa con los grupos de interés. Esto se debe a que este activo es difícil de cuantificar y además exige un proceso continuado de relaciones. Hay que comprender que el análisis de las demandas y necesidades de los grupos de interés se ubica en un contexto externo en constante cambio por lo que el análisis de los stakeholders tiene que ser realizado de forma permanente

Otro obstáculo en la integración de la teoría de los stakeholders en la estrategia de la empresa, es que el capital de relaciones, comúnmente también llamado de “contactos”, es considerado por los directivos y gestores como un recurso propio y no de la empresa u organización. Crear una estrategia específica para el capital de relación, con sus procesos e indicadores de evaluación, permitirá que “las relaciones personales (realizadas por los directivos) tratados de forma ad-hoc pasan a ser un patrimonio empresarial, un activo intangible de altísimo valor para las organizaciones” (Terra & Brito, 2000, p.7).

Se debe tener en cuenta, que el capital de relaciones constituye un conjunto de ventajas competitivas directamente relacionadas con la marca que contribuyen a posicionar la organización (Terra & Brito, 2000, p.4):

- "Es único.  
Cada organización, por medio de sus colaboradores, tiene una red de relaciones que es diferente de las demás.
- Difícil de ser copiado.  
La relación es tácita y extrapola las condiciones para su simple codificación.
- Es sustentable.  
El valor generado o potencial, de forma general es mayor que los costes.



- Es acumulativo.  
Mantener relaciones consistentes y continuas con los stakeholders necesita un tiempo y una atención, pero crea lazos de confianza que se refuerzan a lo largo del tiempo.
- Es útil en situaciones favorables y en situaciones de crisis.  
Se aplica a asuntos tan diversos como la creación o cancelación de servicios, la resolución de problemas y catástrofes, e influye en la redacción de normas y planes estratégicos.”

### 1.1.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balancer Scorecardes* otro modelo en el que figuran los grupos de interés como un factor a tener en cuenta en la toma de decisiones. El Cuadro de Mando Integral fue propuesto por Robert S Kaplan y David P. Norton a principios de los años 90.

El CMI sugiere que veamos a la empresa u organización desde cuatro perspectivas y cada una de ellas debe contestar a una cuestión determinada:

- Financiera: ¿cómo nos ven los accionistas?
- Clientes<sup>11</sup>: ¿cómo nos ven los stakeholders?
- Procesos internos: ¿en qué podemos sobresalir, en qué somos los mejores?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿podemos continuar mejorando y generando valor?

El modelo propone que para cada una de las perspectivas se creen los indicadores necesarios para su evaluación. Aunque teóricamente exista una lista de indicadores, son los directivos los que deciden el conjunto de indicadores finales. El CMI se desarrolla en las cuatro fases (Bastidas & Ripoll Feliu, 2003) que figuran a continuación, cuyos puntos neurálgicos son la auto-reflexión y la auto-evaluación:

---

<sup>11</sup>Este es el término utilizado en los primeros escritos teóricos, aunque posteriormente se amplió a trabajadores, proveedores y otros grupos pasando a tener un sentido muy similar a lo que hoy se entiende por stakeholders.

- 1- Definir la situación futura que desea obtener la organización en relación al entorno en el que opera.
- 2- Identificar las necesidades de la organización para obtener lo que desea.
- 3- Crear los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- 4- Seleccionar los indicadores que miden los factores críticos y establecen el “*target values*”<sup>12</sup>.
- 5- “Definir los planes de acción a seguir para alcanzar los valores establecidos (desglosar el Cuadro de Mando Integral en indicadores por niveles organizativos – departamental, de grupos de trabajos e individual – para elaborar la Pirámide de cuadros de mando...)” (García-Reyes, 2007, p. 11).

El CMI aunque ha tenido bastante aceptación en el sector empresarial fue muy debatido en el medio académico norteamericano en los años 90. Es un modelo con un fuerte componente teórico en torno a cuatro objetivos generales o principios orientadores:

- 1- Traducir la visión de la empresa.  
Reflexionar y crear consenso entre los directivos sobre la visión de éxito de la organización. Es preciso definir una misión clara y un conjunto de objetivos (estratégicos, tácticos y operativos), y establecer los indicadores relacionados con los mismos. Todo ello permite transmitir al personal la “lógica interna” de la organización y hacerlo consciente de la importancia de cada objetivo operativo o tarea particular.
- 2- Comunicar y vincular.  
Divulgar la estrategia y supeditar a ella los objetivos de cada nivel organizativo. Es necesario identificar tanto las relaciones entre las cuatro perspectivas del CMI como la relación entre los diversos indicadores de cada perspectiva.

---

<sup>12</sup>Se puede traducir como <valores deseados> y suelen identificar el conjunto de valores que debe intentar alcanzar una institución.

3- Planificar la organización.

Definir prioridades y gestionar recursos, siempre guiados por la misión de la organización. Esto permite integrar los planes financieros en el plan estratégico.

4- Supervisar la validez de la estrategia en función de los rendimientos obtenidos a corto plazo.

Permite obtener información retroactiva, proporcionando a la organización la capacidad para el aprendizaje estratégico. Permite el *feedback* constante entre los diversos planes/objetivos y los resultados de los planes/objetivos anteriores.

El CMI es uno de los modelos más aplicados en las empresas, teniendo gran aceptación también en el sector público. Desde su creación hay dos características que lo definen y lo diferencian de los demás modelos (García Reyes, 2002, p. 11):

- 1) El CMI se asienta en las cuatro perspectivas expuestas anteriormente, lo que evita que una única dimensión, generalmente la financiera, domine a la hora de evaluar la eficacia organizativa.
- 2) El CMI ofrece la capacidad de representar, a través de los indicadores, el conjunto de hipótesis causa-efecto que define toda la estrategia, lo que facilita su articulación organizativa y ayuda a comprender el funcionamiento sistémico de la organización.

Son estas dos características las que confieren el valor de <integral> al modelo. En primer lugar, por tener en cuenta otras perspectivas – además de la financiera – y, en segundo lugar, por la interrelación entre las perspectivas y los indicadores.

El CMI considera a los stakeholders de gran importancia para la gestión de la empresa y los señala como una de las perspectivas principales que conforman el modelo. Además, en las relaciones entre perspectivas del CMI<sup>13</sup>, los grupos de interés se encuentran entre la dimensión financiera y la de procesos internos,

---

<sup>13</sup> Las cuatro perspectivas estratégicas siguen el principio de que el rendimiento de la dimensión financiera se encuentra condicionado por la generación de valor que se produce en la de clientes, cuyo rendimiento se vincula directamente a los resultados que se producen en la dimensión de los procesos internos. Y, finalmente, que el rendimiento de los procesos internos está conectado a la dimensión de innovación y aprendizaje, que retroalimenta las tres perspectivas anteriores.

semejante al esquema de Terra& Brito. Así, conocer las necesidades y expectativas de los stakeholders constituye una pieza de gran importancia, pues son estos los que influyen en el desarrollo del producto/servicio y los procesos internos de la empresa y crean valor económico.

Se vuelve a destacar aquí que el término stakeholder tiene en cuenta a todos los actores que se relacionan con la empresa u organización y, no solamente, a aquellos que pueden comprar o utilizar los productos o servicios de la misma. La aplicación del CMI en el sector público, donde no existía una acepción clara del término cliente, está directamente relacionada con la teoría de los stakeholders, que ha venido a ampliar conceptualmente la perspectiva de clientes que aparecía en los primeros años de implantación del modelo.

### 1.1.3 Modelo europeo de excelencia

Hay una relación directa entre el modelo de Terra & Brito y el CMI pues ambos consideran las relaciones empresariales como un elemento vital en la gestión de la organización. Lo mismo sucede en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM). Dicho modelo pretende servir de base para que las empresas u organizaciones evalúen su actividad y se conozcan mejor así mismas. No constituye una norma, solo propone un conjunto de atributos que deben ser analizados por la organización, pero no el método de examinarlos.

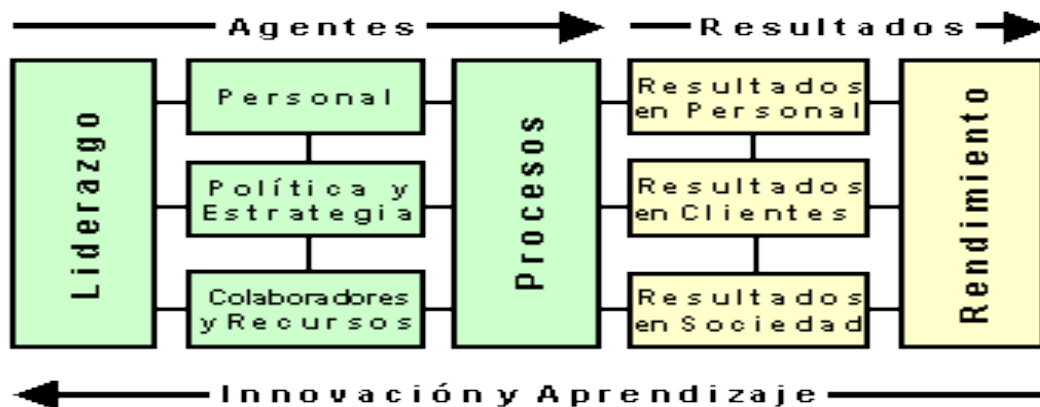


Figura 5 - Mapa de los criterios del EFQM (TMQ asesores, 1999)

El EFQM se divide en dos grandes apartados, como se puede observar en la figura 5:

- **Agentes.**  
Compuesto por todos los actores que se relacionan con la empresa y son esenciales para su supervivencia donde se incluye trabajadores (personal), clientes, directivos, accionistas (política y estrategia), ONG, otras empresas, asociaciones, etc., (colaboradores y recursos).
- **Resultados.**  
Incluye los datos generados por los agentes como hábitos de compra, índices de satisfacción, representaciones sociales de la empresa, posicionamiento, etc.

De forma resumida el modelo propone un circuito de retroalimentación de información que apoye la toma de decisiones. A través de la implementación del liderazgo y la gestión por procesos el cuadro de mando del modelo EFQM permite obtener unos resultados cuya suma conforma el rendimiento<sup>14</sup> de la empresa. La evaluación del rendimiento consiste en un conjunto de informaciones que produzcan innovación y aprendizaje, retroalimentando el cuadro de mando que debe revisar el mapeo de las relaciones y cambiar los procesos en caso necesario. Es un ejercicio continuo con el objetivo de incrementar el grado de conocimiento de la empresa y mejorar los productos/servicios y las relaciones de la misma.

El EFQM se podría considerar una aplicación concreta de la teoría de los stakeholders, pues todo él se basa en el análisis de la red de relaciones de la empresa. Sus atributos, agentes y resultados, se podrían traducir en conocer los grupos de interés y relacionarse con ellos.

Los modelos Brito & Terra, CMI y EFQM tienen como punto de unión la importancia que atribuyen a las relaciones empresariales. Los tres modelos comparten la noción de que conocer el universo relacional es vital para la creación de un conocimiento corporativo que apoye la toma de decisiones.

---

<sup>14</sup> Dentro del modelo, hay una acepción amplia de rendimiento que está más asociada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes agentes que al lucro en sí mismo.

A modo de conclusión, y en el ámbito de la presente investigación, se consideran stakeholders todos los grupos y/o personas que se relacionan con la biblioteca. De forma específica se entiende como grupos de interés:

- Todos aquellos grupos, empresas, asociaciones o personas que dependen directamente de la institución, sufriendo el impacto negativo o positivo de las decisiones, servicios y/o actividades de la organización. Ejemplos:
  - Una asociación local que se reúne y/o presenta sus actividades en la biblioteca.
  - Las librerías locales que pueden ver incrementadas sus ventas con las presentaciones de libros que se hacen en la biblioteca.
  
- Todos aquellos grupos y o personas que por su posición pueden influenciar la toma de decisiones de la biblioteca. Ejemplos:
  - El Departamento de Cultura que puede integrar la biblioteca en un proyecto o asignarle fondos adicionales.
  - Los medios de comunicación que pueden desaprobar tanto una actividad que provoque la cancelación de la misma.

## **1.2 Características básicas y ventajas de los stakeholders**

Es imposible hablar aisladamente de las ventajas de la teoría de los stakeholders ya que estas solo se advierten cuando forman parte de un plan de gestión. La relación con los grupos de interés no es un fin en sí mismo sino que pretende ser una vía de comunicación entre los diferentes grupos de interés y la organización que puede adquirir valores diferentes dependiendo de cada situación.

En este apartado se indicarán las características básicas y las ventajas potenciales de la aplicación de la teoría de los stakeholders teniendo en cuenta que dicha teoría consta de tres fases básicas (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2012, p. 71):

- “Identificar los stakeholders a través de diferentes métodos.
- Priorizar los stakeholders en función de su relevancia.

- Dar respuesta a las necesidades y demandas de los stakeholders de la organización y relacionarse con ellos mediante la utilización de diferentes técnicas.”

La teoría de los stakeholders se puede considerar como un método de análisis de las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés para conocer cuál es la mejor forma de satisfacerlas. Se podría decir que es un análisis DAFO<sup>15</sup> de la organización, realizado por sus principales actores. Así la principal característica de la teoría de los stakeholders es permitir conocer el entorno de una organización. Los stakeholders como empleados, directivos, gestores, accionistas componen el entorno interno de la organización, mientras que los clientes, proveedores, asociaciones locales y ONG, entre otros, son los grupos de interés que constituyen el entorno externo de la misma. El contacto directo con ellos permite conocer, sino el contexto en su totalidad, sí una parte significativa del mismo. La comunicación directa y prolongada en el tiempo con estos grupos de interés, permite a la organización: en primer lugar, comprender un entorno que es complejo y está en constante cambio y, en segundo lugar, el conocimiento de sus necesidades y expectativas permite encontrar nuevas formas de resolución de problemas y reconocer las oportunidades estratégicas del entorno.

Una de las características que diferencia la teoría de los stakeholders de las demás, es la segmentación/priorización de los actores que se relacionan con la organización. La segmentación se hace mediante unos criterios, que dependen del tema o del problema en cuestión. Por ejemplo, si el problema es el cambio de sede de la organización, el criterio podría ser el efecto que produciría esta mudanza. Posiblemente sería necesario reunir a los empleados, sus familias y los moradores del barrio de la nueva sede. Los proveedores o las entidades que se relacionan a distancia con la organización no serían seleccionados, pues no se verían afectados por ese cambio. La segmentación de los grupos de interés permite que este método sea más económico y rápido de aplicar, pues necesita menos recursos materiales y humanos debido a que solo se reúnen las personas que están relacionadas con la cuestión a tratar. Segmentar también significa que cada grupo es tratado de forma específica. La organización no puede relacionarse de igual forma con todas las personas, porque los tipos de relación se producen

---

<sup>15</sup>DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades): metodología de estudio del entorno organizacional o de un proyecto, analizando las características del entorno interno (debilidades y amenazas) y en las características del entorno externo (fortalezas y oportunidades).

en contextos diferentes, no todos los asuntos pueden ser tratados por toda la población y, lo más importante, no es posible presentar de la misma forma un mismo tema a diferentes grupos. En resumen, la segmentación permite que la relación sea un proceso rápido, económico y específico.

Otra característica inherente a la teoría de los stakeholders es permitir crear una dinámica relacional entre personas/grupos y la organización. Los organismos para relacionarse suelen utilizar técnicas grupales. Al utilizar técnicas donde los grupos de interés participan de forma directa y activa, la organización se da a conocer de forma más cercana y en profundidad. Al mismo tiempo existe por parte de la organización el deber de informar y formar a los grupos de interés sobre la importancia del proceso de toma de decisiones. Se busca sensibilizar a los grupos de interés de cómo pueden influir en su contexto social y participar en la toma de decisiones de la organización, lo que adquiere una mayor relevancia cuando se habla del sector público. Tener en cuenta la opinión de los grupos de interés y/o permitir su participación en la toma de decisiones promueve un clima de confianza y mejora la reputación de la institución, lo que puede tener un efecto positivo en la venta y/o utilización de los servicios ofertados por la misma.



En la tabla 1 se encuentran resumidas las características principales de la teoría de los stakeholders y sus ventajas asociadas.

<b>Tabla 1 - Características básicas de la teoría de los stakeholders y sus respectivas ventajas</b>	
<b>Características</b>	<b>Ventajas</b>
Conocer el entorno (interno y externo) de la organización, a través de sus principales actores o grupos de interés.	Aprender con los stakeholders, lo que puede generar mejoras en la organización.
	Posibilitar la comprensión del contexto externo, complejo y cambiante.
	Encontrar nuevas formas de resolución de problemas y/o nuevas oportunidades estratégicas.
Segmentar los stakeholders	Económico en cuanto a necesidad de recursos materiales y humanos.
	Rápido.
	Específico.
Crear una dinámica relacional entre personas/grupos y la organización	Dar a conocer la organización.
	Informar, educar y formar a los stakeholders para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a la organización y a la sociedad.
	Favorecer un desarrollo social equitativo y sostenible al permitir la participación en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
	Desarrollar la confianza.
	Mejorar la reputación.

### **1.3 Fases de la Teoría de los stakeholders**

Como ya se comentó, la teoría de los stakeholders se compone de tres fases básicas: identificar los stakeholders, priorizar los stakeholders identificados y relacionarse con los stakeholders prioritarios.

#### **1.3.1 Identificar los stakeholders**

En primer lugar, es importante identificar qué personas, grupos u organizaciones mantienen relación con la institución. Todas las instituciones están en constante relación con grupos y/o personas. Estas relaciones se traducen en el día a día en llamadas, correos electrónicos, circulares internas, folletos, notas de prensa, post en blogs, actualización de la página web, comunicación de informes, establecimiento de acuerdos formales o informales de colaboración, respuestas a peticiones particulares, aclaración de dudas, trato con los clientes, etc. Todas estas actividades son vitales para que la organización se mantenga viva, desarrolle su actividad diaria, concrete sus objetivos y cree nuevos servicios.

La teoría de los stakeholders no es algo nuevo, se trata solamente de una revisión de la actividad normal de la institución. Dicha teoría propone analizar el conjunto de relaciones de la institución, lo que consiste en un primer momento, en identificar los grupos y/o personas con los que la institución se relaciona, detallar los motivos de esa relación y evaluar su importancia. Al conocer con quien se relaciona la organización y su relevancia podemos comprender de forma clara su capital de relaciones y planificar eficazmente las mismas. Comúnmente las relaciones están tan imbricadas en el propio funcionamiento de la institución que es difícil identificarlas. Las cuestiones que surgen en este momento son: ¿Con quién nos relacionamos? y ¿Cómo identificar nuestros stakeholders?

“No existe una lista genérica de grupos de interés para las compañías, ni siquiera del mismo sector” (Grande Revilla & Trujillo Fernández, 2011, p.2). Cada organización debe reflexionar sobre su actividad, y desde una perspectiva transversal encontrar los grupos que afectan o se vean afectados por la actividad de la organización, utilizando un conjunto de pautas y métodos. En primer lugar, y lo más importante, es involucrar a toda la organización (propietarios, accionistas, directivos y los trabajadores de diferentes categorías profesionales) en el proceso de identificación de los stakeholders. Esta es una fase vital para tener una visión

total de la organización. En caso contrario, se corre el riesgo de que los grupos identificados sean solamente una parte de las relaciones institucionales.

El manual “El compromiso con los stakeholders” de AccountAbility (2006, p. 26) propone un método sencillo para identificar los grupos de interés que consta de tres etapas:

1. Convocar un grupo interfuncional de personas que cuenten con amplios conocimientos sobre la organización, el proyecto, el departamento o, incluso, el tema específico para el cual se desea identificar a los stakeholders relevantes.
2. Generar una lista de categorías de posibles stakeholders que contemplan las tres dimensiones que se detallan a continuación:
  - personas con las que se tiene responsabilidades legales, financieras u operativas,
  - personas que tienen probabilidad de influenciar el desempeño de la organización,
  - stakeholders afectados por las operaciones de la organización.
3. Agrupar los stakeholders en distintas categorías y subgrupos que compartan perspectivas similares.

En la figura 6 se presenta de forma resumida el método propuesto por AccountAbility (2006) a través de las tres etapas consecutivas: realización de una reunión con trabajadores de diversas categorías profesionales o con diferentes funciones; creación de una lista, generalmente a través de un *brainstorming*, con todas las personas o grupos con los que la institución se relaciona, y, en último lugar, ordenar la citada lista por categorías y subcategorías de stakeholders.

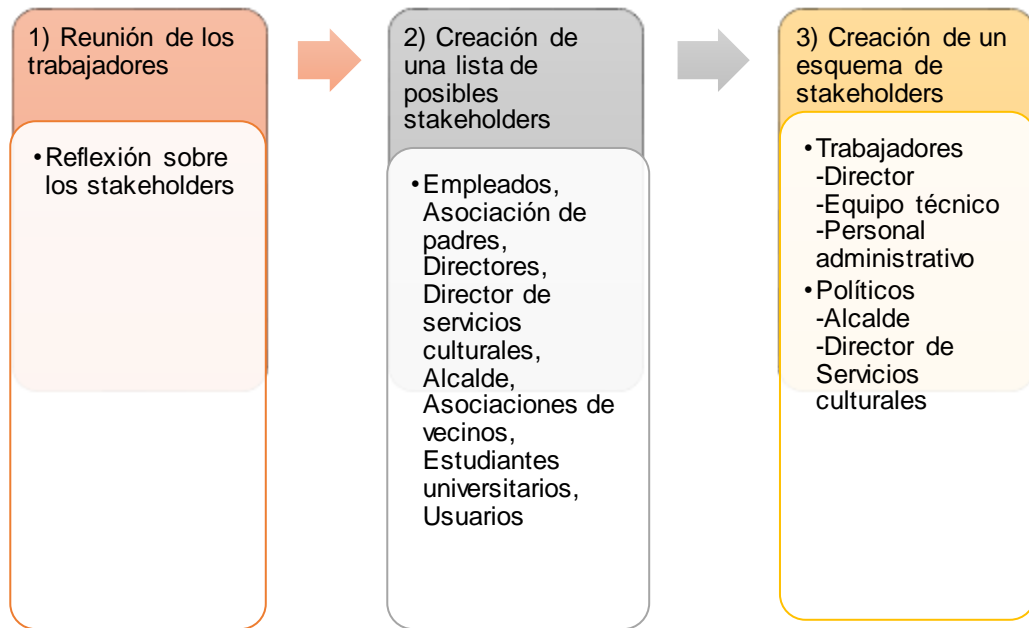


Figura 6 - Tres pasos prácticos para identificar los stakeholders

Para ayudar a la identificar los grupos de interés se crearon un conjunto de criterios, que se resumen a continuación en la tabla 2.

<b>Tabla 2 - Criterios para identificar los stakeholders</b>	
Cercanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de larga duración con una organización o persona.</li> <li>• La cercanía puede ser un elemento concreto, puede tratarse por ejemplo de la proximidad física de la sede de la organización.</li> </ul>
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de interés del que puede depender el desarrollo o la realización de una actividad de la organización, tanto de modo positivo como negativo.</li> <li>• Se trata de personas o grupos con poder de decisión formal o que ejerzan influencia informal sobre la organización.</li> </ul>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas o grupos con los cuales se tiene una responsabilidad legal, financiera u operativa según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.</li> </ul>

<p>Dependencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas o grupos que tengan alguna dependencia de la organización. Incluye los stakeholders internos o un cliente importante de la organización</li> </ul>
<p>Representación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que debido a estructuras regulatorias o culturales/tradicionales tienen fuerza dentro de las comunidades y pueden influenciar la opinión de los demás</li> </ul>

Los criterios arriba señalados de carácter orientativo para identificar los stakeholders, pueden también ayudar a escoger los grupos de interés más relevantes en el proceso de priorización.

En la fase de identificación de los stakeholders lo más importante es tener una visión total de los grupos de interés de la organización. Es importante identificar todos los grupos de interés, o por lo menos el mayor número posible, con el fin de tener una base sólida para su priorización.

### 1.3.2 Priorizar los stakeholders

La fase de priorización trata de seleccionar de la totalidad de los grupos de interés, solo los más importantes o relevantes. La priorización es vital en la aplicación de este modelo pues un estudio que incluyese a la totalidad de stakeholders existentes sería inviable. Además de ahorrar en recursos humanos y financieros en un momento de limitaciones y recortes, la priorización evita que la investigación se prolongue indefinidamente en el tiempo. Cuantos más grupos de interés se seleccionen, más tiempo se tiene que invertir en las reuniones con los mismos y en el análisis de los datos.

Hay muchos métodos que permiten realizar una priorización de los stakeholders. En el presente apartado, se indican aquellos que son más conocidos y/o tienen mayor aplicación tanto en el sector privado como en el público. Su tipificación más común es la siguiente:

1. Los modelos que priorizan por categorías.
2. Los modelos que priorizan según la intensidad o grado de sus atributos.

## A - Priorizar por categorías

Freeman propone dividir los grupos de interés en dos grandes categorías, primarios y secundarios, dependiendo de si son directa o indirectamente afectados por la actividad de la organización (fig. 7).

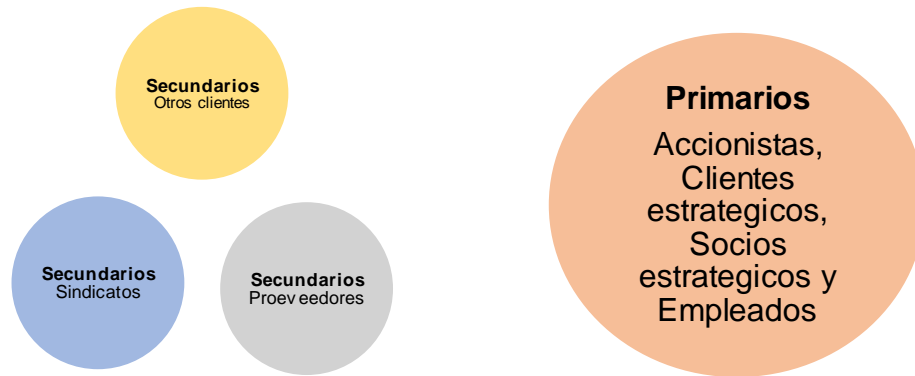


Figura 7 - Ejemplos de stakeholders primarios y secundarios  
(basado en CorporateExcellence, 2011)

Dicho modelo de priorización es bastante sencillo y hace hincapié en los resultados de la actividad de la organización para determinar cuáles son los grupos de interés más relevantes, es decir, qué grupos son fundamentales para cumplir los objetivos de la institución. Puede resultar útil en una fase inicial, pero se presenta ineficaz en los casos en que no sea muy claro el grado de influencia de la organización en los stakeholders.

Otra forma de priorizar los stakeholders consiste en dividirlos en tres categorías:

1. **Clave.**  
Aquellos que son realmente esenciales para la supervivencia de la organización.
2. **Estratégicos.**  
Aquellos asociados a amenazas u oportunidades relevantes.
3. **Entorno.**  
Aquellos no incluidos en ninguna de las dos categorías anteriores.

Otro de los modelos de priorización que aparece citado con mayor frecuencia en los estudios sobre stakeholders es el de Mitchell, Agle & Wood (1997) quienes proponen tres atributos para evaluar la relevancia de los mismos:

- Poder.  
Entendido como fuerza coercitiva, utilitaria o regulatoria que puede influir sobre la organización u otros stakeholders para tomar decisiones que por sí solo no tomaría.
- Urgencia.  
La relación con el stakeholder está marcada por el tiempo y es fundamental para la organización.
- Legitimidad.  
El stakeholder tiene una capacidad de influencia moral o legal sobre la organización.

Si se realiza una combinación de los tres atributos anteriores se pueden establecer tres categorías de stakeholders con sus sub-categorías correspondientes (tabla 3).

<b>Tabla 3 - Sub-categorías del modelo de priorización de Mitchell, Agle &amp; Wood (1997)</b>				
		<b>Poder</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Legitimidad</b>
Latente (1 atributo)	Inactivo	<b>x</b>		
	Discreto			<b>x</b>
	Demandante		<b>x</b>	
Expectante (2 atributos)	Dominante	<b>x</b>		<b>x</b>
	Dependiente		<b>x</b>	<b>x</b>
	Peligroso	<b>x</b>	<b>x</b>	
Definitivo (3 atributos)		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

En la figura 8 se puede ver de forma esquemática las diferentes categorías de stakeholders. Este modelo presenta una ventaja en relación con los anteriores, pues destaca la “potencialidad que tienen para influir en su entorno, extender o contener la buena reputación, el buen nombre de la empresa, así como el factor tiempo” (CorporateExlecence, 2011, p. 2) esencial en cualquier gestión. Sin

embargo es demasiado complejo, principalmente para el sector público que normalmente no posee especialistas en relaciones públicas y comunicación. Además, los atributos poder, urgencia y legitimidad son difíciles de determinar cuándo se trata de un servicio público.

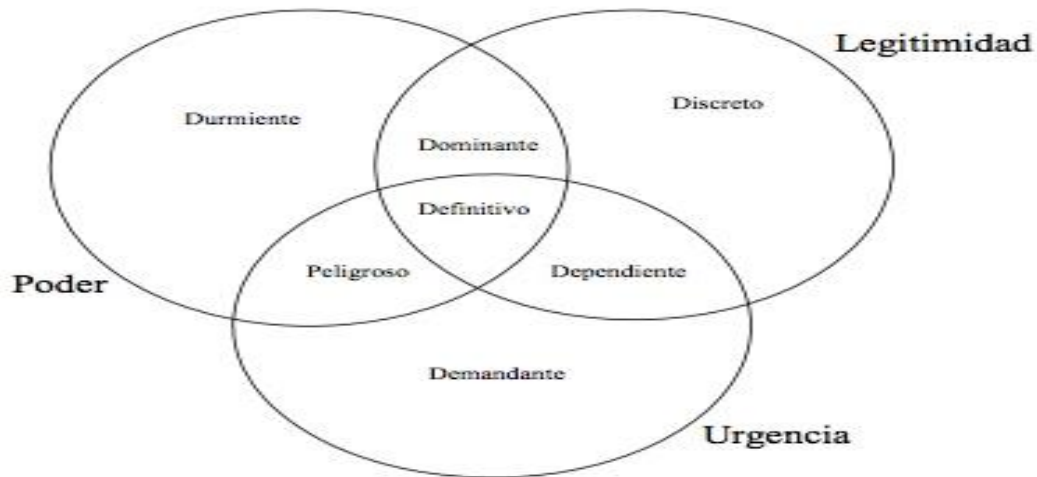


Figura 8 - Priorización a través de tres atributos: poder, urgencia y legitimidad  
(CorporateExcellence, 2011)

Los esquemas arriba mencionados proponen dividir los diferentes stakeholders en categorías definidas *a priori*, constituyendo una forma sencilla de priorizar los mismos. Sin embargo, presentan algunas limitaciones, como por ejemplo, que dentro de una misma categoría todos los grupos de interés tienen la misma relevancia y puede suceder que en la categoría seleccionada para el estudio exista un número demasiado alto de stakeholders que lo hagan inviable. Asimismo, no siempre resulta fácil saber objetivamente si un stakeholder tiene los atributos para pertenecer a una determinada categoría.

### **B - Priorizar por grado o intensidad**

La idea en la que se asientan los modelos de grado, es escoger dos criterios diferentes y determinar dentro de un cuadrante qué lugar ocupan los stakeholders o, dicho de otra forma, saber qué cantidad/grado de los diferentes criterios posee cada uno de los stakeholders (fig. 9). Los ejemplos que se presentan a continuación muestran esta idea.



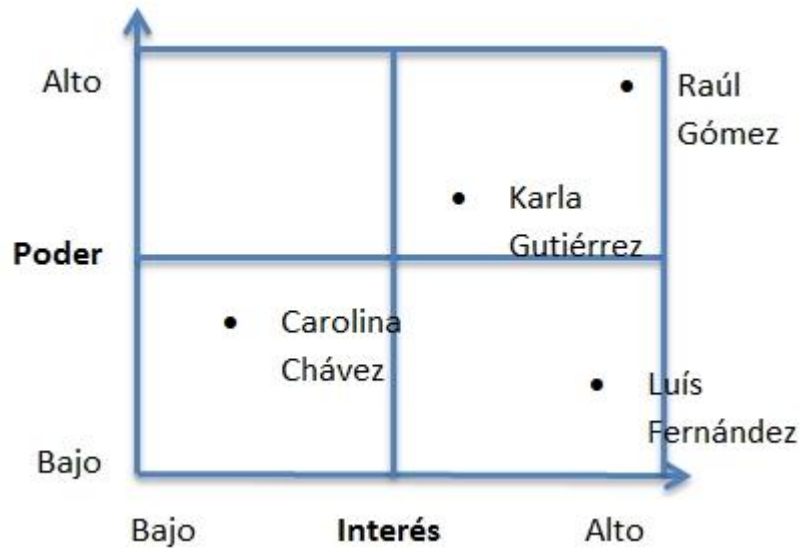


Figura 9 - Matriz poder - interés (Inteligencia de Negocios.mx, 2011)

El primer modelo aquí presentado prioriza los stakeholders utilizando los siguientes criterios:

- Poder.  
Quién tiene mayor influencia en la toma de decisiones de la organización.
- Interés.  
Quién tiene más beneficios y responsabilidad en que se cumplan los objetivos de la organización.

A partir de los criterios arriba mencionados se crean cuatro categorías provisionales (cuadrantes), a través de un plano cartesiano que ayudan a priorizar los grupos de interés. Dichas categorías no son estancas, sino orientativas como se expresa en la figura 10.

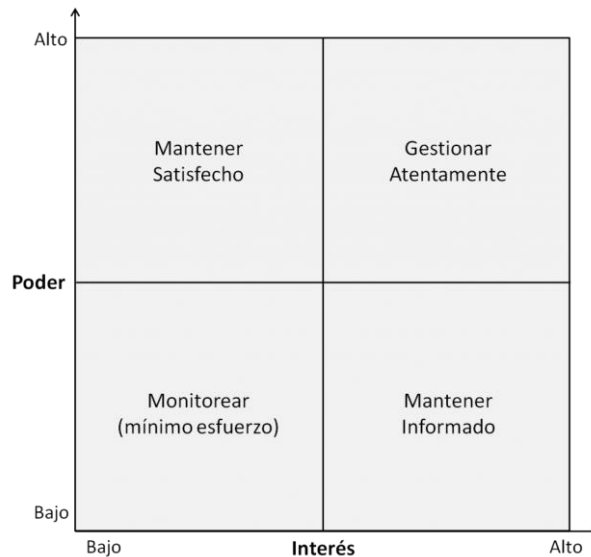


Figura 10 - Patrón de actuación del matriz poder-interés

Las cuatro categorías provisionales (fig. 10) proponen una forma de gestionar las relaciones con los grupos de interés que se detalla a continuación:

1. Alto poder y alto interés.

La organización debe comprometerse a gestionar con mucha atención las relaciones con los grupos de este cuadrante, mantener el contacto directo con ellos e intentar en todo momento mantenerlos satisfechos. Las oportunidades estratégicas y los problemas que surjan en el entorno suelen estar asociados con dichos grupos que generalmente son los stakeholders prioritarios.

2. Alto poder y bajo interés.

Hay que promover un contacto periódico con esos grupos de interés, intentando conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas. Debido al alto poder que poseen es necesario cuidar la información que se les proporciona.

3. Bajo poder y alto interés.

Hay que mantener a estos grupos informados de las actividades y servicios de la organización.

4. Bajo poder y bajo interés.

Son los grupos de interés que implican menor esfuerzo por parte de la organización, solamente se deben mantener informados del trabajo de la misma, siempre cuidando de que la comunicación no sea excesiva o les incomode.

El modelo de priorización por grado propuesto por AccountAbility (2006, p. 42) guarda una estrecha relación con el anterior. El modelo utiliza los criterios que se citan a continuación:

- **Influencia.**  
Quién tiene mayor impacto en el logro de los objetivos de la organización.
- **Dependencia.**  
Quien son los más afectados, negativa o positivamente, por el trabajo y las decisiones que toma la organización.

Como en el modelo anterior, se crearon cuatro categorías provisionales que indican un patrón de actuación en la relación con los stakeholders (tabla 4).

<b>Tabla 4 – Matriz influencia - dependencia (AccountAbility, 2006)</b>			
<b>INFLUENCIA</b>			
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
<b>D E P E N D E N C I A</b>	<b>Alto</b>	<b>Tratamiento justo</b> Respetar los compromisos con estos stakeholders según las políticas de la compañía, la reglamentación y las normas de la industria; de lo contrario tratar de mantener a los stakeholders satisfechos dentro de los límites de una relación coste-beneficio equilibrada.	<b>Amenaza u oportunidad estratégica</b> Invertir en los procesos de relación para comprender las inquietudes y desarrollar soluciones.
	<b>Bajo</b>	<b>Baja prioridad</b> Ofrecer acceso a los canales generales de información y retroalimentación.	<b>Cuidar la relación</b> Mantener la participación e información, pero asegurar un equilibrio entre las inquietudes de los stakeholders de alto nivel de influencia y las personas afectadas por las decisiones.

Además de los criterios antes enunciados existen una multiplicidad de otras parejas de criterios que es posible utilizar como por ejemplo <influencia/importancia> o <influencia/cercanía>. Incluso algunas empresas u organizaciones crean sus propios criterios. Lo más importante es que estas pautas se adapten perfectamente a la organización y tener conciencia de que se sabe claramente cuáles son a la hora de aplicarlos.

### **1.3.3 Relacionarse con los stakeholders**

Relacionarse con los grupos de interés es la meta final de toda la organización que aplique la teoría de los stakeholders. Esta fase no tiene un final concreto, pues es un proceso continuo y dinámico, es decir, que se prolonga y cambia a lo largo del tiempo.

La relación debe ser un contrato/compromiso tácito entre la institución y sus stakeholders prioritarios, que permita a los implicados evolucionar de una postura pasiva a una colaboración activa (tabla 5).

**Tabla 5 - Niveles de relación (AcconuntAbility, 2006)**

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Ejemplo de enfoques
Permanecer pasivo	Sin meta Sin relación	Sin comunicación activa	No hay relación	Inquietudes de los stakeholders expresadas mediante quejas, cartas, medios de comunicación, sitios de internet, etc...o presión sobre los organismos regulatorios y otras iniciativas de intercesión.
Hacer un seguimiento	Hacer un seguimiento de las opiniones de los stakeholders.	Unilateral: de los stakeholders con la compañía.	No hay relación.	Seguimiento en los medios de comunicación e internet. Informes de segunda mano de otros stakeholders, posiblemente a través de entrevistas establecidas.
Informar	Informar y formar a los stakeholders.	Unilateral: de la compañía con los stakeholders, sin invitación a responder	Relación a largo o corto plazo con los stakeholders.  "Les mantendremos informados"	Boletines y cartas. Folletos, informes y sitios de internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Días de visita a las instalaciones. Giras de presentaciones y exhibiciones públicas. Comunicados de prensa, conferencias de prensa, publicidad en los medios, lobby.

Realizar transacciones	Trabajar de forma conjunta en una relación contractual, en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos.	Bilateral limitada: el desempeño se determina y se monitorea conforme a los términos del contrato.	El contrato establece los términos de la relación. “Haremos lo que dijimos” o “Les proveeremos de los recursos necesarios para que puedan hacer lo que acordamos”.	Asociaciones público-privadas e iniciativas de financiación privada. Subvenciones y marketing de causas.
Consultar	Obtener información y feedback de los stakeholders para informar decisiones internas.	Bilateral limitada: la compañía formula preguntas y los stakeholders responden.	Relación a corto o largo plazo. “Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y les proveeremos feedback sobre nuestras decisiones”.	Encuestas, reuniones de grupo, evaluación de desempeño, reuniones individuales, reuniones públicas y talleres, foros de asesoramiento, feedback online y foros de debate, sondeos de opinión.
Convocar	Trabajar directamente con los stakeholders para asegurar que se comprendan	Bilateral o de dirección múltiple entre la compañía y los stakeholders.  El aprendizaje es mutuo. Los stakeholders y la compañía	Relación puntual a largo plazo. “Trabajaremos con ustedes para asegurar que se comprendan sus inquietudes, desarrollar propuestas alternativas y proveer <i>feedback</i> acerca de la influencia de las opiniones de los	Foros de múltiples stakeholders, paneles de stakeholders, procesos de creación de consenso, procesos de participación en la toma de decisiones.

	bien sus inquietudes y que se las considere en las decisiones.	toman medidas individualmente.	stakeholders en el proceso de toma de decisiones”.	
Colaborar	Asociarse o establecer una red de stakeholders para desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción	Bilateral o de dirección múltiple entre la compañía y los stakeholders. Ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones. Los stakeholders trabajan para tomar medidas.	A largo plazo. “Recurriremos a ustedes en busca de consejo y participación directa en la búsqueda e implementación de soluciones a los desafíos comunes”.	Proyecto conjuntos, iniciativas, asociaciones voluntarias de dos partes o de múltiples stakeholders.
Delegar	Delegar en los stakeholders la toma de decisiones sobre un tema particular.	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas: los stakeholders tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se les delegan.	Relación de largo plazo. “Implementaremos lo que ustedes decidan”	Incorporación de los stakeholders en la empresa (por ejemplo, como miembros, accionistas o en comités particulares, etc.)

## A - Benchmarking<sup>16</sup>

El factor más importante para relacionarse con los stakeholders es, sin duda, la experiencia. Cuando una institución empieza a relacionarse con sus grupos de interés, debe intentar recoger el máximo de información de instituciones afines con el fin de contestar a las siguientes cuestiones (AccountAbility, 2006, p. 58):

- “¿Qué han hecho otras organizaciones para relacionarse con stakeholders similares o para hacer frente a encarar temas similares?”
- ¿Qué errores podemos evitar y qué prácticas han resultado exitosas?
- ¿Qué normas y marcos de referencia ofrecen pautas relevantes?
- ¿Cómo han hecho otros para convertir desafíos en oportunidades?
- ¿Estas iniciativas resultan creíbles desde la perspectiva de mis stakeholders más importantes?”

Este proceso de aproximación a otras realidades debe tener como resultado la creación de una base documental de la que se puedan extraer conclusiones objetivas. No se pretende crear un informe detallado o levantar un debate teórico. Hay que tener claro que nuestro objetivo es ganar experiencia a través de trabajos congéneres centrándose en los informes finales de los proyectos y, principalmente, en la evaluación de los mismos. Esta fase nos permite: obtener conocimientos prácticos y reforzar nuestra confianza, siempre con la idea de que si los otros lo han logrado nuestra institución también lo puede hacer.

El aprendizaje, a través del *benchmarking*, es importante para todas las organizaciones, tanto aquellas que nunca aplicaron la teoría de los stakeholders, como aquellas que ya tienen un plan de relación. El <pensamiento colaborativo>, permite conocer otros puntos de vista que posiblemente no se tuvieron en cuenta anteriormente.

---

<sup>16</sup> Proceso mediante el cual se reúne información y se reflexiona sobre la organización, a través de la comparación con empresas líderes o en las mejores prácticas en un área de interés.



Antes de empezar a relacionarse o sistematizar la relación es necesario responder a tres cuestiones claves:

- ¿Qué personas constituyen nuestros stakeholder?
- ¿Qué tipo de relación mantengo con mis grupos de interés?
- ¿Qué técnica utilizo para relacionarme con ellos?

## **B - Seleccionar una técnica de relación con los stakeholders**

La elección de una técnica de relación suele ser uno de los primeros puntos a tener en cuenta, incluso anterior a la identificación y priorización. Elegir una técnica u otra dependerá, en primer lugar, de los objetivos del estudio. Por ejemplo si lo que se pretende es evaluar un determinado servicio se puede realizar un análisis DAFO grupal; si por el contrario lo que se pretende es recoger la opinión de los grupos de interés sobre el futuro de la institución es mejor optar por un grupo de discusión. En segundo lugar, se debe determinar con quién se quiere contactar, por ejemplo, si se quiere contactar con representantes de diferentes stakeholders o con diversas personas de un mismo grupo de interés. En último lugar, hay que tener en cuenta los recursos materiales, humanos y de tiempo que cada técnica necesita para su correcta aplicación. El nivel de relación (tabla 5) también puede influenciar en algunos casos la técnica a elegir.

Antes de pasar a las técnicas propiamente dichas, es importante destacar que todas ellas son válidas, su éxito depende principalmente del hecho de seleccionar la técnica más adecuada a los objetivos del estudio y a los recursos disponibles y sin olvidar la importancia del grado de dedicación que se ponga en la relación con los stakeholders.

### **B.1 Principales técnicas de relación**

A continuación se enumeran las principales técnicas de relación utilizadas tanto en el ámbito de la teoría de los stakeholders (AccountAbility, 2006), como del marketing relacional (Martínez, 2008) y la participación ciudadana (Fundación Kaleidos.red, 2003).

Se ha procurado presentar de forma breve y sencilla las diferentes técnicas teniendo en cuenta los aspectos más relevantes de cada una de ellas. Así se intenta describir cada técnica a través de cuatro características: una breve

definición, los requisitos necesarios para su aplicación, las ventajas que comporta, y las desventajas subyacentes a cada una. Se ha optado por esta forma escueta de presentación porque la presente investigación no pretende hacer un análisis exhaustivo de las técnicas de relación, sino solamente enunciarlas para contextualizar a nivel práctico la teoría de los grupos de interés.

De las técnicas que seguidamente se presentan las ocho primeras pueden ser aplicadas independientemente del tipo/nivel de relación que la organización tenga con los grupos de interés, pero las dos últimas solamente son recomendables cuando esta relación es muy cercana o cuando exista un fuerte desarrollo de la cultura participativa en la sociedad.

## Encuestas

### Características

- Aplicación de un cuestionario pre-determinado a un grupo entero de stakeholders o a una muestra representativa.
- Puede tratar de temas generales o específicos.
- Se pueden realizar online, por correo, a través de terminales informáticos, por teléfono o en persona.
- Se busca obtener datos estadísticos, que representen fenómenos sociales.
- No se puede considerar un verdadero método de relación, pues la comunicación es unidireccional.

### Requisitos

- Muestra representativa que sea estadísticamente proporcional a la magnitud del universo.
- Criterios muy estrictos de muestreo.
- El cuestionario debe ser sencillo y claro, las cuestiones pueden ser abiertas o cerradas.
- El lenguaje debe ser imparcial y adecuado a la población encuestada.
- Es necesario realizar una prueba previa del cuestionario.

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fácil interpretación de los resultados.</li><li>• Creación de indicadores numéricos de fácil comprensión y representación gráfica.</li><li>• Estadísticamente representativa.</li><li>• Posibilidad de comparación si se establece una secuencia de encuestas.</li></ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costosa</li><li>• Técnicamente compleja.</li><li>• No constituye un proceso comunicativo.</li></ul>

### **Mecanismo online para el desarrollo de relaciones**

Características	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilización de cualquier mecanismo online que promueva la participación de los stakeholders: correo electrónico, buzón de sugerencias online, un chat periódico (semanal o mensual) entre los stakeholders y un encargado de la organización, un foro temático o de sugerencias/dudas, pequeños sondeos de opinión, creación de programas de escritura colaborativa (wikis) sobre un tema de debate o en investigación por la organización.</li></ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plataforma atractiva, accesible e intuitiva.</li><li>• Creación de unas pautas de actuación estrictas. Tener claros los objetivos de la organización y las necesidades y expectativas de los stakeholders.</li><li>• Personal que alimente las diferentes vías de comunicación, pues los recursos online piden una constante actualización de información y una respuesta rápida.</li><li>• Elaboración de informes periódicos (semanales o mensuales) de los datos generados.</li><li>• Evaluación del interés de la información generada.</li></ul>

### Ventajas

- Técnica fácil y económica.
- Permite la participación de una gran variedad de grupos.
- Efectiva para generar consenso.

### Desventajas

- Puede excluir algunos grupos sin acceso a internet.
- Dificultad para controlar quien participa.
- Dificultad para tratar los datos si el volumen de respuestas es muy elevado.

## Entrevista en profundidad

### Características

- Realización de entrevistas directas e individuales a un conjunto de personas que poseen información relevante sobre un tema determinado.
- Generalmente se entrevista a personas con responsabilidad política y/o social y a técnicos y profesionales en un área de interés específica.
- Las entrevistas pueden ser estructuradas, cuando se sigue un guion; o no estructuradas, cuando se realizan dentro del ámbito conversacional e informal. Las más habituales son las entrevistas semiestructuradas, que son una fórmula intermedia entre las dos anteriores.
- Suelen tener una duración en torno a una hora y media.
- Pueden aplicarse en cualquier fase de la investigación: como técnica previa al diseño de investigación; para establecer hipótesis; para recoger información; para contrastar propuestas; para encontrar soluciones a los problemas, y para la evaluación.

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• El entrevistador necesita gran destreza para orientar el discurso hacia los intereses de la investigación, y crear un ambiente de complicidad que facilite la conversación.</li><li>• Especificación detallada de los criterios para seleccionar a los entrevistados y para evitar que se contacte únicamente a conocidos o allegados.</li><li>• Grabación en audio o video de la reunión, para su posterior transcripción.</li></ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riqueza informativa tanto de tipo objetivo como subjetivo.</li><li>• Complementariedad con otras técnicas.</li><li>• Económica.</li></ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad en captar a los entrevistados más adecuados, por ser una selección subjetiva.</li><li>• No ser una técnica estadísticamente representativa.</li><li>• Riesgo de sesgo si se utiliza solo esta técnica.</li></ul>

### Grupos de discusión

Características	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reunión de pequeños grupos con un moderador para recoger sus opiniones y comentarios sobre un tema particular, lo habitual es que sean de entre 6 y 8 personas.</li><li>• La composición del grupo viene determinada por características comunes con relación al objeto de estudio: edad, género, profesión, titulación, clase social, posición, etc.</li><li>• Las reuniones suelen tener una duración de una hora y media, y en ellas se pretende crear un discurso interpersonal fluido (conversación socializada).</li><li>• La moderación debe estar a cargo de un tercero, el moderador.</li></ul>
-----------------	--

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moderador externo experimentado, que consiga la participación equilibrada de todos los componentes del grupo.</li><li>• Creación de criterios de captación.</li><li>• Grabación en audio o video de la reunión, para su posterior transcripción.</li><li>• Realización en un lugar neutral, que no condicione a los participantes.</li></ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acceso a una información grupal de carácter cualitativo.</li><li>• Relativa economía de recursos.</li><li>• Obtención de información única y cualitativamente relevante.</li><li>• Complementariedad con otras técnicas de investigación social.</li></ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad en contactar y formar los grupos, y sincronizarlos en un tiempo y un lugar.</li><li>• Dificultad para guiar los grupos, administrar los silencios y el tiempo de participación de cada uno de sus componentes.</li></ul>

### Talleres DAFO/SWOT

Características	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones con representantes de los diferentes stakeholders donde se evalúa un proyecto, actividad o plan estratégico pasado o futuro, a través del método DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).</li><li>• Es necesario formar previamente a los participantes en el método DAFO para que posteriormente lo apliquen a una situación concreta de la organización.</li></ul>
-----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• El análisis del entorno debe ser realizado por un conjunto de personas externas a la organización, ampliando así los puntos de vista.</li><li>• El proceso puede durar uno o varios días, dependiendo del tema.</li></ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar con criterios bien definidos a los participantes.</li><li>• Formarlos en el método de análisis DAFO.</li><li>• Sensibilizar a los participantes en que su opinión debe ser la del grupo que representan, no su posición individual.</li><li>• Probar la capacidad de análisis del grupo.</li><li>• Explicar de forma clara el objeto de análisis.</li><li>• Contar con un moderador experto para mantener la calidad del análisis.</li></ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve la participación ciudadana.</li><li>• Favorece la tolerancia y la aceptación de diferentes puntos de vista.</li><li>• Económico.</li><li>• Gran riqueza discursiva, un amplio espectro de opiniones.</li></ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puede haber dificultades para conseguir captar participantes.</li><li>• Los participantes tienden a prestar más atención a los aspectos positivos.</li><li>• Puede haber dificultad en el análisis debido al exceso de información.</li><li>• Puede haber dificultad para alcanzar un consenso debido a los diferentes puntos de vista.</li></ul>

## Foros de múltiples stakeholders

Características	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones puntuales entre los representantes de los diferentes stakeholders.</li><li>• Normalmente se tratan temas muy específicos, discusión de proyectos en construcción, o evaluación de proyectos en curso o finalizados.</li><li>• Estas reuniones pueden tener un carácter exploratorio sin el objetivo de tomar decisiones o buscar el consenso entre los participantes.</li></ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un espacio adecuado.</li><li>• Planificar la reunión, los temas y sub-temas a tratar, y el tiempo aproximado para cada uno.</li><li>• Seleccionar y convocar a los participantes.</li><li>• Concienciar a los participantes de la importancia de los foros.</li></ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promueve la confianza y mejora la reputación de la organización.</li><li>• Promueve el aprendizaje mutuo y fortalece la capacidad de comprensión.</li><li>• Permite recoger información nueva.</li><li>• Es rápido y económico.</li></ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad para programar las reuniones.</li><li>• Puede crear recelos en los actores sociales no seleccionados.</li><li>• Es posible que los participantes vengan a los encuentros con ideas prefijadas, sin apertura al cambio.</li><li>• Dificultad en convencer a los participantes para que hablen en nombre de un grupo y no individualmente.</li><li>• Dificultad en alcanzar consenso, principalmente en temas controvertidos.</li></ul>



## Paneles

### Características

- Reuniones de asesoramiento para debatir un tema, un proyecto o resolver un problema concreto.
- Se puede convocar a un conjunto de personas que represente a diferentes stakeholders o a un mismo grupo de interés.
- Permite evaluar las necesidades y expectativas, recibir críticas y conocer otros puntos de vista.
- Al final de la reunión se debe buscar el consenso entre los participantes y a la redacción de un informe provisional.
- Deben realizarse al menos dos reuniones al año.

### Requisitos

- Seleccionar los participantes con criterios bien definidos.

### Ventajas

- Promueve la participación ciudadana.
- Promueve la confianza y mejora la reputación de la organización.
- Promueve el aprendizaje mutuo y fortalece la capacidad de comprensión.
- Permite recoger información nueva.
- Es rápido y económico.

### Desventajas

- No es representativo.
- Los puntos de vista de los stakeholders pueden ser dominantes y no tener en cuenta la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
- Dificultad para captar a los participantes y convencerlos de la importancia de su colaboración.
- Puede repercutir negativamente en la reputación de la empresa si la conflictividad en las reuniones es alta.

## Reuniones públicas/ Asambleas ciudadanas

### Características

- Reuniones a gran escala, a las que asiste el público o los representantes de diversos grupos de stakeholders.
- Resultan de especial interés para difundir información, compartir opiniones y debatir temas concretos.
- Permite conocer a grandes rasgos la opinión de los stakeholders.
- Las asambleas pueden ser de muy diverso tipo: informativas, representativas, ordinarias dentro de una estructura, deliberativas, consultivas, evaluativas, etc.
- Tienen un papel diferente dependiendo de la situación: identificación de problemas, definición de objetivos, discusión y aprobación de líneas programáticas, discusión y aprobación de planes de actuación, discusión y aprobación de presupuestos, evaluación de procesos, etc.
- Cuando el número de participantes es elevado, se pueden dividir los mismos en pequeños grupos y hacer talleres participativos con el propósito de que la reflexión sea más ordenada.

### Requisitos

- Exige una moderación muy atenta para garantizar que todos participen, para no herir susceptibilidades y evitar las discusiones encendidas entre los participantes.
- Existencia de un espacio adecuado y de fácil acceso para la celebración de la reunión, ya sea en un local público o en la sede de la empresa.
- Buena divulgación de la convocatoria de la reunión para que todos los interesados la conozcan con antelación.
- Buena preparación y planificación de la asamblea que contemple unos procedimientos claros y transparentes.

### Ventajas

- Solo se deben plantear uno o dos temas de forma directa y clara, para favorecer la participación equilibrada y evitar la dispersión en cuestiones irrelevantes.
- Promueven la participación ciudadana.
- Son ideales para tratar temas de aplicación local.
- Aumenta la reputación de la organización.
- Permite conocer de forma general la opinión de los stakeholders.
- Es económica y fácil de preparar.

### Desventajas

- Pérdida de operatividad si la asamblea es demasiado numerosa.
- Puede haber dificultades en la captación de participantes.
- Pueden generar resistencia en aquellos grupos que se auto-consideren con mayor representatividad y legitimidad que la propia asamblea ciudadana.
- Pueden despertar cierto antagonismo – nosotros contra ellos – impidiendo un debate constructivo.

## Núcleos ciudadanos / Patronales

### Características

- Creación de un grupo constituido por los representantes de los diferentes stakeholders.
- Se debe reunir al menos dos veces por año.
- El grupo puede tener diversas responsabilidades dependiendo del nivel de relación entre los stakeholders y la organización: informativo (conocer las expectativas y necesidades de los participantes), consultivo (conocer su opinión sobre la organización y sus actividades), decisorio (votar las actividades de la organización) y participativo (proponer o crear

	<p>actividades y servicios en cooperación con la organización).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conviene que la relación stakeholders-organización se desarrolle progresivamente siguiendo el orden anteriormente indicado.</li><li>• Con el tiempo, se puede incluir nuevos participantes, al igual que nuevas funciones.</li><li>• Este grupo es importante para crear una verdadera estructura participativa.</li></ul>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección de los representantes de los stakeholders.</li><li>• Planificación minuciosa de las reuniones.</li><li>• Toma de decisiones clara sobre la responsabilidad y poder que se otorga a los stakeholders o el tipo de relación que se quiere establecer con ellos.</li><li>• Formación de los participantes en el proceso de participación e información sobre sus funciones y responsabilidades en el núcleo.</li><li>• Sucesivo refuerzo de la importancia del núcleo.</li><li>• Espacio adecuado.</li><li>• Complicidad y colaboración del tejido social y asociativo.</li></ul>
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtención de información de primera mano y novedosa en muchos casos.</li><li>• Creación de una verdadera participación ciudadana.</li><li>• Mejora de la confianza y la reputación de la organización.</li><li>• Eficacia de las decisiones.</li></ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultad en la programación de reuniones.</li><li>• Puede crear recelos en los actores sociales no seleccionados para el núcleo.</li></ul>

- Posibilidad de que los participantes vengan a los encuentros con ideas prefijadas, sin apertura al cambio.
- Dificultad para captar a los participantes y convencerlos de la importancia de su colaboración.
- Dificultad en convencer a los participantes para que hablen en nombre de un grupo y no individualmente.
- Dificultad en la creación de consenso, principalmente en temas controvertidos.
- Problemas de relación con la entrada de nuevos miembros.

### **Alianzas, colaboraciones e iniciativas voluntarias y proyectos**

#### **Características**

- Las organizaciones y los stakeholders se unen para desarrollar una actividad, iniciativa o proyecto.
- Existen varios grados de integración de las partes: la organización puede simplemente dejar su “marca” para mayor reputación de la actividad, puede auxiliar en los procesos técnicos y/o en la divulgación o puede ser un proyecto con una participación igualitaria de ambas partes.

#### **Requisitos**

- Buena evaluación de las propuestas para asociarse con aquellas que sean más favorables.
- Existencia de un grupo de empleados y gestores que auxilie a los stakeholders en la puesta en marcha de los proyectos.
- Monitorización y evaluación de los proyectos.

#### **Ventajas**

- Puede atraer a nuevos clientes y a clientes de grupos no habituales especialmente cuando los proyectos no pertenecen al área central de la organización.
- Mejora la reputación de la organización.

## Desventajas

- Promueve la participación ciudadana y refuerza la idea de una organización abierta.
- Dificultad en la creación de un proceso de gobierno para los proyectos.
- Dificultad en la gestión de las expectativas de los stakeholders.
- Exigencia de tiempo y dedicación
- Posibilidad de crear conflicto entre los stakeholders, pues puede parecer que existen algunos más importantes (los que hacen los proyectos) que otros.

Aunque existen otras técnicas, las mencionadas más arriba son las más utilizadas. Como se puede observar la mayoría de ellas son grupales, probablemente porque las dinámicas de grupo promueven mejor la reflexión sobre cuestiones sociales y problemas comunes, ya que el individuo no está centrado únicamente en su opinión sino que está en presencia de otras personas con opiniones distintas que le obligan a reflexionar sobre sus propias ideas o convicciones. Además el carácter grupal promueve el contacto directo, es decir, cara-a-cara entre la organización y los individuos. Todas estas técnicas destacan por subrayar la importancia del factor humano y la primacía de los datos cualitativos.

Otra característica que tienen en común las diversas técnicas anteriormente comentadas, es que se pueden aplicar tanto a grupos homogéneos, personas pertenecientes a un mismo stakeholder, como heterogéneos, personas pertenecientes a diferentes grupos de interés. Su flexibilidad de aplicación permite también que puedan ser utilizadas con objetivos muy distintos que pueden ir desde recoger la opinión sobre un tema específico hasta posibilitar la toma de decisiones conjuntas.

Como se indicó al inicio del presente apartado, técnicas como las de *Núcleos ciudadanos* o las *Alianzas, colaboraciones e iniciativas voluntarias y proyectos* presuponen que exista un alto nivel de relación entre la organización y los stakeholders, pues están asociadas con la toma de decisiones y poseen periodicidad, lo que obliga a una mayor dedicación a ambas partes.

### C - Crear un perfil de stakeholder

Generalmente este procedimiento se realiza de forma simultánea a la priorización, es decir, en el momento de determinar cuáles son los grupos de interés más relevantes con los que se trabajará en la tercera fase con una relación muy directa.

En primer lugar se determina cuáles son las categorías de stakeholders relevantes y posteriormente cuántos stakeholders particulares las componen (Tabla 6).

<b>Tabla 6 - Ejemplo de stakeholders particulares de una categoría de stakeholders</b>	
<b>Categorías de stakeholders</b>	<b>Stakeholders particulares de la categoría</b>
ONG/Grupos locales	Asociaciones de vecinos
	Asociación “ciudadanos por un mundo sostenible”
	Asociaciones de padres y madres
	Grupo de Comercio justo

Si existe un número amplio de stakeholders particulares dentro de una categoría es necesario escoger a aquellos que van a ser convocados. El criterio general es escoger a los grupos que tienen una mayor relación con la institución. Por experiencia se suele conocer cuáles son estos grupos, pero en caso de duda se puede reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- **Cercanía.**  
Se debe tener en consideración la proximidad geográfica del grupo o asociación. Contar con grupos de interés que no se encuentran en la misma ciudad que la organización puede conllevar problemas a la hora de asistir a las reuniones.
- **Contexto cultural.**  
Resulta más fácil relacionarse con grupos y/o personas que tengan los mismos objetivos o trabajen en ámbitos afines a los de la institución.

- Voluntad de participar.  
Se debe involucrar en la relación a los grupos de interés que tengan un mayor deseo de colaborar con la organización. La apertura para trabajar en conjunto y llegar a consensos se puede evaluar analizando las actividades realizadas por los grupos de interés, viendo si suelen colaborar con otros grupos o si por el contrario trabajan centrados en sí mismos.
- Impacto de su representante.  
Saber si el director o portavoz tiene fuerza dentro del propio grupo y/o si tiene repercusión social. Se debe también tener en cuenta el carácter del representante, pues existen personas con quien difícilmente se puede llegar a consenso o que suelen monopolizar el discurso lo que puede afectar fuertemente la relación si se utiliza una técnica grupal.

#### **1.4 Conclusiones del capítulo**

Es importante recordar algunos conceptos anteriormente analizados, que están directamente asociados a la participación ciudadana, tema que se tratará en el próximo capítulo.

Los stakeholders o grupos de interés son todos los grupos y personas que se relacionan con la institución, que pueden influenciar la toma de decisiones y/o son influenciados – positiva o negativamente – por los servicios y actividades de la organización.

La relación directa con los stakeholders permite por un lado que la institución conozca las necesidades y expectativas de los actores sociales, lo que aumentará la confianza mutua y mejorará su reputación. Por otro lado al favorecer la discusión y el diálogo contribuirá al desarrollo social y a la creación de una ciudadanía más activa, participativa y responsable.



## Capítulo 2 – Participación ciudadana

1.

*“Como cuando las cosas comenzaron  
a obsesionarse conmigo”*

2.

*“Madre con qué limpio estas manchas  
de  
nacimiento  
si tengo un rostro en las manos  
bordado*

*Padre no me enseñó a huir  
solo a quedarme quieta y no hacer  
ruido”*

*María Mercromina*

## 2.1 Relación Estado-ciudadanía

Hasta ahora el contexto político que conocemos está basado en una relación Estado-ciudadano muy superficial, pues se limita casi exclusivamente a la posibilidad de ejercer el derecho de voto por parte de los ciudadanos, pero como consecuencia de la crisis económica han surgido o han cobrado fuerza nuevos movimientos de la sociedad civil (antisistema, anticapitalistas, 15M, *Occupy Wall Street*) y consecuentemente han surgido nuevos partidos políticos (Podemos y Ciudadanos en España, Syriza en Grecia y Livre en Portugal) que reclaman la necesidad de una verdadera democracia, es decir, otro modelo democrático/político en el que la ciudadanía tenga un papel más activo y un mayor poder de decisión.

Ahora el foco de atención de los medios de comunicación son las asambleas ciudadanas para elegir los órganos directivos de Podemos, la consulta pública sobre la deuda griega o el *referéndum* de independencia de Escocia y al mismo tiempo, se multiplican las noticias en las que surgen términos como participación ciudadana y democracia participativa<sup>17</sup> como sinónimos asociados a un sinfín de otros términos como sociedad civil, empoderamiento ciudadano o democracia directa entre otros.

Los grandes pensadores contemporáneos reflexionan sobre el actual contexto social, económico y político. Así Zygmunt Bauman (2014) en su libro “¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?” critica la distribución de la riqueza mundial, la utopía del crecimiento económico continuo y la inevitabilidad de la desigualdad social. Otros autores como Peter Sloterdijk (2014) van un paso más allá al

---

<sup>17</sup> Existe un fuerte debate sobre el concepto <democracia participativa>, pues se considera que cualquier sistema democrático se basa en la participación, en mayor o menor grado, de los ciudadanos. Así, dicho concepto no es más que un pleonasma, pues los términos democracia y participación guardan una estrecha relación por lo que el adjetivo <participativa> no explica o ayuda a definir el término inicial. En este extenso debate se sigue el principio de <lo mejor posible>, muy común en el ámbito de las ciencias políticas, donde se utiliza el término democracia participativa al no encontrar otro término que exprese de mejor forma el mismo concepto.

proponer que los grandes productores de riqueza puedan decidir de forma voluntaria cuánto desean aportar a través de los impuestos al bienestar común<sup>18</sup>.

En el actual contexto sociopolítico existe un conjunto de premisas que son simultáneamente causa y efecto del clima de tensión e inestabilidad social actual. A continuación, y a modo de ejemplo, se enuncian algunas de ellas:

- Descontento popular hacia el sistema político que se asocia a la corrupción y la injusticia social.
- Desconocimiento general de las leyes y normas que componen el sistema democrático/político y las obligaciones, funciones y servicios de las instituciones públicas en todas sus vertientes desde los niveles más altos, como por ejemplo el Ministerio de Fomento, hasta una administración local de pequeña dimensión.
- La democracia como espectáculo de masas dependiente del totalitarismo de la notoriedad y de la publicidad (Herman & Chomsky, 2003).
- Los partidos son el principio y el centro del sistema político, transformándose en colectivos autocentrados, de este modo satisfacen sus propias necesidades en vez de tener en cuenta las necesidades de los ciudadanos (Barata & Carmo, 2015).
- La dicotomía entre la igualdad social y la libertad individual, que caracterizan desde el inicio la izquierda y la derecha política, como perspectiva del futuro del estado y de la sociedad (Tavares, 2015).
- El carácter marcadamente apolítico de algunos movimientos sociales, que reclaman soluciones a un sistema político en el que no creen. La neutralidad de dicha posición solo permite criticar el sistema sin aportar una línea de actuación concreta (Zizek, 2013).

---

<sup>18</sup> Aunque, en un primer momento, los dos ejemplos arriba mencionados parecen hacer referencia únicamente al sistema económico, ambos proponen una reflexión sobre el universo social que resulta de las decisiones tomadas en el ámbito político.

Las cuestiones anteriormente mencionadas conforman un universo de opiniones, muchas veces contradictorias, que provocan una falta de credibilidad en el sistema político y, consecuentemente, generan una atmósfera de desconfianza ante las perspectivas e imposibilidades de futuro.

Tras estas reflexiones sobre el contexto sociopolítico, se intentará definir el modelo político en el que nos encontramos: la democracia<sup>19</sup>. El término democracia representa un conjunto de conceptos dispares difíciles de concretar. Es fácil afirmar, por ejemplo, <que a partir de determinado año se pasó a vivir en democracia> o incluso <que el sistema político actual no es una democracia real>. El problema surge cuando se intenta definir el término, pues muchas veces tiene más la apariencia de un ideal que de un hecho concreto. El presente estudio no es el lugar adecuado para profundizar en las diferentes acepciones del mismo, por ello solamente se definirá de forma genérica el sistema político conocido como democracia representativa. En este sistema cada ciudadano representa un voto; y el resultado de una votación es la elección de una lista de representantes políticos de entre un conjunto finito de posibilidades. De ese modo un grupo limitado de personas representa la mayoría de la sociedad y la diversidad de opiniones queda salvaguardada por su representación en órganos de gobierno y/o legislativos como los Plenos Municipal o el Congreso de los Diputados. La democracia se caracteriza también por establecer unos derechos y deberes fundamentales, normalmente reunidos en la constitución, como el derecho a voto, el derecho a la cultura o la libertad de prensa.

Aunque las diferentes democracias se asemejan mucho entre sí por el hecho de cumplir las características anteriormente enunciadas, existen diferencias entre ellas. Así, un estado donde hay poca participación de los ciudadanos (no votan por recelo o por desinterés) o con grandes desigualdades socioeconómicas, se suele denominar de <baja intensidad> (Amín, 2001). Por ello, se puede decir que no solo interesa alcanzar un conjunto de derechos, sino conocer en qué medida se cumplen. Este hecho lleva a centrar el tema en aspectos concretos y en el grado o intensidad del sistema democrático con el fin de mejorarlo. La cuestión central sería: ¿Cómo hacer una democracia más democrática? No existe una respuesta única para esta cuestión, sino un conjunto de hipótesis. La mayoría de las veces es necesario tener en cuenta todas ellas o por lo menos varias de ellas

---

<sup>19</sup> Solamente se refiere a los sistemas políticos occidentales.

de forma simultánea, pues la democracia es un sistema complejo que incluye diversas variables.

La mejora democrática se puede alcanzar con una distribución lo más equitativa posible del poder en sus diversas formas o acepciones. Sobre las dinámicas de poder en la sociedad se puede decir, de forma general, que hay tres entidades que se relacionan a través del intercambio ya sea económico, de información, de poder legal, etc. (fig. 11).

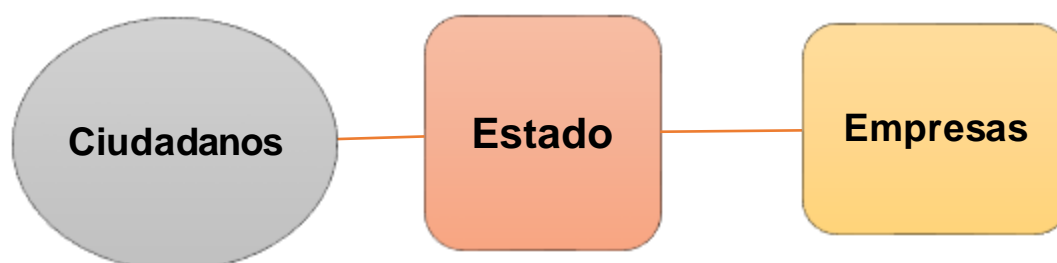


Figura 11 - Principales entidades que conforman el actual contexto relacional del Estado

Las relaciones entre estas tres entidades son tan estrechas y el efecto que una entidad tiene sobre otra es una realidad tan compleja que con frecuencia es imposible de descifrar. Una empresa del sector privado pone a la venta un producto o servicio que los ciudadanos pueden comprar o no. El éxito de una empresa depende en principio de su volumen de ventas, pero en él influyen también las leyes comerciales y políticas económicas (leyes de defensa del consumidor, políticas contra los monopolios comerciales, cargas fiscales..) reguladas por los poderes públicos. Cada vez más, principalmente desde la crisis de 2008, hay un mayor control sobre la actuación de las empresas. Lo mismo sucede con los servicios públicos. Conceptos como calidad, sostenibilidad y transparencia están a la orden del día. El sector público está constituido por personas que han sido elegidas para ocupar un determinado puesto, cargos de libre designación, personas nombradas para realizar funciones de gestión u otros cometidos específicos y una gran mayoría de trabajadores con funciones técnicas

u operacionales que entraron en la función pública a través de un concurso público. Al hablar de la gestión pública nos referimos a políticas, servicios y actividades que son financiadas total o parcialmente por fondos públicos.

La relación Estado-ciudadanos se traduce básicamente en que la ciudadanía elige por votación los altos cargos de la administración pública y estos dan cuenta de su trabajo a través de un conjunto de informes sobre los servicios. Para la mayoría de la población resulta difícil, sino imposible, comprender la verdadera dimensión de los datos presentados en estos informes. Por ello, desde hace algunos años se crearon leyes de transparencia con el objetivo de hacer más sencillo el acceso y la comprensión de los informes sobre servicios públicos. Se puede decir que no existe una verdadera relación Estado-ciudadanía y que esta se intenta hacer a través de un conjunto de documentos que son difíciles de entender o que interesan poco a los ciudadanos. En algunos casos, los servicios públicos cuentan con la opinión de los ciudadanos, recogida normalmente a través de encuestas, para la evaluación y/o mejora de los servicios. Aun así no se puede hablar realmente de relación, pues los ciudadanos no tienen ningún control o posibilidad de actuar en los servicios públicos. El ciudadano solo podría participar si la entidad le da la oportunidad de hacerlo. Además, en el caso de que desee conocer algún detalle, o pedir la revisión de un informe que no le parezca correcto, el ciudadano no suele saber dónde debe recurrir y las vías legales son procesos complejos y lentos. Esto hace que de facto sea el Estado el que detente todo el poder, dejando únicamente a los ciudadanos la posibilidad de informarse de sus acciones y decisiones. Aunque la mayoría de los servicios públicos tengan entre sus objetivos el de <conocer las necesidades y expectativas de los usuarios> o <conocer su entorno>; la capacidad de intervención de los ciudadanos es mínima tanto a nivel nacional como a nivel local. Lo único que pueden aportar a la gobernanza es su voto, o su opinión cuando les es solicitada sin saber en qué medida los gobernantes o directivos la tendrán en cuenta.

Ejemplo de la falta de relación efectiva entre el Estado y los ciudadanos fueron las manifestaciones contra la guerra de Irak repartidas por todo el mundo que los gobernantes ignoraron alegando diversos motivos como la falta de representatividad de dichos movimientos o que la defensa nacional y la lucha contra el terrorismo estaban por encima de la opinión de la sociedad.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>No se pretende en el presente trabajo tomar una posición en las medidas contra el terrorismo. Se optó por este ejemplo, porque el rechazo de las poblaciones a que los ejércitos participasen en la

La cuestión central es cómo resolver la falta de conexión entre la sociedad y los órganos públicos de poder, es decir, como pueden los ciudadanos intervenir en los servicios públicos para que estos ayuden a solucionar los problemas de la comunidad y tengan en cuenta las necesidades de la misma. Esto no significa que la democracia no sea necesaria o importante, sino que “debe ser reinventada” (Zizek, 2013, p. 121); o como señala el filósofo y sociólogo Edgar Morin (2011, p. 63):

“habría que concebir y proponer las diferentes modalidades de democracia participativa, sobre todo a escala local. Sería útil despertar a los ciudadanos y fomentar su interés, necesario para la regeneración del pensamiento político que, a su vez, regeneraría las vocaciones militantes para hacerse cargo de los grande problemas.”

En resumen se trata de encontrar otras formas complementarias a la democracia representativa, con el fin de solucionar algunas de las limitaciones que caracterizan dicho sistema. Así, en los apartados siguientes se buscará definir la participación ciudadana a través de la comparación con el sistema representativo señalando sus diferencias y similitudes.

## **2.2 ¿Qué es la participación ciudadana?: definición y alcance**

La participación ciudadana es otro término de difícil definición. No hay un consenso entre los estudiosos sobre el concepto, pero existen algunos puntos convergentes que posibilitan acercarse al mismo. En una primera aproximación se puede entender la participación ciudadana como “todas aquellas prácticas políticas y sociales a través de las cuales la ciudadanía pretende incidir sobre alguna dimensión de aquello que es público” (Parés, 2009, p.17). Siguiendo la misma línea generalista están Zimmerman y Rappaport (1988) al indicar que la participación ciudadana es cualquier actuación de los individuos en una actividad organizada. Dentro de esta acepción se incluye desde el voto en las elecciones, participar en una manifestación, firmar una petición pública o tomar una decisión consensuada con otros grupos sociales para lograr el bien-común.

El concepto de bien-común, como deseo de alcanzar un método que permita un desarrollo más ecuánime de la sociedad (Velásquez, 1998) aparece de forma

---

guerra de Irak era una cuestión de identidad, es decir, los ciudadanos se negaban a identificar su nación con un Estado a favor de una postura bélica.

reiterada en la literatura científica. Hay que tener en cuenta que la participación ciudadana es vista muchas veces como un estadio avanzado del modelo democrático. La idea más consensuada, dentro del ámbito científico, es que la participación ciudadana permite una redistribución del poder (Arnstein, 1969) sea por la transferencia del mismo de un sector a otro o por la apertura a diversos sectores sociales (Castells, 1982). De este modo, en lo relativo a la redistribución de poder, la participación ciudadana significa un avance democrático, pues según Pérez “no se limita solo a los procesos electorales, sino que representa también una forma de participar, controlar y moderar el poder otorgado a los representantes políticos” (citado por Guillen, Sáenz, Badii & Castillo, 2000, p.180).

En la misma línea de ideas se encuentra Merino (2013, p. 43) al definir la participación ciudadana como la “intervención de los individuos en los centros de gobierno de una colectividad, participación en sus decisiones, de la administración de sus recursos, del modo como se distribuye sus costos y beneficios”. También Sánchez afirma que la participación ciudadana es “la relación de los ciudadanos con los poderes públicos, relación que les permite controlar el ejercicio del poder por sus representantes, con el fin de impedir, o al menos limitar, los posibles errores, excesos y arbitrariedades que éstos o sus delegados cometan en ese ejercicio” (citado por Guillen, Sáenz, Badii & Castillo, 2000, p.186).

En este punto se puede afirmar que uno de los principales objetivos de la participación ciudadana es la redistribución de poder. ¿Pero de qué poder y a qué forma de poder se hace referencia? Según los autores previamente citados, se trata del poder público en todas sus instancias: gobierno estatal, autonómico, provincial y municipal o local. Entre las posibles formas de cómo el poder público puede ser redistribuido se incluye desde el conocer las dinámicas de la gestión pública, el control de los servicios que se ofrecen e incluso la participación en la toma de decisiones. La redistribución de poder está estrechamente ligada a la democracia participativa<sup>21</sup> la cual se puede considerar el fin último de las dinámicas de participación ciudadana.

La democracia participativa es un concepto que genera gran debate en el ámbito de las ciencias políticas, pues una parte de la comunidad científica considera que

---

<sup>21</sup> La mayoría de los autores apuntan la democracia participativa como el objetivo final de los modelos, métodos, técnicas y movimientos de participación ciudadana. Aunque existen otros modelos donde la ciudadanía tiene mayor implicación como la democracia deliberativa o la democracia directa.



la participación está en la base de cualquier modelo democrático aunque se limite únicamente al acto de votar. Otros sectores, sin embargo, reservan este concepto para aquellos modelos que tienen una participación más amplia. Sin adentrarse en reflexiones de carácter terminológico, la democracia participativa describe un modelo de gestión del Estado “que persigue una aplicación de los ciudadanos ordinarios en la toma de decisiones públicas con mayor intensidad de lo que es habitual en las democracias representativas, [y que dicha implicación] sea más frecuente y directa, evitando sustituir sus capacidades de gestión por la de sus representantes” (Viejo, Martí-Costa, Parés, Resende & Vilaregut, 2009, p.43). Según Santos & Avritzer (citado por Parés 2009, p.21) “el modelo participativo surge como respuesta a lo que se considera la ineficacia de la democracia representativa en atender a las aspiraciones de los ciudadanos y representar los intereses de sectores minoritarios o de menor influencia en el poder institucional”. Este cambio de modelo permitiría que los ciudadanos se educasen para pensar en lo público y consecuentemente desarrollar el sentido de comunidad, respecto e interés por la cosa pública, fortalecer la afición democrática y la confianza en las instituciones generando nuevos líderes políticos y capital social para el fortalecimiento de la sociedad civil (Putman citado por Boix & Posner, 1996).

Tanto la redistribución de poder del sector público, como en último término el desarrollo de una democracia participativa, presupone la creación de una relación entre un grupo de ciudadanos, o de la ciudadanía en general, con la administración pública. Dicha relación debe ser bilateral, es decir, que tanto la información como la influencia en la toma de decisiones se de en ambos sentidos. Subyace a lo anterior en primer lugar, que la institución informe a los ciudadanos sobre sus actividades y acciones de gestión y que los ciudadanos puedan también cuestionar y/o pedir información sobre el trabajo de las instituciones. Y en segundo lugar, que se establezcan espacios de debate, a los que los ciudadanos puedan recurrir para intervenir en la gestión de las organizaciones públicas. Para considerarse una verdadera relación, esta debe ser constante, frecuente en el tiempo (o al menos periódica) y crear canales por los cuales los ciudadanos puedan contactar con la institución cuando lo deseen.

Además de la bilateralidad de la relación, esta debe presuponer cierta intencionalidad, así “participar significa que la gente sea capaz de estar activamente presente en los procesos de toma de decisiones que atañen a lo colectivo que definen el rumbo de nuestro Estado” (Guillen, Sáenz, Badii, & Castillo, 2009, p.180). De este modo tanto los grupos sociales o la ciudadanía

como los órganos de poder público deben demostrar el deseo de crear y mantener una relación ya sea con la intención de transformar el medio en que viven y colaborar en la gestión de los servicios públicos (Alberich Nistral, 2012) o con el propósito más general de permitir el avance democrático y/o el desarrollo de un modelo de democracia participativa.

Otra característica que subyace a todo lo anteriormente dicho es que la participación ciudadana se presenta más como un ideal de modelo de gestión del poder público que como un hecho o acción concreta. Así, la participación ciudadana se muestra como un proceso, donde el fin y el medio o camino se entienden como un todo indisoluble. Por ello es difícil afirmar de forma concreta que se alcanzó una situación de participación ciudadana, sino que lo más lógico sería decir que se trabaja para alcanzar la misma.

De acuerdo con todo lo anterior se podría afirmar que la participación ciudadana es un proceso y que debe reunir las siguientes características: redistribución de poder, bilateralidad e intencionalidad en la creación de una relación Estado-ciudadanía (fig. 12).



Figura 12 - Características principales de la participación ciudadana

En un plano secundario podrían identificarse la búsqueda y consecución del bien-común, la mejora social/institucional o el acercamiento a una democracia más

participativa como objetivos de la participación ciudadana y, considerarlos a su vez, características inherentes a la misma.

Combinando las diferentes características arriba mencionadas se puede elaborar una posible definición de participación ciudadana como el proceso que mediante la utilización de diversos métodos y técnicas promueve la creación de una relación bilateral e intencionada entre el poder institucional o el Estado y la ciudadanía con el objetivo de permitir una redistribución más equitativa del poder en la gestión de los servicios públicos.

### **2.2.1 Ventajas de la participación ciudadana**

Es difícil enumerar con precisión todas las ventajas de la participación ciudadana, pues estas dependen de cómo se desarrollen en la práctica los procesos participativos. Se presenta a continuación las ventajas más evidentes de aplicar una dinámica participativa:

- Crear o desarrollar la relación entre la comunidad y los servicios públicos.
  - Facilita la comunicación entre la administración y los ciudadanos
  - Los ciudadanos pueden sentir los servicios públicos como suyos y desarrollar el sentido de pertenencia.
  - Aumenta la capacidad de mediar entre conflictos e intereses personales.
  - Facilita la consecución de acuerdos.
  - Más capacidad para definir problemas y fijar prioridades.
  - Favorecer la integración de grupos sociales aislados.
- Permitir un conocimiento más amplio de la realidad social, porque se contacta directamente con la población o parte de ella.
  - Afrontar mejor la incertidumbre.
  - Diagnosticar y/o detectar los problemas y potencialidades del entorno.
  - Promover servicios más adecuados a las necesidades de la comunidad.
  - Encontrar soluciones más adecuadas y legítimas, pues son encontradas en conjunto con la comunidad.

- Alcanzar los objetivos organizacionales con más eficacia.
- Promover el cambio de actitudes cotidianas y mentalidades.
  - Permite a los ciudadanos conocer mejor el sistema y los servicios públicos con sus potencialidades y limitaciones.
  - Propicia una ciudadanía más informada, mejor preparada y con predisposición a participar.
  - Promueve que los trabajadores públicos sean más conscientes de la importancia de su trabajo y de los servicios públicos, así como de los problemas y limitaciones de los mismos.
  - Estimula la capacidad de diálogo y la comprensión de que la estructura social es compleja.
  - Pone de manifiesto que el bien-común no siempre coincide con los intereses personales.
  - Promueve una ciudadanía cohesionada con una identidad social fuerte y favorece el desarrollo de la práctica democrática en la solución de problemas y conflictos.
- Mantener y vigilar las administraciones públicas.
  - Favorece la transparencia de las administraciones públicas.
  - Promueve una gestión más justa y equilibrada de los presupuestos públicos.
  - Dificulta la corrupción.

En el listado anterior no se señaló la redistribución del poder público, por entenderse que no constituye una ventaja, sino que es un objetivo fundamental de la participación ciudadana. Tampoco se enumeraron todas las interrelaciones entre las diversas ventajas, indicando solamente las relaciones directas. Aun así es necesario señalar que la interdependencia entre las diferentes ventajas es más compleja que la que se expresa en la enumeración previa. De ese modo, se puede decir por ejemplo, que la ventaja <Permitir a los ciudadanos conocer mejor el sistema y los servicios públicos> está supeditada a <Promover el cambio de actitudes cotidianas y mentalidades> y podría relacionarse también con la ventaja <Desarrollar la relación entre comunidad y los servicios públicos>.



Figura 13 - Principales ventajas de la participación ciudadana

De modo general se puede afirmar que las dinámicas participativas tienen cuatro ventajas fundamentales como se expresa en la figura 13 de las cuales se desprenden a su vez otras.

### 2.2.2 Democracia, sociedad civil, movimientos ciudadanos.

Con el fin de proporcionar una definición más precisa de lo que es la participación ciudadana, se buscó identificar otros espacios de actuación política y social que no se pueden considerar como participación ciudadana y que se analizan a continuación:

- Elecciones

Es el principal método de participación de los individuos en la democracia representativa. No se puede considerar realmente como una forma de participación ciudadana, pues no promueve la redistribución del poder sino que centra todo el poder en las personas elegidas. Además, no constituye una verdadera relación entre la comunidad y el Estado, por ser demasiado espaciado en el tiempo; no permite tratar cuestiones locales, y los ciudadanos no pueden intervenir cuando lo desean. Las elecciones solo tienen

el objetivo de constituir un equipo de gobierno ya sea nacional, autonómico, provincial o local. Lo mismo sucede con los referéndums. Aunque permiten a la población influir en temas de carácter legal, político y social (como la aprobación de una ley), dentro de las democracias representativas<sup>22</sup> se producen con poca frecuencia y no constituyen una verdadera relación entre el Estado y la sociedad, pues la ciudadanía solo participa cuando es llamada a hacerlo. La participación ciudadana no se opone al citado modelo democrático sino que afirma que esta no debe ser la única forma de relación entre el Estado y la sociedad civil.

- Manifestaciones

Obviando las no siempre claras relaciones con ciertos partidos políticos o entidades y colectivos particulares, las manifestaciones son una expresión de la voluntad de la sociedad civil normalmente en contra de un sistema político en general o de una medida política concreta. Son, por lo tanto, una respuesta a la falta de distribución del poder público además de ser un indicador del descontento social que los Estados deben tener en cuenta. Aun así no se pueden considerar una forma de participación ciudadana, incluso teniendo el componente de intencionalidad, pues no suelen establecer una relación real y duradera entre los ciudadanos y el Estado.

- Asociaciones y colectivos sociales

Existe un amplio espectro de tipologías de asociaciones, colectivos y movimientos ciudadanos. Muchos de ellos comparten el propósito de influir en la mejora de la gestión pública o por lo menos alcanzar un bien-común. No obstante solo se pueden incluir estos movimientos y/o conjuntos de ciudadanos en la participación ciudadana cuando existe una intencionalidad de crear una relación con el poder público que sirva para mejorar el mismo. En muchos casos es difícil determinar cuándo una asociación o colectivo promueve la participación ciudadana o cuándo solo intenta defender o cumplir sus objetivos. Por

---

<sup>22</sup> En las democracias directas, como el caso de Suiza, los referéndums se hacen frecuentemente, pues parte de las leyes son aprobadas por los ciudadanos al contrario de las democracias representativas donde la aprobación de las leyes está a cargo del Congreso de los Diputados (España).

otro lado, no se puede obviar el hecho de que la creación de una relación con el Estado no depende únicamente de los colectivos sociales, sino que es necesario que las administraciones estén dispuestas a hacerlo.

- **Voluntariado**

Este tipo de participación de los individuos viene normalmente asociada a la participación ciudadana. A pesar de este hecho no se puede considerar como una forma de participación ciudadana. Aunque los individuos actúan directamente en los servicios públicos muchas veces colaborando en las actividades o ayudando en el funcionamiento de las mismas, en la mayoría de los casos no existe un cambio en las dinámicas de poder. Los voluntarios solo pueden participar en las actividades que les permite la administración, aunque puedan sugerir mejoras en los servicios. En otros casos, como en algunas bibliotecas inglesas, los voluntarios sustituyen parcial o totalmente a los funcionarios haciéndose cargo de la gestión del servicio. En dichos casos, no hay una distribución del poder ni una relación real, sino que el poder y las responsabilidades son transferidos a un conjunto de ciudadanos.

Es importante saber que no todo es o debe ser participación ciudadana. La gestión del Estado se debe apoyar en diversos métodos, que son importantes para representar la compleja red de relaciones que constituye la sociedad y expresar las necesidades múltiples y dispares de los diferentes colectivos sociales.

### **2.3 Tipos/grados de participación ciudadana**

Desde los años 60 los teóricos de las ciencias políticas intentan determinar los niveles de participación ciudadana. Subyace a la existencia de niveles la idea de que la participación ciudadana es un proceso. Por ello, para su mejor comprensión es necesario conocer las etapas que lo componen. En el presente apartado se enunciarán los esquemas más citados dentro del ámbito científico de la participación ciudadana.

### 2.3.1 Escalera de la participación

En 1969, Arnstein presentó su teoría de la escalera de la participación ciudadana compuesta por ocho peldaños que los individuos y las instituciones deberían subir gradualmente. Las ocho etapas fueron divididas en tres áreas o planos: la no participación, la participación simbólica y el poder ciudadano (fig. 14).

Niveles participación	Área o plano de participación
Control ciudadano	Poder ciudadano
Poder delegado	
Co-participación	
Apaciguamiento	Participación simbólica
Consulta	
Información	
Terapia	No participación
Manipulación	

Figura 14 - Escalera de la participación (Arnstein, 1969)

En el área de <no participación>, no está permitido a la ciudadanía influir en las decisiones de la administración pública. Los dos niveles que componen dicha área no comprenden la participación real de los ciudadanos en la gestión de los servicios públicos, sino que adoptan una posición paternalista con la intención de educar a los mismos.

En el área de la <participación simbólica> los individuos se relacionan con la institución a través del intercambio de información. De este modo la organización informa de su trabajo a través de secciones de esclarecimiento o de informes. En algunos casos se permite a los ciudadanos que expresen su opinión sobre los servicios públicos. Esta área no se considera una verdadera participación, pues no existe la certeza de que las opiniones de los individuos sean tenidas en cuenta.

En el último y tercer plano <el poder ciudadano>, la ciudadanía participa activamente en la toma de decisiones ya sea de forma compartida o gestionando/organizando totalmente un programa y/o actividad.

En 1994, Hambleton y Hogget desarrollaron una nueva versión de la escalera de participación, como respuesta a las nuevas formas de participación que surgieron en el ámbito de la administración local. Estos autores propusieron 12 niveles



divididos en tres grandes planos o áreas (fig. 15): no-participación, participación ciudadana y control ciudadano.

<b>Niveles de participación</b>	<b>Area o plano de participación</b>
Control independiente	Control ciudadano
Control basado en la confianza	
Control delegado	Participación ciudadana
Co-participación	
Descentralización limitada	
Consejos de asesoría efectiva	
Consulta genuina	
Información de alta calidad	
Cuidado ciudadanía	
Información pobre	
Consulta cínica	
Decepción ciudadana	

Figura 15 - Escalera de participación (Hambleton & Hogget, 1994)

En el primer plano, el de <no-participación>, la entidad se relaciona de forma unilateral con los individuos, informando a través de campañas publicitarias e informes sobre sus actividades. En realidad se trata de una pseudo-participación, pues la organización solo pretende legitimar sus acciones.

En el plano de la <participación ciudadana> la institución proporciona información de alta calidad a los individuos y crea espacios de debate y negociación. En esta fase se puede hablar de una participación real que intenta alcanzar un equilibrio de poder.

En el plano de <control ciudadano> todas o la mayoría de las decisiones se deben basar en el consenso e incluso algunas actividades o programas de la organización pueden ser gestionadas de forma independiente por los ciudadanos. Aunque se hable de <control ciudadano>, dentro de la participación no puede haber un traslado total de poder y responsabilidad. Es decir, la gestión no puede estar únicamente en manos de los ciudadanos, pues en ese caso no existiría ni redistribución de poder ni relación comunidad-Estado que es lo que caracteriza y define las dinámicas participativas. No obstante, algunos de los esquemas de

niveles proponen que el ciudadano tenga capacidad de gestión total y/o independiente en algunos programas, eventos o servicios de la institución.

### 2.3.2 Continuum de la participación ciudadana

Brager y Specht presentan en 1973 (fig. 16) su teoría del continuum de la participación ciudadana donde describen cómo la relación bidireccional entre el Estado y la sociedad civil evoluciona debido a la implicación y participación de los individuos. Estos autores trazan una línea de progresión dividida en seis niveles, desde la no-relación hasta un índice elevado de participación donde los individuos intervienen en la toma de decisiones institucionales con el objetivo de solventar los problemas de la comunidad.

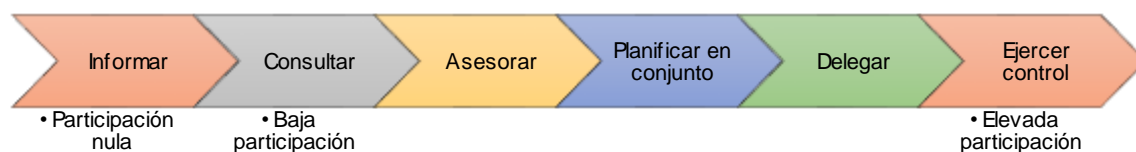


Figura 16 - Continuum de la participación ciudadana (Brager & Specht, 1973)

Shand & Arnberg presentan en 1996 (fig. 17) una nueva propuesta de continuum de la participación ciudadana que se puede considerar como una adaptación de la escalera de Arnstiens al formato de continuum. Se observan grandes similitudes entre las dos propuestas, aunque en el caso de este nuevo continuum no se incluyen los niveles de <no participación>del esquema de Arnstiens (fig. 14).

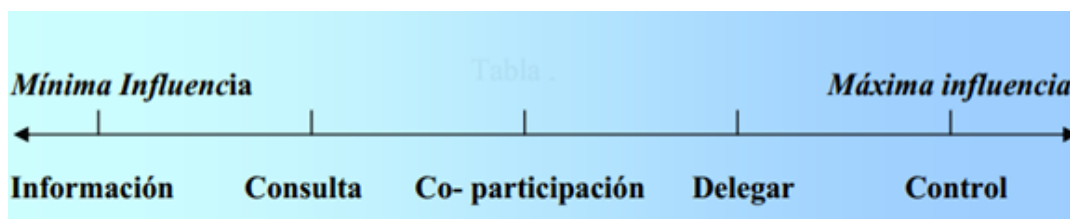


Figura 17 - Continuum de la participación ciudadana (Shand & Arnberg, 1996)

Aun así se puede considerar una aportación significativa, pues actualiza y simplifica al mismo tiempo la escalera de participación, al retirar el plano de la <no-participación> y le confiere un carácter dinámico al ser un continuum. Así la participación ciudadana no se compone de fases estancas, sino que forma una línea por la que ciudadanos y administraciones avanzan progresivamente. En el concepto de continuum subyace la posibilidad de que la relación administración-ciudadanía se puede encontrar en un punto intermedio entre dos niveles y por tanto poseer simultáneamente características de ambos.

### 2.3.3 Niveles de participación Díaz Bordenave

Díaz Bordenave (1987) propone siete niveles de participación ciudadana que van desde el intercambio de información hasta la gestión compartida. En su trabajo “La participación un proceso orientado a la construcción de una sociedad solidaria y fraterna” describe los siguientes niveles (citado por Gómez Bailón, 2011):

- Informativo  
Solamente se informa los ciudadanos de las decisiones y/o planes de trabajo de la institución.
- Consulta facultativa  
Los ciudadanos, principalmente los dirigentes de grupos sociales importantes o stakeholders prioritarios pueden solicitar información o presentar sugerencias, aunque no tengan carácter vinculante.
- Consulta obligatoria  
La institución debe recoger información sobre su entorno y consultar a los ciudadanos para crear sus planes estratégicos, aunque la decisión final depende de la institución y su dirección.

- **Elaboración**  
Los ciudadanos aportan sus opiniones y sugerencias sin que la institución esté obligada a seguirlas, aunque necesite justificar las decisiones tomadas.
- **Cogestión**  
La toma de decisiones es compartida por los ciudadanos, los trabajadores y la dirección de la institución.
- **Delegación**  
Los ciudadanos tiene autonomía en la toma de decisiones y en la gestión de algunos programas y/o actividades determinados por la institución.
- **Autogestión**  
Los ciudadanos pueden tomar decisiones sobre todas las áreas de la institución u organizar programas, servicios y actividades sin ninguna limitación.

### **2.3.4 Escenarios de participación**

Algunos autores como Grau, Moreno, Sanz & Íñiguez-Rueda (2009) hablan de <escenarios de la participación>, aunque al examinarlos en profundidad se observa que es otra forma de denominar a los niveles de participación. A continuación se recogen los cuatros escenarios presentados por dichos autores:

- **Información**  
La relación institución-ciudadanía es unilateral. La institución solo se preocupa de mantener a la comunidad informada de sus servicios y actividades. En realidad es un escenario previo a la participación, aunque vital para activar la misma.
- **Comunicación**  
En este contexto se inicia una relación bilateral entre los ciudadanos y la administración. La institución no cuenta solamente con el “saber hacer” (*know how*) del político, gestor o técnico; sino que sus decisiones se basan en la información que recoge de la comunidad.

- **Debate**

Es el desarrollo lógico del escenario anterior y se puede considerar como el primer paso hacia una participación efectiva. La comunicación debe progresar de reuniones puntuales, donde la ciudadanía solo puede opinar cuando la organización lo permita, hacia una agenda (fija y periódica) de reuniones donde la comunidad puede evaluar el trabajo de las instituciones y crear un espacio de reflexión y debate sobre los servicios públicos. Esto permite la creación de una verdadera relación y promueve la confianza que son dos factores importantes para implementar la participación ciudadana. Aun así los trabajadores, técnicos y directores de la institución parten de una situación de ventaja en comparación con los demás ciudadanos, pues poseen información privilegiada del funcionamiento de la institución. De este modo la creación de espacios de debate permite también a los ciudadanos tener un conocimiento más profundo sobre las condiciones reales de trabajo de la institución. Los espacios de debate permiten por un lado formar, informar y sensibilizar a los ciudadanos al invitarlos a pensar en los servicios públicos y, por otro lado, posibilitan a la institución tener una opinión externa sobre la misma.
- **Decisión**

Es el resultado del equilibrio entre la organización y la comunidad. Aquí los ciudadanos tienen la misma influencia en la toma de decisiones que los trabajadores, técnicos y directores de la institución. Para alcanzar la participación activa no es solamente necesario tener el mismo poder de decisión, sino la misma implicación y también la misma responsabilidad.

### **2.3.5 Niveles de Alberich Nistral**

Autores como Cembranos, Bustelo y Montesinos intentaron simplificar los esquemas de niveles de participación ciudadana, según fue enunciado por Alberich Nistral (2012):

- **Información y/o formación**  
Consiste en un nivel previo a la participación propiamente dicha, pero es un requisito para activar el proceso participativo. Información y formación están estrechamente relacionados. Existen cuestiones que las instituciones y los ciudadanos necesitan conocer antes de iniciar las dinámicas ciudadanas de participación como por ejemplo: ¿Cuál es la importancia de la participación ciudadana?, ¿Cuáles son los límites de la participación? o ¿Cuál es la diferencia entre el bien común y las necesidades individuales?
- **Consulta y debate.**  
Crear espacios de diálogo entre los ciudadanos y la administración aplicando diversas técnicas participativas como las asambleas ciudadanas, los grupos de discusión, los talleres DAFO/SWOT entre otros; tanto para recoger información como para promover el debate sobre la cosa pública.
- **Participar en la gestión.**  
Uno de los objetivos principales de la participación ciudadana es que los ciudadanos pasen a colaborar en la gestión (cogestión) de las instituciones públicas. Cuando se establecen los medios necesarios y la relación administración-ciudadanos es estrecha, los individuos pueden participar activamente en la toma de decisiones.

### **2.3.6 Evaluación de los tipos/grados participación ciudadana**

Como se puede observar en la figura 18, en la que se presentan de forma diacrónica los modelos analizados<sup>23</sup>, es difícil indicar la evolución de los esquemas de niveles de participación ciudadana tanto en número de niveles como en

---

<sup>23</sup> Existen otros esquemas de niveles de participación ciudadana como por ejemplo la Escala de Shard y Arberg (1996) y el Spectrum de participación de la Asociación Internacional para la Participación Pública. Se optó por presentar solamente los esquemas más citados, ya que la presentación de la totalidad no sería viable incluirlos en este texto.

contenido de los mismos. Aun así se intentará presentar algunas conclusiones sumarias de los diferentes esquemas anteriormente mencionados.

A todos subyace una evolución de la relación desde la pasividad o escasa participación hasta la toma de decisiones conjunta o cogestión. Existe también gran relación entre los esquemas de niveles de participación ciudadana y la escalas de relaciones con los stakeholders presentados en el capítulo anterior (tabla 5).



Figura 18 - Cronología y principales características de los niveles de la participación ciudadana



El hecho más evidente es el acercamiento de los niveles más altos y más bajos en los últimos modelos como el de Shand & Arnberg, Escenarios y Alberich Nistral. Dichos modelos tienen como primer nivel <información> desapareciendo los niveles relativos a la <no-participación>. Este hecho puede deberse a diversos motivos. Primeramente hubo una apertura de las instituciones públicas a las estrategias y teorías de marketing que llevaban años sensibilizando a los directivos y gestores sobre la importancia de conocer el entorno. En segundo lugar la transparencia en los servicios es una práctica que cada vez tiene más peso en la gestión pública, como se puede observar por la legislación creada en los últimos años en los países de la Unión Europea. Por último, debido al desarrollo social (más formación y más acceso a la información) y a los cambios de percepción del ámbito político (los actuales modelos políticos demostraron ser ineficaces para solucionar los problemas, principalmente a nivel local) favorecieron un cambio de perspectiva. La sociedad no percibe que los dirigentes políticos sean los únicos que puedan encontrar respuestas para los problemas y conflictos sociales. Los tres puntos anteriormente señalados han influido en el paso de una postura “paternalista”, donde el Estado debía convencer que las medidas tomadas eran las mejores posibles, a una actitud de trabajo integrado y colaborativo con los ciudadanos.

También se puede observar (fig. 18) que en los modelos más recientes el último nivel no se refiere al control o la autogestión por parte de los ciudadanos, sino que utilizan denominaciones más neutras como <decisión> o <participación en la gestión>. Se puede deducir de este hecho, que dichos modelos proponen como fin último de la participación una redistribución del poder público y la toma de decisiones conjuntas, en vez del empoderamiento total del ciudadano o la gestión total por parte de los individuos de programas y/o servicios de la institución. Es decir, parecen proponer la equidad en la toma de decisiones.

Otro hecho a destacar es la simplificación de los esquemas a partir del contínuum de Shand & Arnberg (1996), que posiblemente se deba a la apertura social del tema. Cuando los temas salen de las universidades para integrar el vocabulario cotidiano de las comunidades es normal que se produzca una simplificación terminológica que permita el debate del mismo por parte de toda la sociedad. Los modelos más sencillos, como el de Alberich Nistral y Grau et al. en general suprimen las fases intermedias o las agrupan en un mismo nivel.

En la presente investigación y teniendo en cuenta el ámbito bibliotecario que es el que se ha tomado como centro de nuestro estudio, se propone un esquema de niveles de participación, con solo 3 niveles y con fuerte influencia del trabajo de Alberich Nistral:

- Información.  
Proporcionar herramientas para un debate sólido, formando/informando a los ciudadanos sobre las especificidades del servicio, sus funciones y las condiciones de trabajo reales.
- Debate.  
Crear una relación administración-ciudadanía o espacios de discusión para el intercambio de información y la solución de problemas.
- Decisión.  
Permitir que los ciudadanos e instituciones trabajen de forma conjunta en la creación de políticas, planes estratégicos, programas o actividades donde ambas partes tengan el mismo poder en la toma de decisiones.

La simplicidad del esquema, se debe a que no es fácil crear un modelo que sirva al universo bibliotecario en general, pues nunca mejor dicho <cada biblioteca es un mundo> con sus características y especificidades propias. Así se procura trazar un esquema que sirva tanto a las bibliotecas que ya tienen una relación sólida con su comunidad, como a aquellas que pretendan iniciar este camino.

## **2.4 Limitaciones de la participación ciudadana**

La participación ciudadana no es un terreno llano. Muchos son los debates sobre las limitaciones de las técnicas y métodos participativos. En este apartado se tratará dos de las cuestiones más controvertidas: representatividad y legitimidad.

### **2.4.1 Representatividad**

La participación ciudadana promueve la relación entre ciudadanos y administraciones con el objetivo de alcanzar una redistribución del poder público más equitativa, como se señala en el punto 2.2 del presente capítulo.

Cuando se pretende aplicar un modelo de gestión participativo es necesario afrontar la cuestión: ¿Con qué ciudadanos se va a contar?

Es imposible que cada administración convoque a toda la población a la que sirve o debe servir por motivos de orden práctico, pues el trabajo de los servicios públicos se vería fuertemente ralentizado al intentar recoger y analizar la opinión de todos los habitantes de una región o ciudad y, por otro lado, los ciudadanos deberían dedicar gran parte de su tiempo a participar en reuniones y a formarse en las especificidades de cada servicio público. Por cuestiones de tiempo y recursos es necesario limitar la participación ciudadana a determinados grupos. Existe una proporcionalidad directa entre el tamaño del servicio y el número de grupos y/o ciudadanos a convocar. Así un servicio como una pequeña biblioteca municipal se relacionará directamente con un grupo menor de ciudadanos que un servicio general de un gobierno autonómico o una gran corporación.

Diversos autores resaltan la importancia de saber qué ciudadanos o grupos de ciudadanos se deben seleccionar para crear una dinámica de participación ciudadana. Dependiendo de los mecanismos y/o criterios, la administración puede favorecer unos grupos en detrimento de otros (Gomá & Blanco, 2003), servir los intereses de quien tiene mayor poder de negociación (Noth, 1995) o aquellos que tienen más poder, capacidad de exigir beneficios e influir sobre las medidas que los afectan y “endosar los costes a los individuos y grupos desorganizados y con menos oportunidades y habilidades para influir en la dirección de la sociedad” (Grindle citado por Villareal Martínez, 2009, p.39). Así optar por uno u otro método participativo “puede fomentar o limitar una mayor participación y darle un matiz plural o elitista” (North, 1995, p.69).

Subyacente a la cuestión -¿qué ciudadanos se van a convocar?– está la representatividad de la participación ciudadana, que es uno de los puntos más debatidos en el entorno científico. La representatividad es una de las principales características de la democracia representativa. Dicha característica se puede ver afectada por sesgos de población derivados de la falta de tiempo, información o incluso interés de los participantes. Una posible situación ideal sería que a través de las dinámicas participativas se pudiese llegar a toda la comunidad y/o población, repitiendo la dinámica del modelo representativo. Pero, ¿la participación ciudadana debe seguir los mismos principios que la democracia representativa?

No existe una respuesta consensuada a dicha cuestión. Algunos autores como Cunill Grau (2008, p.118), critican que “algunos enfoques de gobernanza restringen la ciudadanía a los implicados o stakeholders, promoviendo una visión limitada al control gerencial que despoja a la participación de su carácter político y ciudadano”, afirmando así que no existe participación ciudadana cuando no se asegura la representatividad. Por otro lado autores como Brugué & Gallego (citado por Gallego, Gomà & Subirats 2003) indican que una “posibilidad es favorecer la participación de una red abierta de actores interesados y dispuestos a participar en los temas a tratar, ya sea por su implicación directa en ellos, ya sea por tener un interés genérico”, siguiendo la característica de la intencionalidad en la relación comunidad-Estado, enunciada en el punto 2.2 de este capítulo. En la misma línea de ideas Font, Blanco, Gomá & Jarque (2000, p. 125) afirman “la voz ciudadana que debe ser escuchada es la de los ciudadanos o los grupos que manifiestan un interés en expresarla, y no debe preocuparnos que no todos los ciudadanos estén representados en el proceso participativo”. Subyace a esta perspectiva que la toma de decisiones conjuntas solo es posible entre un número limitado de personas. Aun así, el trabajo de una organización afecta a un grupo más amplio de los que muestran un interés inmediato por la misma. De igual modo no es fácil determinar si la falta de participación se debe a la ausencia de interés o por el contrario a la imposibilidad o dificultad en participar, ya sea por falta de capacidad, de formación/información o de tiempo.

Existen otras cuestiones que afectan a la representatividad, como la conveniencia de convocar a personas individualmente o a los representantes de grupos o asociaciones. Actualmente las instituciones se relacionan mayoritariamente con asociaciones o con grupos organizados que con ciudadanos tomados de forma aislada. Esto se debe a que los grupos organizados están más acostumbrados a

las dinámicas de gestión, a la deliberación y al consenso en la toma de decisiones. Además estos grupos suelen tener más poder de acción para luchar por sus intereses e, incluso mayor capacidad de influir en la opinión pública. En este punto vuelve a surgir la problemática de favorecer a unos determinados grupos – generalmente aquellos que tienen más poder– en detrimento de aquellos que ya estaban olvidados o que tienen menos poder social. Es decir, no se promueve un cambio social real.

Además siempre se plantea la cuestión de si los representantes de los grupos o asociaciones representan bien a las mismas. La tensión entre el interés personal y la posición como representante de un grupo es algo que siempre estará presente y que difícilmente se puede solucionar. Solamente se puede confiar en que los grupos mantengan un control de sus dirigentes, creyendo que estos son los más indicados para hablar en nombre del grupo.

Existen también prácticas que cuentan con la participación individual de los ciudadanos como, por ejemplo, las asambleas públicas o los presupuestos participativos. Dentro de estos métodos podemos distinguir aquellos que buscan la representatividad de los diferentes grupos sociales, utilizando métodos probabilísticos, y aquellos que no la buscan. De forma muy resumida se puede afirmar que los primeros tienen la ventaja de incluir todos o por lo menos la mayoría de los grupos que componen la comunidad y suelen tener en cuenta los grupos minoritarios o desfavorecidos. Los segundos, aquellos que no son representativos, se basan en la autoselección de los participantes, es decir, los ciudadanos se presentan voluntariamente a una convocatoria abierta por la administración. En este último caso los participantes no se pueden considerar como representantes de la ciudadanía, sino como interesados en el tema a debatir o en el servicio público en cuestión. La práctica de los ciudadanos autoseleccionados nos lleva a constatar que participan más las personas que integran grupos o asociaciones, como se puede observar en los presupuestos participativos de Porto Alegre (Brasil. Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2016).

Para solventar estos sesgos en la selección se pueden proponer procesos que mezclen técnicas probabilísticas y de autoselección. Todo depende de los recursos de los que la administración disponga. Hay que tener en cuenta también el nivel de la relación administración-ciudadano y el nivel democrático de la sociedad. En una población poco acostumbrada a participar en los servicios públicos puede resultar ventajoso, en un primer momento, que la administración

seleccione algunos grupos para mantener una relación más próxima y, posteriormente, abra la participación a todos los ciudadanos que quieran hacerlo. En el caso de que la institución observe que algún grupo, por su carácter minoritario o cualquier otro motivo, tiene dificultad en participar, se debe proporcionar al mismo las condiciones necesarias para una participación efectiva.

Otra cuestión relacionada con la representatividad es el volumen de participantes, es decir, el porcentaje de la población que toma parte en las dinámicas participativas. Para que la participación ciudadana se vea como representativa no solo se tiene en cuenta que incluya a todos los grupos de la sociedad, sino también que tenga un volumen elevado de participación de la comunidad. Aunque si comparamos una vez más las herramientas de participación ciudadana con las elecciones -principal método de la democracia representativa- en países donde el voto no es obligatorio como Portugal y España, no se suele considerar que una votación no es representativa aunque tenga un alto nivel de abstención como es el caso de las Elecciones Legislativas de Portugal de 2015 donde un 43,07% de la población no votó, o las Elecciones Municipales de España en ese mismo año donde se registró un 35,07% de abstención.

Para que las técnicas participativas impliquen a una parte importante de la población es necesario que existan unas condiciones básicas previas. Resulta difícil, sino imposible, alcanzar una alta participación en un primer momento. Es necesario trabajar a largo plazo para crear las estructuras necesarias que posibiliten la participación y la conviertan en algo habitual en los servicios públicos. En este punto es importante destacar la intencionalidad que deben revestir las relaciones entre ciudadanos y administraciones en el ámbito de la participación ciudadana. El trabajo continuado y las estrategias de promoción/visibilidad de dichos mecanismos permitirán la inclusión de los ciudadanos en la gestión de los servicios públicos y, con el discurrir del tiempo, seguramente el número de participantes sea mayor, a la vez que los conocimientos de los ciudadanos sobre los servicios públicos se consolidarán.

#### **2.4.2 Legitimidad**

Otro aspecto que aparece de forma recurrente en el debate en torno a la participación ciudadana es el de su legitimidad. Una vez más nos encontramos ante un tema de difícil definición por el carácter polisémico del propio término.

Según la definición del diccionario de la RAE (2014) la legitimidad es lo que posee “cualidad de legítimo”. Al indagar sobre los significados de este último segundo término encontramos en el mismo diccionario:

“1 - *Adj.* Conforme a las leyes

2 – *Adj.* Lícito

3- *Adj.* Cierto, genuino y verdadero en cualquier línea”

Las dos primeras definiciones siguen una misma lógica, que sea legal o que cumpla las leyes. La tercera definición expande el universo semántico con términos como “cierto” y “verdadero”. Incluso se podría decir, que se trata de aquello que parece o tiene apariencia de “verdadero”.

La legitimidad de la participación ciudadana, en su acepción de lícita, es un tema de difícil debate ya que por su novedad en muchos casos no está legislado o solamente existe un conjunto de documentos normativos, es decir, que existe un conjunto de normas e indicaciones de lo que puede ser la participación ciudadana sin haber una obligatoriedad de cumplimiento. Aunque en muchos casos no exista una legislación que regule la participación ciudadana, esto no indica que sea ilícita. Hay que tener presente que normalmente la legislación se produce como respuesta a una demanda social, que en el caso que nos ocupa y en España es todavía demasiado reciente.

Si se analiza el término desde el segundo punto de vista, es decir, aquello que parece legítimo o está justificado se llega a uno de los principales puntos de debate cuando se habla de participación ciudadana: ¿los ciudadanos tienen capacidad e información/formación para opinar o tomar decisiones sobre los servicios públicos? Esta cuestión se plantea principalmente porque la participación ciudadana es un asunto relativamente nuevo en el debate público y aún no ha habido tiempo suficiente para asimilarla como una forma más de actuación en el ámbito público.

Actualmente, no es común que se cuestione si los ciudadanos que votan tienen conocimientos sobre política para hacerlo. O si los integrantes de los partidos, por ejemplo, tienen la formación necesaria para tomar decisiones sobre los servicios públicos. Se presupone que para una sociedad libre y democrática todos los ciudadanos deben poder presentarse como candidatos a los cargos públicos y votar a sus dirigentes. Además la participación es un proceso más amplio que la deliberación o el dar opinión sobre un servicio público, puesto que constituye

también la creación de espacios “que ofrezcan las condiciones necesarios para que los ciudadanos puedan construir opiniones suficientemente informadas y reflexionadas” (Font et al., 2000, p. 130). La mayor parte de las técnicas participativas permiten a los ciudadanos conocer la situación real de trabajo de los servicios públicos (la situación legal y financiera, los recursos que tienen para ofertar el servicio, etc.) con el fin de producir un atmosfera de confianza entre la comunidad y la institución, que permita que las opiniones o deliberaciones de los ciudadanos sean las adecuadas a la realidad de la organización.

Asimismo las técnicas participativas buscan crear espacios de consenso, donde el ciudadano se libere de sus necesidades individuales y reflexione sobre <la cosa pública> como un servicio para todos. Pretenden también que el ciudadano no piense solo en las políticas y servicios públicos cuando se vea afectado negativamente por ellos (Haaf, 2012, p.202). Así “una de sus principales virtudes [de la participación ciudadana] es la capacidad que ha tenido para crear dinámicas de diálogo y de consenso entre los participantes, y de contribuir a generar una cultura de bienestar “(Sarasa et al., 1998; citado de Font, Blanco, Gomá, & Jarque, 2000, p. 131). Los presupuestos participativos de Porto Alegre, caso paradigmático dentro de los movimientos de participación ciudadana, son un excelente ejemplo de la legitimidad de las técnicas participativas en cuanto espacio de consenso entre la voluntad de los ciudadanos y las posibilidades de los servicios públicos. En dicho caso, los representantes ciudadanos recibieron formación sobre técnicas de elaboración de presupuestos municipales (Genro & Souza, 1997) y las demandas de las asambleas públicas fueron revisadas por un grupo de técnicos de la administración que evaluaba la viabilidad técnica y administrativa de las mismas, explicando a los representantes ciudadanos cuando una propuesta no podría ser aplicada por cuestiones legales o prácticas (Fedozzi, 2001; Sánchez, 2001).

La última cuestión que se relaciona con la legitimidad de la participación ciudadana – y que ya fue enunciada brevemente con anterioridad – es que los mecanismos participativos no sean entendidos por la comunidad como una forma de legitimar o justificar las decisiones de los servicios<sup>24</sup> o del poder político. Se

---

<sup>24</sup> Existen algunos casos, principalmente en el ámbito cultural, en que los servicios utilizaron los mecanismos participativos para legitimar su importancia social o resguardarse de alguna política de la administración en gobierno, como los recortes presupuestarios o la reducción del equipo de trabajo. Aunque este no debe ser el objetivo principal de la participación ciudadana, puede ser una forma de crear relación con los ciudadanos.



puede superar ese posible *hándicap* a través del trabajo prolongado en el tiempo, donde la relación comunidad-administración debe progresar hasta un nivel de cooperación que favorezca la creación de mecanismos de contacto bidireccional que promuevan la libertad en la relación. Es decir, que no sea solamente el servicio el que determine los temas, los modos y los tiempos de la participación, sino que exista una vía para que los ciudadanos puedan activar la participación y proponer temas cuando lo crean oportuno. Esto no significa que en un primer momento no sean las administraciones quienes regulen las formas de participación, pero tan pronto como sea posible el control debe ser compartido.

### **2.4.3 Otras consideraciones**

Como indica García Arribas (2014, p.46-47) “la participación no es algo que producirá resultados en todo momento, es más, llevará problemas que producirán resultados poco prácticos, además de requerir tiempo y esfuerzo [...], pero el mayor problema para el desarrollo de las prácticas participativas, pasa por el miedo y la inexperiencia de los que adolecemos en este tema los servidores públicos”.

Aun no se conocen de forma amplia los resultados que pueden proporcionar las dinámicas participativas, debido a la falta de conocimiento y experiencia sobre los mismos. Además los resultados de las prácticas que actualmente existen, solamente permiten conocer de forma sesgada la realidad participativa, pues todo proceso depende de la comunidad de que se trate. Solo la aplicación continuada de las técnicas participativas permite crear una relación con la comunidad que debe evolucionar de la pasividad a la colaboración. La mejora de las prácticas participativas requiere de un trabajo a largo plazo, pues tanto la administración como los ciudadanos se deben adaptar a un nuevo modelo de gestión del sector público.

Las críticas más comunes a los modelos participativos se deben a su comparación constante con la democracia representativa, donde la <representatividad> numérica y social tiene un fuerte impacto. Hay que ser conscientes de que este es un nuevo modelo de gestión de los servicios públicos y, consecuentemente, se debe regir por otros principios lógicos. Normalmente estas técnicas son más utilizadas en el ámbito local donde la comunidad es más reducida, además dichos modelos tienen en cuenta el interés de las personas, es decir, que cada ciudadano

se implique en aquello que le afecte directamente o sobre el cual tenga interés. Así los servicios pueden satisfacer realmente a un usuario o a sus grupos de interés, pues estos ahora tienen la posibilidad de intervenir en las decisiones de los mismos, lo que no significa que los servicios públicos no intenten llegar también a otros sectores sociales, principalmente aquellos que son minoritarios, están en riesgo de exclusión o tienen menos posibilidades y capacidades de hacerse oír.

Se podría decir que la participación ciudadana se basa en conseguir una aplicación real, muchas veces siguiendo el principio de lo “mejor posible”. Es decir, que incluso siendo conscientes de que el sistema o método que se está utilizando no es perfecto, lo cierto es que busca lo mejor para la sociedad. Así, se puede decir, que la participación ciudadana, con todas sus limitaciones, siempre es mejor que un sistema tradicional en el que la relación servicio-comunidad sea prácticamente inexistente o, en el caso de que exista, sea de carácter unidireccional. Además es bastante probable que con la experiencia y el paso del tiempo se consiga superar los sesgos sociales que hoy se le achacan y promover una gestión más justa e igualitaria.

## **2.5 Los stakeholders como un método de la participación ciudadana**

En el presente apartado se relacionará la *teoría de los stakeholders* con el concepto de participación ciudadana. Dicha interrelación, entre los dos ámbitos teóricos, se hace sin embargo desde una perspectiva empírica. No se busca un debate teórico, sino una reflexión que posibilite una aplicación práctica. Así la *teoría de los stakeholders* se presentará como un posible método de la participación ciudadana, dotado de un conjunto de pautas genéricas que permiten crear y/o potenciar una relación institución-comunidad.

### **2.5.1 Semejanzas entre los objetivos de la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders**

Generalmente las dos teorías no suelen ser trabajadas conjuntamente, pues pertenecen a diferentes ámbitos científicos o por lo menos a distintos sectores de la gestión. La *teoría de los stakeholders* normalmente se vincula a la gestión empresarial, mientras que la participación ciudadana se asocia a la gestión del sector público. Aun así ambas teorías comparten una misma perspectiva de la

gestión, afirmando que la administración de una organización, sea pública o privada, debe tener en cuenta todos los actores sociales que le afecten o que de ella dependan con el fin de que las decisiones tomadas y los servicios y actividades ofertados sean lo más ventajosos posible para todos.

En primer lugar, las dos teorías, tienen como objetivo conocer el público o *target* de la institución, y seguidamente relacionarse con él para recoger su opinión o favorecer su participación en la gestión institucional. Ambas propician el acercamiento entre los individuos y la organización, y la creación de una relación más estrecha.

En este punto podemos encontrar la primera diferencia entre las teorías. La teoría de los stakeholders -o su aplicación en el sector privado- tiene como objetivos prever el impacto que tienen algunos de los servicios y actividades de la empresa, evitar el efecto negativo de los mismos o al menos minimizar las crisis que puedan surgir en el entorno<sup>25</sup>, mientras que la participación ciudadana tiene como fin último la redistribución del poder público, promoviendo que los ciudadanos colaboren en la gestión de las administraciones públicas.

Los nuevos enfoques de la teoría de los grupos de interés – fuertemente relacionadas con la responsabilidad social corporativa e influenciadas por las aplicaciones de esta teoría en los servicios públicos<sup>26</sup> - postulan la creación de una comunidad de aprendizaje mutuo (Antonacopoulou & Meric, 2005), que se centra en la oportunidad de producir conocimiento a través de la interacción de la organización con sus stakeholders. Los <contratos de interdependencia> pueden influenciar la creación de una conducta responsable, orientada a la satisfacción de los intereses mutuos.

---

<sup>25</sup> No se puede olvidar que en el sector empresarial el lucro es siempre el objetivo final. Así que ni siempre se pueden tomar las decisiones que agraden a todas las partes interesadas.

<sup>26</sup> Como por ejemplo universidades, bibliotecas, museos que aunque tienen un servicio de carácter público poseen una gestión privada o donde priman valores empresariales como el lucro, la sostenibilidad o la excelencia competitiva de los servicios. Este tipo de organizaciones es bastante común en los países anglosajones.

Dichos contratos, como sistemas de retroalimentación, poseen al menos tres grandes ventajas:

- “Proporcionan un espacio de reflexión sobre las acciones de las partes interesadas<sup>27</sup>, enfatizando sobre el impacto que tienen sobre los demás.
- El conocimiento alcanzado permite tomar cursos de acción más explícitos, dejando fuera de juego los intereses ocultos que pueden tener las distintas partes interesadas, privilegiándose los intereses colectivos.
- La importancia que tiene aprender de las experiencias comunes cuando los stakeholders interactúan entre sí” (Gaeta Quezada, 2012, p. 109).

Aunque las ventajas señaladas no se reducen únicamente al ámbito económico, siempre está presente el objetivo de alcanzar el éxito, ya sea en forma de lucro monetario o de fidelización de clientes que justifique la existencia del servicio.

Otra de las principales diferencias entre la participación ciudadana y la teoría de los grupos de interés es el universo al que deben servir. La primera, según indica su propio nombre, pretende llegar a toda la ciudadanía o por lo menos a todos los ciudadanos que sean utilizadores reales o en potencia de un determinado servicio. Al contrario la teoría de los stakeholders, debido a su origen en el seno de la gestión empresarial, procura segmentar la población para conseguir una actuación más focalizada. Aunque esta distinción es evidente en el plano teórico, en la práctica existen proyectos que aunque utilizan técnicas participativas, segmentan a la población, debido a los recursos limitados de las administraciones, para permitir presentar resultados intermedios a corto plazo. La diferencia de universo de estudio es una diferencia sustancial de valores y objetivos de las dos teorías, pues una defiende por encima de todo la promoción de una democracia participativa donde todos los ciudadanos participen, mientras que la otra tiene como principio la eficiencia, es decir, presentar resultados en el periodo más corto posible de tiempo.

La participación ciudadana generalmente se vincula a las ciencias políticas y a la sociología, por este motivo, se tiende a poner un extremado cuidado en la validez

---

<sup>27</sup> En este caso se utiliza <partes interesadas> como sinónimo de stakeholders.

científica de sus estudios (en gran parte por el afán en reafirmar el valor científico de dichas áreas), mientras los análisis de stakeholders siguen una perspectiva empresarial, donde el mejor resultado al menor coste es lo más importante.

Aunque aparentemente exista un divorcio entre las dos teorías en la práctica existen diversos ejemplos que las unen y tratan de extraer lo mejor de ambas. De este modo, en nuestro estudio, la participación ciudadana respondería a la cuestión: ¿qué queremos hacer? mientras que la teoría de los stakeholders sería la respuesta a ¿cómo hacerlo?

Aun así la cuestión central puede persistir: ¿La administración se debe relacionar con toda la comunidad o solo con sus stakeholders? Se podría decir que la situación ideal sería el contacto directo con toda la población, persiguiendo el ideal de una sociedad civil activa y una democracia participativa. Este hecho implicaría una estructura organizacional fuerte, dotada de los canales necesarios para que los ciudadanos se puedan relacionar con la institución de una forma rápida, eficiente e igualitaria.

Dichas estructuras han empezado a surgir poco a poco en todos los países, como por ejemplo, los departamentos de participación ciudadana que se han abierto en los últimos años en diferentes ayuntamientos de España o algunos centros cívicos de la ciudad de Barcelona que son gestionados total o parcialmente por los ciudadanos. Es el inicio de un largo camino y van a ser necesarios varios años para conseguir que los servicios de participación ciudadana tengan la estructura y el conocimiento suficiente para trabajar de una forma totalmente participativa y eficiente.

Además es necesario sensibilizar a los trabajadores públicos para la inclusión de los ciudadanos en la gestión y ayudar a su formación. Muchos de estos servicios funcionan ahora como centros de gestión de reclamación, de análisis y mejora de los servicios (creando parámetros para evaluar la calidad de los mismos y la satisfacción de los clientes) o dan sus primeros pasos en proyectos de participación ciudadana. En este apartado no se pretende hacer una crítica de los departamentos de participación ciudadana, sino comprender que es un proceso que necesita tiempo para ser interiorizado por la comunidad.

Dicho esto, la cuestión de si debe participar toda la comunidad o solamente los grupos de interés, sigue sin una contestación firme. Tal vez en cuestiones de orden general como la aprobación de una ley deba haber una consulta más amplia o incluso a toda la ciudadanía, pero la gestión de un servicio específico, a día de

hoy y principalmente en los países que sufrieron grandes recortes presupuestarios debido a la crisis de 2008 es prácticamente imposible. Las administraciones no tienen recursos suficientes para incluir a toda la población en la toma de decisiones. Muchos servicios de las administraciones públicas trabajan con un número muy limitado de personal que en muchos casos no es el adecuado para asegurar un servicio de calidad. La participación ciudadana debe ser un proceso cuidado. En una primera fase hay que poner atención en que estas dinámicas no entren en conflicto con el trabajo de las instituciones – para que los trabajadores no sientan que esto dificulta su trabajo – ni provoquen un cambio repentino en la relación de los grupos de interés con la organización. Se debe intentar crear una atmósfera lo más natural posible, para que la relación evolucione paulatinamente y se creen espacios reales de intercambio.

Con el objetivo de crear una relación fuerte basada en la confianza, se puede empezar a trabajar con aquellos segmentos de la población con los cuales ya existe un vínculo. Así la teoría de los grupos de interés puede ser un punto de partida para identificar y seleccionar cuales son los grupos con los que la conexión es más fuerte. Son estos grupos los que nos pueden ayudar a mejorar el funcionamiento de la institución, a conocer la imagen exterior de la misma y a potenciar la mejora de la reputación institucional. La creación de relaciones fuertes, permite fidelizar clientes y además permite tener una base social que pueda defender la institución en tiempos de crisis, como las provocadas por los recortes o por la amenaza de extinción de algún servicio. Es necesario estar atentos a la evolución de la relación, primero contando con los que nos son más cercanos y, posteriormente, incluyendo otros grupos, intentando llegar a aquellos que por sus propias dinámicas o condicionantes tienen menos representación social o capacidad de intervención.

Países como los Estados Unidos de América o Canadá utilizan la teoría de los stakeholders en la gestión de sus servicios públicos como principio para segmentar a la comunidad. Llevan muchos años trabajando en esta relación, pero no siempre resulta un proceso fácil o que tenga resultados visibles en todo momento. Lo importante es crear relaciones estables, para que los grupos de interés tengan una imagen más real de la institución y adquieran cierta formación sobre el trabajo de la misma, lo que permitirá que, en un siguiente paso, puedan participar en la toma de decisiones.

## 2.6 Conclusiones del capítulo

Para finalizar se presentan algunas ideas fundamentales que pueden ser útiles para comprender como la participación ciudadana se integra en el ámbito bibliotecario, tema del próximo capítulo.

Como se indicó en el punto 2.2 de la presente investigación la participación ciudadana tiene cuatro características básicas:

- Es un proceso.  
Lo que significa que tiene que ser planeado y que los resultados se obtienen a medio-largo plazo.
- Relación Estado-Comunidad.  
Sirve para conectar los ciudadanos y los servicios públicos.
- Intención de participar.  
Debe existir por ambas partes voluntad de crear una relación.
- Redistribución del poder.  
Promueve que las decisiones de los servicios de todos sean un asunto de toda la comunidad, por lo que las instituciones deben estar preparadas para colaborar y atribuir poder y responsabilidad a la ciudadanía.

Las dinámicas participativas deben desarrollarse desde la poca participación de los ciudadanos hasta la cooperación y/o la toma de decisiones conjuntas. De forma general se compone de tres fases:

- Información.  
Informar y formar los ciudadanos sobre las especificidades del servicio público.
- Debate.  
Establecer una relación progresivamente más sólida, a través de la creación de espacios de discusión donde se puedan intercambiar ideas, discutir puntos de vista y solucionar problemas.

- Decisión.  
Involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones, creación de políticas, planes estratégicos y actividades a través del debate y el consenso.

Es necesario comprender que la participación ciudadana es una nueva forma de gestión de los servicios públicos que no sigue las mismas reglas de la democracia representativa y que puede ser una forma de superar algunos problemas y limitaciones de dicho sistema.

En lo que respecta a la representatividad de la participación ciudadana, lo más significativo es la intencionalidad de la relación. Así, en un primer momento se debe contar con los grupos que demuestren voluntad de participar, pero siempre teniendo presente que con el tiempo se pueden sumar otros grupos y que la institución puede convocar a los grupos minoritarios cuando lo estime necesario. En lo relativo a la legitimidad lo más importante es crear espacios de diálogo y consenso, en los que los ciudadanos puedan conocer las especificidades del servicio y sus condiciones reales de trabajo para que puedan tener una opinión clara sobre el mismo.

En la presente investigación se presenta la participación ciudadana como un nuevo propósito en la gestión de los servicios públicos (es decir, incluir a los ciudadanos en la toma de decisiones de los servicios y administraciones del Estado) y la teoría de los stakeholders como un posible método de llevarla a la práctica, un conjunto de herramientas que permiten establecer una relación entre la comunidad y las organizaciones. Los grupos de interés se consideran una forma válida para iniciar y/o fortalecer una dinámica relacional, que permita incluir a la ciudadanía en el trabajo diario de las instituciones.



### **Capítulo 3 – La nueva gestión bibliotecaria: teoría de los stakeholder y participación ciudadana.**

*“Hay sombras de diálogos que deshucimos bajo  
los flujos de las sábanas a contraluz, con la  
complicidad de la despedazada mañana en el  
manto de la neblina, mar blanco que imprime  
preguntas enroscándose en la fortaleza de  
madera para colarse por las rendijas de los  
propósitos del amanecer de un nuevo mundo,  
de un día claro”*

*Hasier Larretxea*

*“Esta é a madrugada que eu esperava  
O día inicial inteiro e limpo  
Onde emergimos da noite e do silêncio  
E livres habitamos a substância do tempo”*

*Sophia de Mello Breyner Andresen*

*“Hoje vi de longe onde vamos ficar  
e como só já dormisse na espera  
ergue lavado um novo e branco dia”*

*Hugo Milhanas Machado*

### **3.1 La biblioteca del siglo XXI: nuevos contextos de cambio**

Se puede considerar el siglo XX como la Era de la innovación y del progreso científico y tecnológico. Autores como Pelini Claudio (2016) han llegado a afirmar que se ha producido más conocimiento en las últimas tres décadas del siglo XX que en todos los siglos anteriores. El descubrimiento del ADN (1962), el primer alunizaje (1968), el primer teléfono móvil (1973) y la creación de la *World Wide Web* (1990) son puntos claves en la historia de la humanidad. Además la disolución de fronteras entre teoría y técnica, la gran inversión de los estados en investigación científica y la rápida integración de los nuevos hallazgos en la vida cotidiana hacen de los siglos XX y XXI una época de transformaciones constantes. Se podría afirmar que hoy la Tierra gira más rápido.

Nos encontramos en un contexto de sucesivos cambios, a los que deben adaptarse tanto las personas como las instituciones. Según Casas Romeo se entiende como cambio “toda modificación del modelo, cultura o estructura de un sistema organizativo que posee un carácter perdurable” (citado por Lozano Díaz, 2006, p. 35). En el ámbito organizacional los términos cambio y adaptación pueden ser considerados como sinónimos o al menos guardan una estrecha relación entre sí; y ninguna institución – principalmente del sector público – debe quedarse fuera de este proceso.

Analizar el actual contexto es un ejercicio complejo debido a la falta de distanciamiento por lo que extraer conclusiones definitivas es una tarea casi imposible. Teniendo esto presente, se indican a continuación, los dos principales motivos que impulsan el cambio dentro de los servicios públicos.

#### **3.1.1 Las múltiples redefiniciones del Estado del bienestar**

El Estado del bienestar o benefactor es un concepto de las ciencias políticas y económicas, según el cual el estado debe incentivarla creación de servicios y políticas que promuevan los derechos de los ciudadanos y la mejora social. Dicho concepto surge después de la Gran Depresión, aunque solo alcanza su auge pasada la Segunda Guerra Mundial y en algunos países como España y Portugal solo en los años 80 con el final de las dictaduras. Este movimiento buscaba la creación de políticas que asegurasen un conjunto de derechos básicos – seguridad social, sanidad, educación, cultura, entre otros – con el propósito de

proteger a los ciudadanos que se encontrasen en situaciones de riesgo y de propiciar la igualdad social.

En un primer momento, se consideraba necesario subsanar las necesidades sociales básicas – alimentación, habitación y salud – para que los ciudadanos pudiesen participar activamente en la vida social de las comunidades y acceder de forma más o menos igualitaria a servicios como la educación y la cultura con el fin último de promover el bien común e impulsar una democracia más sólida. Una de las consecuencias directas de la sociedad del bienestar fue la creación de nuevas demandas sociales como la educación y la cultura. Entiéndase esta última tanto en su vertiente de adquisición continua de conocimiento como de ocio. Ejemplo de estas políticas es el artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre (ONU, 1948, p. 4) que señala que “toda persona tiene derecho a tomar parte libremente de la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes...” o la Constitución Española (España, 1978, p.8) que va un paso más allá afirmando en el artículo 44.1 que “los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”.

Desde 2008, debido a la crisis mundial, se produjeron cambios significativos en las políticas de bienestar con un fuerte impacto negativo en el ámbito cultural. Así, incluso con grandes recortes en este ámbito<sup>28</sup> los ciudadanos continuaron demandando servicios culturales y considerándolos como un derecho suyo. Por ello, las instituciones culturales deben continuar ofreciendo sus servicios, con los mismos niveles de calidad aunque el contexto haya cambiado completamente. Debido a lo dicho anteriormente, entraron en el vocabulario cotidiano de las entidades públicas, ahora con un valor de urgencia, términos como planificación estratégica, sostenibilidad, financiación alternativa y un conjunto de metodologías para el aprovechamiento de recursos. Nunca fue tan importante como hoy el análisis del entorno y el saber explotar al máximo el capital financiero y humano de las instituciones públicas.

Los servicios públicos de cultura, como las bibliotecas, demostraron en general una gran capacidad de adaptación a los nuevos contextos sin olvidar sus funciones tradicionales de promoción de la lectura y acceso a la información. Asimismo, hay que recordar que las bibliotecas y otros servicios culturales, han combatido la idea instalada en algunos sectores políticos y sociales de que la

---

<sup>28</sup> En 2011 muchas bibliotecas en España vieron sus presupuestos para adquisiciones y actividades recortados en todo o en parte.

cultura es un bien social ya alcanzado que no necesita un refuerzo constante, sosteniendo la necesidad de continuar invirtiendo en los ámbitos de cultura y educación para evitar un posible retroceso social.

### 3.1.2 Los nuevos conceptos de servicio público

En estrecha relación con el punto anterior está la idea que actualmente tiene la ciudadanía de lo que son o deben ser los servicios públicos. La mayor parte de los ciudadanos entienden los servicios públicos como un derecho suyo. Según Lozano Díaz “los ciudadanos desean que las actividades de la administración sean lícitas, legales, pero además reclaman cada vez más que sean efectivas y eficientes” (2006, p.43). En la misma línea Obregón & Vilalta (citado por Lozano Díaz, 2006, p.45) dice que los ciudadanos “reclaman que cada vez más el cumplimiento de la legalidad vaya asociado a una participación social proactiva de su administración, a un servicio más transparente y cercano a ellos”.

Se identifican cuatro ejes principales en la transformación del concepto de servicio público (fig. 19):

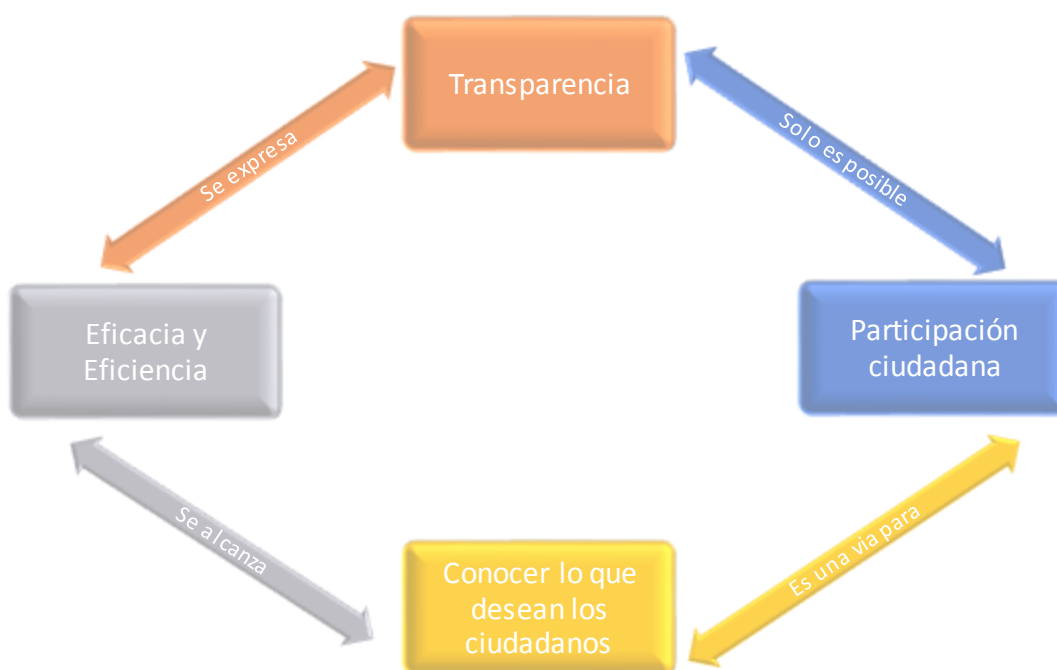


Figura 19 - Cuatro ejes de la transformación de los servicios públicos

Los cuatro ejes, que se pueden entender también como valores institucionales, no son puntos aislados sino que deben ser entendidos como cuatro facetas interdependientes de una misma realidad.

La eficiencia y eficacia son conceptos que provienen del ámbito del marketing y tienen una relación directa con la planificación estratégica. Se espera que la institución cumpla con los objetivos propuestos en su plan, pero también que esto suceda utilizando los mejores métodos. No se trata solamente de alcanzar una meta (eficacia), sino de escoger el mejor camino para alcanzarla (eficiencia). Se entiende por eficiencia, el correcto uso de los recursos humanos y materiales y la organización de las tareas, todo esto siempre teniendo en cuenta los intereses del público. El término eficiencia está relacionado con la creación de una metodología que permita en un futuro reproducir los logros alcanzados y para ello es necesario documentar las acciones de gestión de las instituciones. Eficacia y eficiencia se pueden entender de forma interna y de forma externa, esta última asociada a la imagen que la comunidad tiene de la institución. Para cumplir la acepción intrínseca de los términos es necesario que la institución conozca lo que los ciudadanos requieren de la misma. Para crear una imagen externa positiva de la organización, es decir, que se considere como una institución eficaz y eficiente, es necesario que los usuarios tengan acceso a los datos sobre los servicios para así poder evaluarlos. Es en este punto en el que entra en juego el concepto de transparencia.

Dicho concepto, la transparencia, está directamente asociado a la producción de documentos que expresen el trabajo y la gestión de los servicios y deben ser accesibles a los ciudadanos. Con la creación de estos documentos se busca no solo comunicar la legalidad de los servicios, sino demostrar que éstos son justos, es decir que utilizan los recursos públicos de la mejor forma posible y que tienen en cuenta la comunidad a la que sirven. Por eso es tan importante que los servicios públicos den a conocer sus documentos de gestión con el fin de que todos conozcan su misión, sus objetivos y las tareas o actividades que realizan, además de acompañarlos con un informe económico.

Desde la crisis de 2008, y a raíz de los muchos casos de mala gestión de fondos públicos que salieron a la luz, es de vital importancia justificar el gasto público e incluso destacar que las opciones tomadas son las más ventajosas para toda la comunidad. Este hecho guarda una estrecha relación con el conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. No se debe olvidar la función específica de cada servicio público; pero es importante ofrecer también un servicio que responda a los nuevos paradigmas informacionales y a las expectativas de la comunidad.

La tensión dialéctica, que existe entre la función que tiene o debe tener un servicio público como una biblioteca y las nuevas corrientes de la gestión que abogan por que una institución sea solamente lo que sus usuarios o los ciudadanos demanden de ella, es una cuestión difícil de resolver. La mayor parte de las veces defender categóricamente cualquiera de las dos posiciones lleva a un callejón sin salida. Por un lado, la biblioteca tiene un papel social que le viene dado por su recorrido histórico como institución pública de cultura y educación. Por otro lado, es importante tener en cuenta que la biblioteca se inserta en una sociedad cambiante y que el público es el valor máximo de cualquier institución, sea pública o privada. Es necesario encontrar un término medio que le permita cumplir las funciones para las que fue creado el servicio y al mismo tiempo se pueda adaptar a las nuevas necesidades de la comunidad. En el caso de las bibliotecas públicas se puede pensar en una institución que promueva la cultura y sea un espacio de acceso igualitario a la información, siempre teniendo en cuenta la opinión y necesidades de los ciudadanos. No se trata de transformar todo lo que fue creado hasta el momento sino de saber qué servicios o actividades potenciar, cuáles se pueden mejorar o qué nuevas demandas necesitan respuesta. Por ello, resulta inevitable contar con la opinión de los ciudadanos y conocer sus necesidades y expectativas sobre la institución. En muchos casos no se trata de saber qué función o servicios deben tener instituciones como la biblioteca, sino de conocer la mejor forma de prestar dichos servicios a su comunidad.

Existen diversas formas de conocer lo que desea la comunidad. Y la participación ciudadana, entendida como forma de incluir a los ciudadanos en la gestión de un servicio público, es una de ellas. Aunque las técnicas participativas, como se enunció en el capítulo 2, no tienen como único objetivo conocer las necesidades y expectativas de la comunidad, esta es una de sus características intrínsecas. Además acercar los ciudadanos a las organizaciones públicas permite que estos conozcan mejor las condiciones reales de trabajo de las mismas.

Los nuevos conceptos de servicio público no se quedan solamente en el plano teórico ni constituyen un conjunto de demandas sociales que se puedan ignorar o rechazar, sino que son ya una realidad que se traduce en unas prácticas concretas aunque con distintos niveles de penetración y resultados dispares en los diferentes lugares en que se aplican. En el ámbito bibliotecario, se puede decir que son los países anglosajones los que encabezan los rankings de la inclusión de los ciudadanos en la gestión de bibliotecas. Las razones de este hecho son difíciles de determinar, aunque se podrían relacionar con la amplia aplicación del

marketing en los organismos públicos donde la satisfacción del cliente es una de las principales características en la evaluación de los mismos. Además dichos países cuentan con fuertes movimientos de la sociedad civil (asociaciones, grupos vecinales, etc.) que participan activamente en la defensa y el fortalecimiento de las comunidades.

La participación ciudadana se podría definir de forma sucinta como un conjunto de técnicas que pretenden incluir al ciudadano en la gestión de los servicios y promover el desarrollo de las relaciones del ciudadano con la institución favoreciendo su paso de una postura pasiva hasta la colaboración en las actividades y/o en la definición de servicios y toma de decisiones. Asimismo, la participación ciudadana se incluye dentro de las nuevas acepciones de los servicios públicos y guarda estrecha relación con los otros tres ejes indicados (fig. 19). En primer lugar, es inherente a las técnicas participativas contactar con los ciudadanos y conocer lo que desean. En segundo lugar, la transparencia es otro factor relevante, pues es necesario que los ciudadanos conozcan los datos de los servicios para que puedan opinar sobre los mismos. Además es importante para aumentar la reputación y la confianza en la organización. En tercer lugar, la participación ciudadana puede influenciar la eficiencia y eficacia de un servicio al incluir en su gestión el conocimiento y pensamiento colectivos e integrar la opinión de los principales interesados en la buena gestión del servicio público que son los ciudadanos.

### **3.2 La biblioteca como agente democrático**

Después de analizar los principales contextos de cambio de los servicios públicos, se indicará en el presente apartado cómo la participación ciudadana afecta directamente a las bibliotecas. En primer lugar, se verá qué lugar ocupan las bibliotecas en el nuevo universo relacional. En segundo lugar, se reflexionará sobre las posibles influencias de los stakeholders en la creación de valores y en la definición de lo que es o debe ser la biblioteca. En tercer lugar, se hablará de cómo los servicios públicos en general y las bibliotecas en particular contribuyen a crear una ciudadanía más activa. Y en último lugar, se enunciarán algunas actividades que las bibliotecas pueden realizar para promover el dialogo y el conocimiento de algunos conceptos democráticos y políticos básicos entre la ciudadanía.

### 3.2.1 La biblioteca-red

Gran parte de los modelos de relaciones proponen un esquema relacional semejante en el que la organización ocupa el lugar central y a su alrededor (de forma equidistante) se encuentran los diferentes grupos de interés que se relacionan con ella (fig.20).



Figura 20 - Esquema tradicional del universo de relaciones

Según Lozano (2009, p. 117) aún existe una visión ptolemaica<sup>29</sup> de las organizaciones. En su obra “La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible” el autor dedica un breve apartado – titulado “Esperando a Copérnico<sup>30</sup>”- a reflexionar sobre una nueva <cosmovisión>, nunca mejor dicho, del sistema organizacional.

Se propone ver la institución y su universo de relaciones, cambiando el foco de “la organización y la comunidad” por el de la “organización con la comunidad”. Así,

<sup>29</sup> Relativo a Claudio Ptolomeo, matemático y astrónomo del siglo II que defendía un modelo del universo geocéntrico.

<sup>30</sup> En una doble referencia a la pieza de teatro “Esperando a Godot” de Samuel Beckett en la que los personajes esperan a alguien que no llega ya Nicolás Copérnico, el astrónomo renacentista que formuló la teoría heliocéntrica.



se busca definir la organización a partir del lugar que ocupa en relación con los otros stakeholders. De este modo la organización se considera solamente un nudo más en la amplia red de relaciones que se establecen entre los ciudadanos y las diferentes organizaciones públicas y privadas que existen en la sociedad. La organización para la cual se trabaja ya no será el centro del universo de relaciones, sino que cada stakeholder depende o está conectado por lo menos con otro stakeholder y cualquier organización es también un stakeholder de otra organización (fig. 21). Así, comprendiendo qué otras relaciones tienen nuestros stakeholders, y qué lugar ocupa nuestra biblioteca en esta sociedad-red, podemos definir quiénes somos.



Figura 21 - Nuevo esquema (cosmovisión) del universo relacional

Dentro del ámbito de las relaciones organizacionales en las que se aboga por que los principios que estructuran un organismo provengan del entramado de relaciones con la comunidad, se puede cuestionar si dos instituciones que comparten los mismos grupos de interés no son en teoría una misma institución. Esta cuestión central se puede desdoblar en otras subyacentes: ¿Tienen o deben tener los mismos objetivos y valores?, ¿Qué relaciones las definen? o ¿Cuál es su diferenciador?

La visión amplia de la organización en la que no hay un centro definido, por considerar que todos los nudos o stakeholders están conectados entre sí, implica también un cambio a la hora de definir los valores y objetivos que guían la

institución. En una biblioteca relacional o biblioteca-red<sup>31</sup> la creación de valores deja de ser un asunto interno. Dichos valores pretenden definir por un lado la identidad del servicio y por otro cómo el servicio se relacionará con su comunidad. Se deben dejar atrás las cartas de servicios y los planes estratégicos hechos *a priori* sin contar con la opinión de los ciudadanos que muchas veces solo intentan reflejar una imagen positiva de la organización y no tienen ninguna influencia real en el desarrollo de su actividad diaria.

Así los valores de la biblioteca, en los que se incluyen también la misión y la visión, deben marcar las pautas básicas de su funcionamiento. Es decir, deben indicar de forma clara cómo serán las relaciones con su comunidad, pues en el ámbito relacional definir qué es un servicio es definir cómo van a ser sus relaciones. La biblioteca debe determinar desde el principio qué impacto o valor tendrá el contacto con sus grupos de interés. Las bibliotecas que se indican en el apartado 3.3 trabajan en la relación con su comunidad y se pueden considerar ejemplos de bibliotecas-red.

### 3.2.2 Creando valor(es)

La cuestión que subyace a lo mencionado anteriormente es: ¿Qué es o qué debe ser la biblioteca? Dicha cuestión se puede formular de otra forma: ¿Cómo determinar los valores y/o características que definen una biblioteca concreta? En este punto es importante aclarar que la creación de valores debe ser desde un primer momento un proceso colaborativo y que se desarrollará con el tiempo. En el inicio los valores pueden ser redactados provisionalmente por los trabajadores, siempre teniendo en cuenta que son los primeros pasos en la creación de una <biblioteca-reflexiva>, es decir, una biblioteca que intenta pensar de forma constructiva cada decisión que toma. Se puede considerar que la “biblioteca-reflexiva” es un estado embrionario de la <biblioteca-red>. La creación de valores provisionales debe centrarse en orientar las relaciones de la biblioteca con su comunidad o por lo menos con sus stakeholder prioritarios, constituyendo la base para iniciar una relación real con la misma.

---

<sup>31</sup> Biblioteca relacional y biblioteca-red son términos sinónimos que describen una biblioteca que hace el esfuerzo de relacionarse con los stakeholders y que es consciente de que solo es un nudo en el entramado de relaciones de la comunidad.

Los valores no deben ser un conjunto de demandas descontextualizadas, ni tampoco la suma de deseos o ideas que tengan los stakeholders, sino unas pautas sencillas de lo que debe ser la biblioteca conseguidas a través del consenso y que sea lo más ventajoso posible para toda la comunidad, como indica Halal (2001, p.30) “a partir de la colaboración con los stakeholders se encuentran estrategias creativas que beneficien a todas las partes”.

Asimismo, la definición de valores a través del consenso de y con los stakeholders presupone que la biblioteca deje de centrarse únicamente en la gestión de sus intereses. No significa que los ignore, pero debe estar abierta a conocer los intereses de los demás grupos. Por otro lado hay que formar a los stakeholders para que entiendan que el bien-común está por encima de la voluntad particular de cada grupo y que en muchos casos no lo constituyen solamente las demandas que tienen en común los diferentes grupos de interés.

Subyace a esta “cosmovisión” de las relaciones y a la búsqueda de consenso comunitario la idea de que los valores deben evolucionar. Eso podría significar estar en presencia de una biblioteca u organización en constante cambio, lo que podría presentar problemas de identidad. ¿Una biblioteca que cambia constantemente sus valores y sus pautas de actuación tiene identidad? ¿La función de la biblioteca podría cambiar en el caso de que lo desee la comunidad? Incluso nos podríamos adentrar en reflexiones más arriesgadas. Por ejemplo: ¿si toda la comunidad deseara que la biblioteca solo tuviese videojuegos la institución debería aceptarlo?

En este punto se puede introducir el concepto de “híper-norma” de Donaldson & Duenfee (1999), que de forma sumaria se puede definir como los valores éticos por los cuales juzgamos otros valores. Los derechos humanos o la libertad individual podrían ser dos ejemplos de “híper-norma”. Constituyen valores máximos a partir de los cuales podemos evaluar otros valores (subsidiarios) o incluso crear una escala de valores, donde en primer lugar vendrían aquellos que permiten alcanzar mejor y/o proteger la <híper-norma>. Siguiendo la concepción de estos autores se puede idealizar un valor máximo que defina la biblioteca. Dicho valor que se podría denominar <valor barrera><sup>32</sup> sería el que atribuyese identidad a la biblioteca. El <valor barrera> podría ser permanente o por lo menos con una durabilidad mayor que los restantes y además de proteger o fijar la función

---

32 El término <valor barrera> fue creado en el seno de esta investigación, aunque guarde una estrecha relación con algunas de las características de la <hiper-norma> de Donaldson & Duenfee.

principal de la biblioteca, podría ser un punto de partida para definir, clasificar y/u ordenar los valores determinados en consenso con la comunidad.

En el presente trabajo se propuso el concepto de <valor barrera> como respuesta a las muchas reservas que se tienen sobre las dinámicas participativas. Existe el temor a que los ciudadanos cambien totalmente la estructura y la función de la biblioteca. Sin embargo tanto los ejemplos indicados en el apartado 3.3 como la práctica desarrollada en la Biblioteca Pública de Salamanca, que se describe en el capítulo 6 de la parte 2, demuestran que los stakeholders no suelen proponer que las bibliotecas tengan un papel fuera o muy alejado de la imagen social que tienen de la misma. De este modo se puede afirmar que no hay que temer que los grupos de interés quieran atribuir otras funciones a la biblioteca muy distintas a su papel de promotora de educación y cultura. Asimismo la promoción de la educación a lo largo de la vida, la cultura, o la idea de ser un espacio de diálogo abierto a la comunidad son ejemplos de posibles <valores barrera>.

### **3.2.3 La biblioteca en el trillo de la ciudadanía**

Es imposible hablar de democracia – aunque sea de democracia ciudadana o participativa – sin hablar de poder. La cuestión de fondo, cuando se trata de los modelos democráticos, es quién detenta el poder. Como se enunció en el capítulo anterior, la participación ciudadana propone una redistribución del poder. La teoría de los stakeholders propone algo similar, es decir, incluir la opinión de los grupos de interés en la gestión de la organización con el objetivo de minimizar el impacto negativo de las decisiones tomadas por la organización o en el mejor de los casos que estas decisiones sean ventajosas para todos los grupos de la comunidad. Al tratarse de división o redistribución del poder se habla también de responsabilidad social.

El tema de la responsabilidad fue ampliamente estudiado y debatido en diferentes ámbitos del saber cómo la filosofía (ética), el derecho (creación de leyes y códigos deontológicos), las ciencias políticas (esquemas de valores) y en los últimos años también ha tenido un gran impacto en las ciencias empresariales y el marketing, hasta introducirse en el discurso cotidiano como se ve en el uso de términos como responsabilidad social corporativa (RSC) o empresarial (RSE).

No se profundiza aquí en las diferencias entre los distintos conceptos, pero sí se presenta una breve definición de los mismos:

- Responsabilidad social.  
Es el compromiso que tienen todos los actores sociales (ciudadanos, empresas, instituciones públicas, ONGs, etc.) en la labor de incrementar el bienestar de la sociedad ya sea a nivel global o local (Melle Hernández, 2007).
- Responsabilidad social empresarial.  
Consiste en “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, medio ambientales y sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.7).
- Responsabilidad social corporativa.  
Tiene el mismo significado que el concepto anterior, pero de forma más inclusiva ya que el término “corporativo” abarca a todo tipo de organizaciones tanto del sector público como privado, tengan o no ánimo de lucro (Navarro Garcia, 2008).

En este punto se podría plantear la cuestión: ¿Una institución pública no es ya en sí misma socialmente responsable? En principio, cualquier acción de un servicio público, como la biblioteca, debe tener un impacto positivo para la sociedad ya que su principal función es servir a la misma. Aun así, se podría decir que la RSC en el sector público debe promover que todas las decisiones sean lo más favorables, más ventajosas y más adecuadas posibles a las necesidades del mayor número de grupos sociales o por lo menos de aquellos que tienen mayor relación o son más influenciados y/o dependientes de las actividades de la institución.

Aunque se pueda entender que las instituciones públicas son por definición socialmente responsables este es un tema controvertido en el seno de las mismas como se puede ver en el estudio del Instituto de Innovación Social de ESADE (2007), que reúne las opiniones de un conjunto de representantes de empresas, sector público y ONGs que trabajan en la promoción de la RSC y presenta algunas reflexiones de interés referentes a las administraciones públicas:

- El estado además de promover la responsabilidad social debería aplicarla. No es congruente que por un lado existan instituciones públicas estudiando esta materia y las administraciones públicas

no la pongan en práctica. Deberían servir de ejemplo para las demás organizaciones.

- Aunque las administraciones públicas siempre buscaron servir a las comunidades la RSC se presenta como un marco totalmente diferente de la gestión clásica de estas organizaciones. El foco ya no será solo proporcionar un servicio de excelencia, que se verificará por las encuestas de satisfacción, sino que toda la administración debe estar centrada en el ciudadano.
- Las administraciones aún no saben cómo poner en marcha este nuevo modelo de gestión. Existe poca información y parece haber cierta instrumentalización de la RSC por parte de la clase política lo que se traduce en que los funcionarios no lleguen a entender cuál es la implicación política y práctica de todo este proceso.
- A nivel práctico, los funcionarios públicos temen que haya una hiper-normativización, creando certificaciones o pautas de actuación como sucedió en los últimos años con las cuestiones relacionadas con la protección medioambiental.

De forma general se podría decir que las administraciones públicas se encuentran en el <punto cero> de todo este proceso. Es decir, son conscientes de que es necesario implementar, ya que el contexto social lo demanda, un nuevo modelo de gestión, con el que sus acciones sean lo más ventajosas posibles para todos y contando con la opinión de los ciudadanos, pero no saben ni cómo hacerlo, ni qué objetivos deben lograr con el mismo.

Las reflexiones anteriores pueden además abrir un debate más amplio, relacionándolas con la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders. Todos los gobiernos o estados intentan mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, favorecer el bienestar social y promover la democracia. ¿Son entonces las administraciones públicas el centro de promoción de las libertades fundamentales y del espíritu democrático? En el caso concreto de las Bibliotecas, ¿cómo ayudan a crear una sociedad más responsable y democrática?

Desde el primer Manifiesto de la UNESCO sobre las bibliotecas públicas de 1949 se destaca el papel que estas deben tener como agentes en el proceso educativo

y como creadoras de una fuerza comunitaria. Aunque solo en el Manifiesto de 1972 se utiliza por primera vez el término <democrático>:

“La biblioteca pública es una demostración práctica de la fe de la democracia en la educación de todos como un proceso continuo a lo largo de la vida, así como en la apreciación de los logros de la Humanidad en el campo del saber y de la cultura” (UNESCO, 1972, p.1)

Aunque el término democracia tiene allí la acepción de un “acceso igualitario” como se detalla a continuación en el mismo manifiesto:

“Para lograr completamente sus objetivos, la biblioteca pública ha de ser de fácil acceso y sus puertas han de estar abiertas para que las utilicen libremente y en igualdad de condiciones todos los miembros de la comunidad, sin distinción de raza, color, nacionalidad, edad, sexo, religión, lengua, situación social o nivel de instrucción.” (UNESCO, 1972, p. 1).

Hasta la edición de 1994 no se recoge claramente cómo puede contribuir la biblioteca al desarrollo democrático de las sociedades:

“La libertad, la prosperidad y el desarrollo de los individuos son valores humanos fundamentales [que] solo serán alcanzadas cuando los ciudadanos estén en posesión de la información que les permita ejercer sus derechos democráticos y tener un papel activo en la sociedad” (citado por Ventura, 1998, p.8)

La idea de una democracia activa, como se puede observar, viene asociada al libre acceso a la información. En la misma línea van las Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de Bibliotecas Públicas al afirmar que estas instituciones:

“desempeñan un importante papel en el progreso y mantenimiento de una sociedad democrática al ofrecer a cada persona acceso a toda una serie de conocimientos, ideas y opiniones” (2001, p.8)

Se puede indicar que hubo un pequeño cambio de perspectiva en la función democrática de las bibliotecas públicas en sus principales “*guidelines*”

internacionales. Así en la primera versión de 1949 no hay una referencia clara al papel de las bibliotecas en los sistemas democráticos; la versión de 1972 habla de democracia en el sentido de igualdad de oportunidades en el acceso a la información y la versión de 1994 deja claro la importancia de estas instituciones en el ejercicio de los derechos democráticos. En resumen, el papel democrático de las bibliotecas públicas, aun teniendo en cuenta las diferencias entre cada versión, está directamente asociado al acceso a la información y se puede intuir que en su base estaría la premisa <una sociedad informada es una sociedad democrática>.

En la misma línea encontramos el trabajo de Correia (2007, pp. 51-65) sobre la biblioteca como espacio de ciudadanía, donde se señalan tres factores esenciales para que un ciudadano sea activo: acceso a la información, alfabetización y alfabetización informacional y/o científica también conocida por ALFIN<sup>33</sup>. En dicho estudio la autora cita los seis tipos de información necesarios para el ejercicio de la ciudadanía (Stela citado por Correia, 2007, p. 57):

1. Información para orientación del ciudadano (donde acudir para resolver un problema específico).
2. Información detallada sobre los derechos y deberes.
3. Información sobre procedimientos administrativos y procesos políticos.
4. Información específica sobre casos individuales o políticas específicas.
5. Información factual sobre servicios y actividades.

Aunque se trata de cuestiones de índole personal, permiten al ciudadano ubicarse en la sociedad y conocer la estructura política y jurídica en que se encuentra. Este tipo de informaciones suelen estar disponibles en cualquier biblioteca de lectura pública, además, en servicios como <la biblioteca responde> ofrece indicaciones

---

<sup>33</sup> “La ALFIN es, en resumen, saber cuándo se necesita información y tener la capacidad de localizar, evaluar y aplicar eficazmente la información requerida, independientemente del formato en que esta se encuentre y del fin al que se vaya a aplicar (académico, laboral, personal o social).” (Campal García, 2006)



detalladas y puede orientar al ciudadano. En el mismo trabajo, Correia señala la función que puede o debe tener la biblioteca pública como agente de alfabetización informacional, que al contrario de lo que se pueda pensar aún sigue vigente

Durante mucho tiempo la función de las bibliotecas parecía intocable, constituyéndose como el principal punto de acceso gratuito e igualitario a la información. La proliferación e integración de las TIC (ordenador personal, *Smartphone*, *Tablet* etc.) en la vida diaria de gran parte de la población occidental y el desarrollo de nuevos motores de búsqueda con un alto grado de usabilidad como Google vinieron a destronar a las bibliotecas como punto de acceso privilegiado a la información. Aunque muchos vean en estos hechos los indicios del fin del sistema bibliotecario, realmente lo que se plantean son nuevos desafíos, entre ellos, el desarrollo de habilidades para seleccionar la información pertinente, y posteriormente, transformarla en conocimiento. Así la biblioteca del siglo XXI se constituye como un centro de formación en el acceso y tratamiento de la información, promoviendo la alfabetización informacional (funcional) y evitando el crecimiento de la brecha digital en todos los niveles etarios y sociales de la comunidad. Aunque parezca que esta es una situación ya superada, que la población en general tiene un nivel básico de competencia lectora, es decir, que además de saber leer, saben interpretar la información, estudios como PIAAC (OCDE, 2013) y PISA<sup>34</sup> (OCDE, 2014) muestran lo contrario.

PIAAC es el Programa internacional para la evaluación de competencias en la población adulta (16-65 años) promovido por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Su principal objetivo es mapear las habilidades cognitivas de los individuos por países, analizando la comprensión lectora y el cálculo matemático. En 2013 participaron en el estudio 26 países pertenecientes a la UE o la OCDE: Alemania, Australia, Austria, Flandes (Bélgica), Canadá, Chipre, Corea, Dinamarca, Eslovaquia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Noruega, Países Bajos, Polonia, Reino Unido (Inglaterra e Irlanda del Norte), República Checa, Rusia, Suecia.

---

<sup>34</sup> Solo se menciona de ambos estudios lo relativo a la competencia lectora, por considerarse el área en que las bibliotecas pueden tener una implicación directa.

En relación a la comprensión lectora<sup>35</sup> el estudio propone una escala creciente de cinco niveles (1-5). Los resultados del informe de 2013 indican que España es uno de los países con mayor porcentaje de adultos en los niveles más bajos de comprensión lectora (inferior a 1, 1 y 2) y consecuentemente menor porcentaje en los niveles más altos (3, 4 y 5), teniendo una valoración media de 251 puntos, cuando la media europea es de 270 puntos y la de la OCDE es de 272 puntos (fig. 22)

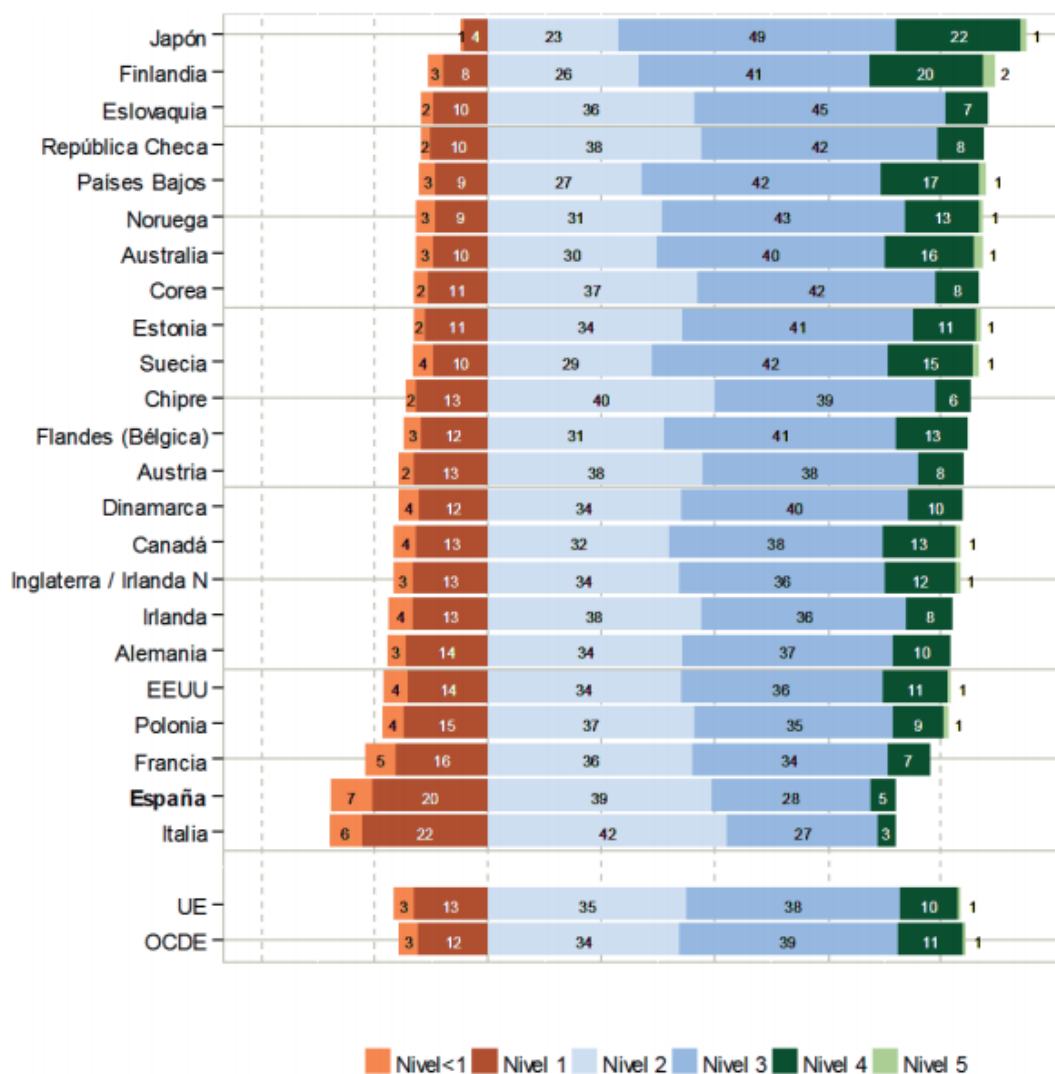


Figura 22 - Niveles de competencia lectora por países del informe PIAAC (OCDE, 2013)

<sup>35</sup> “Habilidad para entender, evaluar, utilizar y relacionar textos escritos. También se consideró la lectura digital, que requería conocimientos como usar enlaces y habilidades para navegar por diferentes medios utilizando diversas herramientas” (2013, p. 30)

Uno de los puntos clave del PIAAC es la relación directa entre la comprensión lectora y aspectos de la vida cotidiana como el estatus laboral, el nivel de ingresos y la salud, demostrando el impacto social de la promoción de la lectura. Asimismo el estudio hace referencia a que en España se lee menos que en el promedio de los países del informe.

PISA es el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes, promovido por la OCDE, cuyo principal objetivo es analizar las competencias de alumnos de 15 años en las áreas de matemáticas, lectura y ciencias. En relación a la lectura (fig. 23), España tiene una valoración de 488 puntos siendo el promedio de la UE de 489 y de la OCDE 496. Aunque los resultados sean bastante mejores que los del informe PIAAC, España sigue estando por debajo de los valores medios de la UE y la OCDE.

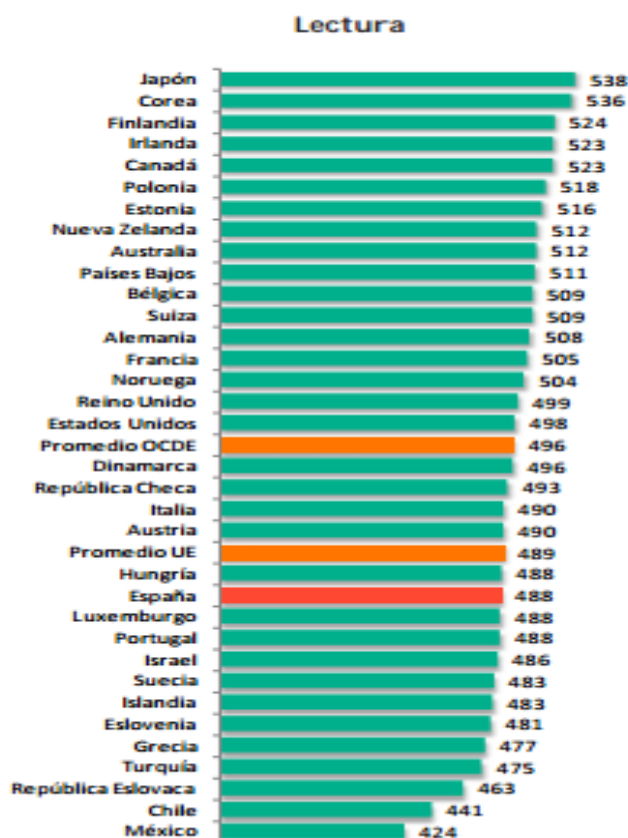


Figura 23 - Niveles de competencia lectora por países del informe PISA (OCDE, 2014)

Según los datos anteriormente mencionados se puede concluir que la promoción de la lectura y la competencia lectora aún constituyen áreas que es necesario promover, principalmente por parte de las instituciones públicas. Asimismo hay

que tener en cuenta que la competencia lectora es una habilidad individual, por ese motivo debe ser trabajada y potenciada en cada individuo. El reto de tener más y mejores lectores perdurará a lo largo del tiempo y este hecho tiene una implicación directa en la creación de una ciudadanía activa, compuesta por individuos que puedan ejercer una posición crítica ante el mundo que los rodea.

Con los datos previamente señalados se busca reflexionar sobre la función democrática de la biblioteca y qué condicionantes puede tener en un contexto como el español.

De este modo se puede afirmar que la promoción de una democracia activa o participativa es un tema complejo. Primero, las instituciones públicas como la biblioteca deben conocer los nuevos ámbitos de gestión donde se incluye la participación ciudadana y la responsabilidad social corporativa. En segundo lugar, en el caso de las bibliotecas, se debe comprender que el acceso a la información ya no es el único punto a tener en cuenta en la creación de una sociedad democrática, sino que ésta debe ser promovida a través de la inclusión de los ciudadanos en la gestión de los servicios. Es decir, se trata de fortalecer la ciudadanía a partir de la práctica de la misma. En tercer lugar, es importante saber que una sociedad activa depende de algunos factores contextuales, como por ejemplo el grado de alfabetización y alfabetización informacional de la población, aunque esta desconozca su importancia o sus propias limitaciones. Así, en países como España la promoción del nivel de alfabetización informacional puede constituir un “valor barrera”<sup>36</sup> que defina la biblioteca y contribuya a preparar a la comunidad para una participación más eficiente.

### **3.2.4 Otras formas democráticas**

Además de las diferentes aportaciones que hacen las bibliotecas a la democracia, de las cuales la participación ciudadana es la principal, en este breve apartado se reúnen algunas iniciativas que contribuyen al fomento de una ciudadanía más activa:

---

<sup>36</sup> Término definido en el punto 3.2.2.

- Promover los hábitos de debate de cuestiones cotidianas.
- Informar y formar sobre los conceptos básicos del sistema democrático como por ejemplo democracia representativa, los poderes del estado, los derechos y deberes de los ciudadanos, etc.
- Informar y formar sobre otros sistemas democráticos como las democracias representativas o directas.
- Promover las bibliotecas como espacios de diálogo y consenso, creando líneas de comunicación directas entre el poder municipal, provincial o autonómico y los ciudadanos; a través de las que los ciudadanos puedan relacionarse directamente con los gobernantes o los representantes de los partidos.
- Promover la creación de una ciudadanía activa para que la comunidad pueda intervenir gradualmente en la gestión de la biblioteca a través de modelos participativos como los indicados en la presente investigación.

Tradicionalmente las bibliotecas desconfiaban de este tipo de iniciativas, pues consideraban que como administraciones del Estado no deberían involucrarse en el debate político y pensaban que muchas de estas actividades podrían transformarse en mítines políticos de los partidos, de tal modo que no percibían claramente su contribución a la formación democrática de los individuos. El debate de cuestiones políticas es un ejercicio complicado y puede generar conflictos, pero es fundamental que las bibliotecas contribuyan en la formación/información de los ciudadanos aclarando conceptos básicos del ámbito político que afectan a la vida diaria de toda la comunidad, promoviendo la reflexión social en la búsqueda del bien-común por encima de sus intereses individuales e interviniendo en el desarrollo social y formativo de la sociedad.

### **3.3 Ejemplos de estudios de stakeholders/P.C**

A continuación se presentan algunos ejemplos de la aplicación de metodologías participativas en la gestión de bibliotecas públicas. No se ha pretendido hacer un estudio exhaustivo de las bibliotecas que incluyen a la comunidad en la gestión de

sus servicios, sino solamente reunir un conjunto limitado de buenas prácticas de participación ciudadana en la gestión de servicios bibliotecarios.

Los ejemplos que se analizaran a continuación han sido seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que todo el proceso estuviese explicado con claridad y detalle (incluyendo las fases intermedias) y disponible *on-line* en las páginas web de las bibliotecas.
- Que todos los proyectos de participación ciudadana diesen lugar a la creación de planes estratégicos.
- Que todos los procesos estuviesen finalizados o en fase de aplicación.
- Qué se utilizasen técnicas participativas, asociadas a la participación ciudadana o a la teoría de los stakeholders.

### 3.3.1 Bellingham Public Library (USA)



Figura 24 - Sala de lectura infanto-juvenil  
(Flickr de la Bellingham Public Library, 2010)

En el año 2012, *Bellingham Public Library*, convocó a los representantes de 40 stakeholders entre los que figuraban, departamentos de la administración, ayuntamiento, otras bibliotecas, sistema de escuelas públicas, antiguos miembros del Consejo Consultivo de la Biblioteca, asociación de amigos de la biblioteca y un gran número de asociaciones y empresas locales.

Antes de la reunión con los grupos de interés propiamente dicha, hubo un conjunto de presentaciones sobre la biblioteca en el siglo XXI y la importancia de la participación ciudadana. Primeramente, Pam Kiesner, director de la biblioteca, abrió la sección hablando sobre el futuro de las bibliotecas públicas y su papel social. Seguidamente Brian Burton, decano de la Facultad de Economía y Comercio de *Bellingham*, hizo una breve introducción sobre los métodos de recogida de información ciudadana y explicó cómo se desarrollaría la reunión con los stakeholders que se haría a continuación. Las dos charlas evidencian la preocupación de la biblioteca por formar/informar los grupos de interés antes de recoger su opinión. Finalmente, J. Robert Gordon, miembro del equipo de gestión de la biblioteca lanzó la cuestión que serviría de punto de partida al debate posterior con los stakeholders: “¿Dónde está la biblioteca pública de *Bellingham* y dónde quiere estar dentro de 3 a 5 años?”

Posteriormente los 40 representantes de stakeholders fueron divididos en grupos más pequeños y se procedió a una reflexión sobre la biblioteca, centrándose en las cuatro dimensiones (de polos confrontados) propuestas por la *American Library Association*:

- Biblioteca física – Biblioteca digital.
- Centrada en el individuo – Centrada en la comunidad.
- Colección – Creación.
- Portal – Depósito.

Las cuatro dimensiones hacen referencia a cuestiones políticas, culturales, económicas y técnicas que afectan a la gestión de la biblioteca; y elegir uno de los polos opuestos de cada dimensión refleja una posición clara en la definición de las políticas futuras de la *Bellingham Public Library*. Por ejemplo, en relación a la dimensión *Centrada en el individuo – Centrada en la comunidad*, optar por el primero de los polos significa que la biblioteca se centraría en la satisfacción de las necesidades de sus clientes presenciales entendidos de forma individual, mientras que escoger el segundo de los polos significa que la institución debe

concentrar sus fuerzas en promover el dialogo cívico, transformándose en un espacio de encuentro y colaboración entre los ciudadanos.

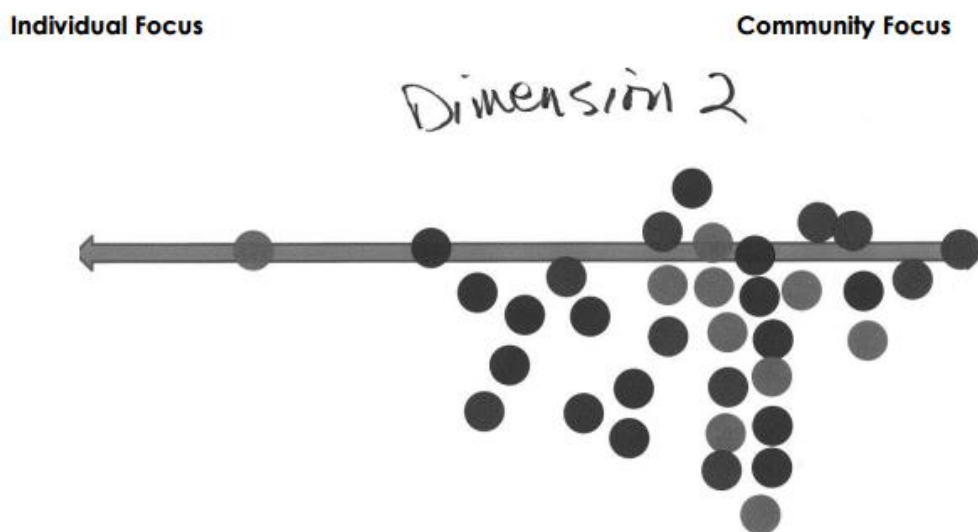


Figura 25 - Graduación de la opinión de los stakeholders en la dimensión “Centrada en el individuo – Centrada en la comunidad” (Bellingham Public Library, 2012)

Se solicitó a los representantes de los grupos de interés que reflexionasen y optasen por uno de los polos opuestos de cada una de las dimensiones, y de todo ello se obtuvo una representación gráfica<sup>37</sup> (fig. 25) y un conjunto de reflexiones como las que se indican, a modo de ejemplo, a continuación:

- La biblioteca redujo los espacios tranquilos para uso individual y la necesidad de recuperar una parte de los mismos ha provocado diversas reestructuraciones del centro.
- La biblioteca como <espacio> aparece en el debate de otras dimensiones (Biblioteca física – Biblioteca digital) y la posibilidad de tener espacios en otras instituciones.
- Servir a la comunidad y llegar a los grupos de interés requiere una gran adaptabilidad; crear espacios que permitan múltiples usos, “zonas” diferenciadas en la biblioteca y centros avanzados de tecnología.

<sup>37</sup> En el documento “Stakeholders retrace” no se especifica si la figura 25 fue creada por los propios stakeholders o fue hecha *a posteriori* por los trabajadores de la biblioteca. Tampoco se aclara el significado de los diferentes tonos ni por qué solo están representados 35 stakeholders de los 40 que fueron convocados.



- Al servir al individuo estamos sirviendo a la comunidad; centrarse en la comunidad promueve la pertenencia y crea comunidad para servir también a lo individual.
- Se puede servir a más gente con el mismo dinero (más rentable) y llegar a aquellos con más necesidades.
- Existen muchas oportunidades en los servicios para la comunidad, pero la necesidad de servicios para el individuo sigue existiendo. Hay que tener cuidado para no centrarse en solo uno de los polos.

El caso específico de la dimensión *Centrada en el individuo – Centrada en la comunidad*, que aquí se utilizó como ejemplo para que el lector conozca con mayor detalle todo el proceso, se refleja en el plan estratégico de 2013-2017 de la biblioteca en el objetivo “Encontrar: crear espacios propicios para la relación entre las personas de la comunidad” (Bellingham Public Library, 2013, p. 6), donde explicita en frases como “la biblioteca, como espacio físico, es importante para la gente que vive y trabaja aquí” o “nos centramos en el acceso público a las bibliotecas mediante el aumento del horario de apertura y la restauración del presupuesto, que anteriormente fue recortado”

La reunión con los stakeholders fue esencial para la definición de los objetivos estratégicos (*goal*) y los objetivos secundarios (*objective*) del plan estratégico de 2013-2017 de la *Bellingham Public Library*, auxiliados por los datos recogidos en la encuesta telefónica. Dicho plan es un buen ejemplo de la inclusión de la teoría de los stakeholders y la utilización de las técnicas participativas para dibujar las políticas futuras que caracterizarán a la biblioteca en los próximos años.

### 3.3.2 London Public Library (Ontario, Canada)



Figura 26 - Sala de lectura (London Public Library, 2013)

El plan estratégico 2014-2017 de la *London Public Library (2013 a)* es un ejemplo significativo de la inclusión de los ciudadanos en la gestión de los servicios públicos, utilizando técnicas directamente relacionadas con la teoría de los stakeholders y la participación ciudadana.

La biblioteca de London tiene un largo recorrido en la relación directa con su comunidad para la creación de los principios orientadores de la biblioteca como se puede constatar en su plan estratégico de 2010-2013 titulado “Enriqueciendo vidas y empoderando personas”<sup>38</sup> (London Public Library, 2010).

El plan estratégico en vigor (London Public Library, 2013 a), cuyo título es bastante significativo “El espacio de la biblioteca como espacio de la comunidad”<sup>39</sup>, es el resultado de las opiniones recogidas a través de diversos métodos en su mayoría participativos:

- Equipos de calle:  
Los trabajadores de la biblioteca salieron a las calles para preguntar a los transeúntes sobre el futuro de la biblioteca y sobre el papel que esta tenía en sus vidas y en la comunidad. Se entrevistó a 480 personas en 27 locales distintos entre los que

---

<sup>38</sup> Título original: “Enriching lives and empowering people.”

<sup>39</sup> Título original: “Library space is community place.”

figuraban bares, paradas de autobuses, jardines, tiendas y festivales.

- Encuesta online:  
6700 personas contestaron a una encuesta sobre los usos que hacían de la biblioteca o por qué no la utilizaban, los servicios digitales y cuáles deberían ser las prioridades de la biblioteca en el futuro.
- “Soñar la biblioteca”:  
Invitaron a la biblioteca a familias jóvenes y les pedían que relatasen como les gustaría que fuera la biblioteca.
- Stakeholders Labs<sup>40</sup>:  
Organizaron diversos tipos de reuniones con los representantes de diversos grupos de interés como los usuarios, empresas tecnológicas, asociaciones sociales, recién llegados a la ciudad o los amigos de la biblioteca. Esas conversaciones versaron sobre la relevancia de la biblioteca en el futuro de la comunidad.
- Encuentros con la comunidad:  
En la última etapa de la creación del plan estratégico se convocó a la comunidad en un espacio público para ayudar a formalizar los puntos estratégicos del futuro plan.
- Otras vías de comunicación:  
La biblioteca siempre está abierta para recibir propuestas a través de teléfono, correo electrónico o de forma presencial.

La creación de dicho plan estratégico fue realizado en cinco fases consecutivas:

1. Recogida de “buenas practicas” del ámbito de las bibliotecas públicas.
2. “Compromiso y participación”, recogida de la opinión de los grupos de interés.
3. Desarrollo de los principios estratégicos.

---

40 “Lab” significa laboratorio. Son espacios (físicos o virtuales) de experimentación e investigación donde los usuarios o ciudadanos pueden debatir y crear proyectos a partir del consenso y la colaboración.

4. Establecimiento de los principios estratégicos.
5. Implementación del plan.

En el presente apartado nos centraremos en la segunda fase, pues es la que se refiere al contacto directo con la comunidad, más concretamente con los stakeholders de la biblioteca. Según el informe “Planificación del compromiso, hitos y plazos”, la relación con los stakeholders pretendía “construir relaciones sinérgicas con la comunidad” (2013 b, p.3) con el fin de crear una comunidad fuerte y proporcionar servicios bibliotecarios que satisfagan a los ciudadanos y sean parte integrante de la sociedad, siempre teniendo como base valores como el acceso universal, la inclusión, la diversidad, la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

De este modo, la *London Public Library*, creó cuatro niveles de compromiso y participación ciudadana con sus respectivos métodos y técnicas:

- Informar:  
Comunicar los conceptos claves sobre la planificación estratégica y los servicios de la biblioteca a través de cartelería, comunicados vía correo electrónico y los medios de comunicación local.
- Consultar:  
Solicitar la opinión de la comunidad con el fin de identificar las necesidades, aspiraciones, oportunidades y preocupaciones de los ciudadanos, a través de secciones informativas, encuestas y asambleas públicas.
- Involucrar:  
Crear espacios de debate que promuevan la participación ciudadana, con el fin de recoger información que ayude a la toma de decisiones, utilizando técnicas como los grupos de discusión, entrevistas personales, talleres participativos, votaciones públicas, encuestas y reuniones públicas.
- Colaboración:  
Promover la creación de conocimiento colaborativo y crear espacios de negociación donde se determinen los objetivos estratégicos de la biblioteca a través de reuniones con los stakeholders.

Los diferentes grupos fueron seleccionados por el personal de la biblioteca con la intención de contar con el mayor número posible de grupos de interés, pero incluyendo también a grupos que no tenían relación con la biblioteca.

Según los informes de progreso 3 y 4 de la creación del plan estratégico, las dinámicas participativas como los *Stakeholder Lab* consistían en una serie de reuniones y de ejercicios –algunos con cierto carácter lúdico– que produjeron discusiones significativas y fecundas sobre las necesidades y expectativas de los ciudadanos; y resultaron bastante esclarecedoras sobre el papel de la biblioteca y cuáles deberían ser sus principales objetivos en el futuro. La información recopilada permitió al Comité directivo del plan estratégico tener un alto nivel de conocimiento sobre la imagen externa de la biblioteca y fue esencial para la redacción del dicho informe.

### 3.3.3 Indianapolis Public Library (USA)



Figura 27 - Entrada de la biblioteca (Indianapolis Public Library, 2008)

El plan estratégico 2015-2020 de la *Indianapolis Public Library* (2014 a) refleja una gestión bibliotecaria centrada en la participación ciudadana. Impulsar una biblioteca centrada en la comunidad fue desde el inicio la consigna que orientó dicho plan, que a través del contacto directo con los ciudadanos intenta contestar a la cuestión: ¿Qué tipo de biblioteca necesitamos? La creación del plan

estratégico, tanto por parte de la dirección de la biblioteca como del Comité de Dirección del plan, “desafiaron a la comunidad a pensar creativamente sobre la dirección futura de los servicios de la biblioteca” (Indianapolis Public Library, 2014 a, p. 2), teniendo como base promover el consenso en las decisiones tomadas.

El plan estratégico se basa en la opinión de la comunidad recogida a través de diversos métodos directamente relacionados con las diferentes fases del mismo:

- Encuesta.  
Conocer la satisfacción de los usuarios, permite hacer un balance de la situación actual de la biblioteca (cuáles son los servicios más utilizados, aquellos que necesitan mejoras, etc.).
- 9 grupos de discusión sobre diferentes temas.  
Están formados por personas de la comunidad y permiten conocer más a fondo las nuevas perspectivas que los ciudadanos tienen de la biblioteca. En total representan a más de 150 organizaciones de la ciudad de Indianápolis.
- Foros públicos.  
Fueron realizados en las 22 sucursales de la biblioteca. Se puso a disposición pública una versión previa del plan estratégico para debate y evaluación.
- Comentarios web.  
Se divulgó, por las distintas vías digitales de la biblioteca, un borrador del plan estratégico para que los ciudadanos pudiesen comentar o enviar sugerencias por correo electrónico, facebook, twitter, etc.
- Reuniones de trabajadores y del Patronato<sup>41</sup>.  
Eran responsables de acompañar y verificar la aplicabilidad o pertinencia de las opiniones de los diferentes grupos de interés.

---

<sup>41</sup> El patronado no solo está formado por personas de la cultura y la administración como es habitual en España, sino que tiene una composición más plural e incluye a asociaciones y grupos locales.

El grueso de la información utilizada para crear el plan estratégico de 2015-2020 fue recogida en los nueve grupos de discusión<sup>42</sup>. Los temas a tratar en dichos grupos de discusión fueron elegidos por el Comité Directivo del plan estratégico, después de discutir y mapear los principales puntos de interés comunitario que cubrían una amplia gama de necesidades e interés (fig. 28).

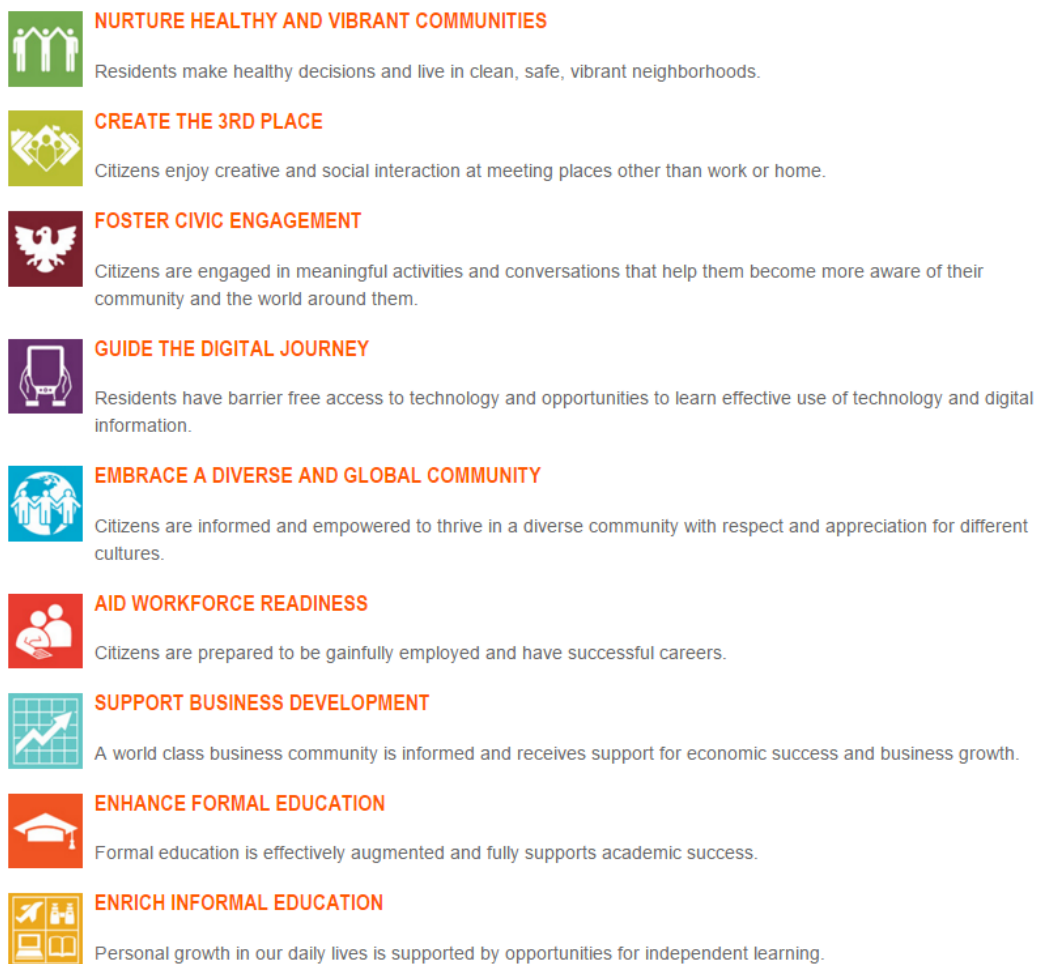


Figura 28 - Nueve grupo de discusión del plan estratégico  
(Indianapolis Public Library, 2014 b)

<sup>42</sup> El término inglés es <task forcé> que se podría traducir por <equipo de trabajo>. Se optó por utilizar el término <grupo de discusión>, debido a que estos grupos son compuestos por representantes de asociaciones y grupos de la comunidad y utilizan como principal técnica los <focus group>. Así se pretende evitar la confusión con <equipo de trabajo> como sinónimo de <grupo de trabajadores> o <representantes de la administración>.

Los grupos de discusión están compuestos por trabajadores de la biblioteca y representantes de los principales grupos y asociaciones de la comunidad y tienen como objetivos (Indianapolis Public Library, 2014 b):

- Identificar los servicios bibliotecarios existentes y otras iniciativas comunitarias que los pudiesen sustituir y con quien podrían colaborar.
- Identificar el público objetivo (target) y sus necesidades y expectativas.
- Establecer relaciones entre la dirección de la biblioteca y el público o comunidad, promoviendo que los ciudadanos den su opinión.
- Proponer líneas de investigación y objetivos estratégicos al Comité Directivo del Plan estratégico.

La creación del plan estratégico fue un proceso largo (fig. 29), que se extendió de junio a noviembre de 2013. En una primera fase la biblioteca convocó a los stakeholders prioritarios para mapear las cuestiones más importantes que deberían ser debatidas en los nueve grupos de discusión. Posteriormente el Comité Directivo convocó a diversos grupos y asociaciones locales para integrar los grupos de discusión, teniendo en cuenta tanto a los grupos con los que la biblioteca ya tenía una relación como a aquellos que por su dedicación tenían alguna vinculación con los temas que iban a ser tratados en las reuniones o que podrían ser futuros stakeholders de la biblioteca. Los grupos de discusión se reunieron entre julio y septiembre y finalmente redactaron una lista de recomendaciones o aspectos clave que la biblioteca debería trabajar o tener en cuenta. En una fase siguiente se creó el borrador del plan estratégico que incluía la información de la encuesta de satisfacción a los usuarios y las recomendaciones finales de los grupos de discusión.



## 2013 TIMELINE



Figura 29 - Cronograma del plan estratégico (Indianapolis Public Library, 2014 b)

En la última fase se desarrollaron unos Foros Públicos<sup>43</sup> con una convocatoria abierta a través de cartelera y de los medios de comunicación local para evaluar el borrador final del plan estratégico<sup>44</sup>, en los que podrían participar otras personas y organizaciones que no estuvieron en las primeras reuniones. Así, al inicio se contó con un grupo limitado de participantes – los grupos de interés prioritarios – con el fin de favorecer el debate, ya que es muy difícil coordinar grupos muy extensos, y recoger datos concretos sin que el proceso de análisis se prolongue demasiado en el tiempo, para finalmente dar la palabra a toda la comunidad con el fin de evaluar el plan estratégico y realizar algunas mejoras antes de publicar el documento final.

### 3.3.4 La participación ciudadana en la gestión bibliotecaria

Los ejemplos antes indicados son solo una breve muestra de las prácticas participativas en la gestión bibliotecaria. Podrían haberse mencionado otros ejemplos, como la Biblioteca Central de Helsinki cuyo plan arquitectónico fue seleccionado por los ciudadanos de la ciudad entre un conjunto de posibles planes. Para conocer otros proyectos participativos en las bibliotecas puede

<sup>43</sup> Foros públicos – calendario de encuentros con el vecindario de la biblioteca para la evaluación del plan estratégico. [http://www.imcpl.org/strategicplan/files/strategicplan\\_branch\\_visit\\_calendar.pdf](http://www.imcpl.org/strategicplan/files/strategicplan_branch_visit_calendar.pdf)

<sup>44</sup> Borrador del plan estratégico que fue sometido a la evaluación en los foros públicos. [http://www.imcpl.org/strategicplan/files/strategicplan\\_doc\\_draft10-29-2013.pdf](http://www.imcpl.org/strategicplan/files/strategicplan_doc_draft10-29-2013.pdf)

consultarse el artículo de Pacios Lozano (2003) titulado “La participación de los ciudadanos en las propuestas de futuro de la biblioteca pública”, en el que se reúnen un conjunto de iniciativas llevadas a cabo en un amplio conjunto de bibliotecas y el artículo “Stakeholders o cómo aplicar la teoría de los grupos de interés en las bibliotecas públicas” (Ríos Hilario & Sousa Guerreiro, 2015), donde se explica cómo utilizan la teoría de los stakeholders para crear sus planes estratégicos las bibliotecas de Toronto y Washington

Los ejemplos antes mencionados son diferentes aunque comparten algunos puntos que permiten considerarlos como prácticas participativas. Todos tienen en cuenta los ciudadanos en la gestión de la biblioteca, pero aún más importante es que todos intentan crear espacios de diálogo y consenso entre la biblioteca y la comunidad. En ningún caso se pretende que los ciudadanos gestionen de forma integral los centros, sino que lo que se busca es crear un pensamiento colaborativo que satisfaga las necesidades y expectativas de la ciudadanía o al menos que el trabajo que desarrollan dichas instituciones pueda servir de la mejor manera posible a la comunidad.

Las tres bibliotecas gestionan todo el proceso: planifican las diferentes fases, convocan a los ciudadanos, seleccionan las técnicas a utilizar, forman a los participantes en dichas técnicas, seleccionan los temas generales que se van a tratar, recogen los datos y redactan los informes finales y/o planes estratégicos. El principal cambio es que la definición de políticas y objetivos ya no se encuentra en las manos de los bibliotecarios, sino que esa responsabilidad la detentan los ciudadanos. Los bibliotecarios, como especialistas y cuadros técnicos de la administración del Estado, tienen la función de diseñar las mejores estrategias y facilitar las herramientas y conocimientos necesarios a los ciudadanos para que estos aporten una opinión informada, siempre teniendo como objetivo el bien-común.

En este punto es vital la formación/información sobre las especificidades tanto de las instituciones como de las técnicas participativas, como se constata en las charlas inaugurales sobre el papel social de las bibliotecas y la importancia de la participación ciudadana que antecedieron a la reunión con los stakeholders en la Bellingham Public Library; o todo el esfuerzo de la *London Public Library* en mantener informados a los ciudadanos tanto en lo que se refiere a concepto básicos de las técnicas participativas y la planificación estratégica como en los avances de las diferentes reuniones a través de las redes sociales, página web y

de su boletín mensual (fig. 30). Dichas estrategias de información/formación permiten transmitir los valores fundamentales de la biblioteca, es decir, aquellos que caracterizan a la institución y que aquí se denominaron <valores barrera> como puede ser el papel social de la biblioteca, incluir la comunidad en la gestión o contribuir a la formación continua de los ciudadanos.

**| community connections**

### Building an age friendly London

**A conference for older adults, seniors, families and caregivers**

Building age friendly communities is on the minds of service providers, public organizations and all levels of government. The Council for London Seniors is at the forefront of advocacy, education and information for older adults and their issues.

London Public Library has a long history of meeting a range of needs in our community over the years. Library staff will be at the conference presenting information about special collections, services and programs for older adults. We have much to offer the older demographic in our community.



### Library Space as Community Place

At its March 2013 meeting the Library Board approved the launch of the Library's strategic planning process: *Library Space as Community Place*. Your participation will be an important part of this process and we are excited about the opportunity to engage Londoners. Check our website for information, reports and opportunities to share your ideas and input related to the strategic planning process.



### Our STREET LONDON

**Downtown Street Festival**

Celebrate on the street with your community. It's a day of fun for the whole family with games for kids, fresh food, buskers, an artisan's market and lots more! At the Our Street website you can find out how to get more involved.

[www.ourstreet.ca](http://www.ourstreet.ca)

### Pride LONDON FESTIVAL

**July 20 – July 28, 2013**

[www.pridelondon.ca](http://www.pridelondon.ca)

**PRIDE EVENTS AT THE CENTRAL LIBRARY**

We're a Pride Festival venue. Join us for these evenings of Pride film and literature. Everyone is welcome.

**Pride Film Night**

Figura 30 - Boletín mensual de actividades (London Public Library, 2014)

En lo relativo a las técnicas participativas, se podría decir que las bibliotecas mencionadas utilizan tres niveles de técnicas de participación/relación. En un primer nivel, todas las bibliotecas recurren a la encuesta (telefónica, digital o en papel) tanto a usuarios como a no-usuarios. En dicho nivel se intenta conocer en qué punto está la biblioteca y lo que esperan los ciudadanos de ella. En los tres casos se utilizan métodos de selección probabilísticos, en los que todos los individuos de un universo tienen la misma probabilidad en ser seleccionados. Eso permite contraponer una información más general con la información recogida en grupos específicos o stakeholders. Se busca hacer un contrapunto entre los grupos seleccionados por la institución y los auto-seleccionados (porque se relacionan con la biblioteca o tienen un interés específico) con una visión más general de la sociedad. Además los diferentes métodos responden a cuestiones

distintas. La encuesta generalmente trata de definir lo que es o debería ser la biblioteca, mientras que las técnicas con mayor nivel de participación buscan recoger ideas concretas, propuestas de mejora y recomendaciones objetivas que permitan desarrollar medidas que pueden ser llevadas a la práctica. Además de la encuesta se incluyen en las técnicas de este nivel también las vías generales de comunicación (teléfono, correo electrónico y redes sociales).

En un segundo nivel están las técnicas de relación con un grupo limitado de ciudadanos o representantes de asociaciones locales como las reuniones con los stakeholders, los grupos de discusión o los análisis colaborativos. Se podría decir que dichas técnicas son el eje central en la recolección de información ciudadana, pues al contar con un grupo más reducido todo el proceso es más fácil de gestionar y como los miembros son convocados por la biblioteca, pues son stakeholders o comparten intereses con la institución, las reuniones pueden seguir una línea más objetiva y las conclusiones son más concretas y de posible aplicación.

En un tercer nivel se encuentran otras técnicas como los foros o asambleas públicas, en los que los ciudadanos participan libremente e incluyen normalmente un espectro social más amplio. Exceptuando la Biblioteca Pública de Bellingham las demás (London e Indianápolis) sí utilizaron este tipo de técnicas en la fase final de sus planes estratégicos para recoger el sentir general de la comunidad y encontrar la mejor forma de expresar los objetivos estratégicos antes de redactar el plan final.

En las tres bibliotecas analizadas la opinión de los ciudadanos es utilizada para trazar las líneas generales de actuación, pero los objetivos concretos son definidos por los bibliotecarios, aunque tengan en consideración la información aportada por la comunidad. Los objetivos estratégicos fueron elaborados por los bibliotecarios, tal vez con la intención de proteger o mantener esos <valores barrera> de la institución. Dicho esto se hace referencia al plan estratégico de la Washington Public Library, en la que los objetivos fueron definidos en las reuniones con los stakeholders, primeramente se hizo una tormenta de ideas donde se recogieron un conjunto amplio de posibles objetivos para finalmente seleccionar los tres objetivos que los stakeholders consideraron más importantes.

En este punto se puede reflexionar sobre si las técnicas participativas deben contar con los stakeholders o con la comunidad en general. Como se señaló

anteriormente las tres bibliotecas analizadas utilizaron técnicas de distintos niveles con el propósito de relacionarse tanto con la comunidad en general como con los grupos de interés de la biblioteca. Así es necesario tener presente que las técnicas principales son las del segundo nivel, las que se relacionan con los stakeholders. Aunque se debe aclarar que en estos casos concretos, exceptuando la biblioteca de Bellingham, se utiliza una acepción amplia del concepto de stakeholders. Es decir, se incluyen tanto los grupos que de alguna forma se relacionan con la biblioteca, como aquellos que tienen objetivos afines a los de la institución. Por ejemplo la Indianápolis Public Library convocó los grupos de interés para definir los temas sobre los que los grupos de discusión trabajarían posteriormente. Para los nueve grupos de discusión se convocó a grupos y asociaciones de la ciudad que trabajaban dichos temas, sin la obligatoriedad de que tuviesen una relación real con la biblioteca, es decir, fuesen o no stakeholders de la misma. No se debe olvidar que en una perspectiva amplia del concepto de stakeholders se incluyen también aquellos grupos o personas que en un futuro – por tener objetivos afines o compartir alguna línea de trabajo – puedan tener una relación con la biblioteca. Igualmente es preciso aclarar que las técnicas participativas permiten también crear nuevas relaciones.

Por último se debe señalar que las tres bibliotecas ya tienen un cierto recorrido en la relación con su comunidad, es decir, trabajan en una dinámica de participación ciudadana. Además realizan un gran esfuerzo para documentar todo el proceso de gestión con la intención de realizar una evaluación posterior y permitir la reproducción de los logros alcanzados en un futuro teniendo de esta forma presentes los conceptos de eficacia y eficiencia. También se puede observar el esfuerzo de dichas bibliotecas en la divulgación por diversas vías del trabajo realizado aportando datos relativos a aspectos políticos, técnicos y económicos con el fin de alcanzar la transparencia institucional.

### **3.4 Conclusiones del capítulo**

Para finalizar el presente capítulo se resumen las principales ideas enunciadas en él.

En primer lugar se indicaron los cuatro ejes del cambio en el sector público, que están interrelacionados:

- Eficiencia y eficacia.  
Las instituciones deben procurar cumplir sus objetivos y además hacerlo de la mejor manera posible.
- Conocer lo que desean los ciudadanos.  
Todos los servicios públicos deben conocer lo que desea de ellos la ciudadanía, dentro de sus funciones particulares, para alcanzar la eficiencia.
- Participación ciudadana.  
Una de las posibilidades de conocer la opinión de la comunidad son las técnicas participativas, en las que el poder y la toma de decisiones es compartida por los ciudadanos y el Estado.
- Transparencia.  
Para que los ciudadanos puedan opinar sobre los servicios públicos necesitan estar informados, para eso la institución debe permitir el acceso a los documentos que describen sus políticas y modelos de gestión.

En segundo lugar se reflexionó sobre cómo estos cuatro ejes – tomando como centro y punto de partida la participación ciudadana – afectan a la gestión bibliotecaria, y se comentaron algunas características de lo que se denominó biblioteca-red:

- La biblioteca-red intenta ver el tejido de relaciones desde una nueva <cosmovisión>, en la que ya no es el centro del universo relacional, sino solo un nodo más en el entramado de los diversos actores sociales.
- Lo que define la biblioteca-red es que sus valores son producto de la relación con la comunidad, es decir, son los ciudadanos quienes determinan lo que debe ser la organización.
- La biblioteca-red, puede tener <valores barrera> que son valores máximos que confieren identidad a dicha institución, son más estables y perdurables que los demás valores y asimismo permiten evaluar y/o jerarquizar los mismos.

También se reflexionó sobre la vigencia de las bibliotecas públicas como instituciones promotoras de la alfabetización informacional, punto clave para la creación de una sociedad democráticamente activa y que puede constituir uno de los <valores barrera> de las bibliotecas-red.

Finalmente se presentaron tres ejemplos de metodologías participativas en la creación de los planes estratégicos de bibliotecas públicas y se intentó mostrar cómo se traducían en la práctica los puntos arriba mencionados.

## **PARTE 2**

### **Creación y aplicación del modelo de relación biblioteca-comunidad**



## Capítulo 4 – Metodología

*“No me considero inocente. ¿Cómo iba a poder serlo? La senda del conocimiento es la senda de la corrupción espiritual desde el día en que se mordió la manzana. La simple práctica de pensar ya conlleva una caída en esa corrupción. ¿Se es más puro sólo por no hacer lo que sí se ha pensado? Cualquiera que piense con cierta profundidad está expuesto a desazonarse”*

Sara Mesa

1.

*Amar lo que se oculta es necesario.*

2.

*Me interesa la duda, cayendo como un ave ingrávida en el suelo, y su grieta en la tierra calentando la aurora glacial con su latido.*

3.

*Ahora la única sublevación posible es el incendio de la duda que escribes.*

Víctor Bermúdez

## 4.1 Presupuestos metodológicos

La idea inicial del presente estudio es crear un modelo que reúna unas pautas básicas que ayuden a las bibliotecas a relacionarse con su comunidad o al menos con los principales grupos sociales de la misma (stakeholders). Teniendo en cuenta ese objetivo se ha realizado un esfuerzo de revisión de las diferentes escuelas epistemológicas con el fin de definir cuál se adecuaba mejor al mismo.

Aunque actualmente es poco habitual presentar en el capítulo metodológico una reflexión teórica, se optó por hacerlo de este modo por creer que una ciencia despojada de sus principios teóricos es una ciencia que ignora sus fundamentos y que solamente se preocupa por obtener resultados. Dicha finalidad es más propia de la técnica que de la ciencia misma. Igualmente los postulados epistemológicos son un mapa fundamental tanto para alcanzar un objetivo como para trazar un recorrido científico posibilitando que quien consulte el presente trabajo conozca todo el camino recorrido. Además de creer que dichas reflexiones básicas podrían ayudar a otros investigadores, principalmente los más jóvenes, que se encuentren en una situación similar.

A continuación pasaremos a describir el paradigma, la estrategia y el método que caracterizan la presente investigación.

### 4.1.1 Paradigma

Un paradigma (Kuhn, 2006) es un conjunto de postulados, valores, teorías y reglas que son aceptadas por todos los elementos de una comunidad científica en un determinado momento histórico y que funciona como punto de referencia para que los investigadores comprendan los contextos en que se produce el conocimiento científico.

El paradigma no es una cuestión menor, optar por uno u otro es igual a posicionarse en puntos opuestos de una misma sala. El paradigma no es solo la primera decisión que debe tomar el investigador; es también la definición de su punto de partida. Se trata, *grosso modo*, de escoger un “modelo de acción para la búsqueda del conocimiento” (Alvarado & García, 2008, p. 190).

Según Coutinho (2005) se puede afirmar que dentro de las ciencias sociales existen tres paradigmas vigentes cuyos propósitos se definen a continuación:

- **Positivista.**  
Explicar una realidad social con el objetivo de prever el comportamiento de los individuos y desarrollar teorías o esquemas (causa-efecto) que describan dicha realidad.
- **Cualitativo/Interpretativo.**  
Comprender la realidad social buscando los significados y las interacciones entre las personas y su medio.
- **Socio-crítico.**  
Comprender e intervenir en la realidad social en que se está trabajando con el propósito de producir cambios concretos en el contexto.

Teniendo en cuenta que la presente investigación propone actuar sobre la realidad de las bibliotecas en las que se aplique el modelo, el paradigma socio-crítico es el más adecuado.

El paradigma socio-crítico vino a reunir diversas corrientes de investigación – neo-marxistas, feministas, transformadoras y participativas - que no encontraban un sitio en el paradigma interpretativo, como bien definió Mertens (1998, p.15) “cambiaron las normas, pero no la naturaleza del juego”. Una de las principales características del paradigma socio-crítico, también denominado emancipador, es poseer una ideología explícita en los procesos de producción científica: existe la intención de cambiar el contexto social en que se trabaja siguiendo valores como la libertad, la justicia y la democracia (Habermas, 1994, p. 80). Así, dentro de este paradigma la investigación científica no tiene como objetivo la mera acumulación de conocimiento, sino un posicionamiento sobre la realidad social que se pretende cambiar.

La teoría socio-crítica niega la existencia de un conocimiento totalmente objetivo. No existen perspectivas neutras o desinteresadas. Todo investigador trabaja en un ámbito social específico y defiende, consciente o inconscientemente, los intereses de un grupo social dado. Consecuentemente se rechaza la posibilidad de una verdad absoluta fuera de un contexto que la determina, pues el investigador es un ser social y un ser histórico como lo es todo el conocimiento científico por él producido (Becerra Hernández & Moya Romero, 2010, p.137). Así el saber se desarrolla mediante un proceso de construcción y reconstrucción sucesiva de la teoría y la práctica (Alvarado & García, 2008, p. 190), con el

propósito de que los sujetos reflexionen y tomen conciencia de su rol dentro de un grupo, y promueve la participación de los mismos con el fin último de producir un cambio en el contexto estudiado.

El paradigma socio-crítico se puede resumir en las cuatro características básicas presentadas por Popkewitz (1988):

- a) Conocer y comprender la realidad como praxis.
- b) Unir teoría y práctica integrando conocimientos, acciones y valores.
- c) Orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano.
- d) Proponer la integración de todos los participantes en procesos de auto-reflexión y toma de decisiones consensuadas.

Una tesis que tiene como objetivo crear un modelo que permita la relación de la biblioteca con sus grupos de interés, busca integrarse en un universo científico que promueva el cambio social. No existe el propósito de crear una teoría, que describa en su totalidad el ámbito bibliotecario, sino crear herramientas que permitan estudiar el contexto de relaciones de una biblioteca con la sociedad y, si es posible, mejorarlas. Las cuatro características de Popkewitz, pueden servir para justificar porqué se optó por el paradigma socio-crítico como punto de partida de la presente investigación:

- a) La propuesta de un modelo es un intento de acercarse a la realidad desde una visión práctica.
- b) Un modelo, se compone siempre de conocimientos teórico-prácticos.
- c) Al estudiar las relaciones de una biblioteca con sus grupos de interés con el objetivo de conocer sus necesidades y satisfacerlas, se presupone el intento de fortalecer dichas relaciones y mejorar la realidad social de una comunidad.
- d) La mejora de las relaciones entre ciudadanos (grupos de interés) y una institución cultural pública (biblioteca), solo es posible si se promueve la auto-reflexión de los participantes y la toma de decisiones, sino consensuadas al menos socialmente informadas.

### 4.1.2 Estrategia

Si el paradigma es punto de partida de una investigación, la estrategia es el camino que queremos recorrer hasta el objetivo final.

En la mayoría de los casos, el trabajo científico se desarrolla de una forma lógica donde premisas particulares nos llevan a conclusiones un poco más generales. Sin embargo todo el proceso de investigación se caracteriza por tener puntos de inflexión, donde es necesario tomar una posición o elegir los pasos a seguir. En estos casos tener una estrategia bien definida es de gran utilidad, pues ayuda en la toma de decisiones. Además permite que todas las opciones tomadas tengan una lógica intrínseca debido a que se apoyan en unos mismos postulados.

La estrategia de investigación propia del paradigma socio-crítico es la Investigación-Acción, pues comparte los mismos principios ideológicos. Según Coutinho *et al.* (2009) la Investigación-Acción es una expresión que se aplica a un sinfín de contextos tan diversos que resulta difícil una conceptualización inequívoca, sin embargo, existen algunas características que definen dicha estrategia:

- Práctica e interventora.  
Toda acción está vinculada al cambio, no se trata solo de describir una realidad sino de actuar sobre la misma.
- Participativa y colaborativa.  
Todos los sujetos involucrados en la investigación se consideran co-ejecutores de la misma, así el trabajo debe ser desarrollado a través de la toma de decisiones consensuadas.
- Emancipadora.  
La relación entre los sujetos no es jerárquica, sino simétrica, todos “deberían” asumir la misma responsabilidad en los logros de la investigación.
- Crítica.  
El propósito no es solamente la solución de un problema práctico, sino que busca además que los sujetos reflexionen sobre su contexto social. Así, la producción de conocimientos es un proceso de grupo en el que los elementos interrogan y analizan sus prácticas diarias e intervienen en su realidad social.

- Interpretativa.  
La investigación no busca resultados que confirmen o desmientan una hipótesis inicial sino soluciones a problemas basándose en los puntos de vista e interpretaciones de los intervinientes.
- Cíclica.  
El proceso de investigación se compone de un conjunto de ciclos donde los hallazgos iniciales generan posibilidades de cambio que son aplicados y evaluados en el siguiente ciclo, integrando teoría y práctica.
- Auto-evaluativa.  
Los cambios o propuestas de mejora son sometidos continuamente a una evaluación con la perspectiva de una mejor adaptabilidad y de la producción de nuevos conocimientos.

La Investigación-Acción se adecúa al trabajo que se pretendía realizar como se indica a continuación: las dinámicas participativas y colaborativas, la simetría de poder entre los participantes, el propósito de resolver problemas prácticos y de promover la reflexión sobre el entorno social guardan estrecha relación con la creación de una red de relaciones institucionales basadas en la responsabilidad social y la participación ciudadana objetivos del modelo que se pretende crear.

En suma, la Investigación-Acción se puede definir como una familia de metodologías, cuyo principal propósito es mejorar la realidad social y se caracterizan por ser un proceso cíclico (fig. 31), es decir “un conjunto de fases que se desarrollan de forma continua y que básicamente se resumen en la secuencia: planificación, acción, observación (evaluación) y reflexión (teorización) (Coutinho, et al., 2009, p.366). La investigación se puede componer de varios ciclos con el propósito de mejorar el contexto social a lo largo del tiempo.

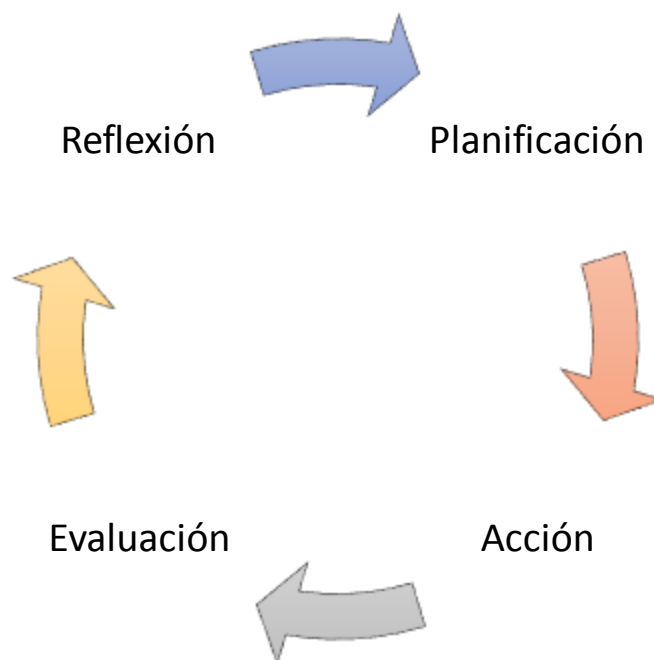


Figura 31 - Esquema general de los modelos cíclicos

Existen diversos modelos cíclicos - Lewi, 1964; Kemmís, 1986; Elliott, 1994 y Whitehead, 1986 –que aun siendo similares en estructura y proceso, pues se basan en la matriz de Lewi (fig. 32), presentan algunas diferencias en lo que respecta a la complejidad y el detalle de cada fase (Murillo Torrecilla, 2010).

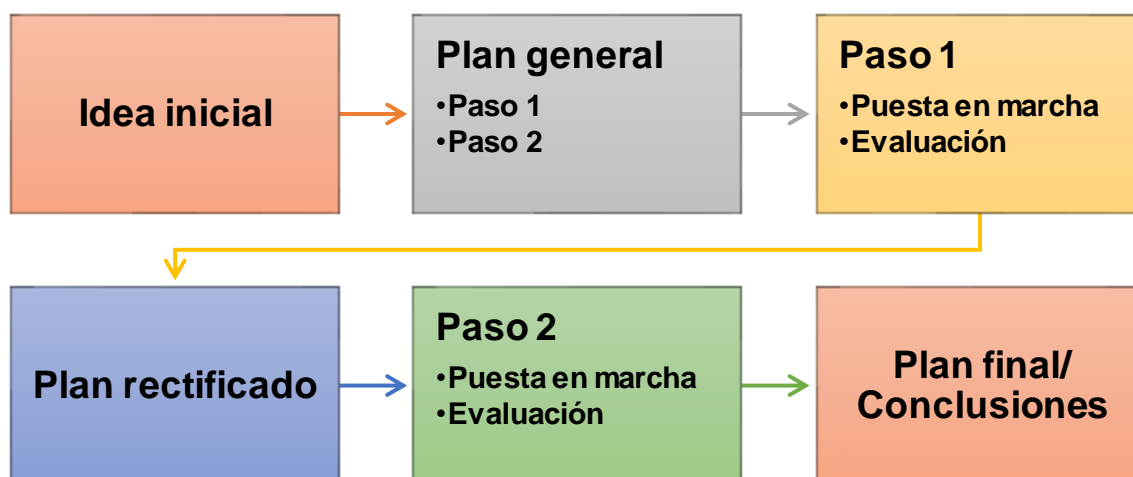


Figura 32 -- Matriz de Lewi (Coutinho, 2011)

Por su sencillez se optó por seguir la matriz de Lewi y basándose en ella se trazó el plan general de la presente investigación como se detalla en la tabla 7.

**Tabla 7 - Plan general de la creación del modelo de relación**

<b>Idea inicial</b>	<b>Plan general</b>
<p>Crear un modelo de relación de la Biblioteca Pública con la comunidad o por lo menos con los grupos de interés (stakeholders).</p>	Paso 1: Crear un modelo de relación
	Paso 2: Probar el modelo de relación
<b>Paso 1 (Puesta en marcha)</b>	<b>Evaluar (Paso 1) y rectificar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los principios orientadores de la creación del modelo.</li> <li>- Revisión bibliográfica de los modelos relacionales: teoría de los stakeholders, marketing relacional, modelos relacionales empresariales, participación ciudadana, etc.</li> <li>- Definir los objetivos del modelo.</li> <li>- Escoger un método de relación.</li> <li>- Crear un manual que enumere las especificidades del modelo de relaciones de la biblioteca pública con los grupos de interés con sus fases y tareas.</li> <li>- Determinar los criterios que guíen la redacción del manual-modelo.</li> <li>- Realizar una revisión bibliográfica del método de relación escogido</li> <li>- Revisar las tareas de otros modelos y manuales de relación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el manual-modelo.</li> <li>- Evaluar el modelo con otros especialistas.</li> <li>- Hacer mejoras y realizar los cambios propuestos por los especialistas</li> <li>- Puntualizar los temas o puntos débiles, que reflexionar en la aplicación.</li> </ul>
<b>Paso 2 (Puesta en marcha)</b>	<b>Evaluar (Paso 2) y rectificar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escoger la biblioteca en la cual se aplicará el modelo.</li> <li>- Planificar la aplicación del modelo en la biblioteca.</li> <li>- Ejecutar la aplicación y sus diferentes reuniones: con la dirección, los trabajadores y la comunidad.</li> <li>- Analizar los datos obtenidos de la aplicación del modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la aplicación del modelo.</li> <li>- Redactar el informe de la aplicación del modelo.</li> <li>- Señalar los puntos débiles o problemas encontrados en la aplicación del modelo y proponer propuestas de mejora.</li> </ul>



### 4.1.3 Método

El método es el conjunto de herramientas que permiten contestar a las cuestiones principales de la investigación.

Autores como Coutinho (2011) consideran como método propio de la Investigación-Acción la crítica ideológica, aunque esta no se pueda definir realmente como un método sino como una posición de constante tensión dialéctica cuyo objetivo es desentrañar las inter-relaciones dinámicas que existen entre los sujetos y su entorno social sin promover un cambio en la realidad estudiada.

Actualmente, dentro de la Investigación-Acción, se opta por una integración metodológica, donde son utilizados indistintamente tanto métodos oriundos de la perspectiva cuantitativa como de la cualitativa. Dicha posición pone de relieve una visión utilitaria de los mismos, retirándoles la carga ideológica que tenían inicialmente. Así, toda el componente teórico-filosófica asociado a los métodos, recae ahora solamente sobre la elección del paradigma y la estrategia de investigación donde se expresan los principios y valores de la investigación, comprendiendo de este modo, que paradigma/estrategia y método corresponde a dos niveles de decisión distintos.

Aunque se defiende la integración metodológica, en el presente estudio se optó por los grupos de discusión, método procedente de la perspectiva cualitativa, aunque no se rechaza la utilización de datos cuantitativos para apoyar la toma de decisiones o el análisis de la información recogida.

Los grupos de discusión, según Krueger, “es una conversación cuidadosamente planeada y diseñada con el objetivo de obtener información de una determinada área que implica un grupo de entre siete y diez personas que son guiadas por un moderador” (1991, p.24).

Se optó por un método cualitativo, porque al tratarse de un <modelo de relación de la biblioteca pública con los grupos de interés> se busca en primer lugar conocer la red de agentes sociales con los que la organización tiene relación, es decir, conocer la comunidad en que se ubica la biblioteca. Conocer no significa confirmar un conjunto de hipótesis que se tiene *a priori* sobre el entorno de la institución sino recoger un conjunto de información que el investigador desconoce inicialmente.

Los grupos de discusión, simulan el ambiente de una conversación común, lo que permite que afloren otros temas además de los cuestionados. Aunque algunos autores como Krueger (1991) hablan del mayor grado de espontaneidad de los métodos grupales, en comparación con otros métodos como la entrevista individual, - otros como Callejo (2001) creen que no se puede considerar que exista realmente mayor espontaneidad, sino que la dinámica de control de los métodos grupales es menor, lo que permite la flexibilidad para adaptar o hacer otras cuestiones sobre temas que surgen durante las reuniones.

En suma, la elección de los grupos de discusión como método se basó principalmente en dos motivos:

- 1) acceder a una realidad posiblemente desconocida por el investigador, y
- 2) plantear cuestiones sobre temas que surjan durante la investigación.

Además de lo anteriormente mencionado, los grupos de discusión son un método rápido de aplicar tanto en la puesta en marcha como en el análisis de los datos. La celeridad de todo el proceso y el hecho de no necesitar demasiados recursos materiales y humanos hace de este un método económico en comparación con otros. Asimismo, los grupos de discusión permiten incrementar el tamaño de la muestra sin un gasto mayor de tiempo y recursos. Solamente es necesario hacer más reuniones, sin que esto implique rectificar todo el plan de trabajo, pues no afecta al margen de error, al contrario de lo que sucede en otros métodos como la encuesta.

Los métodos cualitativos en general y los grupos de discusión en particular suelen ser criticados por su aparente falta de fiabilidad y validez. Debido a su naturaleza grupal no es posible repetir un mismo grupo de discusión con el fin de corroborar los datos. Cada grupo es único en su momento, y este hecho es uno de los motivos por los que se atribuye a este método falta de fiabilidad. Además el escaso control del moderador en los grupos de discusión puede llevar a que los participantes no contesten a lo que se les pregunta o que uno de ellos monopolice el discurso<sup>45</sup>, lo que puede llevar a pensar que a este método le falta validez.

---

<sup>45</sup> La falta de respuesta o la monopolización de la conversación son problemas que se pueden solventar con una moderación adecuada.

Sin embargo existen otros tipos de validez que los grupos de interés poseen (Krueger, 1991):

1- Validez subjetiva.

Los datos parecen válidos o verdaderos, tanto por lo que expresan como por la forma en que fueron obtenidos, y muchas veces está información no podría ser conseguida con otra técnica.

2- Validez convergente/predictiva.

Los datos se comprueban con la actuación presente y/o futura de los sujetos.

En los años 70, Fred Reynolds y Deborah Johnson (1978) compararon los grupos de discusión con una encuesta por correo obteniendo 97% en la concordancia de los datos, y en relación a los datos discrepantes recogidos con los grupos de discusión demostraron ser verdaderos a largo plazo (validez predictiva).

Además los datos recogidos con este método, debido a la espontaneidad de la dinámica grupal, pueden revelar los motivos que se esconden detrás de una determinada opinión. Igualmente permite a los participantes tomar conciencia y reflexionar sobre los temas cuestionados promoviendo la bilateralidad de las relaciones, asociada a la participación ciudadana.

Los grupos de discusión en el presente modelo no tienen una aplicación al uso, como es habitual en los estudios sociológicos, sino que se presentan como una técnica de relación de la biblioteca con su comunidad dentro de la teoría de los stakeholders y las dinámicas de participación ciudadana como se explica de forma resumida en el siguiente apartado.

## **4.2 Diseño de la investigación**

Crear un modelo de relación biblioteca-comunidad y testarlo en una biblioteca pública eran los principales propósitos de la presente investigación, que se desdobra en otros objetivos y tareas subyacentes como se detalla a continuación:

- Crear un modelo de relación biblioteca-comunidad
  - Definir las características principales del modelo
    - Determinar los principios orientadores para la creación de los objetivos de modelo

- Revisión bibliográfica de las teorías y modelos relacionales
- Escoger un método de relación
- Describir las tareas que componen el modelo
  - Determinar los principios orientadores de las tareas del modelo
  - Revisión bibliográfica de las tareas de los diferentes modelos relacionales
  - Revisión bibliográfica del método de relación elegido
- Testar el modelo de relación biblioteca-comunidad
  - Seleccionar una biblioteca
  - Seleccionar los grupos sociales
  - Reunirse con los grupos
  - Analizar los datos
  - Reflexionar y hacer propuestas de mejora del modelo

En el presente apartado se detallan las decisiones tomadas en cada uno de los pasos enunciados en la tabla 7, que siguen el principio cíclico de la matriz de Lewi (fig. 32). En primer lugar, se definen las opciones tomadas en la creación del modelo, empezando por las teorías que estuvieron en el origen del mismo y las razones que están por detrás de la determinación de cada tarea. En segundo lugar, se describe la aplicación del modelo, indicando de forma general como se ha desarrollado desarrolló todo el proceso.

#### **4.2.1 Creación del modelo**

La creación del modelo de relación biblioteca-comunidad fue un proceso largo que exigió una extensa investigación y diversas rectificaciones para cumplir con los objetivos propuestos inicialmente.

Desde que se empezó a gestar la idea de crear un modelo de relación para bibliotecas existía el propósito que este tuviese un carácter universalista, es decir, que pudiese ser aplicado en un amplio conjunto de bibliotecas con tipologías y dimensiones diferentes. Al mismo tiempo se buscaba que dicho modelo fuese económico tanto a nivel de gastos material como de tiempo y que además fuese posible de aplicar por los propios bibliotecarios. Así se establecieron los principios que deberían orientar la creación de los principales objetivos del modelo de relación, que se reúnen en la tabla 8.

<b>Tabla 8 - Principios orientadores para la creación de los objetivos del modelo de relación biblioteca-comunidad</b>	
Universalidad <sup>46</sup>	Posibilidad de que el modelo pueda ser aplicado en bibliotecas de distinta tipología.
Económico	Los métodos y técnicas utilizados deben ser posibles de aplicar con el menor coste de recursos materiales y humanos en el menor espacio de tiempo.
Auto aplicable	Qué los propios trabajadores de la institución puedan aplicar el modelo

Inicialmente se intentó saber cómo se podrían cumplir los principios de economía y autoaplicación del modelo ya que ambos guardaban una estrecha interdependencia, pues un modelo auto aplicable es por sí mismo un modelo más económico que aquel que implique la contratación de personal externo. Se sabía que al menos en un primer momento la biblioteca no se podría relacionar con toda la comunidad, sino que tendría que seleccionar algunos grupos de la misma.

En ese punto era necesario saber qué teorías o herramientas podrían ayudarnos a crear un modelo que cumpliera los dos principios enunciados en el presente párrafo. Se hizo una revisión bibliográfica sobre métodos de relación, principalmente sobre aquellos utilizados en el ámbito empresarial y vinculados al marketing relacional, pues dichos ámbitos por servir al sector privado siempre tienen en cuenta la economía de recursos en sus investigaciones y la sencillez en la aplicación de los modelos que generalmente se traducen en la aplicación por los propios trabajadores.

En ese recorrido se encontró la teoría de los stakeholders de Freeman, que proponía unas herramientas y tareas para seleccionar los grupos sociales con los que la institución se debería relacionar utilizando una metodología fácil y auto aplicable. Además dicha teoría ofrecía una argumentación que justificaba la

---

<sup>46</sup> Al inicio se pretendía que el modelo de relación sirviese también para otras instituciones del ámbito cultural, finalmente se limitó el contexto de aplicación. Aun así se piensa que el modelo se podría aplicar en otras instituciones como museos, archivos y centros culturales, aunque no se realizaron los estudios oportunos para verificar dicha posibilidad.

relación con los grupos de interés en vez de con toda la comunidad. Esos argumentos, fundamentados en aspectos prácticos, traían a colación la escasez de recursos materiales y de tiempo de las instituciones y que para iniciar o mantener una relación se debería contar principalmente con los grupos afines a la institución, pues son aquellos que más dependen o pueden afectar al trabajo diario de la misma.

Posteriormente, se realizó una extensa investigación sobre la participación ciudadana y sobre la relación de los servicios públicos con la comunidad. Se consideró que dicho ámbito era el más apropiado, pues tienen como principales características u objetivos crear o mantener una relación con la ciudadanía y promover la redistribución de poder entre la comunidad y la institución. Asimismo, hemos considerado que la presente investigación se incluye dentro de la Investigación-Acción, cuyo principal propósito es promover el cambio de la realidad social, se determinaron los siguientes objetivos:

- Recoger información que apoye la toma de decisiones.  
Al obtener la información directamente de los grupos de interés, aumenta la probabilidad de que las mejoras sugeridas o los nuevos servicios ofertados sean aquellos que la comunidad realmente necesita o demanda.
- Crear una dinámica participativa de tal modo que los stakeholders se sientan parte de la institución.  
El trato directo con los grupos de interés propicia el acercamiento entre ambas partes lo que conlleva un aumento de la reputación de la institución.
- Desarrollar el nivel de relación.  
Que los grupos de interés pasen de una posición pasiva a una participativa.

Los tres objetivos constituyen propósitos que cualquiera biblioteca debe proseguir para comprender su entorno y contactar con su comunidad, cumpliéndose así el principio de universalidad que regía la creación de los mismos y consecuentemente del propio modelo.

Finalmente se ha reflexionado sobre cuál debería ser el método para relacionarse con los grupos de interés. Teniendo en cuenta, una vez más, el principio universalista, se ha optado por un método que permitiese tanto iniciar una relación

(para aquellas bibliotecas que aún no tienen una dinámica relacional) como para mantener y llevar de forma normalizada las relaciones ya existentes. Se ha procurado también un método de relación que promoviese la creación de espacios de diálogo con los grupos de la comunidad y que fuese lo suficientemente flexible para tratar un amplio espectro de temas que podrían ir desde la opinión general sobre la biblioteca, la evaluación de su trabajo diario o una actividad concreta de la misma, hasta la creación del plan estratégico. Al mismo tiempo, el método seleccionado, debería permitir acceder a temas que los bibliotecarios no conociesen *a priori*<sup>47</sup>. Considerando estas tres características se optó por los *focus group* o grupos de discusión, pues como se ha referido en el apartado 4.1.3 cumplía perfectamente dichos requisitos.

En este punto era necesario dar forma al modelo, creando un conjunto de fases y tareas. En primero lugar se han revisado, una vez más, otros modelos de relación y manuales de marketing relacional, buscando tanto la forma de expresar el modelo como los criterios que podían servir de base al mismo. Así se creó la lista de los criterios que deberían ser respetados en la creación del mismo y que se enseñan en la tabla 9, siempre teniendo en cuenta los tres principios antes enunciados (tabla 8).

<b>Tabla 9 - Criterios orientadores en la redacción del modelo de relación biblioteca-comunidad</b>	
Objetivo	La investigación debe ser imparcial.
Sistemática	La investigación debe seguir un riguroso proceso basado en etapas claras y fáciles de identificar.
Relevante	La investigación debe proporcionar resultados estratégicos, que posibiliten clarificar las cuestiones propuestas y/o disminuir la incertidumbre o/y riesgo en la toma de decisiones.
Sencillez	Que todo el proceso sea explicado de forma clara.

<sup>47</sup> Muchas investigaciones en biblioteconomía tienen la limitación de solamente intentar probar o rechazar una hipótesis previa.

En segundo lugar, se determinaron los bloques centrales del modelo, que siguieron las tres fases de la teoría de los stakeholders. Como se indica en la tabla 10, se reunieron las dos fases de la teoría de los grupos de interés (identificar y priorizar), se mantuvo la fase de <relacionarse con los stakeholders> y, finalmente, se adicionó un tercer bloque del modelo relativo al análisis de datos, pues se entendió que los servicios como las bibliotecas deben siempre crear un registro que relaten los resultados de sus estudios.

<b>Tabla 10 - Correlación entre la teoría de los stakeholders y el modelo de relación biblioteca-comunidad</b>	
<b>Fases de la teoría de los stakeholders</b>	<b>Bloques del modelo de relación biblioteca-comunidad</b>
Identificar los stakeholders	Identificar y priorizar los stakeholders
Priorizar los stakeholders	
Relacionarse con los stakeholder	Relacionarse con los grupos de interés
	Análisis de los datos

Siguiendo los estudios y modelos creados por diferentes organismos y asociaciones como *Stakeholders Research Associates*, *AccountAbility*, *Foretica* y *Research to Action*, bien como los trabajos de investigación de autores como Freeman, Holmes y Scoones, se definieron las tareas en que se desdoblan cada uno de los tres bloques del modelo como se observa en la tabla 11.

<b>Tabla 11 - Bloques y tareas del modelo de relación biblioteca-comunidad</b>	
<b>Bloques</b>	<b>Tareas</b>
Identificar y priorizar los stakeholders	Elegir el tema
	Identificar los stakeholders
	Priorizar los stakeholders
Relacionarse con los grupos de interés	Convocar los grupos de interés
	Reunión con los grupos de interés relevantes
Análisis de los datos	Análisis de los grupos
	Análisis de la biblioteca
	Informe final



La definición de las diferentes tareas y su ordenación fue un proceso complejo con diversas rectificaciones. Primeramente se seleccionaron las diferentes tareas que surgían en los diversos modelos y manuales analizados, y que se juzgaban oportunas para integrar un modelo de relación del ámbito bibliotecario. En segundo lugar, se creó un esquema provisional de tareas que fue enviado a diferentes bibliotecarios, profesores de biblioteconomía y especialistas en marketing<sup>48</sup> relacional, con el objetivo de evaluarlo de modo informal y proponer mejoras. De dicha evaluación resultaron las siguientes propuestas:

- Adicionar una tarea para elegir el tema a tratar.  
Los especialistas en marketing sugirieron que se trabajase los métodos de definición de los temas, pues suelen crear problemas al inicio de una investigación y que en esa misma tarea se hiciese referencia a las pautas para crear un guion para los grupos de discusión.
- Crear una forma normalizada para contactar los grupos de interés.  
Hubo diversas referencias a la dificultad de convocar los grupos a participar.
- Crear unas pautas sencillas para la creación del informe final.  
Normalmente en las bibliotecas se tarda demasiado tiempo en redactar los informes por falta de una reglas básicas.

Con estas recomendaciones se reformuló el esquema inicial de las tareas del modelo de relación. Finalmente cuando se tenía el conjunto final de tareas (tabla 12) se empezó a desarrollar el manual en el que se explica cada tarea.

#### **4.2.1 Aplicación del modelo**

En el presente apartado se hará un breve repaso sobre las cuestiones relativas a la aplicación del modelo con el objetivo que el lector comprenda de una forma sencilla y rápida como se llevó a cabo. Los pasos descritos en este epígrafe se encuentran detallados tanto en el capítulo 5 en el que se describe al detalle cada

---

<sup>48</sup> Las personas contactadas eran todos conocidos del investigador principal de este trabajo y todo el proceso fue hecho de forma informal, simplemente para conocer otros puntos de vista que permitiesen mejorar el modelo.

tarea del modelo como en el capítulo 6 en el que se explica pormenorizadamente la aplicación del mismo.

### **A - Elección de la biblioteca**

Al elegir la Biblioteca Pública de Salamanca “Casa de las Conchas” para aplicar el modelo de relación se tuvo en cuenta que la biblioteca es un centro activo que tiene un extenso programa de actividades y que se relaciona con su comunidad tanto para proporcionar sus servicios más tradicionales (préstamo, la promoción de la lectura a través de nueve grupos de lectura y diversas presentaciones y encuentros literarios) como para la programación de actividades en colaboración con distintos grupos de la comunidad de ámbitos diferentes como las artes, la literatura, defensa del patrimonio, investigación científica, proyectos/movimiento sociales entre otros, a través de la Asociación de Amigos de la Biblioteca Pública de las Conchas.

Es relevante decir que la biblioteca tiene aproximadamente 2000 usuarios diarios entre actividades, grupos de lectura y escritura, préstamo y lectura en sala. Actualmente la biblioteca tiene actividades diarias (lunes a viernes) de diversas tipologías, además de un conjunto de encuentros con artistas y autores, talleres de dibujo, poesía, organización del tiempo, etc.; y un encuentro mensual dedicado a diversas temáticas durante los fines de semana.

Por las características de la biblioteca y el trabajo que desarrolla se consideró que podría ser el espacio oportuno para la aplicación del modelo, pues presentada un conjunto extenso de relaciones sin tener una forma normalizada para desarrollar las mismas.

Debido a los recortes presupuestarios que experimentó la biblioteca y la falta de personal, durante el periodo en que se realizó la investigación, la Biblioteca Pública de Salamanca no pudo realizar los estudios necesarios para crear su plan estratégico. Así se consideró que la investigación podría ser ventajosa tanto para el investigador, que procuraba alcanzar su título de doctor, como para la institución, pues implantaría las bases para una relación normalizada con la comunidad y recogería los datos necesarios para elaborar el próximo plan estratégico.

## **B - Reuniones con los grupos de interés**

Teniendo en cuenta que las bibliotecas tienen unos recursos limitados, hecho que imposibilita contactar directamente con toda la comunidad, se optó por relacionarse con los grupos de interés. Se consideran grupos prioritarios aquellos que dependen de los servicios de la biblioteca y aquellos que pueden influenciar la toma de decisiones de la misma.

Asimismo relacionarse con un número limitado de grupos permite en un corto espacio de tiempo presentar los resultados del estudio e incluir dichos datos en la toma de decisiones de la institución. Además se decidió contactar con los representantes de los grupos de interés, en vez de relacionarse con diversos elementos de cada grupo, esto permite conocer un espectro de opiniones un poco más amplio. Aunque no se pueda afirmar que la institución se relaciona con toda su comunidad, se puede decir que mantiene una relación con un conjunto de grupos que tienen un interés particular por el centro y lo pueden defender y ayudar a mejorar su funcionamiento a través del diálogo y el consenso, dentro de un contexto de participación ciudadana.

Utilizando los principios de la teoría de los stakeholders como método de selección de los grupos, se realizaron dos reuniones con los trabajadores de la biblioteca. En la primera se identificaron los grupos que se relacionaban con la institución. En una segunda reunión se seleccionaron de los grupos identificados, aquellos que se consideraron prioritarios, para posterior pasar a contactar con los mismos. Los grupos fueron agrupados en cuatro categorías teniendo en consideración las características propias de los mismos: proveedores, usuarios, trabajadores y grupos culturales locales. Después de seleccionar que grupos de interés participarían se realizaron cuatro reuniones, una con cada una de las categorías de stakeholders arriba indicados.

Las reuniones versaron sobre el trabajo diario de la institución. Anteriormente en colaboración con el cuadro de mando de la biblioteca se habían definido los temas a tratar y se diseñó un guion de la reunión. Dicho guion cumplía con un conjunto de características que pretendían promover la participación y el diálogo de los diversos participantes. Se intentaba conocer la opinión general de dichos grupos sobre cuestiones relativas a cuatro grandes núcleos temáticos: personal, colección, edificio y actividades. Todas las reuniones tuvieron un moderador cuyas funciones eran: presentar un conjunto de cuestiones relacionadas con los temas arriba mencionados; encaminar la conversación de los participantes para que se

cumpliesen con los objetivos propuestos; e intentar que la reunión no sobrepasase los 90 minutos estipulados.

Durante las reuniones tanto el moderador como el secretario tomaron notas de las mismas. Al finalizar cada sesión se hacía un informe preliminar donde se registraba los puntos más relevantes aportados por los participantes sobre cada una de las cuestiones centrales, además de registrar alguna opinión que se consideraba novedosa o de relevancia para la biblioteca.

Posteriormente se revisó diversas veces las grabaciones en video de cada reunión para confirmar los datos registrados en el informe preliminar y aclarar alguna cuestión o registrar un dato nuevo. Después se elaboró un informe en el que constan, en forma de tablas, las posiciones más significativas de los representantes de los stakeholders de cada categoría, aportando la información registrada en cada reunión individualmente y una tabla final con la información reunida de las cuatro reuniones.

Finalmente se presentaron los resultados en dos reuniones con los trabajadores de la biblioteca, en la que se debatieron cuáles deberían ser los principales puntos de actuación de la biblioteca y se redactaron unas propuestas de mejora. Toda la información, tanto la obtenida en las reuniones con los trabajadores como con los demás grupos de interés, fue reunida en un informe final que fue enviado a la dirección de la biblioteca.

Como se puede observar todas las fases del modelo tienen en cuenta los principios de participación ciudadana, promoviendo el debate de las cuestiones e intentando encontrar soluciones a través del diálogo y el consenso.

## Capítulo 5 – Modelo de relación Biblioteca-Comunidad

*15 de Abril de 1978*

*Como podemos nós cultivar tantas diferenças.*

*24 de Maio*

*Nas relações de trabalho, bem explicar o que é necessário fazer, com voz e maneiras brandas; não procurar que o outro se lhe substitua. É a regra da energia constante e serena.*

*21 de Setembro de 1978*

*Sinto a necessidade de mudar de estilo, ou antes, de ir habitar outra cosmogonia.*

*2 de Dezembro 1978*

*Vontade de ser integrada numa Ordem, numa Comunidade. Algumas regras, uma Regra, para manter com ritmo o pensamento, movimento evolutivo.*

*Maria Gabriela Llansol*

## **5.1 Introducción al modelo de la relación**

Todas las bibliotecas mantienen, formal o informalmente, un conjunto de relaciones con diferentes grupos de la comunidad que les permiten desarrollar su actividad diaria, como por ejemplo: las relaciones laborales con sus trabajadores; las administrativas con otros departamentos del sector público como la junta o el ayuntamiento; el trato y los servicios prestados a los usuarios, y un conjunto de colaboraciones con asociaciones y grupos locales.

Antes de proceder a la explicación del modelo propiamente dicho y especificar las tareas que lo componen, es importante definir lo que se entiende como relación dentro del mismo, ya que dicho término describe un amplio conjunto de interacciones entre las personas y las organizaciones. En el presente ámbito de estudio se considera como relación todo contacto directo de la biblioteca con la comunidad o grupo específico de la misma con el propósito de recoger información sobre su entorno que apoye la toma de decisiones organizacionales y que permita desarrollar el nivel de relación con la ciudadanía.

Contar con la comunidad o con grupos concretos de la misma no es una situación novedosa en el ámbito bibliotecario, principalmente en los países de lengua inglesa (Reino Unido, Estados Unidos de América y Canadá). En otros países como España o Portugal temas como la gestión de las relaciones, el marketing relacional o la participación ciudadana aún no están interiorizados por los gestores públicos y las pocas aplicaciones existentes se encuentran en una fase inicial. Aun así, es de evidenciar que las bibliotecas realizan un gran esfuerzo para incluir la opinión de los ciudadanos en la gestión institucional, aunque ni siempre de forma normalizada, intentando alcanzar el tan deseado objetivo de una institución hecha por y para la comunidad.

### **5.1.1 Presupuestos teóricos**

El modelo relación biblioteca-comunidad pretende unificar y normalizar las relaciones institucionales de las bibliotecas, a través de un conjunto de pautas que las guíen. Así el término relación gana un valor añadido en dicho modelo, refiriéndose a un proceso que promueva una nueva forma de gestión en el que se tenga en cuenta la opinión de los grupos sociales de la comunidad.

Relacionarse con la comunidad es un cambio de paradigma, pues la biblioteca deja de ser solamente una institución que proporciona servicios al público para ser un organismo donde el público participa directamente en su gestión. Además permite mejorar la reputación al proporcionar una imagen de la biblioteca, como una institución abierta y dinámica.

El presente modelo tiene como principio teórico la participación ciudadana como forma de crear una relación con la comunidad, promover la inclusión de los ciudadanos en los servicios públicos y una redistribución del poder de decisión en los mismos. De igual forma la teoría de los stakeholders pertenece a los presupuestos teóricos del modelo, asentando las bases prácticas – como se ha definido en el apartado 2.5 – para crear las tareas que permitan a las bibliotecas públicas relacionarse con su comunidad cumpliendo los principios de universalidad, economía y autoaplicación descritos en el apartado 4.2.1.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se ha creado un modelo de relación biblioteca-comunidad que cumpliera el triple objetivo:

- Recoger información que apoye la toma de decisiones.  
Al obtener la información directamente de los grupos de interés, aumenta la probabilidad de que las mejoras sugeridas o los nuevos servicios ofertados sean aquellos que la comunidad realmente necesita o demanda.
- Crear una dinámica participativa de tal modo que los stakeholders se sientan parte de la institución.  
El trato directo con los grupos de interés propicia el acercamiento entre ambas partes lo que conlleva un aumento de la reputación de la institución.
- Desarrollar el nivel de relación.  
Que los grupos de interés pasen de una posición pasiva a una participativa.

Es importante también referir, que el modelo utiliza cómo método los grupos de discusión no en el sentido más restrictos de los estudios sociológicos, sino en la vertiente más amplia, abierta y dinámica de las investigaciones de mercado (Fernández Nogales, 2002; Báez y Pérez de Tudela, 2007; Martínez, 2008; Grandes & Abascal 2011). Así las instrucciones relativas a los grupos de discusión, aquí presentadas, pretende enseñar a los bibliotecarios los puntos

clave de la dinámica grupal que se podría aplicar a otros métodos de participación ciudadana o a las dinámicas relacionales<sup>49</sup> como las evaluaciones DAFO colectivas o las asambleas comunitarias.

El modelo no pretende ser una “receta” rígida, más bien ser un conjunto de pautas que guíen o refuercen el trabajo hecho por las bibliotecas. Así se enumeró un conjunto de tareas, agrupadas en tres grandes bloques (tabla 12), que permitan maximizar la relación de la biblioteca con la comunidad.

<b>Tabla 12 - Índice del modelo de relación biblioteca-comunidad</b>	
<b>Bloque I – Identificar y priorizar los stakeholders</b>	
Tarea 1	Elegir el tema
Tarea 2	Identificar los stakeholders
Tarea 3	Priorizar los stakeholders
<b>Bloque II – Relacionarse con los grupos de interés</b>	
Tarea 4	Convocar a los grupos de interés
Tarea 5	Reunirse con los grupos de interés relevantes
<b>Bloque III – Análisis de los datos</b>	
Tarea 6	Análisis de las reuniones
Tarea 7	Análisis de la biblioteca
Tarea 8	Informe final

Se debe entender que el modelo no comprende ni describe toda la relación de la biblioteca con su entorno. Como se definió en el capítulo metodológico, la presente investigación, al igual que todas las dinámicas relacionales, es un proceso cíclico que no tiene un final predeterminado, sino que cuando termina un ciclo se obtienen los datos y condiciones para reflexionar sobre la relación e iniciar una nueva fase de la misma.

De ese modo, los preceptos detallados en el modelo corresponden solamente a la apertura y cierre de un ciclo participativo proporcionando a la institución una forma de recoger información y hacer una serie de propuestas de mejora. La aplicación de dichas propuestas no viene descrita en el presente modelo. Estas deben ser fruto de la reflexión y de los métodos de gestión que la biblioteca posea o juzgue oportuno utilizar.

<sup>49</sup> En el apartado 1.3.3 se encuentra una breve descripción de los diferentes métodos de relación.



Asimismo la divulgación, parte importante en los procesos de relación, de los datos recogidos en las reuniones con los stakeholders de la comunidad tampoco se describe en el modelo.

La omisión de dos partes significativas de la relación en el presente modelo se debe: en primer lugar, a que estas deben corresponder a decisiones particulares de la biblioteca y, en segundo, a que pertenecen a ámbitos de estudio con una larga trayectoria en las investigaciones bibliotecológicas como el marketing estratégico y los modelos de comunicación y publicidad. Igualmente era necesario concretar el objeto de la investigación con el propósito de presentar un resultado a medio plazo.

A continuación, se explicará al detalle cada tarea que compone el modelo (tabla 12) justificando las decisiones tomadas. Con el objetivo que el lector comprenda mejor el modelo y el lugar que ocupa en las dinámicas relacionales se presenta de forma resumida en la figura 33, tanto las tareas del modelo como las otras partes del proceso de relación.

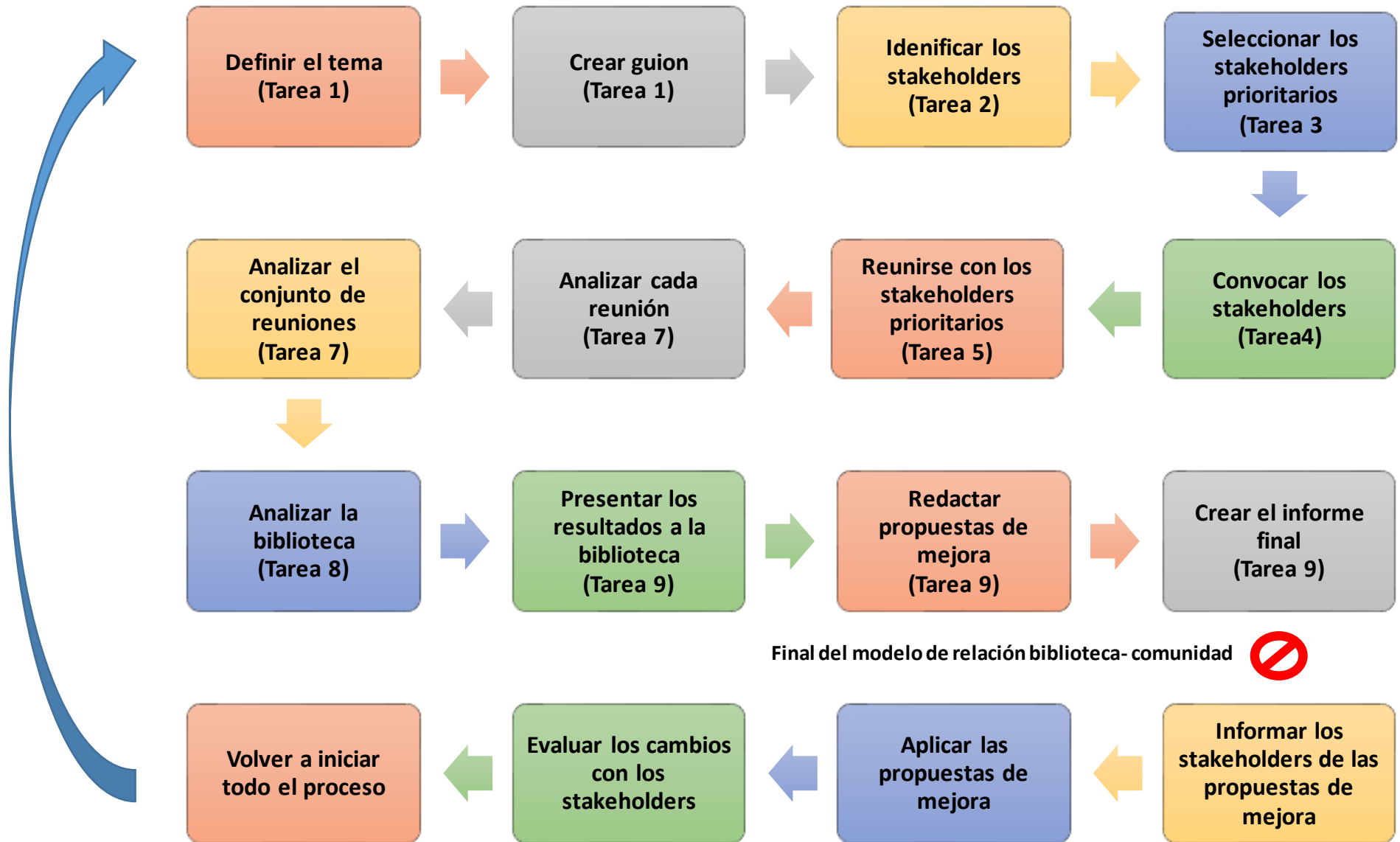


Figura 33 - Proceso integral de relación con la comunidad

## 5.2 Identificación y priorización de los grupos de interés (Bloque I)

El bloque I está compuesto por tres tareas:

- Tarea 1 - Elegir el tema.
- Tarea 2 - Identificar los grupos de interés.
- Tarea 3 - Priorizar los grupos de interés.

Las tres tareas tienen el objetivo común de seleccionar un pequeño conjunto de grupos de interés con los que la biblioteca se relacionará de forma directa posteriormente.

### 5.2.1 Elegir el tema (Tarea 1)

Fue difícil determinar qué lugar debería ocupar la tarea 1 en el presente modelo. Elegir el tema permite estructurar las tareas siguientes, pero al mismo tiempo puede limitarlas. Se ponderó si dicha tarea debería venir antes o después de la identificación de los stakeholders (tarea 2), pues al tener un tema definido puede ayudar a identificar los grupos de interés, pero también puede hacer que se centre demasiado en unos determinados grupos evitando que se identifiquen todos los stakeholders con que se relaciona la biblioteca.

El contacto directo con los grupos de interés puede cumplir diferentes objetivos desde conocer la opinión sobre un determinado servicio o actividad o sobre el trabajo diario de la biblioteca, recoger información que apoye la toma de decisiones, crear políticas y planes estratégicos hasta crear servicios y actividades en colaboración con los grupos de la comunidad.

En general, la relación con los stakeholders, se utiliza para identificar las necesidades y expectativas que tienen los mismos sobre la institución. Es decir, conocer que biblioteca quiere la comunidad en el futuro. En el ámbito anglosajón<sup>50</sup> la relación con la comunidad se utiliza para definir las políticas (misión y visión) y los objetivos estratégicos.

---

<sup>50</sup> En el apartado 3.3 se explica al detalle el trabajo en el ámbito relacional de las bibliotecas públicas de Bellingham, Indianápolis y London (Ontario).

El nivel de detalle del tema en estudio varía de biblioteca en biblioteca. En el caso de la *Bellingham Public Library*<sup>51</sup>, por ejemplo, se procuraba definir los ámbitos de actuación bibliotecaria, es decir, saber si los stakeholders preferían una biblioteca centrada en la comunidad o en el individuo; o si el trabajo de la institución se debería centrar en el espacio físico o en el ámbito virtual. En la práctica dichas decisiones se traducen en la creación de políticas, objetivos y servicios que pueden ir desde la adquisición de materiales, la organización de los espacios o dedicar más esfuerzos y recursos a un determinado servicios o actividad. Los grupos de interés solamente escogen los ámbitos de actuación mientras que todas las decisiones concretas son tomadas por la dirección de la biblioteca teniendo en base la opinión de los stakeholders.

Otras bibliotecas como la *Washington Public Library* en una primera reunión inquirió a los grupos de interés cuales deberían ser los propósitos de la institución para los próximos tres años. Posteriormente, las necesidades y expectativas recogidas fueron agrupadas en posibles objetivos y, en una segunda reunión, los grupos de interés escogieron cuales deberían ser los tres objetivos estratégicos de la biblioteca en el futuro.

De modo general se puede decir que el contacto directo con la comunidad puede servir para tratar cualquier tema, pero antes de la elección del mismo se deben tener en consideración algunas cuestiones. En primer lugar, se debe entender que convocar a los stakeholders es como firmar un contacto tácito con los mismos, en lo referente a cómo se tendrá en cuenta su opinión y se promoverá el cambio.

Así los temas a estudiar deben ser factibles, es decir, que sea posible implementar un cambio concreto a corto-medio plazo. No es recomendable tratar temas sobre los cuales la biblioteca no tiene una influencia directa o que no pueden ser resueltos de forma más o menos inmediata, como por ejemplo, preguntar a los grupos de interés si desean una biblioteca mayor o si están de acuerdo con el presupuesto municipal de cultura.

Es importante también ser consciente que los temas tratados por los stakeholders deben ser útiles para la sociedad en general, es decir, que produzcan cambios reales o al menos que permitan recoger información que apoye la toma de decisiones concretas. En este caso no es recomendable interpelar los grupos de interés sobre temas que no pueden tener una implicación real, como por ejemplo

---

<sup>51</sup> Ver apartado 3.3.1

preguntar a los stakeholders si piensas que el libro electrónico puede suponer la desaparición del sistema bibliotecario.

Asimismo, se debe entender que los temas tienen una periodicidad. Un tema que actualmente es importante puede no serlo en el futuro.

Por último es relevante ser consecuente con el nivel de relación que se tiene con los grupos de interés. La relación es un proceso. Así es importante ser consciente que cuando hay poco trato entre los ciudadanos y las instituciones y estos carecen de experiencia en las prácticas participativas se debe solamente recoger información sobre temas generales como, por ejemplo, evaluar la colección o el trabajo diario de la biblioteca. Cuando el nivel de relación progresa se pueden tratar temas más específicos como la creación de planes estratégicos de forma conjunta o la implementación de un presupuesto participativo.

Como una gran mayoría de las bibliotecas, principalmente en España, no contacta de forma regular y normalizada con sus stakeholders se hace hincapié en la creación de una relación biblioteca-comunidad. En primer lugar, no se debe hacer promesas vanas sobre que la información recogida será el centro de todas las decisiones institucionales ni que se hará un cambio extremo en la organización, pues puede suceder que la información no sea la que se esperaba o que se encuentren problemas difíciles de solucionar. Como punto de partida es preferible que se haga una evaluación general del trabajo de la institución tratando cuestiones como: la colección (cantidad, calidad y organización); el espacio (si se utiliza adecuadamente o si faltaría algo); el personal o las actividades (si les gustan, como tienen conocimiento de las mismas o como se puede mejorar la divulgación). También se puede analizar los puntos fuertes y débiles de la institución.

Los primeros contactos permiten conocer mejor los grupos de interés y empezar a estrechar la relación. Incluso se puede invitar a los stakeholders que realicen algunas actividades que ayuden a la institución como conseguir un conjunto de personas que divulguen las actividades en sus redes sociales o que alguien con un gran conocimiento en un área específica ayude a la biblioteca a actualizarse sobre nuevos recursos como las aplicaciones móviles o la novela gráfica. Se debe entender desde un primer momento que la relación es un proceso que se construye a lo largo del tiempo y que se debe basar en la ayuda mutua.

Si la biblioteca tiene dificultades en elegir el tema, algunas entidades del sector empresarial como la farmacéutica Novo Nordisk (AccountAbility, 2006, pp. 39 –

55) crearon una tipología para cualificar los temas según su madurez a nivel social y organizacional. Se procedió a adaptar dicho sistema al sector cultural en general y al bibliotecario en específico.

Así el asunto se analiza desde dos perspectivas, la madurez social y la respuesta organizacional (fig. 34), que contrastadas permiten determinar si tratar dicha temática consiste en una oportunidad o en un riesgo para la biblioteca.

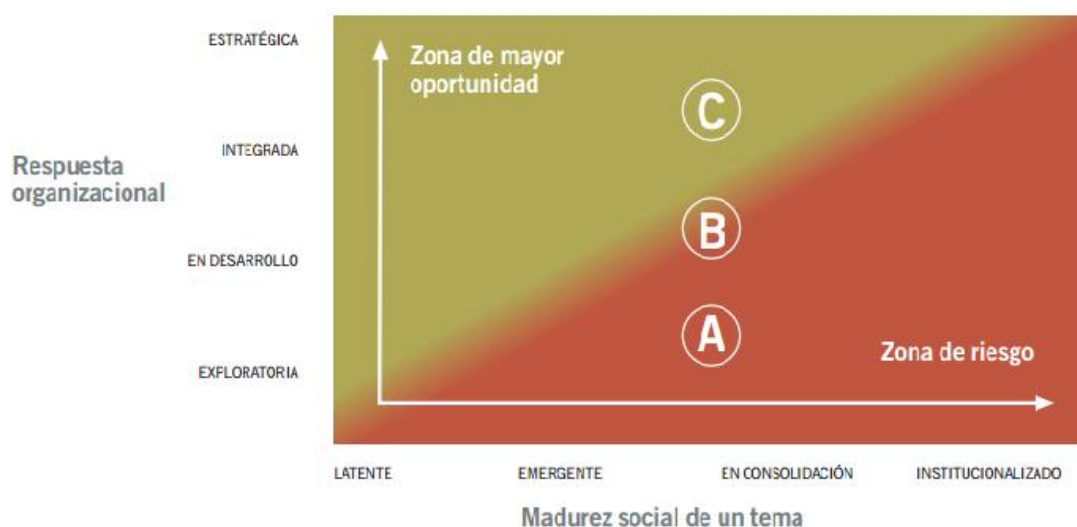


Figura 34 - Tipificación del tema (AccountAbility, 2006)

La madurez social analiza si el tema está interiorizado por la comunidad. Ésta comprende los cuatro tipos que figuran a continuación:

- Latente.  
Algunos grupos de la comunidad tienen conciencia de la problemática, aunque no exista un conocimiento consistente sobre la misma. Normalmente se presenta como valores, principios o algunos pedidos sin gran consistencia.
- Emergente.  
Hay conciencia política y mediática de la materia. La comunidad conoce prácticas similares aunque no hayan hecho una reflexión más profunda sobre la misma.

- En consolidación.  
Existe un conocimiento concreto de los principios, las prácticas y las implicaciones de la temática. Se presentan las primeras propuestas voluntarias sobre determinada materia, fuera de las estructuras institucionales, o vienen referidas en encuestas, recomendaciones o quejas a la biblioteca.
- Institucionalizado.  
Se presentan propuestas directas a la institución, que pueden venir del tejido asociativo en forma de demanda social, proyecto o una actividad. Incluso la temática ya existe en el ámbito institucional, como por ejemplo, recomendaciones internacionales o legislación, aunque la biblioteca no la aplique.

Por otro lado se analiza la respuesta organizacional del tema, es decir, como es tratado internamente por la biblioteca. Dentro de esta perspectiva existen cuatro tipologías:

- Sin relación.  
Realmente no constituye una tipología. Sucede cuando la institución nunca reflexionó sobre una cuestión determinada.
- Exploratoria.  
El asunto es tratado de modo informal en las reuniones de la dirección de la biblioteca y existen estudios, pautas o informes a otros niveles jerárquicos o en instituciones afines.
- En desarrollo.  
Las cuestiones se insieren en los objetivos o políticas de la biblioteca o de otros departamentos jerárquicamente superiores aunque tiene poco nivel de desarrollo. Existen las primeras relaciones con la comunidad sobre el tema.
- Integrada.  
Hay proyectos u objetivos bien definidos sobre el asunto dentro de la institución y existen estudios sobre la temática hechos por la institución en los cuales se consultó la comunidad.

- **Estratégica.**  
El tema es un objetivo estratégico de la institución. Existe un conjunto de relaciones con la comunidad para recoger información que apoye la toma de decisiones. Se busca conocer la cuestión en profundidad y promover un cambio organizacional.

Después de determinar el objeto de estudio se debe proceder a la creación del guion de la reunión con los stakeholders. Este se compone de un conjunto de cuestiones o de subtemas que tiene como objetivo orientar al moderador durante la reunión. No se pretende que sea una lista cerrada de cuestiones. El guion solamente tiene una función orientativa pues la dinámica grupal tiene un carácter de espontaneidad que debe ser tenido en cuenta en el desarrollo de la reunión. Así, su creación resulta como un entrenamiento *a priori* para el moderador, pues permite reflexionar sobre las posibles respuestas de los participantes de la reunión.

En el presente modelo, al escoger los grupos de discusión como método de relación, se siguió las características de los mismos para crear las pautas de creación del guion. Dichas pautas, aunque redactadas pensando en los grupos de discusión, pueden ser aplicables a otros métodos que se basan en la dinámica grupal, que son la mayoría de los métodos utilizados en las prácticas participativas como se observa en el apartado 1.3.3.

El guion debe seguir la estructura de los grupos de discusión. A continuación se enumera brevemente cada fase, en la tarea 5 se puede encontrar información detalladas sobre las mismas:

- **Introducción.**  
Se debe explicar las reglas generales de la reunión y posteriormente se presenta tanto el moderador como los participantes.
- **Preparación.**  
La conversación en esta fase se debe centrar en temas periféricos relacionados con el objetivo central del estudio (1 o 2 cuestiones), se trata de activar la dinámica grupal.



- **Análisis.**  
Se puede hablar de experiencias concretas relacionadas con los propósitos centrales (2 o 3 cuestiones), se insta a los participantes a acercarse a los asuntos centrales.
- **Temas claves.**  
Las cuestiones centrales deben ser más directas que las anteriores, pues la dinámica grupal ya está creada. Se deben tener en cuenta los resultados pretendidos e intentar hacer aproximaciones sucesivas hasta que las cuestiones sean ampliamente debatidas o contestadas (5 cuestiones).
- **Cuestiones finales**  
Esta fase se caracteriza por una gran libertad pues se pide a los participantes que resuman la reunión o hablen sobre algún aspecto que no se ha tratado.

El guion debe partir de los temas generales para posteriormente centrarse en los particulares y su creación se compone de dos fases:

- **Primera.**  
Se registran todas las temáticas relacionadas con el objetivo del estudio.
- **Segunda.**  
Se reducen las cuestiones hasta alcanzar un conjunto entre 10 y 12 preguntas, lo que permite que la reunión tenga una duración aproximada entre 60 y 90 minutos.

Como ya se comentó se debe intentar que todas las cuestiones se centren en el objetivo principal del estudio, además se debe en todo el momento reflexionar que datos nos proporcionará cada pregunta, evitando aquellas que no aporten información relevante. El guion puede y debe ser sometido a un pre-teste, de modo a comprobar su funcionalidad.

### 5.2.2 Identificar los stakeholders (Tarea 2)

El objetivo principal de la tarea 2 es crear una lista lo más exhaustiva posible de los grupos de interés de la biblioteca.

En primer lugar, es necesario definir lo que entendemos como grupos de interés o stakeholders en el contexto del presente modelo. Siguiendo la definición general presentada por *the European Alliance for CSR* (1999) se consideran que los grupos de interés son:

1. Todas las personas o grupos que puedan influenciar la toma de decisiones de la biblioteca.
2. Todas las personas o grupos que se vean afectados – positiva o negativamente – por los servicios y/o actividades de la biblioteca.

Para que una persona o grupo sea considerada como grupo de interés o stakeholders de la biblioteca solo necesita cumplir uno de los dos criterios arriba mencionados.

Los dos criterios cubren un amplio espectro de las posibles relaciones que puede mantener una biblioteca. De ese modo, el primero agrupa las relaciones de carácter institucional-administrativo tanto a nivel horizontal (trabajadores, sindicatos y otras instituciones afines), como a nivel vertical (administraciones centrales, Consejerías de cultural, delegación general de servicios culturales, Ministerio de Cultura). El segundo reúne a los grupos o personas que mantienen una relación particular con la biblioteca, tanto debido a cuestiones profesionales (proveedores y trabajadores en ámbitos afines como la gestión cultural o la educación), como por cuestiones personales (usuarios y miembros de asociaciones cuyos objetivos coinciden con la labor de la biblioteca).

Con el propósito de ampliar la red de relaciones institucionales y aprovechar las oportunidades que puedan existir en el entorno, se salvaguarda la posibilidad de considerar como stakeholders, cualquier asociación o grupos que, aun no teniendo relación con la biblioteca, sus objetivos sean afines al trabajo de la misma y por ese motivo tengan una gran posibilidad de convertirse en stakeholders futuros. Igualmente otros grupos que por su situación de desventaja social encuentren en la biblioteca un punto de apoyo. Dichos puntos no fueron incluidos en los criterios antes definidos, pues se considera que es decisión de cada biblioteca.

En la tarea 2 se procura conocer el universo de relaciones de la biblioteca. La mejor forma de alcanzar ese objetivo es reunir un grupo de trabajadores de las diferentes categorías profesionales, pues ellos son quien mejor conoce la red de relaciones de la institución. La convocatoria para la reunión debe estar abierta a todos los trabajadores, exceptuando al director. Solo deben participar en la reunión el personal que así lo desee. Se debe intentar que asistan algunas personas claves como por ejemplo el responsable de actividades, el encargado de adquisiciones o el administrador de las redes sociales. Se recomienda que el grupo de trabajadores no sea demasiado grande, entre 7 y 10 personas, con el propósito de que la reunión dure entre 60 a 90 minutos y que todos puedan participar. La convocatoria debe ser hecha por la dirección o el cuadro de mando de la biblioteca.

La reunión debe empezar con una breve explicación sobre qué son los stakeholders y la importancia de relacionarse con ellos. Posteriormente, se debe indicar cuál es el objetivo de la misma: crear una lista lo más completa posible de todas las personas o grupos que se relacionan con la biblioteca. Cada elemento debe proponer los grupos de interés, que le parezcan oportunos. En esta fase no es importante el modo cómo se enuncie cada stakeholder, como por ejemplo: nombres de personas (Ana de la Universidad), organizaciones (Asociación de vecinos), categorías de stakeholders (Grupos de artistas), etc.

Cuando se tenga la lista de stakeholders se debe registrar como cada grupo de interés se relaciona con la institución, por ejemplo, la Asociación de Vecinos propone actividades y se reúne mensualmente en la biblioteca. Se debe proponer un posible representante para cada grupo de interés y su contacto.

Cumpliendo el principio de autoaplicación un trabajador debe moderar la reunión y otro debe actuar como secretario registrando los grupos que son identificados. Por otro lado, cada participante puede registrar los grupos que él mismo identifique, lo que permitirá al final de la reunión verificar si fueron registrados todos los stakeholders que se enumeraron.

Al final de la reunión se recomienda agrupar los diferentes stakeholders en categorías como indica la tabla 13. En el caso de que no sea posible categorizar los grupos de interés durante la reunión, debido a falta de tiempo, se puede crear la lista de las categorías *a posteriori* y que ésta sea aprobada por los trabajadores al inicio de la reunión de la tarea 3.

<b>Tabla 13 - Categorización de los stakeholders <sup>52</sup></b>	
<b>Stakeholders individuales</b>	<b>Categoría de stakeholders</b>
Asociación de pintores	Asociaciones/Grupos culturales
Asociación de Folclore local	
Grupo de escritura creativa	
Grupo de estudiantes de Historia del Arte	

A la hora de categorizar los diferentes grupos de interés, puede suceder que existan personas o grupos que pertenecen a más de una categoría. Por ejemplo, un gestor cultural independiente puede integrar la categoría de proveedor de la biblioteca, de usuarios o de grupos culturales locales. Es importante ser consciente que las categorías son grupos o clases creadas, que no existen por sí mismas y que su objetivo es reunir de forma lógica los grupos de interés. Se debe tener en cuenta que posteriormente se hará una reunión con cada categorías de stakeholders prioritarias, así se debe tener cuidado de no situar en una misma categoría personas o grupos que se relacionen con la biblioteca de formas muy diferentes. Lo más importante para la categorización de los grupos de interés es reflexionar como los mismos se relacionan con la institución.

De la tarea 2 debe resultar la tabla 14, donde se registren: las diferentes categorías de stakeholders; los stakeholders que componen cada categoría; cómo cada uno se relaciona con la biblioteca, y un posible representante. En el caso de que no exista un representante formal de un determinado grupo de interés, como puede suceder con los usuarios, se deben proponer algunos nombres de personas que puedan asistir a la reunión o las características sociodemográficas de dicho grupo, lo que puede ayudar a seleccionar posteriormente un posible representante.

<sup>52</sup> En la tabla 6 en el capítulo 1 se puede encontrar otro ejemplo de categorización.

**Tabla 14 - Identificación de los stakeholders de la biblioteca<sup>53</sup>**

<b>Categoría de stakeholders</b>	<b>Stakeholders individuales</b>	<b>Como se relacionan con la biblioteca</b>	<b>Posible representante<sup>54</sup></b>
Escuelas	Escuela Manuel Machado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan mensualmente la biblioteca para promover la lectura y el uso de la biblioteca por parte de los jóvenes.</li> </ul>	Antonio Pérez (Profesor de Historia) Contacto:
	Instituto Federico García Lorca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan en algunas actividades de la biblioteca.</li> <li>• Visitan regularmente la biblioteca.</li> </ul>	María López (Directora del instituto) Contacto:
Grupos culturales	Asociación de artistas visuales de la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponen por lo menos una vez al año en la biblioteca.</li> <li>- Hacen el encuentro de artistas visuales.</li> </ul>	Ana Simón (Presidenta de la asociación) Contacto:
	Asociación de defensa del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las reuniones de la asociación se realizan en la biblioteca.</li> <li>- Hacen una jornada sobre el patrimonio de la ciudad.</li> <li>- Hacen un encuentro sobre patrimonio internacional.</li> </ul>	Manuela Caro (Relaciones públicas de la asociación) Contacto:
	Revista literaria digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgan las actividades de la biblioteca.</li> <li>- La biblioteca divulga a través de su web y redes sociales la edición de cada número.</li> </ul>	Mario Hernández (Colaborador de la revista.) Jóvenes de entre 20-35 años.

<sup>53</sup> Es un ejemplo creado *ad hoc* para el modelo.

<sup>54</sup> Los nombres no corresponden a personas reales.

Usuarios	Clubes de lectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reúnen semanalmente en la biblioteca.</li> <li>- Participan en lecturas en voz alta en las diferentes actividades de la biblioteca.</li> </ul>	<p>Beatriz Guillermo                  Ángela Serodio                  (Hay dos grupos de lectura. La mayoría de los participantes son mujeres con más de 50 años.)</p>
	Taller de escritura creativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reúnen mensualmente en la biblioteca.</li> <li>- Hacen lecturas de sus textos en el día del libro.</li> </ul>	<p>Ignacio Calatrava                  Manuela Rodríguez                  (Hay un grupo en la biblioteca. Los participantes son hombres y mujeres entre los 20 y 35 años.)</p>
	Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vienen por las tardes a estudiar y hacer trabajos en grupo.</li> </ul>	(Son adolescentes entre 14 y 17 años.)
	Lectores de periódicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vienen diariamente a la biblioteca.</li> </ul>	(En su mayoría son hombres con más de 60 años)
	Usuarios de música		(Principalmente gente entre los 20-45 años)
	Prestamos literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vienen diariamente a la biblioteca.</li> </ul>	(No hay diferencia entre mujeres y hombres, entre los 30 y los 50 años.)
	Actividades		(Hay una gran variedad. Pero principalmente son personas entre los 35 y 50 años.)
Trabajadores	Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeñan su actividad en la institución.</li> </ul>	(No hay un representante formal)

### 5.2.3 Priorizar los stakeholders (Tarea 3)

La priorización es determinar los grupos o categorías de grupos de interés más relevantes. ¿Qué significa ser relevante en el contexto del modelo? En primer lugar, hay que señalar esta característica no es intrínseca a los grupos, sino provisional. Es decir, que una categoría de stakeholders que es relevante en un determinado momento, puede no serlo en otro. Además la relevancia depende también del tema que se pretende estudiar. Por ejemplo, si pretendemos evaluar una actividad particular como los grupos de lectura, los participantes de dichos grupos se consideraran obviamente un grupo relevante.

La priorización es importante, porque todas las organizaciones poseen unos recursos humanos y financieros limitados. Además, permite evitar que el proceso se prolongue en el tiempo ya que permite presentar resultados intermedios de forma periódica. La tarea 3 consiste en escoger un conjunto limitado entre 4 y 5 categorías de grupos de interés. Dentro del presente modelo la priorización se apoya en los siguientes criterios:

- **Influencia.**  
Aquellos que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos de la biblioteca o mayor importancia en la concretización del objeto de estudio.
- **Dependencia.**  
Aquellos que se ven más afectados positiva o negativamente por la actividad de la biblioteca.

Los dos criterios arriba señalados están directamente asociados con la definición de los grupos de interés presentada en la tarea 2 y tienen en consideración la bilateralidad que deben tener las relaciones en el ámbito bibliotecario. Así, uno de los puntos debe medir el efecto que tiene los stakeholders en la biblioteca; y el otro, la proyección que tiene la biblioteca sobre sus stakeholders. En suma, se busca unas pautas para seleccionar los stakeholders más influyentes y los más influenciados por la biblioteca.

Subyacente a la priorización está el modo de relacionarse con los grupos de interés. Es decir, al determinar que un grupo de interés posee una alta dependencia y alta influencia (stakeholders prioritarios), significa que la biblioteca debe cuidar al máximo las relaciones con dicho grupo, manteniéndole informado

de todas las actividades y servicios de la institución; y procurar en todo momento conocer su opinión sobre los mismos. Por el contrario, si a un grupo se le atribuye baja influencia y baja dependencia la respuesta de la biblioteca deberá ser distinta pudiendo mantener una relación cordial o intentando acercarse al mismo. La conexión entre la priorización y las formas de relacionarse con los stakeholders está definida en el figura 10.

Para facilitar la priorización, a través de los criterios antes mencionados, se presenta un cuadro de priorización. En la práctica se propone que se ubique cada categoría de stakeholders en el figura 35.

		INFLUENCIA	
		Baja	Alta
D E P E N D E N C I A	A l t a	*Escuelas	*Usuarios  *Trabajadores
	B a j a		*Servicios culturales

Figura 35 – Cuadro de priorización de stakeholders<sup>55</sup>

Después de situar cada categoría en el cuadro de priorización (fig. 35), puede suceder que existan demasiadas categorías de stakeholders prioritarios, es decir, con alta influencia y alta dependencia. En esos casos se puede aplicar una tabla de valor (Tabla 15), donde a cada categoría se le atribuye una puntuación entre 0

<sup>55</sup> Es un ejemplo creado *ad hoc* para el modelo.



y 5. Al sumar las valoraciones, los que obtengan las puntuaciones más altas (en una escala de 0 a 10) serán los stakeholders prioritarios.

<b>Tabla 15 - Tabla de valor para la priorización</b>				
	<b>Stakeholder</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>Stakeholder</b>
<b>Influencia</b>	6	5	4	3
<b>Dependencia</b>	2	5	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

En la práctica la tarea 3 consiste en una reunión con los mismos trabajadores que participaron en la tarea 2. La reunión debe empezar por reflexionar, de modo general, sobre los aspectos positivos o beneficios y los aspectos negativos o conflictos de la relación con cada categoría de stakeholders (tabla 16).

**Tabla 16 - Aspectos positivos y negativos de los stakeholders <sup>56</sup>**

<b>Categoría de stakeholders</b>	<b>Stakeholders individuales</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
Escuelas	Escuela Manuel Machado	Permite llegar a un público más joven, formando a los futuros usuarios y lectores.	Es difícil coordinar las visitas, porque todos los años cambia el profesor responsable del programa
	Instituto García Lorca		Exige una gran dedicación del personal, pues son muchos alumnos.
Grupos culturales	Asociación de artistas visuales de la ciudad	Contribuyen con ideas y sugerencias de actividades.	Son muy desorganizados.  (Hecho por un grupo de jóvenes de entre 20-35 años.)
	Asociación de defensa del patrimonio	Colaboran en muchas actividades.	
	Revista literaria digital	Divulgan las actividades de la biblioteca.	
Usuarios	Clubes de lectura	Colaboran en las actividades.	Son muy críticos con todo el trabajo de la biblioteca

<sup>56</sup> Es un ejemplo creado *ad hoc* para el modelo.

Usuarios	Taller de escritura creativa	Colaboran mucho en las actividades.  Trae nuevo publico	Solo vienen a las actividades literarias.  El taller no tiene un número constante de participantes, varía mucho de mes a mes.
	Estudiantes	Son fieles.	Solo utilizan el espacio.  No tienen interés por los demás servicios y actividades.  Algunas veces entran en conflicto con otros usuarios.
	Lectores de periódicos	Son fieles	Solo utilizan el espacio.
	Usuarios de música	Son fieles Hacen muchas sugerencias de adquisición de material.	No tienen interés por los demás servicios y actividades.
	Préstamos literatura	Son fieles	No son contantes.
	Usuarios actividades	Traen otro público.	No son contantes.
Trabajadores	Trabajadores	Son esenciales para el funcionamiento de la biblioteca.	Hay problemas en la comunicación.

Dicha reflexión se considera como un examen general del entorno social de la biblioteca, lo que puede ayudar a la posterior priorización de las categorías de stakeholders. Después de la evaluación de los aspectos positivos y negativos de cada categoría de stakeholders se procede a la priorización en sí, ubicando las categorías en el cuadro de priorización (fig. 35).

Al final de la reunión tendremos 4 o 5 categorías de stakeholders prioritarios con los cuales nos relacionaremos directamente en las reuniones previstas en la tarea 5. El número de reuniones o grupos de discusión normalmente coincide con el número de categorías relevantes.

Si una categoría es demasiado amplia, se puede dividir en grupos más pequeños de modo a ser manejables al reunirse con ellos. Sin embargo no se busca, normalmente, hacer un análisis sociológico sobre una determinada temática, por eso es suficiente con realizar una reunión por categoría de stakeholders. En el caso de que se desee conocer una temática de forma exhaustiva, se puede optar por hacer un conjunto de reuniones hasta alcanzar la “saturación” del tema, es decir, que las opiniones de los sujetos sobre las cuestiones centrales se repitan. De este modo, se puede empezar con un conjunto de cuatro reuniones, un breve análisis de las mismas y posteriormente otro conjunto de cuatro reuniones, hasta que no surja más información novedosa. Dicha práctica necesita una gran disponibilidad de recursos y tiempo. No suele ser necesario un trabajo tan exhaustivo para mantener una relación efectiva con los grupos de interés.

### **5.3 Relacionarse con los grupos de interés (Bloque II)**

El bloque II se compone de dos tareas:

- Tarea 4 - Convocar los grupos de interés prioritarios.
- Tarea 5 - Reunión con los grupos de interés prioritarios.

Las tareas del bloque II cumplen el objetivo de relacionarse de forma directa con los stakeholders, obteniendo la información prevista en el objetivo general del estudio (Tarea 1).

### 5.3.1 Convocar los grupos (Tarea 4)

El objetivo de la tarea 4 es determinar quién son las personas concretas que van a integrar los grupos de discusión.

Antes de tratar la selección de los participantes y su convocatoria, es importante determinar cuántos sujetos debe tener cada grupo. En general los diferentes autores están de acuerdo que los grupos de discusión deben tener como mínimo 7 y máximo 10 participantes. El número de participantes responde a una razón práctica, permitir que todos los elementos puedan por lo menos dialogar una vez entre sí. Dicho razonamiento se expresa matemáticamente por la siguiente fórmula, donde “n” es el número de participantes y “X” es el número de diálogos o interacciones (Báez y Pérez de Tudela, 2007, p. 141):

$$X = \frac{n(n - 1)}{2}$$

La fórmula representa una función exponencial, es decir, cuando mayor sea el valor de n, mayor será el valor de X. Estas funciones se caracterizan por el crecimiento gradual de los intervalos, hasta un punto de inflexión donde los valores crecen con una gran progresión. Así cuando son 5 los participantes (n=5), habrán 21 interacciones, pero si son 10 los participantes (n=10) serán 41 las interacciones, un poco menos que el doble. Si el grupo está constituido por 15 personas (n=15) se alcanza las 105 interacciones, más del doble que cuando son 10 personas en el grupo. Podemos observar por el gráfico 5.1, que el número de interacciones crece de forma poco acentuada entre los 5 y 10 participantes y que a partir de las 14 personas gana su expresión exponencial, aumentando con gran progresión. El intervalo de 5 a 10 persona permite la participación igualitaria de todos los elementos de la reunión, evitando que la reunión se alargue demasiado.

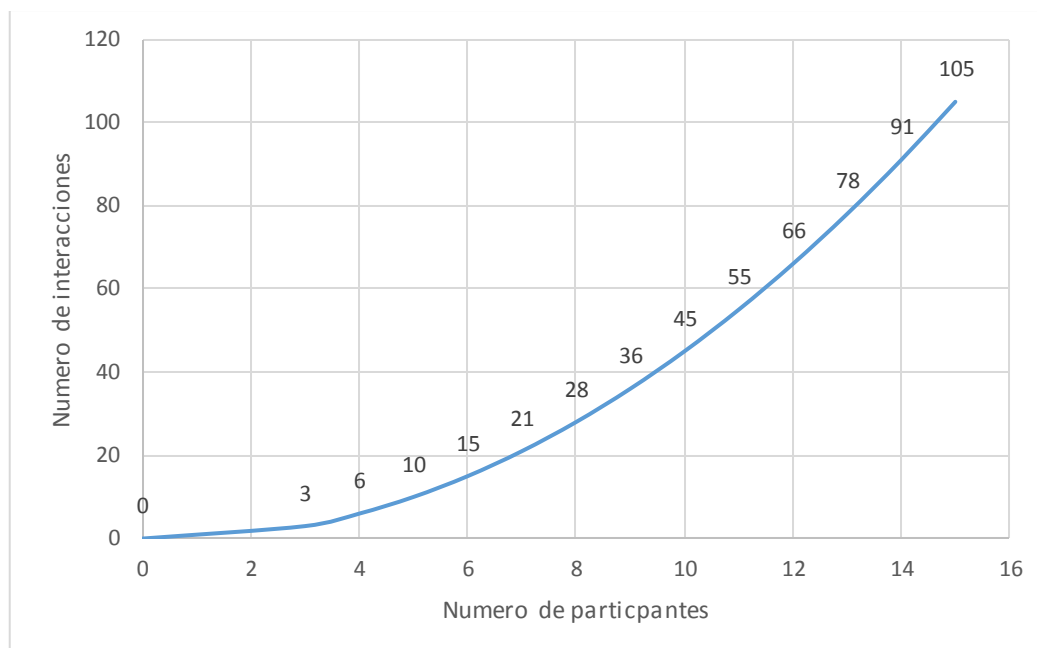


Figura 36 - Correlación entre el número de interacciones y el número de participantes

Al aumentar el número de participantes aumenta el número de interacciones, lo que significa que es necesario más tiempo para escuchar todas las opiniones. Lo que conlleva también que los elementos no consigan expresar sus opiniones de una forma más o menos distendida y que se formen sub-grupos para satisfacer el deseo de expresar sus opiniones. Por otro lado, es posible que al ser más difícil intervenir aumente el conformismo entre algunos participantes, es decir, que el discurso sea monopolizado por 2 o 3 participantes y los demás solamente señalen que están de acuerdo o en último caso permanezcan callados.

Los grupos pequeños –hasta 5 personas– también tienen sus inconvenientes. En estos casos resulta más difícil iniciar la reunión, lo que habitualmente se conoce como “romper el hielo”, porque los sujetos suelen estar más inhibidos. Con grupos pequeños existe la posibilidad que las opiniones sean menos diversificadas o que las particularidades individuales adquieran mucha importancia.

El número de participantes en la reunión está relacionado también con el objetivo, el guion de la misma y el perfil de las personas seleccionadas. Si el objetivo de la institución es conocer la opinión general que sobre ella tienen los grupos de interés y el guion no es demasiado extenso, el grupo puede tener entre 7 y 10 elementos. En este caso se convocarían a miembros de distintos grupos de la comunidad. Si la intención es evaluar una actividad o un servicio muy específico – consecuentemente el guion será más pequeño – el grupo puede alcanzar un máximo de 10 personas. Por el contrario, si lo que procuramos es la opinión de un

conjunto de especialistas en un determinado ámbito se recomienda que el grupo sea más pequeño, incluso se puede hacer un mini-grupo (5 personas), pues los participantes tendrán un extenso conocimiento del tema y consecuentemente necesitan más tiempo para expresarlo.

En todo caso se debe respetar el límite mínimo de 5 y, principalmente, el máximo de 10 personas, para permitir que la reunión se desarrolle de forma adecuada, en un tiempo medio de 60 a 90 minutos y que todos puedan participar de una forma más o menos igualitaria.

Uno de los procesos más complejos que componen el método de grupos de discusión es la captación/elección de los participantes de la reunión (Callejo, 2001, p.91). Dentro del presente modelo, dicha etapa se encuentra resuelta en las tareas 2 y 3, pues al identificar los grupos de interés estamos delimitando el universo de relaciones y al priorizar los mismos acotamos dicho universo (fig. 37).

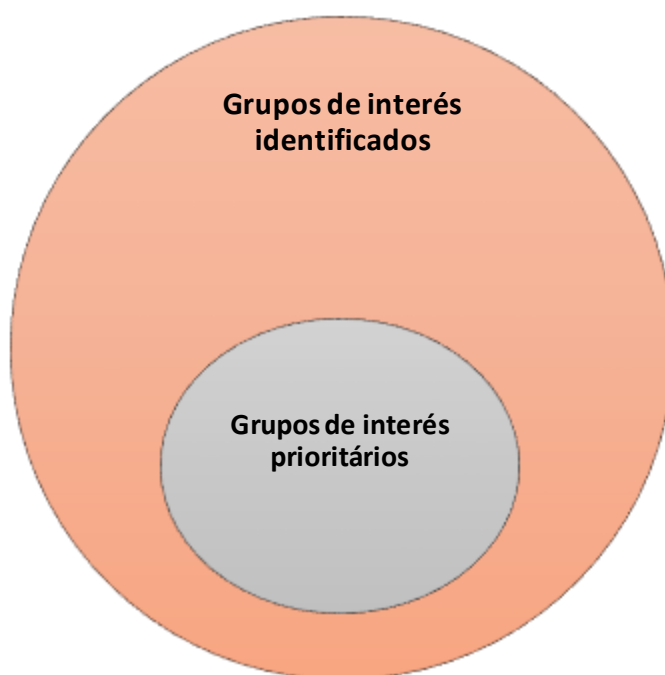


Figura 37 - Esquema general del universo relacional

Todas las actividades de selección y captación de participantes para los grupos de discusión, que señalan autores como Callejo (2001, pp. 95-97) y Llopis Goig (2004, pp. 99-107), se ven sustituidas por las tareas 2 y 3 del presente modelo como se dijo anteriormente. Así se recurre a los resultados del proceso de priorización para saber quién serán los posibles participantes. La biblioteca se reunirá con las categorías de grupos de interés prioritarios, aquellas que en la figura 35 tienen alta influencia y alta dependencia. Ayudados por la información

de la tabla 14 donde los trabajadores propusieron un posible representante de cada grupo de interés particular, se constituirá el grupo de discusión (fig. 38).

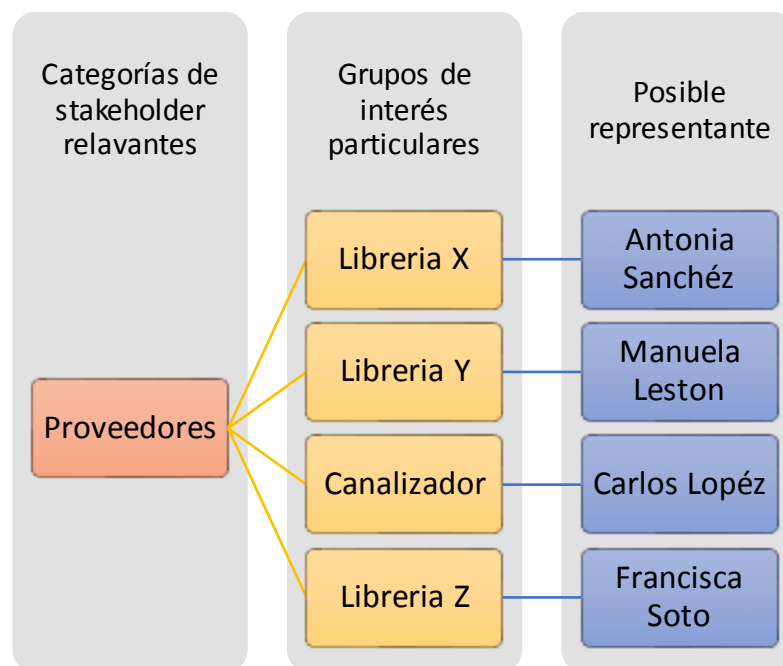


Figura 38 - Ejemplo de la selección de los representantes de los stakeholders

Puede suceder que una categoría de grupos de interés relevante esté compuesta por un número elevado de grupos de interés particulares. En estos casos es necesario escoger entre 7 y 10 personas para formar el grupo de discusión. La selección se puede apoyar, en primer lugar, en la tabla 14 del proceso de identificación donde se registró cómo los diferentes grupos de interés se relacionaban con la biblioteca. Se deben escoger los grupos que tengan más relación. Siempre se debe favorecer las relaciones ya formadas, dentro de una línea de la gestión, donde la fidelización es lo más importante. Otras razones de carácter práctico pueden orientar esta decisión, como la cercanía geográfica (caso alguno de los grupos no resida en la misma ciudad en que se ubica la biblioteca) o la dificultad de contactar con determinado grupo de interés.

Es muy probable que la categoría de usuarios sea uno de los grupos prioritarios de la biblioteca, por tratarse de un caso especial le dedicamos un párrafo específico. Los usuarios no son un grupo de interés en sí mismo, pues reúnen un conjunto muy distinto de personas y entre ellas no existe una relación pre-establecida que conforme realmente un grupo, además no poseen una vía de comunicación concreta como sucede con los otros grupos que tienen una sede, una página web oficial, un órgano directivo o un contacto oficial. Estas características dificultan la comunicación con este grupo de interés que forma



parte del entorno de cualquier biblioteca. En la tarea 2, se pidió a los trabajadores que propusiesen tipologías de usuarios como pueden ser miembros de grupos de lectura, usuarios de fonoteca, estudiantes, lectores de periódicos y que indicasen algunas características de dichos grupos como edad, sexo y formación académica. La tipificación de los usuarios tiene como objetivo facilitar el proceso de selección de las personas particulares que participarán en las reuniones. Se crea una lista de las diferentes tipologías que deben integrar el grupo de discusión y los trabajadores de la biblioteca deben invitar a dichos usuarios a participar en la reunión siguiendo las reglas que a continuación se presentan. Es importante que se pida un contacto de los usuarios que confirmen su disposición en colaborar con el estudio.

Otra posibilidad para convocarlos es crear un patrón de usuarios a través de los registros de inscripción, ordenados por sexo, edad, nivel académico, profesión entre otros atributos. Así a partir de los datos que la biblioteca posea de sus usuarios se puede contactarlos telefónicamente y proponerles participar en la reunión. Se debe evitar convocar solamente usuarios que mantengan una relación estrecha tanto con los trabajadores como con la propia institución, pues esto daría una visión sesgada de la misma. Lo que no significa que los usuarios habituales no deban participar en las reuniones, mucho por lo contrario, su opinión es vital y siguiendo una lógica relacional estos son nuestros stakeholders y son de la mayor importancia. Por ese motivo hay que valorarlos y contar con ellos.

Después de tener una lista de las personas que participarán en los diferentes grupos de discusión, se debe convocar a los mismos formalmente a una reunión. La convocatoria debe seguir unas pautas concretas con el fin de que todo el proceso sea transparente para los participantes:

- Invitar a participar en la reunión.  
Informar sobre el objetivo general de la reunión. Explicar que la reunión es guiada por un moderador y que la investigación no tiene una intención comercial.
- No desvelar los objetivos específicos.  
No es recomendable referir los objetivos específicos o las cuestiones que se harán, pues esto puede llevar a los participantes a informarse sobre temas que no conocían o a fijarse en aspectos de la institución que habían pasado por alto anteriormente, lo que podría conllevar que las intervenciones sea menos espontáneas.

- Indicar fecha, lugar y hora.  
Desde un primer momento se debe indicar la fecha, lugar y hora de la reunión, ya que, permite descartar a las personas que por imposibilidad de horario no podrán asistir a la misma. El día y la hora de la reunión se deben definir antes de convocar a los participantes y, por motivos de organización, no se debe cambiar.
- Informar de la duración.  
Se debe indicar el tiempo real de la reunión, sin reducirlo o ajustarlo para persuadir a los participantes. Es importante informar que no deben salir en medio de la reunión, porque interrumpe la dinámica grupal
- Transmitir la importancia de participar.  
Al tratarse de un servicio público se debe comunicar la importancia del estudio para mejorar o crear servicios más adecuados a las necesidades de la comunidad. Se debe resaltar la importancia de participar, pero sin crear demasiadas expectativas. Evitar la idea de que sus opiniones serán vinculantes en la toma de decisiones de la biblioteca.
- Preguntar si quieren participar.  
Es importante que la participación en la reunión sea algo voluntario. No se debe en momento alguno intentar convencer de forma reiterada e insistente que se participe en la misma.

La convocatoria se debe llevar a cabo en dos fases. Primeramente, se debe contactar telefónicamente con los posibles participantes, pues es una forma más cercana de relacionarse con ellos y permite, si necesario, contestar a dudas sobre la reunión. Posteriormente, es recomendable enviar un correo electrónico o una carta, donde de una forma clara queden reflejados los puntos arriba mencionados. El día anterior a la reunión se debe volver a contactar telefónicamente los participantes con el fin de confirmar su asistencia.

### **5.3.2 Reunirse con los grupos de interés relevantes (Tarea 5)**

La reunión propiamente dicha es la fase más compleja tanto dentro de la teoría de los stakeholders, como en los supuestos teóricos de los grupos de discusión. La reunión envuelve un conjunto diverso de conocimientos y cuestiones que hay que tener presente.

A continuación se presentan cada una de las seis fases de los grupos de discusión, explicando detalladamente cada una de ellas. No existen fórmulas que enseñen a moderar una reunión con los grupos de interés. Lo más importante es conocer las fases principales que componen los grupos de discusión para saber cómo se deben desarrollar a cada momento.

#### **1. Momentos previos a la reunión.**

Antes de iniciar la reunión se debe esperar los participantes a la puerta del lugar donde se realizará la misma. Se recomienda que sea el propio moderador quien reciba a los participantes. Se puede empezar confirmando quienes son los representantes de cada grupo de interés con una presentación informal y breve. Cuando ya estén presentes casi todos los miembros del grupo se puede entrar en la sala de reuniones e invitar a las personas a un pequeño “refrigerio”. No se recomienda entrar en la sala antes que estén la mayor parte de las personas convocadas, pues eso permite un mayor control de la conversación previa a la reunión, evitando que se hable de los temas que serán tratados posteriormente. Durante la espera se puede hablar, por ejemplo, sobre cómo se desarrollará la reunión o que el encuentro es un ejercicio de participación ciudadana y la nueva gestión de los servicios públicos. Se debe intentar empezar a la hora marcada. No es recomendable iniciar la reunión si no está la mayoría de los participantes y si se tiene que empezar sin que el grupo esté completo esto se debe informar al inicio de la reunión.

#### **2. Introducción.**

Primeramente se debe esclarecer el propósito de la reunión, los temas que se tratarán, quien modera la reunión y para que serán utilizados los datos obtenidos en la misma. En esta etapa se enuncia de forma clara las reglas que regirán la conversación.

2.1. Bienvenida.

Dar la bienvenida a los participantes y agradecerles su presencia. Se debe reforzar la dinámica grupal indicando la importancia de su participación y la duración aproximada de la reunión.

2.2. Comprobar el acondicionamiento.

Verificar si todos los miembros están cómodos (sí la temperatura y la luz es la adecuada, por ejemplo). Indicar dónde están los aseos y ofrecer un “café” a los participantes.

2.3. Presentación del moderador.

El moderador se debe presentar de forma breve y clara. En el caso de que existan ayudantes, asistentes o secretario el moderador deben también presentarlos.

2.4. Objetivos general de la reunión.

Definir y justificar el objetivo general de la reunión. Es conveniente introducir algunos conceptos teóricos que contextualicen el grupo de discusión, se puede hablar sobre la participación ciudadana como elemento básico en la gestión de la biblioteca. Informar también que se pretende conocer diversos puntos de vista sobre una misma temática.

2.5. Temas de la reunión.

Se debe enunciar de forma breve los asuntos que serán tratados durante la reunión. Resaltar que todos los participantes poseen información sobre las cuestiones que se irán tratar aunque les parezca en un primer momento que no. Es importante aclarar cuáles son los temas principales de la reunión de modo que los miembros se puedan centrar en ellos e evitar aquellos que no tengan cualquiera relación.

2.6. Definir las normas de la reunión.

Hasta el momento se debe insistir en la idea que la reunión consistirá en una conversación informal donde se recogerá diferentes opiniones sobre una misma cuestión. Es importante, transmitir a los participantes que para que la reunión se desarrolle

de la mejor forma existen algunas normas que deben tener en cuenta.

#### 2.6.1. Posición de moderador.

Aunque el coordinador de la reunión se debe mostrar en todo momento como un elemento más, debe indicar de forma clara que su función es moderar el discurso y por ese motivo no podrá participar con su opinión o contestar a las preguntas de los participantes. Algunos autores como Llopis (2004, p.176) y Morgan (1993, p.230) afirman que el moderador debe indicar que desconoce totalmente los asuntos tratados en la reunión. Dentro del presente modelo que está pensado para ser aplicado por la propia biblioteca, esto no es posible, pues es muy probable que el moderador sea un trabajador. Lo más indicado es decir que el moderador no intervendrá para no influenciar los participantes.

#### 2.6.2. Interactuar y conversar.

Informar que se busca una opinión sincera y que la conversación se desarrolle de una forma espontánea con las cuestiones que vayan surgiendo por parte de cada participante. Que no se preocupen por salirse del guion, pues la función del moderador es encaminarlos si se distancian demasiado de la temática principal.

#### 2.6.3. Multiplicidad de opiniones.

Indicar que el objetivo de la reunión no es llegar a un consenso y que es natural que surjan opiniones diversas. Se debe incentivar a que los participantes den su opinión, aunque sea distinta o incluso opuesta a la de otros miembros.

#### 2.6.4. Prohibido criticar.

Indicar que no está permitido criticar las aportaciones de otros miembros de la reunión. Una vez más, es importante resaltar que se buscan múltiples visiones de un mismo tema aunque sean contrarias.

2.6.5. Ausencia de verdad absoluta.

La reunión es un espacio libre en el cuál se intenta alcanzar una variedad de opiniones y que todas ellas son igualmente válidas. No existen respuestas correctas o incorrectas, solamente diferentes puntos de vista.

2.6.6. No hablar al mismo tiempo.

Los participantes deben intentar no hablar al mismo tiempo para que todos puedan escuchar las distintas opiniones.

2.6.7. Intentar hablar el mismo tiempo.

Los participantes deben intentar hablar el mismo tiempo de modo que todos puedan participar equitativamente y que todas las opiniones tengan más o menos el mismo nivel de detalle. No se cronometrará el tiempo de cada intervención, pero cada elemento debe ser consciente del tiempo de sus intervenciones.

2.7. Grabación de la reunión.

Informar a los participantes que la reunión será grabada, con el objetivo de facilitar el análisis posterior, pero que en ningún momento las grabaciones serán divulgadas por ningún medio. Se debe preguntar a los participantes si tienen algún inconveniente en que se grabe la reunión. Solo después de informarlos se debe iniciar la grabación.

2.8. Importancia de la reunión.

Invitar a los miembros de la reunión a participar libremente y recordar la importancia de la reunión para la institución. Se puede, en este punto, referir los objetivos del presente modelo: conocer el entorno en que se ubica la biblioteca, crear una relación más cercana con los grupos de interés y promover la participación ciudadana como elemento básico de la gestión de los servicios públicos.

2.9. Invitar a los participantes a presentarse.

Cada participante debe presentarse y como tratamos con grupos de interés, podemos pedir que presenten de forma breve el grupo o asociación que representan. Para ayudar a activar la

conversación se puede unir a la presentación una cuestión sencilla y objetiva, como por ejemplo, si son usuarios de la biblioteca.

### 3. Preparación

El objetivo de esta fase es “romper el hielo”. El moderador debe instar a los participantes a conversar, de modo general, sobre asuntos afines a los temas centrales. A menudo en esta fase se pide a los participantes que contesten de forma breve a una o dos preguntas relacionadas con las cuestiones centrales. Por ejemplo, en una investigación sobre los diferentes servicios de la biblioteca, se podría pedir que hagan memoria de la primera vez que visitaron la biblioteca. En esta fase es importante destacar las características comunes entre los participantes, es decir, que pertenecen a una misma categoría de stakeholders.

#### 3.1. La primera cuestión.

Junto con la presentación se puede hacer una primera pregunta con el propósito de cada participante hable un poco más, lo cual facilita la activación del discurso. La primera pregunta debe tener un conjunto de características: es obligatoria para todos los participantes; debe ser una cuestión general, breve y clara; “que se refiera a hechos objetivos o que no exija un grado grande de reflexión; no debe ser una pregunta comprometedor y que inflencie las cuestiones siguientes” (Llopis, 2004, p.186). De ese modo se recomienda que las cuestiones se refieran más a hechos que a opiniones.

#### 3.2. Los primeros quince minutos.

Se debe intentar relacionar la segunda cuestión con la respuesta de la primera, lo que permite crear una dinámica grupal de conversación. Crear diálogo es lo más importante en esta fase.

### 4. Análisis.

En esta fase la conversación debe evolucionar de los temas periféricos hasta los centrales. El objetivo es mantener el entusiasmo en la conversación y conseguir que todos participen sin que ninguno de ellos monopolice la conversación. De ese

modo, el moderador debe invitar o dar la palabra a las personas que hablaron menos, mostrando que es necesario mantener un equilibrio en la conversación. Se deben hacer 2 o 3 cuestiones sobre tópicos que se aproximen a los asuntos centrales.

5. Temas claves.

El moderador debe incentivar el debate de las cuestiones centrales de la reunión. Debe tenerse en cuenta que los participantes comprendan las cuestiones y prestar especial atención en los aspectos novedosos que surjan en la conversación. En esta fase se suelen realizar hasta 5 cuestiones, se debe dejar tiempo por si surge alguna temática nueva.

6. Cuestiones finales

Autores como Greenbaun (1998), proponen en esta fase aplicar la técnica denominada “advice to the president” (consejo para el presidente), donde se indica a los participantes que solo los últimos momentos serán tenidos en cuenta para el informe final. Esta práctica tiene como objetivo que los elementos de la reunión hagan un resumen de los aspectos más significativos debatidos en la misma. Se finaliza el encuentro, agradeciendo a los participantes su colaboración y creando el compromiso de avisarles cuando se publique el informe final de la investigación.

#### **5.4 Análisis de los datos (Bloque III)**

El bloque III está compuesto de tres tareas:

- Tarea 6 - Análisis de las reuniones
- Tarea 7 - Análisis de la biblioteca
- Tarea 8 - Informe final.

En estas tareas se procura relacionar los datos obtenidos en las reuniones con los stakeholders y los principios de actuación de la biblioteca con la finalidad de presentar un conjunto de propuestas de mejora.



### 5.4.1 Análisis de las reuniones (Tarea 6)

El análisis de los grupos de discusión puede resultar un proceso complejo y trabajoso, debido principalmente al volumen de información generada.

Al hacer una misma pregunta a dos personas distintas lo más habitual es que contesten utilizando palabras o expresiones distintas. La primera reflexión que debe hacer cualquier investigador es si el contenido de ambas respuestas es el mismo o no. Así se puede entender el análisis de los grupos de discusión, en un primer momento, como la reducción de datos. Es decir, la categorización de la información recogida, agrupando la información que es similar y separándola de la que es diferente.

Asimismo es necesario tener presente el objetivo del estudio. Evitando análisis más complejos que los propósitos iniciales de la investigación. Se debe en primer lugar contestar a las cuestiones centrales de la pesquisa y solo después ver si la demás información tiene interés para la organización.

La primera cuestión a tratar es el nivel de profundidad de análisis (fig. 39).



Figura 39 - Niveles de análisis (Krueger, 1991)

En uno de los polos tenemos los datos directos, donde el investigador presenta de forma más o menos textual los datos recogidos en la reunión, agrupando la información similar o que responde a una misma pregunta y, consecuentemente, separándola de la demás. Al optar por el nivel más superficial de análisis, únicamente nos interesa la información que pueda contestar al objetivo del estudio. Normalmente se usa este nivel de análisis cuando el estudio busca una respuesta específica.

En el medio se encuentra el nivel de las frases descriptivas en el cuál se resume la opinión de los participantes y se seleccionan frases que ejemplifiquen las

diferentes posturas. Solamente se buscan las afirmaciones más recurrentes y alguna opinión que aporte una visión distinta sobre el objeto de estudio.

La interpretación es el nivel más profundo de análisis y el que exige mayor esfuerzo del investigador. El proceso interpretativo se apoya en las frases descriptivas, pero busca atribuir a los datos una significación mayor, normalmente, encontrar los motivos subyacentes a la opinión de los sujetos.

En el presente modelo se optó por el nivel de los datos directos, planteando un doble análisis de los datos de la reunión. En primer lugar, se pretende organizar la información en grandes bloques de acuerdo a las cuestiones que componen el guion de los grupos de discusión. De este modo se persigue reunir la información que responde de una forma más o menos objetiva a las cuestiones hechas durante la reunión. Por otra parte se anotan algunas reflexiones sobre los datos proporcionados en la misma. No se busca hacer una interpretación de los datos recogidos, solamente anotar algunas reflexiones importantes que surgen durante la reunión, como ejemplifica la tabla 17.

**Tabla 17 - Ejemplo del análisis de los grupos de discusión<sup>57</sup>**

<b>Cuestión</b>	<b>Información objetiva</b>	<b>Información subjetiva</b>
¿Qué opinan sobre las actividades de la biblioteca?	Todos hacen referencia a que las actividades son la imagen de marca de la biblioteca.  Existe una gran diversidad. Son muy interesantes	
¿Suelen venir a las actividades? ¿Qué actividades conocen?	La mayoría afirma que hace mucho que no vienen a las actividades. Conocen un número muy limitado de actividades como las presentaciones de libros y el festival de cuenta-cuentos.	Podríamos decir que los usuarios conocen las actividades.  Existe la idea de que la biblioteca hace muchas actividades, aunque ellos no asistan.

<sup>57</sup> Es un ejemplo creado *ad hoc* para el modelo

Se optó por el doble análisis, porque al ser los propios bibliotecarios los que aplican el presente modelo no les compete una interpretación de los datos recogidos. Los bibliotecarios no poseen la formación adecuada para hacer un análisis sociológico más profundo.

En el ámbito del presente modelo se optó por no realizar la transcripción de las reuniones para su posterior análisis, pues se trata de un proceso demasiado complejo y ralentiza el análisis de los datos. Aunque muchos autores procedentes de la sociología como Callejo (2001) y Krueger (1991) afirman que la transcripción es esencial para un buen análisis, en el sector empresarial es común utilizar solamente las grabaciones audiovisuales y los documentos secundarios (notas, apuntes, resúmenes y grabaciones de la reunión). Según Gutiérrez Brito (2008, p.134) “la transcripción del grupo no es en sí misma el soporte privilegiado sobre cual hacer el análisis de los grupos”, pues toda transcripción es un proceso interpretativo no más objetivo que los demás documentos secundarios de la reunión. Solo el moderador que presencia las reuniones conoce en profundidad la riqueza de la dinámica grupal donde se produjo la información ahora en análisis. En la aplicación del presente modelo en la Biblioteca Pública de Salamanca, se observó que los documentos secundarios y las grabaciones audiovisuales son suficientes para el correcto análisis los datos, pues la información contenida en los mismos guarda grandes similitudes.

El proceso de análisis, según Krueger (1991, p.113), debe ser sistemático y verificable. Sistemático en el sentido que debe seguir un conjunto de pasos pre-determinados. Verificable de modo que otro investigador a partir de los mismos documentos (notas, apuntes, resúmenes y grabaciones de la reunión) puedan llegar a las mismas conclusiones. Estas dos características están íntimamente conectadas, sin la primera la segunda no ocurre.

Existen dos ámbitos de análisis de los grupos de discusión. El primero es el análisis de cada grupo individualmente. El segundo, relacionado con el informe final, es el análisis de todos los grupos de discusión.

En relación con el análisis individual de cada grupo o reunión, este se compone de cuatro fases:

1. Pre-análisis.

El proceso de análisis empieza una vez que termina la reunión. El moderador y el secretario se deben reunir para crear un resumen

de la reunión. El resumen debe intentar contestar a las cuestiones centrales del guion y anotar las opiniones novedosas.

2. Primera lectura.

Se debe leer de una forma rápida los diferentes documentos donde se apoyará el análisis (notas de moderador, notas de secretario y resumen de la reunión). Es importante después de una primera lectura, revisar las grabaciones para comprobar que la información registrada en las notas del moderador y del secretario es correcta. Además permitirá ver la reunión desde fuera y prestar atención a algunos aspectos que en un principio parecían de menor importancia.

3. Segunda lectura.

Revisar los objetivos de la investigación y el guion. Categorizar los datos obtenidos de los temas centrales debatidos en la reunión. El objetivo de esta lectura es reducir substancialmente los datos recogidos. Al final tendremos grandes categorías que recogen las ideas comunes de los intervinientes de la reunión, más algún aspecto novedoso si existe. Se puede utilizar como categorías para organizar la información las cuestiones centrales planteadas en la reunión.

4. Tercera lectura.

Revisar cada categoría de información. Se pueden ejemplificar con citas textuales la información recogida, este hecho adquiere mayor relevancia si el informe es para publicar o para apoyar la toma de decisiones de personas externas a la biblioteca como, por ejemplo, el Concejal de Cultura. En la tercera lectura se debe buscar la información contradictoria (asuntos que deberían ser más profundizados) y la información novedosa. En esta etapa se anotará la información subjetiva, es decir, las reflexiones sobre las diversas cuestiones. Cuando la información no corresponda a una cuestión del guion se puede registrar como una nota en el informe final.

La información se debe registrar en tablas, de una forma breve y clara. Hay que tener presente en todo el momento que el análisis es una “criba” de información.

Después de analizar cada grupo individualmente hay que proceder al análisis conjunto de los grupos. Dicho proceso sigue las mismas fases que el anterior análisis, exceptuando la pre-análisis:

1- Primera lectura.

Leer de forma rápida las diferentes tablas que resultaron del proceso de análisis individual de cada grupo, lo que permite tener una visión general de toda la información.

2- Segunda lectura.

Siguiendo la categorización de cada grupo, se debe organizar la información. Agrupando la información similar de cada grupo y registrando aquella que es diferente. Se puede anotar en cuantos grupos surge la misma información.

3- Tercera lectura.

Se puede, para facilitar la lectura, atribuir a los aspectos más significativos del análisis, la denominación de Puntos Fuertes y Puntos Débiles, en el caso de que sea necesario.

Al final del análisis debe existir una tabla de resultados por cada grupo de discusión y/o categoría de stakeholders y una tabla general que presente de forma resumida la información más relevante de los diferentes grupos.

#### **5.4.2 Análisis de la biblioteca (Tareas 7)<sup>58</sup>**

Antes de finalizar el análisis de los datos, la institución debe reflexionar sobre su propio trabajo, para ayudar a dicha reflexión el presente modelo estableció un conjunto de puntos o cuestiones. El análisis de la biblioteca dentro del presente modelo, se centra en dos puntos:

---

<sup>58</sup> En un primer momento el análisis de la biblioteca era la tarea 1, después de la aplicación del modelo se decidió que esta debería pertenecer al bloque de análisis de datos, pues permitía tener un conjunto de datos sobre los principios de actuación de la biblioteca que podrían ser útiles para el análisis de datos y principalmente para la propuestas de mejora.

- 1) los principios de actuación (misión, visión, principios y objetivos estratégicos de la biblioteca); y
- 2) sistema de comunicación (qué vías de comunicación posee la biblioteca, como se distribuye el trabajo de comunicación y quiénes son sus responsables).

Los dos apartados son vitales para el correcto funcionamiento de la biblioteca. El primero nos indica cuáles son las metas de la biblioteca y consecuentemente qué proyectos, servicios y actividades son los más favorables para alcanzarlas. El segundo pone de manifiesto el sistema de comunicación, punto clave para las bibliotecas y tema central del presente modelo de relaciones. Ambos apartados están íntimamente conectados. Es necesario saber los objetivos de la biblioteca para conocer con quién se relaciona o se debe relacionar y, por otro lado, conocer las expectativas y necesidades de los grupos de interés lo que permite entender realmente cuál debe ser la misión de la biblioteca y si es necesario revisar el plan estratégico.

Después de conocer la opinión de los stakeholders, es el momento oportuno para pensar los objetivos de la biblioteca. En primer lugar podemos reflexionar si los principios de actuación están de acuerdo con la opinión de los stakeholders. Es importante ver si los objetivos estratégicos reflejan tanto los puntos más favorables como los menos propicios, dentro de la temática que estamos estudiando. Por ejemplo, si los diferentes grupos de interés apuntan como aspecto negativo que no tienen conocimiento de las actividades de la biblioteca, hay que reflexionar si mejorar el sistema de comunicación y publicidad es uno de los objetivos estratégicos.

Si la biblioteca no posee los principios de actuación bien definidos, puede ser este el mejor momento para hacerlo apoyándose en la información recogida en las reuniones con los stakeholders.

En el presente modelo se requiere que se anoten los siguientes puntos sobre los principios de actuación:

- Misión.  
Breve definición de la función biblioteca. Suele incluir el objetivo principal y el *target*<sup>59</sup> de la biblioteca. Contesta a las cuestiones: ¿Quién somos? Y ¿Cuál es nuestra función?
- Visión.  
Breve descripción de la principal meta de la biblioteca. Responde a la cuestión: ¿Qué deseamos alcanzar?
- Valores/principios orientadores.  
Conjunto de principios o ejes orientadores del trabajo de la biblioteca. Suelen ser principios deontológicos de la profesión o de las instituciones públicas como por ejemplo transparencia, profesionalidad o abierta a la comunidad.
- Objetivos estratégicos.  
Conjunto de líneas generales de actuación, que deben estar de acuerdo con la misión, visión y valores de la biblioteca. Dichos objetivos generales se desdoblán en objetivos más específicos.

Posteriormente el presente modelo introduce un conjunto de cuestiones con el objetivo de identificar los diferentes responsables que conforman el sistema de comunicación de la biblioteca:

- ¿Hay un responsable formal de la comunicación de la biblioteca?
- ¿Quién es el responsable de las redes sociales de la biblioteca?
- ¿Quién es el responsable de enviar las notas de prensa?
- ¿Quién gestiona las actividades? ¿Quién contacta con los participantes para las actividades de la biblioteca?
- ¿Quién selecciona los contenidos de los folletos de la biblioteca?
- ¿Quién se encarga (actualiza, envía, crea nuevos grupos) de la “*mail list*” de la biblioteca?
- ¿Quién decide las adquisiciones de la biblioteca?

---

<sup>59</sup> Segmento de la población o del mercado a quien está dirigido un servicio o una campaña específica. Se puede traducir como público/clientes preferencial.

- ¿Quiénes son las personas responsables del sistema de comunicación de la biblioteca? Reúna los nombres que fueron apareciendo en las cuestiones anteriores.

Las cuestiones antes mencionadas pretenden evidenciar la importancia del sistema de comunicación. Muchas instituciones de carácter cultural, principalmente del sector público descuidan la importancia de las vías de comunicación y de sus responsables. Siendo este un modelo de relación se busca que la biblioteca reflexione sobre sus vías de comunicación, como se teje la red de relaciones y si existen personas encargadas en relacionarse con cada uno de los grupos de interés. Al conjunto de cuestiones indicadas cada biblioteca puede adicionar otras que considere oportunas.

Al final de la tarea 7 la biblioteca tiene un conjunto de datos sobre si misma que les permita reflexionar sobre sus planes de futuro y como integran las necesidades y expectativas de su comunidad en la gestión integral de la institución. Además la biblioteca puede cuestionarse si posee suficientes vías de comunicación para relacionarse con los diferentes grupos de interés que conforman su entorno.

### **5.4.3 Informe final (Tarea 8)**

Las diversas tareas que componen el modelo de relación con los grupos de interés de la biblioteca confluyen en la última y octava tarea: la creación del informe final.

El informe final es la suma de las tablas y cuadros que resultaron de las tareas 1, 2, 3, 6 y 7. Así el informe final se constituirá de los siguientes documentos por la siguiente orden:



<b>Tabla 18 - Documentos que componen el informe final</b>	
Tarea 1 – Elegir el tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos del estudio</li> <li>- Guion de los grupos de discusión</li> </ul>
Tarea 2 – Identificar los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de las categorías de stakeholders, los stakeholders individuales y como se relacionan con la biblioteca</li> </ul>
Tarea 3 – Priorizar los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de ventajas y desventajas de las categorías de stakeholders</li> <li>- Cuadro de priorización</li> </ul>
Tarea 4 – Convocar a los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de los convocados a las reuniones.</li> </ul>
Tarea 6 – Análisis de las reuniones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablas de análisis de cada grupo</li> <li>- Tabla general</li> </ul>
Tarea 7 – Análisis de la biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios de actuación</li> <li>- Tabla de responsables de la comunicación</li> </ul>
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resúmenes, notas y videos.</li> </ul>

En esta fase es importante tener claro si el informe final será para uso interno o sus datos serán leídos por personal externo a la biblioteca o utilizados para complementar otros informes de estancias jerárquicamente superiores como puede ser, una Consejería de la Cultura o la Dirección de Servicios Culturales de la Junta. Si la información es para uso externo hay que tener mayor cuidado en la presentación de los datos, pues los informes son una de las formas de relación con otras entidades administrativas que pueden afectar la imagen de la institución. Asimismo es importante no revelar datos personales o datos que hagan referencia a la opinión de una stakeholders particular, pues al aportar a otra institución la opinión de nuestros stakeholders podemos estar comprometiendo la imagen de la biblioteca, lo que puede influir en las relaciones de la misma. Todo el proceso de relación trabaja con información delicada, que puede ser entendida de forma errónea fuera del contexto en el que fue producida. En estos casos la mejor opción es aportar una información reducida y transcrita a un lenguaje más neutral, quitando la carga emotiva que suele tener en su ámbito original.

Caso contrario, si el informe es solamente para uso interno, la información puede ser presentada en un dossier según el orden indicado en la tabla 18, de modo a no dedicar más tiempo en su redacción ya que la información importante ya se encuentra en dichos documentos.

En la tarea 8 se procura relacionar los datos de las reuniones con los stakeholders con los del análisis de la biblioteca con el objetivo de determinar qué aspectos de la biblioteca deben ser mejorados, cambiados o estudiados con mayor profundidad. La presentación del informe final y algunas propuestas de mejora debe hacerse en una reunión formal con todos los trabajadores de la biblioteca. En dicha reunión se debe debatir los aspectos más citados en las reuniones (tarea 5) e instar a los trabajadores a reflexionar sobre los mismos y que propongan medidas para resolver los problemas identificados. Así, las soluciones encontradas serán producto del pensamiento colaborativo y su aplicación será posiblemente más fácil.

Hay que tener en cuenta que la relación con los stakeholders no termina con la presentación del informe final. Relacionarse es un proceso, que no tienen un fin. Después del informe final hay que poner en marcha los cambios necesarios y posteriormente evaluar los resultados. Es recomendable reunirse con los stakeholders por lo menos una vez al año. Además de las reuniones propuestas en el presente modelo, existen otros modos de relacionarse con los grupos de interés, como ya se ha señalado en el estado de cuestión de esta tesis. El resultado previsto sería que la relación entre la biblioteca y sus stakeholders se estrechase hasta el punto que estos grupos pasaran a colaborar directamente en la creación de las políticas, servicios y actividades de la biblioteca.

## Capítulo 6 - Aplicación del modelo de relación en la Biblioteca Pública de Salamanca, “Casa de las Conchas”

*“Muchas veces un pueblo duerme como el agua de un estanque en un día sin viento, y un libro o unos libros pueden estremecerlo e inquietarle y enseñarle nuevos horizontes de superación y concordia.*

*[...]*

*¿Qué hombre o qué hombres son estos que en medio del dolor buscan una materia donde grabar los pensamientos de los grandes sabios y poetas? No es un hombre ni son cien hombres. Es la humanidad entera la que les empujaba misteriosamente por detrás.*

*[...]*

*Por eso yo me siento lleno de satisfacción en este instante y me dirijo a los que tienen fortuna pidiéndoles que ayuden en esta obra, que den dinero para comprar libros como es su obligación, como es su deber. Y a los que no tienen medios, que acudan a leer, que acudan a cultivar sus inteligencias como único medio de su liberación económica y social.”*

*Federico García Lorca*

## 6.1 Introducción a la aplicación del modelo

En el presente capítulo se presenta de forma detallada la aplicación del modelo de relación biblioteca-comunidad expuesto en el capítulo 5. Se explica cómo se desarrolló todo el proceso, y se enuncian los problemas encontrados en cada tarea y las decisiones llevadas a cabo.

La aplicación del modelo tuvo lugar entre los meses abril y diciembre de 2014 en la Biblioteca Pública del Estado en Salamanca “Casa de las Conchas”, como se encuentra detallado en el cronograma (apéndice 1).

El capítulo 6 se organiza siguiendo las tareas del modelo de relación, como se muestra en la tabla 19, en la que se indica la relación existente entre los apartados del capítulo 5, en el que se explica de forma teórica en qué consiste cada tarea y los apartados del capítulo 6 que describen la aplicación de dichas tareas en la Biblioteca Pública de Salamanca.

<b>Tabla 19 - Correlación entre los apartados de los capítulos 5 y 6</b>	
<b>Capítulo 5</b> <b>Descripción del modelo de relación de relación Biblioteca-Comunidad</b>	<b>Capítulo 6</b> <b>Aplicación del modelo en la Biblioteca Público de Salamanca</b>
Tarea 1	
5.2.1	6.3
Tarea2	
5.2.2	6.4
Tarea 3	
5.2.3	6.5
Tarea 4	
5.3.1	6.6
Tarea 5	
5.3.2	6.7
Tarea 6	
5.4.1	6.8
Tarea 7	
5.4.2	6.9
Tarea 8	
5.4.3	6.10

Además de las tareas del modelo de relación, al comienzo de este capítulo 6, se expone lo tratado en las dos reuniones mantenidas con la dirección de la biblioteca, previamente a la aplicación del mismo.

## **6.2 Reuniones previas a la aplicación del modelo**

Antes de la aplicación del modelo fue necesario contactar con la Biblioteca Pública de Salamanca para solicitar la autorización para poder iniciar la investigación.

Previa a la celebración de la primera reunión con el cuadro de mando de la biblioteca, hubo un intercambio de correos electrónicos con la dirección. No se considera necesario recoger aquí este primer intercambio de correos, pues no aporta nada a la comprensión de la aplicación del presente modelo. A continuación, se describe las dos reuniones mantenidas con el cuadro de mando de la biblioteca.

### **6.2.1 Primera Reunión**

La primera reunión tuvo lugar el día 11 de marzo de 2014 en las instalaciones de la Biblioteca Pública de Salamanca y contó con la participación del equipo directivo de la biblioteca y del coordinador del modelo, João de Sousa Guerreiro.

El objetivo de esta primera reunión era sensibilizar al cuadro de mando de la biblioteca sobre la importancia del modelo de relación con los stakeholder y conseguir la autorización para su aplicación.

El orden del día de la reunión fue el siguiente:

1. Objetivos de la tesis doctoral en que se integra el modelo de relación biblioteca-comunidad.
2. Stakeholders o grupos de interés: ¿Qué son?
3. Razones para relacionarse con los grupos de interés.
4. Técnicas de relación con los stakeholders.
5. Tareas del modelo de relación biblioteca-comunidad.

La reunión se desarrolló de forma tranquila y tuvo una duración aproximada de 90 minutos.

La mayor parte de la reunión consistió en la exposición de las diferentes teorías y corrientes de pensamiento que contextualizan la teoría de los stakeholders (Cap. 1) y la participación ciudadana (Cap. 2), y en señalar sus ventajas, modos de aplicación y algunos casos prácticos del ámbito bibliotecario (Cap. 3).

Los asistentes a la reunión tenían conocimientos básicos sobre las dinámicas de participación ciudadana pero desconocían por completo la teoría de stakeholders. Se mostraron sorprendidos con la facilidad de aplicación del modelo y las ventajas que conlleva. Desde el primer momento, el equipo directivo de la Biblioteca Pública de Salamanca se mostró dispuesto a colaborar con la investigación y a facilitar todos los medios necesarios para la aplicación del modelo. Los participantes en la reunión eran conscientes de la importancia de la investigación en el área biblioteconomía y de las potenciales ventajas que aportaría a las instituciones en que se desarrollase. La investigación se adoptó como un reto para la propia biblioteca y un modo de aprendizaje de nuevas técnicas de gestión que podrían ser utilizadas en el futuro.

Posteriormente se expusieron los detalles de las tareas 2 y 3 que consistían en reunir a los trabajadores de la biblioteca con el objetivo de identificar y priorizar los grupos de interés de la misma. Se decidió por consenso, como se recomienda en el punto 5.2.2 (Cap. 5), que la directora del centro no participase en las reuniones para que estas se desarrollasen con mayor espontaneidad y que los trabajadores no sintiesen que su discurso podría estar siendo evaluado. Esta es una práctica habitual en el sector privado donde los trabajadores se reúnen sin que esté presente la persona con mayor poder en la toma de decisiones institucionales.

Se reflexionó también, sobre la forma de convocar a los trabajadores. Se barajaron diversas posibilidades: que la reunión fuese obligatoria, invitar directamente a cada trabajador o hacer una convocatoria abierta y voluntaria a todos. Hubo una discusión distendida sobre la conveniencia o no de atribuir un carácter obligatorio a unas reuniones que no pertenecían directamente al ámbito de trabajo convencional de la biblioteca, lo que indica que a pesar de la conciencia de la importancia del trabajo científico no se considera realmente que este se pueda integrar en el normal funcionamiento de la institución. Además se comentó que podría haber menos interés en participar si las reuniones tuviesen un carácter obligatorio. Al final se optó por hacer una convocatoria abierta, aun corriendo el riesgo de que hubiese pocos voluntarios para las reuniones, pues la participación en proyectos que están fuera del trabajo diario de la biblioteca es

significativamente diferente entre las diversas categorías profesionales. La directora se ofreció a hablar con el personal en la reunión semanal de trabajo con el objetivo de motivarlo. Se decidió que el coordinador del modelo redactaría una convocatoria abierta y voluntaria a todos los trabajadores, para ser fijada en el tablón interno de anuncios y difundida por las vías habituales de comunicación interna (apéndice 2).

Por último, se intentó definir la lista de temas que se tratarían en las reuniones con los stakeholders. En un principio se había pensado abordar la cuestión de la “imagen” general de la biblioteca que tenían los grupos de interés de la misma. Una de las participantes cuestionó la pertinencia de abordar esta cuestión sobre la “imagen”, pues al tratarse de los grupos que ya se relacionaban con la biblioteca era de presuponer que la imagen que tendrían dichos grupos sería positiva. Así, la primera idea sobre el estudio de la imagen fue derivando hacia la idea de estudiar los aspectos positivos y negativos de la biblioteca. Aunque el coordinador del modelo había defendido su posición inicial, la discusión le hizo repensar la estrategia a seguir y valorar la posibilidad de tratar otros temas con los grupos de interés. Finalmente, se propuso que cada participante reflexionase sobre cuáles eran los temas que les parecían más oportunos.

Los participantes se responsabilizaron de la Tarea 1<sup>60</sup>, que consistía en la recolección de datos que permitiesen un breve análisis de la BPE Salamanca y se fijó una próxima reunión para el día 3 de abril, con el mismo grupo, para definir el tema a estudiar.

Dos días después, la BPE Salamanca confirmó las primeras fechas para la aplicación del modelo de relación con los stakeholders, relativas a las reuniones con los trabajadores de la biblioteca (tareas 2 y 3) para los días 10 y 28 de abril. La convocatoria fue enviada a la biblioteca el 27 de marzo (apéndice 2) y fue divulgada ese mismo día.

### **6.2.2 Segunda reunión**

La segunda reunión tuvo lugar el día 3 de abril en las instalaciones de la Biblioteca Pública de Salamanca y contó con la participación del cuadro de mando, João Guerreiro (coordinador del modelo) y la profesora de la Facultad de Traducción y

---

<sup>60</sup> El análisis de la biblioteca pasó a ser la tarea 7 en el modelo teórico.

Documentación de la Universidad de Salamanca, doctora Ana Ríos Hilario. La reunión se desarrolló de forma tranquila y tuvo una duración aproximada de dos horas.

La reunión tenía como objetivo reflexionar sobre el análisis de la biblioteca, definir los temas a tratar con los stakeholders y proponer un esbozo de guion.

El orden del día fue el siguiente:

1. Conclusiones del análisis de la biblioteca.
2. Propuestas de mejora de la Tarea 1.
3. Temática del estudio y algunas cuestiones del guion.
4. Reuniones con los trabajadores de la biblioteca.

En primer lugar, se trató del análisis de la biblioteca, un formulario predefinido que rellenaron los funcionarios de la biblioteca. Posteriormente se debatió sobre los problemas y lagunas de esta tarea y se hicieron algunas propuestas de mejora. Toda la información referente a dicha tarea se recoge en el apartado 6.9<sup>61</sup>.

Por una cuestión de tiempo se decidió pasar al punto 4 relativo a las reuniones con los trabajadores. Se informó al coordinador del modelo que hasta el momento solo se había inscrito un trabajador. Se reflexionó brevemente sobre los posibles motivos que justificasen esta falta de adhesión a la convocatoria. Entre ellos podría estar la falta de fecha límite para inscribirse, que los trabajadores no hubiesen comprendido bien el objetivo de las reuniones o la falta de interés. En ningún momento fue posible encontrar una causa concreta que justificase la falta de adhesión de los trabajadores. Para solucionar el problema, se decidió que el coordinador del modelo hablase directamente con los trabajadores y, al mismo tiempo, la directora intentaría motivarlos una vez más en la reunión semanal de trabajo.

Al término de las dos horas de reunión se determinó que el punto 3, relativo al tema a tratar con los stakeholders, se dejaría para otro momento.

---

<sup>61</sup> La tarea relativa al análisis de la biblioteca inicialmente era la tarea 1. Posteriormente vino a ocupar la tarea 7, así que decidimos colocar la información referente al análisis de la institución en el apartado 6.9.



### 6.3 Elegir el tema (Tarea 1)

La reunión para decidir la temática a tratar con los stakeholders tuvo lugar el día 7 de abril y en ella han participado el cuadro de mando de la biblioteca y el coordinador del modelo.

Como se mencionó en el punto 6.2.1 el primer tema sugerido fue estudiar la “imagen” que tienen los ciudadanos de la biblioteca, pero se indicó que los resultados que se podrían obtener serían demasiado imprecisos, lo que limitaría la creación de mejoras institucionales concretas. Además se creía que los grupos de interés, por el hecho de mantener ya una relación con la biblioteca, tendrían una imagen positiva de la misma. En dicha reunión los participantes propusieron los temas de estudio que se recogen a continuación, y un conjunto de subtemas o cuestiones que se podrían tratar en las reuniones con los grupos de interés<sup>62</sup>:

- Conocer lo que les gusta más y lo que les gusta menos.
- Reunir un conjunto de propuestas de mejora de los servicios.
- Determinar los aspectos fuertes y débiles de la institución.
- Averiguar qué otros servicios podría ofrecer el centro.

De forma general los temas propuestos giraban en torno a la evaluación del trabajo de la biblioteca, exceptuando el último tema que finalmente se decidió excluir por considerar que no era el más adecuado para iniciar una relación normalizada con los stakeholders, ya que podría crear demasiadas expectativas sobre los nuevos servicios sugeridos que en un primer momento<sup>63</sup> la biblioteca no podría asumir. De igual modo se pensó que recoger solamente un conjunto de propuestas de mejoras sería un asunto demasiado cerrado y que también podría crear excesivas expectativas.

Así, se decidió por unanimidad que la relación con los grupos de interés se centraría en la evaluación general del trabajo de la biblioteca. La biblioteca mantenía ya relaciones con un amplio conjunto de grupos y personas aunque no existía una normalización de las mismas. Por ello evaluar el trabajo diario de la biblioteca se consideró un buen punto de partida para crear una relación formal con los stakeholders. Posteriormente se determinaron los subtemas a tratar con

---

<sup>62</sup> Se indica los temas así como fueron enunciados en la reunión.

<sup>63</sup> En el momento de la aplicación del modelo la biblioteca seguía gestionando todos los problemas generados por los recortes de 2011 y la falta de personal.

los grupos de interés. Al tener un tema concreto, dicha elección fue sencilla y rápida. Unánimemente los participantes de la reunión decidieron los aspectos centrales del estudio que se indican a continuación:

- Colección (cantidad, calidad y organización).
- Personal.
- Edificio y horarios.
- Actividades (tipología y difusión).

En primer lugar, se reflexionó sobre las cuestiones particulares que se pretendían ver contestadas en las reuniones con los stakeholders. Por ejemplo, sobre la colección de la biblioteca lo que se pretendía era saber qué opinaban los grupos de interés en relación al tipo de documentos o recursos que posee la biblioteca. No solo sobre la calidad de los mismos sino también conocer si consideraban que la cantidad de recursos en las diferentes áreas era suficiente o si alguna de ellas debería enriquecerse con la adquisición de material o al revés, debería reducirse porque la consideraban falta de interés. Además se intentaba conocer la opinión de los stakeholders sobre la organización de los fondos del centro.

Así, se procedió a la elaboración del guion, que posteriormente fue corregido y testado en una prueba piloto o pre-test con un grupo de los usuarios de la biblioteca, como indica la tabla 20. La prueba piloto fue de enorme utilidad, pues se pudo hacer una previsión, apoyada en un ejemplo real, de la información que se obtendría con cada cuestión.

**Tabla 20 - Discusión del guion sometido a la prueba piloto**

Cuestiones	Reflexión
¿Son usuarios de la biblioteca? a. Sí. ¿Qué servicios suelen utilizar? b. No. ¿Por qué no utilizan la biblioteca?	
¿Por qué creen que fueron seleccionados por los trabajadores de la biblioteca?	
¿Qué creen que puede hacer la biblioteca por ustedes?	Juntar las cuestiones en una sola cuestión
¿Qué creen que pueden hacer ustedes por la biblioteca?	
¿De un modo general, para qué creen que sirve la biblioteca?	
¿Qué significa para vosotros la biblioteca?	Eliminar cuestión. Información repetida.
¿Qué creen que está haciendo bien la biblioteca?	
Por otro lado, ¿qué no les gusta en la biblioteca o debería ser mejorado?	Eliminar cuestión. Información repetida.
Me gustaría saber su opinión sobre algunos aspecto de la biblioteca: Colección (contenido y organización), Actividades (les gustan, horarios, divulgación), Personal y Servicios (Préstamos, información, internet, asuntos administrativos...)	
¿Cómo imaginan la biblioteca en los próximos años?	Información poco relevante para el objetivo de la reunión.
¿Si tuviesen que escoger una única cosa para que la biblioteca hiciese el próximo año, cuál sería?	
Podrían recomendar algún grupo, asociación o un sector específico de la población con quien la biblioteca debe trabajar.	Eliminar cuestión. Información poco relevante para el objetivo de la reunión.
Díganme una palabra o frase que describa la Biblioteca Pública de Salamanca.	

La realización de la prueba piloto puso de manifiesto algunos problemas del guion. En primer lugar, había demasiadas cuestiones haciendo que la reunión durase demasiado (alrededor de dos horas), lo que afectaba directamente a las respuestas de los participantes, principalmente, en las últimas cuestiones donde se podía observar cierto cansancio por parte de los mismos. En segundo lugar, existían diversas cuestiones, cuya respuesta era muy similar. La repetición de información es un problema que se debe evitar desde el primer momento, pues dificulta considerablemente el análisis posterior de los datos. Finalmente, había algunas cuestiones que aunque proporcionaban información interesante, no estaban directamente relacionadas con los objetivos del estudio.

En general se decidió reducir el número de cuestiones y centrarlas en los objetivos principales de la investigación. El guion fue reformulado teniendo en cuenta los aspectos antes indicados. Es importante referir, que después de la primera corrección del guion se dejó “reposar” el trabajo, lo que permitió obtener la distancia suficiente para hacer la última revisión. Se puso especial énfasis en que el guion siguiese la estructura de los grupos de discusión (apartado 5.3.2, Cap. 5, tarea 5), es decir, que las cuestiones se desarrollasen de lo general a lo específico y, al final, solicitar a los participantes que hiciesen un breve resumen de la reunión. De ese modo se llegó a la elaboración del guion final que se recoge en el apéndice 3.

Se recomienda a los moderadores poco experimentados en las dinámicas grupales realizar un pre-text, pues permite evaluar la viabilidad del guion y, además, sirve como entrenamiento para los grupos de discusión futuros. Es recomendable que asistan a otros grupos de discusión, en caso de que no les sea posible puede encontrar en internet<sup>64</sup> diversos ejemplos de esta técnica, aunque muchas veces se encuentren incompletos, lo que permite hacerse una idea de las diferentes dinámicas que existen en los grupos. Otro ejercicio que puede ayudar en la formación del moderador es asistir a debates públicos, lo que permite aprender a identificar los diferentes tipos de participantes en los grupos de discusión, como aquellos que intentan monopolizar el discurso o aquellos que apenas hablan.

---

<sup>64</sup> En el libro *Cualitativa-mente* (Martínez, 2008) tiene en DVD un buen ejemplo de un grupo de discusión.

## 6.4 Identificar los stakeholders (Tarea 2)

El día 27 de marzo de 2014 se colocó en el tablón informativo del personal del centro y se divulgó a través de una circular interna la convocatoria en la que se invitaba a todos los trabajadores de la Biblioteca Pública de Salamanca a participar en dos reuniones (Tareas 2 y 3) fijadas para los días 10 y 28 de abril con el objetivo de conocer cuáles eran las personas e instituciones que a su juicio se relacionaban más con la biblioteca.

A la semana siguiente se verificó como se señala más arriba, que solo un trabajador se había apuntado a la reunión y para asegurar la participación en las reuniones fue necesario hablar personalmente con los trabajadores. Al invitarlos a participar en las reuniones, los trabajadores indicaron diversas razones para no hacerlo. La mayoría de los empleados pensaban que no tenían nada importante que aportar en las reuniones, que a pesar de que muchos trabajasen directamente con el público, ellos no conocían a los usuarios y mucho menos a las demás personas o grupos que se relacionaban con la biblioteca, ya que no era su cometido. Los trabajadores de la categoría profesional de ordenanzas, consideraban que las reuniones eran para los trabajadores de categoría superior que sí podrían tener información pertinente.

En general los trabajadores pensaban que no conocían a las personas o grupos con los que se relaciona la biblioteca o que conocerlos no formaba parte de sus obligaciones, pues dichos conocimientos correspondían a los responsables de la gestión del centro

La falta de participación por parte de los trabajadores puede deberse a que consideraban el presente estudio como un trabajo exterior a la organización. Tal vez, si la aplicación del modelo hubiese sido una responsabilidad exclusiva de la biblioteca, la respuesta a la convocatoria hubiese sido diferente.

La reunión, cuyo objetivo era identificar los grupos de interés de la biblioteca, discurrió con normalidad y duró aproximadamente 90 minutos. Los participantes pertenecían a las siguientes categorías: 5 auxiliares, 2 ayudantes, 2 ordenanzas y 1 facultativo. Todos los trabajadores eran mujeres<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Se debe considerar que el número de trabajadores mujeres es significativamente más alto que el de trabajadores hombres, en el momento de la realización del estudio la BPE Salamanca contaba con 6 trabajadores hombres y 25 trabajadores mujeres.

La reunión comenzó con una breve presentación, en la que se definió qué eran los grupos de interés, se indicó el objetivo principal de la misma y la forma en que se iba a desarrollar (apéndice 4<sup>66</sup>).

Posteriormente, se inició el proceso de identificación de los grupos de interés. Los trabajadores fueron enumerando nombres de personas y grupos, y el modo en que estos se relacionaban con la institución. Para facilitar la revisión de la lista de stakeholders identificados se pidió a los participantes que registrasen en una hoja los grupos que ellos mismos iban identificando (fig. 40) con el objetivo de verificar si en la lista final estaban todos los stakeholders mencionados en la reunión.

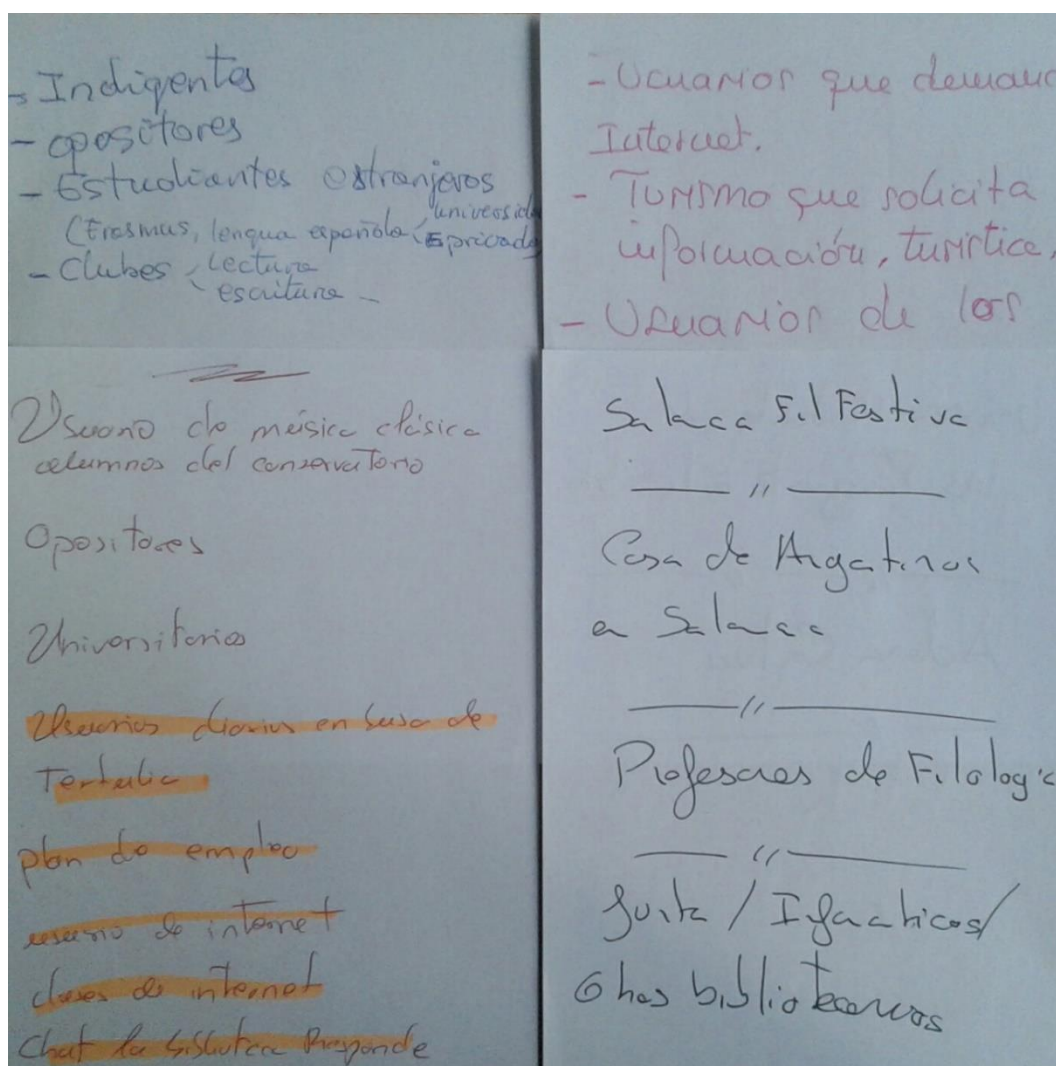


Figura 40 - Anotaciones de los trabajadores en la tarea 1

Debido al alto número de grupos de interés identificados no fue posible realizar la categorización de los mismos en el transcurso de la reunión. En la tarea 2 se

<sup>66</sup> Diapositivas de la reunión de identificación de los stakeholders (tarea 2).

identificaron 74 grupos de interés, de diferentes ámbitos sociales y profesionales. Esta información obtenida en la reunión fue organizada, categorizada y enviada posteriormente a los participantes para que éstos la revisasen y completasen como se indica en la figura 41:

Conocer con quien se relaciona la biblioteca es un paso más difícil. BIEN...Ese trabajo está hecho. Ya sabemos cuáles son los grupos de interés con las que se relaciona la Biblioteca Pública de Salamanca. Nos faltan ahora algunos datos para tener una información completa sobre esos grupos de interés.

Ahora les pido, por favor:

- Confirman la información de la tabla.
- Corrijan los datos que consideren oportuno.
- Completen los datos de la columna "Cómo se relacionan con la biblioteca".
- Propongan representantes de los grupos de interés que conozca. REPRESENTANTE: ¿Si tuviesen que contactar con alguno de los grupos de interés mencionados con quien lo harían? Puede ser el presidente de la asociación, un voluntario, el secretario de la asociación, un conocido. Si es posible pongan un teléfono o correo electrónico.

Cada uno solo debe poner la información que tenga. Como en el caso de las reuniones solo les pido su opinión.

Muchas gracias.

Figura 41 - Encabezamiento del documento enviado a los trabajadores

De la tarea 2 resultó una tabla<sup>67</sup> en la cual figura: la categoría de stakeholders, los stakeholders particulares de cada categoría, la forma como estos se relacionan con la biblioteca y un posible representante, como ejemplifica la tabla 21.

---

<sup>67</sup> Para consultar la tabla completa ver apéndice 8

<b>Categoría</b>	<b>Stakeholders particulares</b>	<b>Como se relacionan con la biblioteca.</b>	<b>Posible representante<sup>68</sup></b>
Trabajadores	Trabajadores de la biblioteca	Realizan diversas actividades que permiten el funcionamiento de la biblioteca. Atención a los usuarios.	
Medios de comunicación	La Gaceta	Divulgan las actividades de la biblioteca.	
	Tribuna Universitaria		
	Norte de Castilla		
	Cadena Ser		
	Radio Castilla y León		
	SAL Magazine		
Proveedores	Librería Hidria	Compras y consultas de material	
	Librería Cervantes		
	Librería Nueva Plaza		
	Librería Vitor Jarra		
	Fotocopiadores	Contratación de servicios.	
	Empresa de mantenimiento		
	Empresa de limpieza		

De forma sumaria se identificaron diferentes grupos de interés agrupado en las siguientes categorías (tabla 22):

<b>Categoría de stakeholders</b>	<b>Número de stakeholders</b>
Trabajadores	1 (Solo hay un grupo)
Grupos educacionales	2
Grupos sociales	8
Grupos vecinales	2
Grupos culturales	14
Medios de comunicación	7
Organizaciones públicas	8

<sup>68</sup> Por motivos de confidencialidad se ha optado por no incluir en el presente apartado ni los nombres de los representantes ni sus contactos.



Otras bibliotecas	2
Proveedores	10
Usuarios	18

En esta fase se dejan ya traslucir las categorías que en la tarea 3 se señalaron como prioritarias, pues son aquellas que agrupan un mayor número de stakeholders particulares, exceptuando la categoría de trabajadores, que por características intrínsecas será siempre un único grupo.

El número de stakeholders particulares de cada categoría, puede indicar también cuales son las áreas de trabajo prioritarias de la biblioteca: la atención a los usuarios (19), el mantenimiento de la colección (10), la programación de actividades y promoción de los artistas/autores locales (15). Asimismo son estas las áreas a las que los trabajadores dedican más tiempo y consecuentemente mejor conocen.

Además es importante reflexionar sobre quién propone cada grupo de interés, donde se denota la división de trabajos de la biblioteca y el interés de cada trabajador sobre las diferentes áreas. La responsable de actividades acumula también la función de publicitar las mismas, por lo que tiene un profundo conocimiento tanto de los grupos que realizan actividades en la biblioteca como de los medios de comunicación que divulgan los eventos del centro. Otro caso fue el relacionado con los grupos sociales, que fueron identificados en su mayoría por una única trabajadora, que es la responsable en gran parte de la relación con los mismos. De igual forma sucede con los proveedores de fondos bibliográficos- que aunque sean conocido por diferentes trabajadores y la responsabilidad de las adquisiciones sea compartida por varias personas - fueron en su mayoría identificados por una única trabajadora.

De forma sumaria, se constata que existe un primer grupo de trabajadores que se dedica a tareas de carácter administrativo y de gestión como, por ejemplo, las adquisiciones o el contacto con los organismos públicos y grupos culturales y, un segundo grupo, que se dedica esencialmente a la atención directa a los usuarios en los servicios de préstamo e información de la biblioteca. Este segundo grupo fue el que aportó el mayor número de tipologías de usuarios.

En relación a las categorías de usuarios, lo que se hizo fue proponer tipologías según el uso que hacían de la biblioteca (como por ejemplo lectores de periódicos, estudiantes, usuarios de actividades, miembros de los clubes de lectura) y siempre

que fue posible se atribuían a cada tipología algunas características como sexo, edad o formación<sup>69</sup>. De este modo fue posible dibujar un patrón de los diferentes usuarios de la biblioteca, que fue esencial a la hora de convocar a los mismos en la tarea 4 (apartado 6.6, Cap. 6).

Además de la elaboración de la lista de stakeholders que era el principal objetivo de la reunión, ésta permitió reflexionar sobre otros muchos aspectos de la biblioteca. En primer lugar, los participantes no tenían conciencia de la red de las relaciones de la institución. Les sorprendió el número de personas y grupos con que la biblioteca mantiene una relación. Se dieron cuenta también de que no conocían el trabajo que sus compañeros realizaban y de la distinta información que cada uno tenía sobre el centro. Al final se puso de manifiesto la importancia social de su propio trabajo. Igualmente se debatió sobre la posibilidad de crear/gestionar una biblioteca apoyándose en la opinión de los grupos de interés, idea que inicialmente les parecía poco realizable.

Otra cuestión importante es que los propios trabajadores no se consideraban a sí mismos como grupo de interés de la biblioteca, fue necesario llamar su atención sobre ese hecho. Cuando al final de la reunión, el moderador preguntó a los trabajadores si ellos mismos no eran a su vez un grupo de interés de la biblioteca, unánimemente afirmaron que sí. También se debatió brevemente sobre los motivos que llevaron a los trabajadores a no identificarse en un primer momento como un stakeholder de la institución. Muchos de ellos comentaron que estaban tan centrados en identificar los grupos de interés externos, que no reflexionaron sobre sí mismos. Otros pensaban que esto podía deberse a, que los trabajadores no conocen el verdadero valor de su trabajo o no creen que es realmente importante.

### **6.5 Priorizar los stakeholders (Tarea 3)**

El día 28 de abril 2014 tuvo lugar en la biblioteca una segunda reunión con el mismo grupo de trabajadores que habían participado en la reunión del día 10 de abril.

---

<sup>69</sup> La Biblioteca Pública de Salamanca no posee un patrón de usuarios con los diferentes usos que hacen de la biblioteca. Además, debido a la ley de protección de datos no es posible crear dicho patrón a través de los registros de préstamo.

Al igual que en la reunión anterior, primeramente se realizó una breve presentación (apéndice 5<sup>70</sup>) en la que se explicó qué es la priorización y su importancia; además de exponer el objetivo de la reunión y la forma en que esta se iba desarrollar.

En primer lugar, se comentó brevemente la lista de stakeholders que resultó de la reunión anterior. Todos los participantes se mostraron de acuerdo con los grupos de interés identificados y la categorización de los mismos.

Posteriormente, se procedió a la evaluación de los aspectos positivos y negativos de cada categoría de stakeholders, expresados en la tabla 23:

<b>Tabla 23 - Ejemplo de los aspectos positivos y negativos de las categorías de stakeholders de la Biblioteca Pública de Salamanca</b>		
<b>Categoría de stakeholder</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
Trabajadores	Esenciales para el funcionamiento de la biblioteca.	Dificultad en la división y organización de tareas  Problemas de comunicación para favorecer el desarrollo de las tareas.
Otras bibliotecas	La colaboración entre las bibliotecas permite llegar a más gente.	Son relaciones muy puntuales, excepto en el préstamo bibliotecario.
Proveedores	Mantienen a la biblioteca informada de las novedades editoriales.  Facilitan encontrar los materiales que la biblioteca necesita.	No representan a las pequeñas editoriales.  Sus normas de facturación no siempre coinciden con las normas de facturación que exige la Junta.

<sup>70</sup> Diapositivas de la reunión de priorización de los stakeholders (tarea 3).

Una vez más se puso de manifiesto que los participantes no conocían en profundidad la totalidad del trabajo de la biblioteca y que en el momento de evaluar la relación que la institución mantiene con sus stakeholders resultaba más fácil enumerar los aspectos negativos que los positivos. Según los trabajadores dichas posturas pueden deberse a que ellos llevan mucho tiempo desarrollando las mismas tareas, por lo que el trabajo se asume como una rutina y en muchos casos no se presta la atención debida a las tareas que realizan sus compañeros.

En general la reunión se desarrolló con normalidad, aunque la moderación fue más difícil, pues los participantes mostraban la necesidad de hablar sobre su trabajo y en algunos casos tendían a desviarse de los temas centrales de la reunión.

Después de evaluar los aspectos positivos y negativos de la relación con las diferentes categorías de grupos de interés se procedió a su ubicación en el cuadro de priorización (fig. 42).

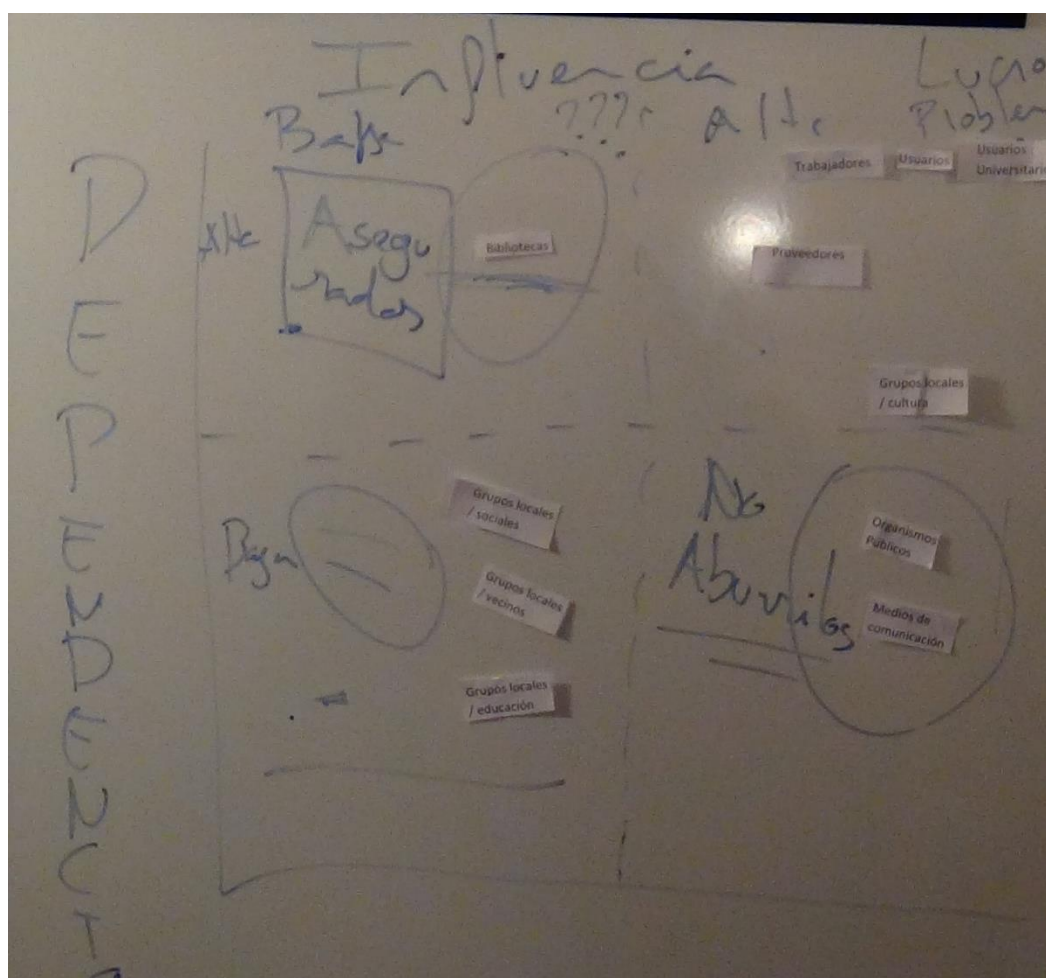


Figura 42 - Cuadro de priorización (real) de la Biblioteca Pública de Salamanca

En la práctica se ha dibujado un cuadro de priorización (fig. 42) y para cada una de las 10 categorías de grupos de interés se ha reflexionado en voz alta sobre si estas “influenciaban” el trabajo de la institución y si “dependían” de los servicios de la biblioteca. Al final se ha obtenido cuatro categorías de stakeholders prioritarias (fig. 43): trabajadores, usuarios, proveedores y grupos culturales.

		INFLUENCIA	
		Baja	Alta
D E P E N D E N C I A	A l t a	*Otras bibliotecas	*Trabajadores *Usuarios *Proveedores *Grupos culturales
	B a j a	*Grupos sociales *Grupos de vecinos *Grupos de educación	*Organismos Públicos *Medios de comunicación

Figura 43 - Cuadro de priorización de la Biblioteca Pública de Salamanca

En general los trabajadores estaban de acuerdo con el cuadro de priorización (fig. 43), exceptuando una de las participantes, que no consideraba que los grupos sociales tuviesen baja dependencia y baja influencia. Se ha reflexionado una vez más sobre dicho grupo y se ha concluido que su ubicación inicial era la más correcta, pues estos grupos no afectan los objetivos de la biblioteca, ni a las actividades y servicios de la institución, influyen significativamente en la vida de los grupos sociales.

Los trabajadores consideraron que las categorías de grupos de interés prioritarios, representan bien las líneas prioritarias de actuación de la biblioteca, entendiendo como tales: convertirse en un espacio centrado en la promoción cultural y la preocupación por satisfacer las necesidades de los usuarios.

Otra reflexión importante fue la realizada sobre el cambio experimentado por los trabajadores en el transcurso de las reuniones y como pasaron a considerarse un grupo de interés prioritario. Muchos de ellos afirmaron que la identificación de los stakeholders había permitido tener conciencia de la importancia del trabajo que realizaban en la biblioteca al ver la extensa lista de grupos que se relacionaban con la misma.

## 6.6 Convocar los grupos de interés (Tarea 4)

Después de identificar las categorías de stakeholders prioritarios (trabajadores, grupos culturales, proveedores y usuarios) había que seleccionar a las personas concretas que se convocarían para las reuniones de la tarea 5. Como la lista de los grupos de interés identificados era demasiado extensa se solicitó a los trabajadores su opinión sobre cuáles deberían ser los stakeholders seleccionados para participar en las reuniones (tabla 24).

<b>Stakeholders</b>	<b>Aceptación</b>	<b>Observaciones</b>
Asociación de defensa del patrimonio	✓	Relación continuada
Bar Granero	✗	La relación es muy puntual
Galería Adora Calvo	✗	La relación es muy puntual
Cambalache	✗	La relación es muy puntual
Pentadrama	✓	En el último año se han realizado diversas actividades con este grupo. Se espera crear una relación continuada.
Atenea	✗	La relación es muy puntual
Ateneo	✗	La relación es muy puntual
Casa de Argentina de Salamanca	✓	Relación continuada
Asociación de amigos da BPE Salamanca	✗	Tiene mucha relación con la biblioteca y conoce el trabajo interno de la biblioteca lo que puede desequilibrar el discurso.
Asociación de artistas visuales de CyL	✓	En los últimos 6 meses se han realizado diversas actividades con este grupo. Se espera crear una relación continuada.

Nómada (espacio artístico)	✘	La relación es muy puntual
La malhablada (espacio artístico)	✓	Cercanía. Intención de crear una relación formal con este grupo.
La revista sie7e	✘	La relación es muy puntual
Gestores/programadores particulares	✓	Relación continuada
ZOES	✓	Intención de crear una relación formal con este grupo.

Antes de convocar a los stakeholders se decidió que las reuniones tuviesen un número de entre 5 y 10<sup>71</sup> participantes con el fin de facilitar el diálogo entre los participantes y evitar que fuesen demasiado largas. Se fijó un tiempo de 60 minutos para cada reunión. De acuerdo con esto se seleccionaron siete proveedores del grupo inicial de diez y siete grupos culturales del grupo inicial de trece identificados.

La selección de los stakeholders particulares dentro de cada categoría siguió principalmente el criterio de relación<sup>72</sup>: aquellos que tenían mayor relación o participaban de forma más activa en las actividades de la biblioteca. Exceptuando dos casos dentro de los grupos culturales:

- un espacio de micro-teatro inaugurado hacía pocos meses en la misma calle de la biblioteca por considerar que era importante crear una relación estrecha con el mismo.
- una asociación de vecinos que en los últimos dos años había cobrado fuerza por la dinamización cultural de un barrio de la ciudad y había deseo por ambas partes en volver a estrechar las relaciones.

El grupo de trabajadores se mantuvo igual al de las reuniones de las tareas 2 y 3, aunque fuera un poco extenso, pues no parecía lógico excluir a personas que ya estaban integradas en el proceso y que habían mostrado un creciente interés por

<sup>71</sup> Teniendo en cuenta estos límites se optó por un número intermedio de 7 o 8 participantes.

<sup>72</sup> La selección se realizó también atendiendo a criterios de continuidad en el tiempo de relación de la biblioteca, cercanía o la intención de crear una relación formal con el centro, siempre teniendo en cuenta la opinión del personal.

el mismo. Además la exclusión de algún trabajador podría crear malos entendidos o problemas internos.

El grupo de usuarios tuvo una forma de selección distinta, pues como se indicó en el apartado 5.3.1 del capítulo 5, los usuarios no constituyen realmente un grupo formal. Así, a través de las características que los trabajadores habían enunciado en la reunión de identificación de los stakeholders (tarea 2), se crearon algunas tipologías de usuario: usuario de club de lectura o taller de escritura, usuario habitual, estudiante, usuario de préstamo, usuario de actividades. De este modo los trabajadores seleccionaron las categorías de usuarios que se indican de en tabla 25, del total de las 19 identificadas en la tarea 2. Una de las condiciones para la selección de los usuarios que participarían en la reunión era que no tuviesen un contacto directo o relación de amistad con alguno o algunos de los trabajadores de la biblioteca.

<b>Tabla 25 - Categorías de usuarios seleccionados</b>	
<b>Tipología de usuarios</b>	<b>Observaciones<sup>73</sup></b>
Estudiantes	Constituyen un grupo mayoritario tanto de la biblioteca como de la ciudad.
Grupos de lectura	La biblioteca posee 7 grupos, con un total de 168 participantes que se reúnen semanalmente.
Taller de escritura	Existen 2 grupos con aproximadamente 60 miembros.
Actividades	La biblioteca realizó 724 actividades.
Lectores habituales/Préstamo	La biblioteca registró 164882 préstamos ese año, una media de 540 diarios.
Lectores de sala	La biblioteca registró 313440 visitas anuales. Se presupone que tiene una media diario de 200 lectores en sala <sup>74</sup> .

Se procedió a invitar de manera informal a la reunión a los usuarios, que se ajustaban a las características antes enunciadas, durante el transcurso de una de sus visitas a la biblioteca, explicándole brevemente de qué se trataba la misma. Aunque hubo algunas negativas, no fue difícil ni se tardó demasiado tiempo en

<sup>73</sup> Los datos hacen referencia a 2014.

<sup>74</sup> Los datos de lector en sala se han calculado por inferencia entre las visitas y el préstamo, teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores de la biblioteca.



constituir este grupo. A los usuarios que aceptaron participar en las reuniones se les pedía su contacto telefónico y su correo electrónico para enviarles una invitación formal.

Como se observa en la tabla 26 las características de las tipologías de usuarios identificados corresponden a las características de los usuarios convocados a la reunión.

<b>Tabla 26 - Relación entre las características de las categorías de usuarios y los participantes convocados a la reunión de usuarios</b>		
<b>Tipologías usuarios</b>	<b>Características de la tipología</b>	<b>Características de los convocados</b>
Estudiantes	Mayoritariamente mujeres. 18 a 30 años. De todos los ciclos de estudios superiores.	Mujer. 30 años. Estudiante de doctorado.
		Mujer. 25 años. Estudiante de máster.
Grupos de lectura	Mujeres. 45 a 65 años.	Mujer. 50 años.
		Mujer. 60 años. Jubilada.
Taller de escritura	Hombres. 20 a 70 años.	Hombre. 50 años.
Actividades	Mujeres y hombres. 30 a 70 años.	Mujer 50 años.
Lectores habituales/Préstamo	Hombres y mujeres. 30 a 70 años.	Hombre. 30 años. Préstamo habitual.
Lectores de sala	Hombres de 50-70 años. Jubilado.	Hombre. 65 años. Jubilado.

Antes de contactar con los posibles participantes se determinaron la fecha y hora de las reuniones teniendo en consideración el horario y la disponibilidad de los espacios del centro. Siguiendo las pautas indicadas en el punto 5.3.1 (Cap. 5), no se realizaron modificaciones de fechas y horarios desde el momento en que fueron fijadas, aunque ello supusiese que algún participante no pudiera asistir como, por ejemplo, sucedió con la Asociación de Artistas Visuales de Castilla y León cuyo representante no pudo acudir por incompatibilidad de horarios.

Todas las personas formalmente convocadas asistieron a la reunión excepto dos librerías de la ciudad, que habían confirmado su asistencia pero que finalmente

no se presentaron. Posteriormente, las dos librerías justificaron su falta a la dirección de la biblioteca, afirmando que “había sido un olvido”. Es difícil analizar este hecho en el contexto de las relaciones de la biblioteca, sin caer en un juicio de valor que no es posible confirmar. Tal vez se pueda pensar que dichas librerías no tienen realmente interés en colaborar con la biblioteca o que confían en que su relación comercial no se verá afectada, es decir, que la biblioteca necesita de sus servicios. El acto aislado carece de mayor importancia, aunque se debe hacer constar dicha falta en el informe final por si se repitiese.

Después de seleccionar los stakeholders particulares de cada categoría se procedió a realizar la convocatoria formal. El primer contacto se hizo por vía telefónica con el objetivo de crear un lazo más estrecho y permitir que los stakeholders planteasen sus dudas y expresasen sus posibles recelos sobre la reunión. La mayoría de los participantes mostraron interés en participar desde el primer momento aunque algunos manifestaron sus dudas sobre la relevancia de la información que podrían aportar. Por ese motivo fue esencial este primer contacto vía telefónica, en el que se les aclaró que lo importante que era su opinión como representantes de un grupo de interés y que toda información que aportasen sería de la mayor relevancia, desde lo que conocían o pensaban sobre biblioteca, hasta lo que desconocían. Se reforzó la motivación de los participantes diciéndoles que se trataba de una conversación informal y que al final del encuentro ellos mismos se darían cuenta de que poseían mucha más información relevante para la biblioteca de lo que inicialmente podrían pensar.

Posteriormente, se les envió un correo electrónico (apéndice 6) que recogía de forma resumida la información facilitada en el contacto telefónico. Como se indica en el apartado 5.3.1 (Cap. 5), en ningún caso se les revelaron los propósitos específicos de la reunión, solamente se confirmaron los aspectos logísticos (fecha, hora y lugar) y aspectos de carácter general como que lo que se pretendía era conocer su opinión sobre el trabajo diario de la biblioteca y que la reunión no tenía ninguna vertiente comercial, sino que se integraba en una política de participación ciudadana que la biblioteca estaba desarrollando.

Por último, un día antes de la celebración de la reunión se contactó telefónicamente con ellos para confirmar finalmente su presencia.

## 6.6 Reunirse con los grupos de interés (Tarea 5)

Se celebraron cuatro reuniones con los stakeholders prioritarios en las fechas y horas que se indican continuación:

- Grupos culturales – 20 de octubre, 20h.
- Proveedores – 27 de octubre, 20h.
- Trabajadores – 18 de noviembre, 14h.
- Usuarios – 15 de diciembre, 20h.

Las reuniones se desarrollaron de forma muy fluida sin ningún incidente. Se trató más bien de conversaciones informales en las que todos los participantes pudieron intervenir equitativamente. Las reuniones comenzaban con una exposición por parte del moderador en la que se explicaba tanto el propósito de la reunión como las reglas que deberían respetar para el adecuado desarrollo de la misma. Fue importante señalar en varios momentos durante la introducción, que no se buscaba alcanzar una verdad o conclusión unívoca sino recoger un conjunto amplio de opiniones sobre la biblioteca. Tal vez esto ayudó a que aunque se mantuvieron opiniones contrarias en ningún momento se produjeron discusiones fuertes entre los intervinientes.

Si fue necesario en varias ocasiones reconducir la conversación a los temas centrales, pues en algunos momentos los participantes iniciaban debates sobre asuntos que no estaban relacionados con los objetivos de la reunión y que tampoco aportaban información relevante para los fines de la misma, como fue el caso de la breve discusión sobre el futuro del libro electrónico en la reunión con los usuarios. En estos casos el moderador, instaba a los participantes a volver a los temas centrales recordando la última cuestión o proponiendo una nueva.

Las reuniones duraron aproximadamente 60 minutos como se había estipulado, aunque los participantes en muchos casos prolongaron la conversación después de su finalización formal. También muchos de ellos manifestaron su deseo de conocer la opinión del moderador sobre la reunión o de ampliar la información que tenían sobre la biblioteca. Al final de cada reunión se les confirmó el compromiso de informarlos cuando sean publicados los resultados del estudio y que la institución contestaría a las cuestiones o dudas presentadas en la misma.

Todos los participantes afirmaron que había sido un honor haber sido seleccionados para participar en las reuniones y que les parecía que la biblioteca

estaba en el camino correcto contando con la opinión de los grupos de interés para gestionar sus servicios. Comentaron también que este tipo de actuaciones se deberían celebrar con más regularidad y que en un futuro todas las instituciones públicas deberían hacer algo similar, pues en el contexto español de cambio político y social son muchos los sectores que buscan un mayor acercamiento de los servicios públicos al ciudadano.

Se pudo constatar al final de cada reunión, que los participantes tenían el deseo de colaborar de forma más estrecha y dinámica con la biblioteca aunque no supiesen cómo hacerlo. Además mostraron también su interés por conocer el contexto real de trabajo de la institución. Estos dos factores nos llevan a creer que la práctica continuada de dichas reuniones podría mejorar la reputación de la institución, permitiendo al ciudadano tener una imagen más real de los servicios.

Como se menciona más arriba el balance general de las reuniones es muy positivo, los participantes contestaron a todas las cuestiones planteadas y los comentarios realizados fueron, desde un primer momento, de gran interés. Con esto no se debe entender que las reuniones no tuvieron algunos momentos complicados, como por ejemplo algunos retrasos o el debate semicerrado que en ocasiones se produjo entre algunos de los participantes, pero siempre sin salirse de los límites de la dinámica grupal.

Probablemente las dos situaciones más significativas fueron las de las dos librerías que no asistieron a la reunión aun habiendo confirmado claramente su presencia y la de un representante de uno de los grupos culturales que llegó 15 minutos antes de finalizar la reunión. En este último caso el moderador le pidió que esperase y al final del encuentro le planteó las mismas cuestiones que habían sido tratadas en la reunión. La información facilitada por él no fue considerada en el informe final, pues no había sido recogida dentro del grupo, pero se optó por hacerle esta entrevista porque el participante así lo había pedido y además se pretendía evitar cualquier tipo de problema en la relación de ese grupo con la institución.

Exceptuando estas situaciones que se deben entender como puntuales, las reuniones con los stakeholders se desarrollaron adecuadamente.

### 6.7 Análisis de las reuniones (Tarea 6)

Antes de las reuniones se determinaron las categorías de análisis para facilitar la organización de los datos. La categorización está directamente relacionada con el guion (apéndice 3). Se creó la tabla 27 tanto para el análisis de cada grupo como para el análisis conjunto de todos los grupos.

<b>Tabla 27 - Guion de análisis</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Información objetiva</b>	<b>Información subjetiva</b>
Son usuarios		
Porqué creen que fueron seleccionados		
Cómo podrían colaborar con la biblioteca y vice-versa		
Opinión general de la biblioteca		
Colección		
Personal		
Espacio y horarios		
Actividades		
Palabras		
Aspectos positivos		Aspectos a mejorar

Se decidió utilizar las mismas categorías para todos los grupos, pues agilizaba la organización de la información y su posterior análisis, aunque las cuestiones tratadas en los distintos grupos no siempre fueron las mismas ni se plantearon en el mismo orden o forma (tabla 28).

<b>Tabla 28 - Registro de las cuestiones por grupo de discusión</b>				
<b>Cuestiones</b>	<b>Grupos de discusión</b>			
	<b>Trabajadores</b>	<b>Grupos culturales</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Usuarios</b>
Son usuarios	Sí	Sí	Sí	Se preguntó qué servicios utilizaban
¿Por qué creen que fueron seleccionados?	No-porque no fueron seleccionados sino que participaron voluntariamente	Sí	Sí	No – porque no fueron seleccionados de antemano, sino invitados en una visita casual a la biblioteca
¿Cómo podrían colaborar con la biblioteca y vice-versa?	No – No se creyó oportuno, pues como trabajadores ya tienen la obligación de colaborar con la biblioteca.	Sí	Sí	No <sup>75</sup>
Opinión general de la biblioteca	Sí	Sí	Sí	Sí
Colección	Sí	Sí	Sí	Sí

<sup>75</sup> Se hizo la cuestión, pero solamente uno de los participantes contestó. Se optó pasar a la cuestión siguiente para no interrumpir la dinámica grupal.

Personal	Sí	Sí	Sí	Sí
Espacio y horarios	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividades	Sí	Sí	Sí	Sí
Aspectos positivos	Sí	Sí	Sí	Sí
Aspectos a mejorar	Sí	Sí	Sí	Sí
Palabras	Sí	No <sup>76</sup>	Sí	Sí

Como se ha indicado en el punto 5.4.1 (Cap. 5), durante la reunión el moderador y el secretario tomaron notas sobre la misma y además se hizo un registro en video de la sesión. El análisis comenzó al final del encuentro con la elaboración de un resumen, en el que el moderador y el secretario reconstruyeron la reunión, siguiendo de manera ordenada las cuestiones tratadas en la misma.

Posteriormente se procedió al análisis de la información recogida en cada reunión. Posteriormente se realizó el estudio de cada grupo. Para ello se utilizó la información recogida en las notas del moderador y del secretario además del resumen elaborado conjuntamente (apéndice 7). La información obtenida se trasladó a la tabla 6.9. En general la categorización de esta información no revistió problemas, pues los datos registrados en el resumen y las notas (del secretario y del moderador), eran mayoritariamente coincidentes. Este hecho se debe principalmente a la concreción de las cuestiones planteadas. El planteamiento de cuestiones de mayor ambigüedad en las reuniones hubiese originado probablemente una categorización más complicada. Después de registrar la información en las tablas, se realizó el visionado de los videos para confirmar las mismas. Una vez más se pudo observar que la información registrada en las notas y el resumen coincidían con lo que fue la reunión real. La revisión de las grabaciones ha permitido a su vez obtener datos sobre la información subjetiva.

En los apéndice 7 y 8 se puede encontrar toda la documentación de las reuniones con las cuatro categorías de stakeholders prioritarios, tanto los documentos provisionales (resumen de reunión y notas del moderador y del secretario) como la tabla final de resultados.

---

<sup>76</sup> Se hizo la cuestión, pero no se obtuvo respuesta y se decidió no forzar a los participantes.

Finalmente se ha procedido al análisis del conjunto de los grupos relacionando los datos de las tablas finales de resultados de cada reunión. Para ello se ha seguido la estructura presentada en la tabla 27. Se ha registrado la información repetida y aquella que se consideraba novedosa o significativa en relación con cada cuestión. Además se ha hecho un breve comentario de cada categoría de información, evaluando si era un punto fuerte o débil de la biblioteca y algunas propuestas de mejora.

Para que el lector entienda mejor como se desarrolló todo el proceso de análisis se pone como ejemplo la información relativa a las actividades. Como se indica a continuación, las actividades fueron consideradas uno de los puntos fuertes del trabajo de la biblioteca. Es decir, los cuatro grupos de discusión fueron unánimes en afirmar que la biblioteca poseía un conjunto amplio y variado de actividades. En la tabla 29 se puede observar cómo se analizó la información obtenida en los cuatro grupos para redactar el informe final.

**Tabla 29 - Tratamiento de la información repetida (Tema=actividades).**

<b>Informe final</b>	<b>Grupos culturales</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Usuarios</b>
Hay muchas actividades y variadas (4x)	La oferta de actividades es muy completa y variada.	Les parecen muy importantes y hay mucha cosa	Hay una oferta muy variada	Las actividades son muy variadas y están bien valoradas

En lo relativo a las actividades en el informe final como se puede observar en la tabla 30, se registró la opinión de los cuatro grupos sobre la variedad de actividades que ofrece la biblioteca, además de algunas observaciones y una serie de propuestas de mejora.



<b>Tabla 30 - Tratamiento de la información para el informe final</b>			
<b>Cuestiones</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Propuesta de mejora</b>
Actividades	Hay muchas actividades y variadas (4x)	<p>Punto fuerte. Todos los grupos consideran de gran importancia la variedad de actividades culturales de la biblioteca.</p> <p>La asocian a una imagen innovadora (pionera en muchas actividades) y contracorriente (en el actual contexto las instituciones culturales han parado o disminuido su trabajo excepto la biblioteca). Es una postura pública de mayor importancia para la imagen de la biblioteca</p> <p>El grupo de trabajadores fue el único que presento críticas a las actividades de la biblioteca: demasiado trabajo, falta de organización del mismo. Además consideran las actividades demasiado “elitistas”.</p>	Aun así los usuarios desconocen los servicios que la biblioteca presta como las actividades hechas en cooperación con las asociaciones locales y que le imprimen un carácter más social.

Se consideró como un punto fuerte, pues la información era compartida por los cuatro grupos de discusión. Además se han incluido dos puntos más en las observaciones. En primer lugar, la imagen positiva que está directamente asociada con las actividades. Dicha idea se recoge al preguntar a los participantes

de los diferentes grupos sobre la opinión general sobre la biblioteca. En su mayoría apoyaban la imagen positiva que tenían en las actividades que conocían, tanto aquellas que son regulares, como los grupos de lectura, o las de carácter esporádico, como los encuentros con autores. En segundo lugar, el único grupo que había relatado una crítica a las actividades fueron los trabajadores, este hecho debido más a cuestiones laborales, aunque también afirmaron que consideraban las actividades demasiado “elitistas”. Se consideró importante registrar dicha información, pues puede señalar un posible riesgo o problema interno para el futuro de la institución. Por último se consideró oportuno anotar en el apartado de propuestas de mejora, la necesidad de divulgar el amplio conjunto de actividades que realiza la biblioteca, pues en el diálogo con los stakeholders (exceptuando los trabajadores) los demás desconocían las actividades que se hacen con asociaciones locales, como los grupos de lectura especial, o las visitas guiadas con jóvenes con trisomía 21, actividades que deberían ser del conocimiento de la población en general, pues realzan la dimensión social de la biblioteca.

Respecto al análisis de los grupos de discusión se debe tratar aun sobre las dos últimas cuestiones que se plantearon en las reuniones: enumerar un aspecto inmejorable o positivo y un aspecto que la biblioteca debería mejorar, e indicar una palabra que describa la biblioteca. En relación a la primera cuestión lo que se pretendía era determinar los puntos débiles y fuertes de la institución. En general, se puede afirmar que los aspectos identificados pertenecían a ámbitos muy distintos, por ejemplo, en la reunión con los usuarios se propusieron como aspectos positivos las actividades, la amabilidad de los trabajadores o utilizaron expresiones como “la biblioteca es un motor cultural”. Y como aspectos a mejorar se indicaron desde la necesidad de consultar los usuarios para la gestión del centro, cuidar las instalaciones, controlar las personas que utilizan la biblioteca o el “olor de los baños”. No siempre fue posible utilizar la información recogida con esta pregunta para determinar los puntos fuertes y débiles del centro, no obstante sirvió en algunos casos para hacer propuestas de mejoras y permitió en algunos otros ver qué aspectos son los más relevantes. En relación a las palabras que los grupos de interés utilizaron para definir la biblioteca, fue una cuestión poco útil a la hora del análisis de los datos (fig. 44)<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> El tamaño y el color de las palabras de la figura 44 no tiene ningún valor, ni indican el número de repeticiones ni la relación entre los términos.



Figura 44 - Palabras que definen la Biblioteca Pública de Salamanca según los stakeholder

En general todas las palabras proyectan una imagen positiva de la institución, solo uno de los participantes utilizó una palabra con un carácter negativo. Sobre la repetición de los términos se puede indicar que todas las palabras fueron indicadas solamente una vez, exceptuando los términos “profesionalidad” utilizado tres veces y los términos “dinámica” y “variedad” utilizadas ambas dos veces. Como se afirmó anteriormente la lista de palabras resultó poco útil a la hora de extraer conclusiones sobre las mismas, debido en primer lugar porque era difícil crear relaciones entre ellas ya que no se conocía en qué sentido eran utilizadas (¿variedad y dinámica aquí tienen la misma acepción o guardan una relación?). ¿Incluso si intentamos reunir las palabras en campos semánticos qué conclusiones se podrían retirar? Se concluyó que los términos son demasiados subjetivos y que concluir algo sobre los mismos no permite hacer una propuesta concreta. Además dicha cuestión o la respuesta que se obtuvo no guarda relación con el objetivo del estudio. Aun así las palabras pueden ser utilizadas para conocer el lenguaje o los términos más adecuados para comunicarse con los stakeholders. Siempre teniendo en cuenta que dichas inferencias tal vez son más propias de investigadores del área de la psicología o de la publicidad los cuales tienen

formación para atribuir un valor a dichos términos. Tal vez profesionales como bibliotecarios o documentalistas no son los más adecuados para trazar este tipo de relaciones.

En el presente apartado se hace un breve repaso de los datos más significativos, que posteriormente fueron debatidos con los trabajadores de la biblioteca en la tarea 8.

En primer lugar, todos los stakeholders mostraron tener una imagen muy positiva del trabajo de la biblioteca, utilizando términos como “activa”, “innovadora” o “viva” para definirla. Esta imagen se centraba más en aspectos de la biblioteca como un espacio de encuentro y acceso a la cultura que en los aspectos más tradicionales del ámbito bibliotecario como la colección. La imagen está fuertemente influenciada por el creciente número de actividades que realiza la biblioteca, tanto las actividades de carácter periódico como los clubes de lectura, los grupos de conversación en diferentes idiomas y los talleres de escritura; como los eventos de diversa índole que programa semanalmente la biblioteca. La importancia de las actividades de la institución se pudo observar también, cuando se preguntó a los grupos de interés sobre las mismas, donde fueron unánimes en destacar su relevancia. La única crítica relativa a las actividades fue por parte de los trabajadores, quienes las consideraban demasiado “elitistas”. Además afirmaron que habían aumentado exponencialmente en los últimos años y que actualmente era demasiado trabajo para la plantilla existente. Estas cuestiones fueron abordadas en la reunión final de la tarea 8.

Otro aspecto en el que todos los grupos estaban de acuerdo fue en la profesionalidad de los trabajadores del centro, que incluso cuando no saben contestar alguna duda o resolver un problema buscan respuestas en sus compañeros y siempre consiguen superar los obstáculos que encuentran. En suma: actividades y personal fueron los dos aspectos que todos los grupos evaluaron de forma positiva.

En cuanto a la valoración negativa hubo solo un único aspecto en donde se produjo una coincidencia de todos los grupos y este fue la escasa divulgación de las actividades. Algunos incluso afirmaron que solo conocían las actividades después de que estas se realizaren. Los participantes de las reuniones manifestaron no acudir regularmente a las actividades de la biblioteca, no obstante de los comentarios de una buena parte de ellos se desprendía que las conocían

en profundidad, lo que nos lleva a concluir que aunque no asistan a las actividades, se relacionan con personas que sí asisten y por ello tienen información de los eventos; o que las conocen a través de la prensa local que acostumbra a publicar una foto y/o pequeña reseña de las actividades de la biblioteca pero en la mayoría de las ocasiones después de que estas hayan concluido.

Hubo otros aspectos que a juicio de los participantes en los grupos también deberían ser mejorados. Entre ellos la organización de los fondos que en ocasiones podía resultar confusa o poco intuitiva; la falta de actualización en algunas áreas; la escasa renovación del equipamiento tecnológico y los problemas de conexión a internet que se producen con mayor frecuencia de la deseada.

En cuanto a cuestiones novedosas se comentaron ideas como la de crear espacios específicos para determinadas actividades, por ejemplo, la creación de un espacio más cómodo para la lectura informal y también la creación de un espacio de silencio para realizar investigación o trabajos académico.

## **6.9 Análisis de la biblioteca (Tarea 7)**

Al iniciar la aplicación del modelo la primera tarea llevada a cabo, como se indica en el apartado 6.2.1 del presente capítulo, fue la realización de un análisis somero de la biblioteca. Sin embargo, en el transcurso de la aplicación del modelo se verificó que era más oportuno incluir esta tarea en el bloque genérico de análisis de datos, y no de forma aislada al principio, pues la información que con ella se obtiene adquiere un mayor sentido después de conocerse la opinión de los stakeholders.

Para el análisis de la biblioteca el equipo directivo rellenó una plantilla (apéndice 9) en cuya primera parte se pedía información sobre la misión, la visión, los valores, los principios orientadores y los objetivos estratégicos; y en la segunda, se planteaban un conjunto de preguntas que permitían determinar quiénes eran los responsables de las diferentes áreas y vías de comunicación de la biblioteca. Los profesionales que componen el cuadro de mando indicaron que no habían tenido gran dificultad en contestar a las preguntas planteadas.

Esta fue probablemente la tarea que obtuvo resultados menos precisos tanto en lo que se refiere a principios de actuación como en la determinación de los responsables de las diferentes áreas.

Se realizó una breve reflexión sobre los principios orientadores y los objetivos estratégicos. En general estos están bien formulados y orientados hacia los diferentes ámbitos de actuación de la biblioteca desde los aspectos más tradicionales, como la conservación y difusión del patrimonio documental y cultural local, hasta aquellos que buscan favorecer las relaciones y la socialización ciudadana promoviendo la biblioteca como un espacio de encuentro abierto a la comunidad. No existe sin embargo una correlación directa clara entre los principios orientadores de la biblioteca y los objetivos estratégicos formulados, además, estos últimos no están desarrollados en tareas con sus respectivos indicadores que faciliten una evaluación posterior. Ambos funcionan más como carta de principios o una declaración de intenciones de lo que la biblioteca es o pretende ser, que como una línea de actuación futura. En relación a la misión y a la visión de la biblioteca se comentó que eran textos demasiados largos que pretendían abarcar una extensa gama de posibilidades y servicios, lo que no permitía descifrar cuáles deberían ser los objetivos a medio-corto plazo.

Entre las conclusiones más significativas obtenidas en este primer análisis habría que mencionar la necesidad, señalada por el propio cuadro de mando, de crear un plan estratégico (con sus respectivos objetivos y tareas) más sencillo y con una aplicación temporal más corta, preferentemente de 1 o 2 años. Así la información registrada en la tarea 7 se mantendría, con la función de describir el amplio trabajo que desarrolla la biblioteca y a ella se añadirían unos objetivos a corto plazo que permitiesen mejorar, solucionar o promover los aspectos más relevantes presentados en el presente estudio.

En relación a los canales de comunicación y los responsables de los mismos no se realizó una reflexión en profundidad. Tal vez sería necesario ampliar la plantilla de análisis con otras cuestiones que permitiesen describir de forma más detallada el trabajo real de la institución. Se puede observar que una parte del trabajo de relaciones públicas externas se centra en la figura de la directora y que la distribución de tareas vinculadas a la comunicación a veces no está definida y no está directamente relacionada con la categoría profesional de cada trabajador. Probablemente una de las tareas mejor repartidas sea la correspondencia vía correo electrónico que debido a su amplitud está distribuida entre los responsables

de las diferentes áreas: préstamo interbibliotecario, clubes de lectura, adquisiciones, etc. También se puede observar una asignación clara de tareas en otras vías de comunicación como la página web, las redes sociales como facebook y twitter y la difusión de actividades a través de la *mail list* del centro. No obstante, como se ha mencionado anteriormente no hubo un debate en profundidad sobre el tema y relacionando este hecho con los resultados obtenidos en las reuniones de los grupos de interés, tal vez sería importante realizar una reflexión más detenida sobre la organización del trabajo de cada trabajador de la biblioteca no solo en lo referente a comunicación sino también en otras tareas.

### **6.10 Informe final (Tarea 8)**

El informe final fue presentado en 3 reuniones a los trabajadores de la biblioteca. En la primera reunión solamente estaba presente el cuadro de mando y en las dos reuniones siguientes el resto de los trabajadores divididos en dos grupos de acuerdo con sus turnos de trabajo. Se ha optado, por presentar de forma unitaria los resultados de los análisis de todos los grupos porque esto permitía reflejar en conjunto los datos más interesantes y además suponía un considerable ahorro de tiempo.

Después de presentar los resultados finales del estudio se trataron las siguientes cuestiones:

1. Si los resultados obtenidos eran los esperados o si alguno les había sorprendido especialmente.
2. Propuestas de mejora a los problemas señalados.
3. ¿Cuáles deberían ser las principales líneas de actuación de la biblioteca para un posible Plan estratégico 2016-2017?

#### **6.10.1 Primera reunión**

Los resultados presentados no provocaron grandes sorpresas en el cuadro de mando sino que eran en general los esperados de una evaluación del trabajo diario del centro. Sin embargo, comentaron que los consideraban de gran utilidad, pues ahora poseían datos concretos que servirían para apoyar la toma de decisiones y permitirían desarrollar otros estudios.

En primer lugar se trató el único punto negativo en el que todos los grupos reunidos fueron unánimes: la escasa e irregular difusión de las actividades. Esta es una situación conocida por la dirección y por parte de los trabajadores aunque hasta el momento no se hayan establecido medidas claras para mejorarla. La creciente importancia de las redes sociales en la difusión de la imagen y de las actividades de la institución, junto con el aumento de actividades realizadas conjuntamente con grupos y asociaciones de la ciudad, que a su vez también participan en la publicidad de las mismas, provoca a veces cierta confusión por defecto o exceso informativo. A ello se suma la falta de trabajadores y la dificultad de actualización de sus conocimientos tecnológicos. La biblioteca es consciente de la necesidad de una mayor coordinación en todas las tareas vinculadas a la comunicación y difusión y de que éste debe ser un punto a mejorar en el futuro.

Las quejas por falta de organización y por la falta de poder de decisión manifestadas por los trabajadores fueron casi los únicos aspectos que sorprendieron al cuadro de mando. Y no solo por el hecho en sí, sino también porque desconocían que esta fuera la percepción de algunos de los participantes en las reuniones de los grupos de interés externos a la institución. Se mostró cierta preocupación por este hecho y por cómo puede afectar a la imagen de la biblioteca y de los trabajadores públicos. Además se reflexionó sobre algunas cuestiones que guardan una estrecha relación con la organización interna del trabajo en la biblioteca y la falta de autonomía manifestada por los trabajadores, como por ejemplo, el desconocimiento que los empleados dijeron tener sobre el trabajo que realizan sus compañeros, la existencia de tareas que a nadie les gusta hacer y que a veces caen en el olvido, la falta de equidad en la distribución de tareas y responsabilidades o la falta de comunicación interna.

Aparentemente se podría pensar que la biblioteca posee unos canales de comunicación interna aceptables pues todas las tareas que se realizan están descritas de forma minuciosa en un depósito de archivos común al que todos los trabajadores tienen acceso desde sus puestos de trabajo. Existe un módulo de mensajería interna que el propio programa de gestión Absysnet ofrece, un tablón de anuncios y un tablón de noticias urgentes. Igualmente, las reuniones de personal son frecuentes y un resumen de lo tratado en las mismas se cuelga en el tablón de anuncios y se guarda en el depósito de archivos común. Sin embargo, todo ello no evita la sensación de falta de organización y de información en los trabajadores por lo que se consideró que estos asuntos deben ser atendidos de



forma prioritaria pues de no ser así podrían ocasionar problemas internos entre los trabajadores de la biblioteca y afectar a la imagen de la misma.

Se reflexionó también sobre cuáles deberían ser los objetivos estratégicos de la biblioteca para los próximos dos años. Se consideró que los objetivos estratégicos o prioritarios deberían dirigirse a atender aquellas cuestiones que fueron peor valoradas en el estudio con los stakeholders. Además, se propuso la creación de un plan estratégico compuesto por un conjunto reducido de puntos que fuesen de carácter prioritario y de fácil aplicación. De acuerdo con esto el cuadro de mando sugirió que la biblioteca se debería centrar en:

- Mejorar la difusión y la comunicación externa e interna.
- Mejorar la dinámica de trabajo para facilitar la creación de una conciencia de equipo.

### **6.10.2 Segunda y tercera reunión**

Se ha decidido juntar la información relativa a las dos reuniones mantenidas con los trabajadores de la biblioteca - que tuvieron lugar los días 15 y 16 de enero de 2015 – pues los asuntos tratados en ambas fueron prácticamente los mismos.

En general, los resultados se consideraron los esperados en un estudio sobre el trabajo diario de la biblioteca, exceptuando algunos aspectos particulares que se exponen a continuación. En primer lugar, los trabajadores no consideraban que áreas como los audiovisuales estuviesen desactualizadas o con falta de fondos. Una de las posibles justificaciones para este hecho es que en los años 2011 y 2012, debido a los recortes presupuestarios, se redujeron drásticamente las adquisiciones. Se comentó que muchos de los recursos solicitados y que no estaban en la colección fueron publicados en esos años y que es difícil adquirir el material que no se ha comprado en su momento, tanto por la dificultad para localizarlo como porque su adquisición supondría una sensible merma en la adquisición del material más reciente.

Se reflexionó también sobre el desconocimiento de los grupos de interés sobre algunos de los servicios tradicionales de la biblioteca como el servicio de desideratas y el de préstamo interbibliotecario. Se mostró interés en una mejor divulgación del servicio de desideratas y en relación al préstamo interbibliotecario –y principalmente en su versión de préstamo en red que permite el préstamo

domiciliario de los fondos solicitados a las bibliotecas pertenecientes a la Red de bibliotecas de la Junta de Castilla y León y no solo su consulta en sala- se comentó que en sus comienzos los responsables de las bibliotecas acordaron no divulgarlo demasiado pues temían que un uso excesivo del mismo lo hiciese inviable debido a su elevado coste.

Posteriormente, hubo un intenso debate sobre la falta de difusión de las actividades y servicios de la biblioteca puesta de manifiesto en las reuniones con los distintos grupos de interés. Los trabajadores pensaban que era necesario mejorar la difusión de los eventos puesto que era un asunto que provocaba la queja recurrente de los usuarios. Aunque también opinaban que los usuarios prestaban poca atención a los carteles y folletos que se distribuyen en la biblioteca y que incluso sucede que personas que vienen diariamente a la biblioteca manifestaban desconocer una parte importante de las actividades que se programan. Se comentó que la forma general de divulgar los eventos se encuentra en un proceso de cambio y que desde los últimos años el público está acostumbrado a recibir las notificaciones en sus redes sociales, pero que el elevado número de estas lleva a muchas personas a no prestar verdadera atención a las mismas. Se comentó la necesidad de buscar un modo de difusión más personalizado atendiendo a los distintos intereses de los usuarios y de crear un *mail list* más específicos para publicitar actos que puedan interesar a un determinado grupo, en vez de enviar un correo general.

La discusión sobre la difusión de los servicios y actividades de la biblioteca favoreció el debate sobre otras cuestiones de interés. En primer lugar, se planteó la contradicción de que a pesar de que los grupos de interés eran unánimes al indicar la falta de difusión de las actividades de la institución, como se observa en el presente estudio, la realidad es que hay una elevada asistencia a las mismas. Actualmente, muchas de las actividades realizadas tienen más público de lo que los espacios de la biblioteca pueden admitir, incluso considerando que el número de actividades ha crecido significativamente en el último año.

Al hilo de este asunto se trataron otros aspectos enunciados en el presente estudio como la falta de público joven sobre todo si se tiene en cuenta el carácter universitario de la ciudad y también que la biblioteca no llega a gran parte de la comunidad de la ciudad de Salamanca. Aunque esta sea la imagen que tienen los trabajadores, centrándose probablemente en una idea de biblioteca como institución con cierto carácter social que debe llegar a todos los barrios y alcanzar

a las poblaciones más carenciadas o con menor posibilidad de acceder a los servicios culturales, la verdad es que la biblioteca tanto en sus servicios más clásicos (préstamo, información, lectura en sala o espacio de estudio) como en su vertiente formativa a través de talleres y grupos de discusión, o en su papel de promotora de la producción cultural de la ciudad o puerta de acceso a una cultura de expresión contemporánea tiene un público muy numeroso.

Posiblemente hubo un giro importante en la función de la biblioteca y consecuentemente en el público que sirve. Debido a los recortes presupuestarios de los últimos años muchas de las instituciones de la ciudad dejaron de programar actividades y, al mismo tiempo, la programación municipal de grandes eventos o los servicios culturales del sector privado se centraron en una línea más comercial de la cultura tratando de alcanzar públicos más amplios (como por ejemplo las salas de cine que cada vez estrenan más películas comerciales, dejando de lado el cine independiente o de autor o la programación municipal de teatro y música dirigida casi exclusivamente al gran público). Este hecho hace que en torno a la biblioteca se reúna un público –muchas veces vinculado a asociaciones culturales y ciudadanas- que demanda un tipo de cultura que podríamos denominar “periférica” o fuera de los cánones de la industria comercial. Así se puso de manifiesto que este público considerado por algunos como elitista y muchas veces asociado al término erróneo de “alta cultura” es en realidad un público excluido o minoritario, que tiene dificultad en encontrar las actividades que demanda<sup>78</sup>.

Se comentó también que aunque una parte de los trabajadores ven como elitista las actividades de la biblioteca, fueron ellos los que escogieron los grupos culturales, como uno de los grupos de interés prioritarios para participar en las reuniones. Se indicó igualmente que el público joven no acude habitualmente a las actividades de la biblioteca. En primer, lugar habría que determinar si esto es real o simplemente una cuestión de percepción. Posteriormente se debería conocer si este hecho sucede en otras instituciones culturales de la ciudad y, finalmente, se debería intentar conocer los motivos subyacentes al mismo hecho.

Otra cuestión ampliamente debatida en las reuniones fue la imagen que tienen los ciudadanos de la biblioteca en sus múltiples vertientes y la importancia de transmitir una buena imagen. Sobre este asunto se indicó, como se ha señalado

---

<sup>78</sup> Se hizo referencia que este cambio se produce en otras bibliotecas del país, como por ejemplo en ciudades como Barcelona.

antes, que los grupos de interés desconocían muchas actividades de la biblioteca. Cada grupo conocía solamente una parte del trabajo de la institución y sería importante transmitir una imagen lo más completa posible. Se habló también sobre el trabajo de otras bibliotecas que sin tener un programa de actividades tan amplio y moderno lo publicitan de mejor forma. Hubo también la pretensión por parte del moderador de transmitir a los trabajadores la idea de que su trabajo es de gran importancia social, y aunque algunos servicios como los ciclos de documentales, los programas de performance y *spoken word*, los talleres de idiomas, de voz, dibujo o poesía; o los debates públicos semanales entre otros; les parezcan servicios habituales, porque ya tienen una larga trayectoria en la BPE Salamanca, estas actividades empiezan a implantarse ahora en otras bibliotecas y son presentados como proyectos punteros en congresos y revistas del ámbito bibliotecario. Es necesario que el personal conozca la importancia real del trabajo de la biblioteca, que se puede considerar innovador a nivel nacional.

La cuestión se planteó por parte del moderador en los siguientes términos: ¿Por qué los trabajadores no reivindican la innovación y singularidad de su trabajo cuando el público sí lo hace? Es de vital importancia reforzar la imagen interna de la biblioteca, con entusiasmo, para que esta sea percibida por el público en términos cada vez más positivos. Se hizo también hincapié en que uno de los puntos débiles de la biblioteca es la falta de divulgación de su trabajo, debido a diversos factores como la falta de personal y el aumento de la carga de trabajo en los últimos años.

Se trató también el tema de la diferencia entre la imagen real y la imagen percibida y se intentó demostrar que no hay diferencia entre ambas. La imagen percibida por la comunidad será la que los ciudadanos toman como real. Así se incidió nuevamente en la idea de que hay que trabajar la imagen de la biblioteca pues la excelencia no reside solamente en ofertar buenos servicios, aunque esto sea lo esencial, sino también en divulgarlos de la mejor manera posible, para que el público tenga la imagen más favorable y completa de la institución.

La falta de formación de los trabajadores en algunas áreas fue otro de los temas debatidos en estas reuniones. El moderador consideró que era el momento oportuno para preguntar a los trabajadores en qué áreas necesitaban o les gustaría recibir formación. Las respuestas recibidas apuntaban principalmente al área tecnológica, y en concreto, a cuestiones vinculadas al diseño gráfico y a las redes sociales. Seguidamente se señaló que sería importante conocer el trabajo

de otras bibliotecas cómo una forma de contextualizar su trabajo diario en un ámbito bibliotecario más amplio, así como conocer las estrategias de marketing y de creación de imagen que utilizan otras instituciones afines.

El tema de la falta de formación abrió un nuevo debate sobre las estrategias de aprendizaje colaborativo, donde la idea principal era que las necesidades de formación se podrían solventar compartiendo los conocimientos individuales o recurriendo a los estudiantes que hacen prácticas curriculares en la biblioteca y que, generalmente, poseen una buena formación en las áreas tecnológicas. En general estas formas alternativas de formación les parecieron factibles y de gran utilidad, aunque inconscientemente al hablar de formación tendiesen a pensar en una formación dentro de las líneas convencionales. Para que este hecho funcionase se vio que era necesario saber previamente cuáles eran las capacidades/conocimientos de cada trabajador y otra vez se puso en evidencia la importancia de conocer mejor el trabajo y las habilidades de sus compañeros. Al final el grupo llegó a la conclusión de poseían un conjunto de conocimientos que potencialmente podrían ser compartidos.

Por último, y relacionado con el tema anterior, se debatió sobre la organización del trabajo y la falta de autonomía o poder de decisión de los trabajadores. La falta de organización percibida por los trabajadores, parecía estar relacionada con el incremento del número de actividades. Además, también se consideraba que no había suficiente personal para todo el trabajo que la biblioteca realiza. Este hecho sumado a la percepción de los trabajadores de que el reparto de la carga de trabajo no es equitativo provoca un cierto clima de desagrado o conflicto. Se reflexionó una vez más aunque sin profundizar lo suficiente, en que tal vez la sensación de que la división de tareas no es equitativa se deba a cierto grado de desconocimiento sobre el trabajo integral de la biblioteca en general y sobre el trabajo específico de sus compañeros en particular.

Posteriormente se ha abordó el tema de la falta de autonomía o poder de decisión de los trabajadores, aunque no se llegó a una conclusión sobre dicho asunto. Los trabajadores mencionaron una vez más que se dedicaban a demasiadas tareas y que en ocasiones resultaba difícil saber cómo resolver los distintos problemas que surgían o tomar de forma individual las decisiones pertinentes para cada tarea. Uno de los trabajadores señaló como la causa de esta percepción de falta de autonomía, que el personal del centro se había acostumbrado a que alguno de los componentes del cuadro de mando les dijese cómo deberían hacer determinada

tarea o por lo menos les confirmase si estaba o no bien hecha y, por otro lado, el equipo de dirección se acostumbró a llevar el control de todos los trabajos. De lo anterior se puede deducir que hay una relación de poder “cristalizada”, en la que los trabajadores de ambas partes se quejan de una determinada forma de comportamiento o relación pero al mismo tiempo esperan que eso suceda. Esta deducción es el resultado de una interpretación de lo dicho en las diferentes reuniones, pero como consta al inicio de este párrafo no hubo una conclusión concreta sobre el asunto.

De un modo genérico se puede afirmar, por la preocupación y el tiempo dedicado por los trabajadores y el cuadro de mando a los distintos temas en las reuniones realizadas que las acciones en que se debe centrar el trabajo de la biblioteca en un futuro inmediato son las siguientes:

- Difundir el trabajo de la biblioteca con el objetivo de crear una imagen positiva lo más cercana posible a la realidad.
- Promover el trabajo en equipo a través del conocimiento integral de la institución por el personal que la conforma para evitar posibles futuros conflictos de relación y favorecer el sentimiento de pertenencia y compromiso.

### **6.11 Conclusiones de la aplicación del modelo**

De acuerdo con las informaciones facilitadas por la dirección de la biblioteca y sus trabajadores, la realización del presente estudio y la experiencia participativa llevada a cabo han sido muy positivas y motivadoras. Las charlas y reuniones realizadas han permitido reflexionar más a fondo sobre el alcance del trabajo diario, han abierto nuevas vías de discusión y por tanto nuevas posibilidades de mejora.

Las posibilidades de mejora surgidas a partir del estudio se dirigen tanto a cuestiones generales relacionadas con la gestión del centro como a cuestiones puntuales y muy específicas vinculadas a un aspecto concreto de un servicio o a la imagen que transmite la biblioteca a través del diseño de formularios, o al grado de mantenimiento del edificio e instalaciones.

A nivel general la aplicación del modelo de relación biblioteca-comunidad tuvo una influencia clara en la orientación de la gestión del centro. Desde el inicio, la

Dirección indicó la intención de crear un plan estratégico basado en los resultados del estudio que orientase el trabajo de la misma. La BPE Salamanca tiene una Carta de servicios y un conjunto de objetivos a cumplir, pero en los últimos años la falta de personal derivada de los recortes presupuestarios y la creciente carga de trabajo impidieron la oportuna redacción de un plan estratégico y su puesta a disposición del público. Posiblemente como respuesta a la importancia dada tanto en las reuniones con el cuadro de mando como con los de trabajadores y otros stakeholders a la transparencia institucional y al valor de la información en las dinámicas de participación ciudadana, la Dirección del centro señaló que la creación de un plan estratégico sería un objetivo prioritario para el futuro de la institución. Además en las citadas reuniones se hizo hincapié en la necesidad de planificación estratégica y en la divulgación de la misma con el fin de crear una imagen consolidada y positiva de la organización y atacar la idea generalizada en algunos sectores de la población de que los centros públicos, principalmente los dedicados a la cultura, no desarrollan un trabajo planificado. Igualmente, la biblioteca remarcó su intención de basarse en los puntos más importantes señalados en el informe final para definir sus objetivos estratégicos. Estos dos puntos extraídos del informe final - difundir el trabajo de la biblioteca y promover el trabajo en equipo de los trabajadores de la biblioteca-fueron debatidos y analizados en las reuniones de trabajadores. Asimismo a partir de estos dos objetivos estratégicos se señalaron algunas acciones a desarrollar en los meses siguientes. En relación con la divulgación de la biblioteca se acordó que algunos trabajadores actualizarían sus conocimientos sobre redes sociales y a través de sus perfiles personales ayudarían a promover los eventos de la biblioteca. Asimismo algunos trabajadores se comprometieron a repartir folletos y carteles en algunos puntos estratégicos cercanos a su zona de esparcimiento habitual o área de residencia. Por otro lado, se crearon unas pautas para la creación de la cartelería de las actividades de la biblioteca con el objetivo de que todos los carteles compartan unas líneas estéticas fáciles de identificar por parte del público, pues esta falta de unidad y de dificultad de identificación fue una de las quejas surgidas de las reuniones con los stakeholders. También dentro del apartado de divulgación de las actividades del centro, con el propósito de presentarlas y difundirlas de una forma más organizada y con mayor anticipación, se implementó un calendario mensual que es fijado a la entrada de la biblioteca y colgado en la web al inicio de cada mes (fig. 45).



Figura 45 - Ejemplo de calendario mensual de actividades de la B. P. Salamanca

En relación con otros aspectos puntuales se puede hacer referencia a las diversas mejoras en el edificio que fueron apuntadas como necesarias por los stakeholders como, por ejemplo, la renovación de los servicios higiénicos o la habilitación o mejora de algunos espacios para usos específicos como una zona de lectura de ocio, como venía registrado en el informe final. Otro aspecto de carácter específico que fue debatido en los diferentes grupos de discusión fue la falta de conocimiento de los ciudadanos de algunos servicios tradicionales en las bibliotecas de como las desideratas. En las últimas reuniones donde se presentaron los resultados del estudio y se recogieron las propuestas de mejoras de los trabajadores, se sugirió cambiar el nombre de desideratas por el de petición y crear un formulario sencillo de rellenar para que los usuarios puedan sugerir la compra de material (fig. 46). El nuevo formulario ya está disponible al público en la zona de información de la biblioteca.



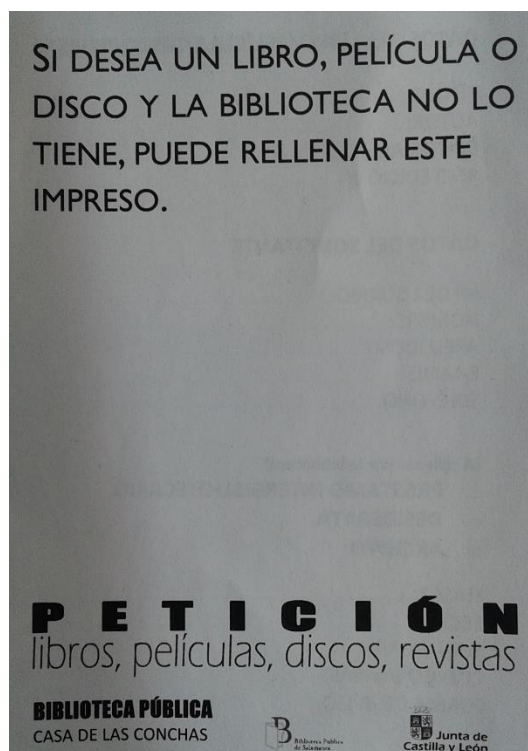


Figura 46 - Nuevo folleto de las desideratas

La creación de una dinámica de trabajo en equipo fue un tema largamente debatido en las reuniones de trabajo semanales<sup>79</sup>. Lo más significativo es que la dirección de la biblioteca indicó que los trabajadores se mostraban más motivados y que en varias ocasiones señalaron el presente estudio haciendo referencia a la importancia social del trabajo desarrollado por la biblioteca y demostrando la intención de emprender nuevos retos o mejorar algunos de los aspectos relatados en el informe final.

Asimismo, los trabajadores manifestaron el deseo de conocer mejor el ámbito bibliotecario y el trabajo desarrollado por otras bibliotecas con el objetivo de incorporar nuevas ideas para mejorar los servicios y los espacios de la institución.

Además, el cuadro de mando de la biblioteca teniendo en consideración la opinión de los trabajadores está estudiando la forma de mejorar la comunicación interna, problema identificado por los propios trabajadores en el grupo de discusión.

Finalmente, los trabajadores señalaron la importancia de continuar con una relación normalizada con los stakeholders, pues consideran que es un trabajo que todos los servicios públicos deben realizar y que la ciudadanía demanda en el actual contexto sociopolítico.

---

<sup>79</sup> Se desconoce los temas debatidos en dichas reuniones.

En el anexo 1 se puede encontrar la copia del carta enviada por la directora de la biblioteca que especifican en que ámbitos influenciaron el presente estudio.

## Conclusiones

1.

*La señal era otra verdad  
reducida en el mundo*

2.

*Desde tu balcón pueden verse los tobillos  
del infinito.*

*Fernanda Cordero Iwasaki*

*Aquí estoy y aquí me sostengo  
con una mano en tu cordura  
y otra en el desenfrenado miedo  
a esta falta de futuro que nos corresponde.*

*Montserrat Villa González*

La presente tesis tiene como propósito utilizar la participación ciudadana como elemento de la gestión de los servicios bibliotecarios. Se debe entender que la participación ciudadana es un proceso social, de este modo, la aplicación de todo método o dinámica participativa se ve condicionada por el contexto en que se inserta, el cual, debe ser tenido en cuenta tanto en las reflexiones sobre los mecanismos participativos como en las aplicaciones de los mismos.

A continuación se exponen las conclusiones que resultaron del trabajo de investigación. En aras de facilitar su lectura y comprensión se dividen en dos apartados: conclusiones generales y conclusiones específicas. Las primeras hacen referencia a la parte teórica del estudio (Capítulos 1, 2 y 3) y constituyen los fundamentos de la presente investigación. Las segundas se refieren a la parte práctica (Capítulos 4, 5 y 6) que consistió en la creación de un modelo de relación biblioteca-comunidad y su posterior aplicación en la Biblioteca Pública de Salamanca.

### **Conclusiones generales**

Se presenta de forma resumida las principales conclusiones de los capítulos teóricos de la presente investigación, sin profundizar en las reflexiones que llevaron a las mismas. No se mencionan todas las premisas que justifican dichas conclusiones y tampoco se hace referencia a las buenas prácticas de otras bibliotecas en las dinámicas participativas.

#### **1 - La participación ciudadana como respuesta social**

El mundo actual se podría definir como un mundo bajo el eje del cambio. La crisis internacional de 2008, primeramente afectó el sistema económico y después perjudicó gravemente el estado benefactor que se consideraba consolidado. La pérdida de poder adquisitivo y el empobrecimiento de la población en general, conjuntamente con la retirada de derechos sociales y políticas para hacer frente al nuevo contexto socioeconómico, dio como resultado una gran inestabilidad social y el cuestionamiento del Estado y del sistema democrático en que vivimos. A todo esto se sumó una crisis de confianza de los ciudadanos en sus representantes políticos debido a los distintos casos de corrupción, malversación de los recursos

públicos y las prácticas de mala gestión que surgieron a escala mundial.

Desde ese momento se buscó la creación de medidas y herramientas que, por un lado, limitasen o controlasen el poder de los representantes políticos y, por otro, empoderasen a los ciudadanos permitiéndoles intervenir en los servicios del Estado. Dichas medidas y herramientas se pueden agrupar bajo un paraguas común, que recibe la denominación de participación ciudadana. Aunque las dinámicas participativas son muy anteriores a la crisis de 2008, en este nuevo contexto adquieren un papel relevante presentándose como una respuesta factible a las necesidades y retos sociales.

En relación con lo anteriormente dicho, desde el punto de vista social, se determinaron cuatro ejes de cambio que se pueden entender también como los valores que debe poseer el sector público en la actualidad:

- Eficiencia y eficacia.  
Las instituciones deben procurar cumplir sus objetivos y además hacerlo de la mejor manera posible.
- Conocer lo que desean los ciudadanos.  
Todos los servicios públicos deben conocer lo que la ciudadanía espera de ellos, dentro de sus funciones particulares, para alcanzar la eficiencia.
- Participación ciudadana.  
Una de las posibilidades de conocer la opinión de la comunidad son las técnicas participativas, en las que el poder y la toma de decisiones se comparten entre los ciudadanos y el Estado. No se trata solamente de conocer la opinión de la comunidad, sino de incorporarla gradualmente en la gestión de los centros.

- **Transparencia.**  
Para que los ciudadanos puedan opinar sobre los servicios públicos necesitan estar informados. Es así como la institución debe permitir el acceso a los documentos que describen sus políticas y modelos de gestión.

Los cuatro ejes tienen una estrecha relación y solamente con la concretización de todos se puede promover un verdadero cambio institucional de los servicios públicos.

## **2 - Definición de participación ciudadana**

Se intentó definir el concepto de participación ciudadana, tema central de toda la investigación, determinando sus características fundamentales y sus fases sin entrar demasiado en las reflexiones que en el área de las ciencias políticas se tejen sobre el mismo. Se procuró dibujar las líneas básicas que conforman la participación ciudadana de forma que este concepto pudiera comprenderse y aplicarse en el sector bibliotecario.

De forma general, se puede definir la participación ciudadana como un conjunto de métodos y herramientas que permitan a los ciudadanos ser incluidos progresivamente en los procesos de toma de decisiones de los servicios públicos, ya sea, en el ámbito local o nacional. Para distinguirse de otros mecanismos democráticos o movimientos de la sociedad civil, y considerarse como participación ciudadana, se deben dar cuatro características que a continuación se definen:

- **Es un proceso.**  
Lo que significa que tiene que ser planificado; que los resultados se obtienen a medio-largo plazo sin un final predeterminado, y que debe progresar con el tiempo.
- **Relación Estado-Comunidad.**  
Sirve para conectar a los ciudadanos con los servicios públicos, y permitir la integración y participación de los primeros en las distintas esferas de actuación del Estado.

- Intención de participar.  
Debe existir por ambas partes voluntad de crear una relación con el objetivo de mejorar y adecuar las instituciones a las necesidades de la comunidad, siempre teniendo en cuenta el bien común.
- Redistribución del poder.  
Promueve que las decisiones de los servicios públicos sean competencia de toda la comunidad, por lo que las instituciones deben estar preparadas para colaborar y compartir el poder y la responsabilidad con la ciudadanía.

Para entender las dinámicas de participación ciudadana, se debe asumir que es un proceso en el cual la participación debe progresar. Son diversos los esquemas de niveles de la participación ciudadana, pero en la presente investigación se propone un conjunto de tres niveles que de forma general indican como debe evolucionar el proceso participativo:

- Información.  
Informar y formar los ciudadanos sobre las especificidades del servicio público.
- Debate.  
Establecer una relación progresivamente más sólida, a través de la creación de espacios de discusión donde se puedan intercambiar ideas, discutir puntos de vista y solucionar problemas.
- Decisión.  
Involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones, creación de políticas, planes estratégicos y actividades a través del debate y el consenso.

Debido tanto a sus características básicas como a sus fases de desarrollo, la participación ciudadana está asociada a un conjunto extenso de potenciales ventajas que se manifestaron a lo largo de todo el proceso y que aquí se presentan agrupadas en cuatro grandes categorías (v. 2.2.1):

- Mejorar la relación ciudadanía- Estado.
- Conocer la realidad social.
- Transparencia de los servicios públicos.
- Cambio de mentalidades.

Dichas ventajas, que se pueden entender también como objetivos generales de la participación ciudadana, tendrán mayor o menor expresión conforme los métodos, el nivel y la prioridad con que se apliquen.

### **3 - Teoría de los stakeholders como método de la participación ciudadana**

Es necesario comprender que la participación ciudadana es una nueva forma de gestión de los servicios públicos que no sigue las mismas reglas de la democracia representativa y que puede ser una forma de superar algunos problemas y limitaciones de ésta.

Probablemente la mayor diferencia entre la participación ciudadana y la democracia representativa, principalmente en el ámbito local o en lo referente a la gestión de un centro concreto, es la representatividad en el sentido de dar la oportunidad a toda o a la mayoría de la población de intervenir en los procesos de decisión. Debido a los recursos reducidos que poseen las instituciones y a la falta de tiempo es prácticamente imposible que una institución pueda contar con la participación de toda la comunidad a la que sirve. Esto solo sería posible si cada organización tuviese un equipo especializado de técnicos que se dedicasen exclusivamente a la relación con la comunidad. Por ello, gana relevancia la intencionalidad como característica básica de la participación ciudadana. Es decir, la organización debe promover la relación con aquellas personas o grupos sociales que tienen el deseo de relacionarse con ella, al igual que sucede en los movimientos de la sociedad civil en los cuales las personas se involucran con asociaciones o grupos que trabajan en áreas que consideran relevantes o de su interés.



En este punto la teoría de los stakeholders puede servir como método de las dinámicas participativas institucionales, pues se presenta como un conjunto de pautas básicas para iniciar y mantener una relación con los grupos más relevantes para la organización. Además presenta una forma sencilla de identificar y seleccionar los grupos y personas con quien la institución se relaciona o debería hacerlo. Así, dicha teoría define los stakeholders o grupos de interés, sus principales actores, como todas las personas o grupos que se relacionan con la institución, que pueden influenciar la toma de decisiones y/o son influenciados – positiva o negativamente – por los servicios y actividades de la misma.

Es necesario referir, que al optar por este método, se tuvo en cuenta que en el contexto social de Portugal y España<sup>80</sup>, la participación de los ciudadanos es un proceso que está ahora dando sus primeros pasos y no existe la costumbre de participar en “la cosa pública”. Así, era necesario buscar un método idóneo para iniciar o promover una relación que actualmente es de baja intensidad, que permitiese contactar de forma directa con grupos concretos e instarlos a participar.

La teoría de los stakeholders se compone de tres fases, que sirven como guía para seleccionar y relacionarse con grupos y personas de la comunidad:

- Identificar los stakeholder.  
Crear una lista de las personas y grupos que se relacionan de algún modo con la institución, como por ejemplo, trabajadores, usuarios, proveedores, ONG, entre otros.
- Priorizar los stakeholder.  
Seleccionar un grupo limitado de grupos y personas a partir de unos criterios definidos *a priori* para relacionarse directamente con ellos.

---

<sup>80</sup> Se hace referencia a los dos países, pues son aquellos que el investigador mejor conoce. Además ambos países tienen niveles similares de participación en la sociedad civil, por ejemplo el número de ciudadanos que colaboran activamente en asociaciones o movimientos sociales es relativamente bajo, inferior a 30 % (Fernandes, 2014, p.18).

- Relacionarse con los stakeholder.  
Principalmente a través de dinámicas grupales relacionarse con los grupos y personas antes seleccionadas con el objetivo de conocer sus necesidades y expectativas, e incluirlos gradualmente en la toma de decisiones institucionales.

La teoría de los stakeholders es una herramienta eficaz para que las instituciones se relacionen con un grupo - primeramente reducido y que puede crecer gradualmente – y conocer las necesidades y expectativas de los actores sociales más relevantes para ella, lo que aumentará la confianza mutua y mejorará la reputación institucional. Al poner en relación dicha teoría con los principios teóricos de la participación ciudadana – redistribución del poder público, relación de la ciudadanía con el Estado, cambio de mentalidades o la transparencia y control de los servicios, entre otros – se contribuye al desarrollo social y a la creación de una ciudadanía más activa, participativa y responsable.

#### **4 - Influencia de la participación ciudadana y la teoría de los stakeholders en el sector bibliotecario.**

¿Cómo serán o deberían ser las bibliotecas en el futuro? Esta cuestión reúne los dos ámbitos científicos que conforman la presente investigación: la participación ciudadana, objeto más propio de las ciencias políticas y la teoría de los stakeholders proveniente del sector empresarial y del marketing relacional. Ambas permiten reflexionar sobre el sector bibliotecario, desde una perspectiva integradora. La primera contestando a lo que deben ser las bibliotecas y la segunda proponiendo las estrategias para alcanzar dichos propósitos.

En lo relativo a la participación ciudadana se puede afirmar que las bibliotecas tienen que conocer y tener en cuenta las necesidades de las comunidades a las que sirven, ofertando los servicios que mejor se adecuen a la sociedad en que se ubican e incluyendo a los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones. En este aspecto la teoría de los stakeholders permite dar un paso más en la relación de la biblioteca con su comunidad, proponiendo que dichas instituciones sean un

agente más en la red de relaciones de la sociedad. De la intersección de estos dos ámbitos se propone un nuevo abordaje el cual se denominó dentro de la presente investigación como biblioteca-red y cuyas principales características son las siguientes:

- La biblioteca-red intenta ver el tejido de relaciones desde una nueva <cosmovisión>, en la que ya no es el centro del universo relacional, sino solo un nodo más en el entramado de los diversos actores sociales.
- Lo que define la biblioteca-red es que sus valores son producto de la relación con la comunidad, es decir, son los ciudadanos quienes determinan lo que debe ser la organización.
- La biblioteca-red, puede tener <valores barrera> que son valores máximos que confieren identidad a dicha institución, estos son más estables y perdurables que los demás valores y asimismo permiten evaluar y/o jerarquizar los primeros.

De una forma general se puede afirmar que la biblioteca-red es una institución hecha por y para la sociedad, donde los valores que la guían y sus objetivos – expresados en los planos estratégicos - deben ser trazados en colaboración con los ciudadanos. Aun así pueden existir algunos valores, los que denominamos <valores barrera>, que se consideren como el ADN de la organización y que aseguren que esta cumple sus principales funciones sociales, como por ejemplo, en el caso de las bibliotecas sería: permitir un acceso igualitario a la información y a la cultura o impulsar la alfabetización informacional.

### **Conclusiones específicas**

Las conclusiones específicas dicen respecto a la parte práctica de la presente tesis, que mantienen una estrecha relación con el principal objetivo de la misma: crear un modelo de relación biblioteca-comunidad y testarlo.

Aun así los puntos reunidos en el apartado de conclusiones generales, no se deben considerar menos importantes, pues ellos son el fundamento de la creación del modelo. Sin las reflexiones anteriores dicha investigación no podría haber llegado a buen término.

### **1 - Modelo de relación biblioteca-comunidad**

El modelo de relación creado en el ámbito de la presente investigación, consiste en un conjunto de pautas con el fin de unificar y normalizar las relaciones que las bibliotecas mantienen. La participación ciudadana se presenta como principio teórico de dicho modelo con el propósito de crear una relación con la comunidad, promover la inclusión de los ciudadanos en los servicios públicos y la redistribución del poder de decisión en los mismos. Así el presente modelo tiene un triple objetivo:

- Recoger información que apoye la toma de decisiones.  
Al obtener la información directamente de los grupos de interés, aumenta la probabilidad de que las mejoras sugeridas o los nuevos servicios ofertados sean aquellos que la comunidad realmente necesita o demanda.
- Crear una dinámica participativa de tal modo que los stakeholders se sientan parte de la institución.  
El trato directo con los grupos de interés propicia el acercamiento entre ambas partes lo que conlleva un aumento de la reputación de la institución.
- Desarrollar el nivel de relación.  
Que los grupos de interés pasen de una posición pasiva a una participativa.

La teoría de los stakeholders se expresa dentro del modelo como la forma de conocer los grupos con los que la biblioteca mantiene cualquier tipo de relación y escoger un conjunto reducido para relacionarse directamente.

El modelo se compone de 8 tareas reunidas en tres bloques, como se expone en la tabla siguiente.

<b>Tabla 12 - Índice del modelo de relación biblioteca-comunidad<sup>81</sup></b>	
<b>Bloque I – Identificar y priorizar los stakeholders</b>	
Tarea 1	Elegir el tema
Tarea 2	Identificar los stakeholders
Tarea 3	Priorizar los stakeholders
<b>Bloque II – Relacionarse con los grupos de interés</b>	
Tarea 4	Convocar a los grupos de interés
Tarea 5	Reunirse con los grupos de interés relevantes
<b>Bloque III – Análisis de los datos</b>	
Tarea 6	Análisis de las reuniones
Tarea 7	Análisis de la biblioteca
Tarea 8	Informe final

## **2 - Los grupos de discusión como técnica de relación**

Los grupos de discusión fue la técnica de relación elegida para poner en práctica el modelo. Se pueden definir como una reunión de entre siete y diez participantes, que debaten de forma distendida sobre un conjunto de temas planteados por un moderador.

El modelo permite que se utilicen otras técnicas siempre que sean grupales y se restrinjan a la relación con grupos específicos, lo que excluye técnicas como las asambleas públicas donde se hace una convocatoria abierta a todos los ciudadanos. La mayor parte de las técnicas de relación son grupales y siguen un patrón semejante: reuniones con un conjunto reducido de personas dirigidas por un moderador que sigue un guion elaborado *a priori*.

Las mayores diferencias están relacionadas con la forma en que se dirigen las reuniones: por ejemplo los talleres SWOT lo que proponen es hacer un tipo de evaluación específica o en la técnica de paneles los participantes debaten y encuentran soluciones para un problema concreto.

---

<sup>81</sup> La tabla 12 se presenta en el capítulo 5, donde se explica detalladamente el modelo de relación biblioteca-comunidad.

La elección de dicha técnica guarda relación también con el nivel general de la participación en países como España y Portugal – el contexto más cercano a la investigación – en los cuales ni las instituciones ni los ciudadanos están acostumbrados a intervenir en dinámicas participativas. Dicha técnica se puede aplicar tanto a grupos homogéneos, personas pertenecientes a un mismo stakeholder, como heterogéneos, personas pertenecientes a diferentes grupos de interés. Por otro lado, permite abordar un amplio conjunto de temas y se puede aplicar independientemente del nivel de participación ciudadana, es decir, se pueden aplicar tanto en el nivel de información como para alcanzar el consenso en la toma de decisiones conjuntas.

### **3 - La aplicación del modelo**

En líneas generales puede decirse que la aplicación del modelo se desarrolló de forma adecuada y fue positiva tanto para el logro de los objetivos de la presente investigación como para la institución donde fue aplicada.

En relación con a la investigación se puede afirmar que, aunque se encontrasen algunas dificultades, es posible la aplicación del modelo en las bibliotecas con resultados favorables. Existen algunos aspectos que pueden ser mejorados y que serán indicados en el apartado de propuestas de mejora. En relación a lo que puede aportar al centro en que se aplica, se puede decir que es una forma sencilla para que el personal conozca mejor la institución en la que trabaja, reflexione sobre la misma y contacte con algunos miembros de la comunidad para conocer sus necesidades y opiniones sobre determinada temática.

En el ejemplo que se presenta en este estudio, la toma de conciencia por parte de los trabajadores de la extensa lista de stakeholders con que la biblioteca se relacionaba fue esencial para poner de manifiesto ante ellos la importancia social del centro. Además les permitió conocer el trabajo que realizaban sus compañeros y saber que todos encontraban las mismas dificultades al realizar las tareas que componen su trabajo diario. Al inicio los trabajadores creían que no tenían información significativa que aportar al estudio pero, en el

discurrir del proceso, mostraron una gran necesidad de hablar y debatir sobre su trabajo y el funcionamiento del centro. En ese sentido el modelo permitió crear un sentido de pertenecía en la institución y concienciar a los trabajadores del impacto que su trabajo tenía en la sociedad, lo que dio como resultado una mayor motivación y un deseo de aportar más a la institución.

En relación a los grupos de interés con los que nos relacionamos directamente se debe referir en primer lugar que todos los participantes en las reuniones han señalado el honor que para ellos significaba asistir a estas reuniones y, al mismo tiempo, la importancia de abrir la institución a la participación ciudadana. Todos creen que en un futuro próximo los centros públicos incluirán a los ciudadanos para evaluar y crear sus políticas y servicios. Al igual que los trabajadores, en un primer momento los stakeholders no estaban seguros de poder aportar algo significativo, aunque finalmente mostraron el deseo de continuar participando en este tipo de reuniones. Se podría concluir que los grupos de interés, tanto internos como externos, comprendieron la importancia de las dinámicas participativas, aunque para la mayoría fuese su primera experiencia de este tipo.

Asimismo los resultados concretos de la investigación resultaron de gran relevancia para la organización, identificando los puntos fuertes y débiles del trabajo diario de la biblioteca tanto aquellos que se refieren a los procedimientos internos como los relacionados con los servicios que se ofertan a la población. A modo de resumen los aspectos más relevantes son:

- Puntos fuertes.
  - Opinión general.

Imagen positiva de la biblioteca como un centro activo e innovador. La biblioteca se considera un espacio de encuentro y acceso a la cultura. Esta imagen guarda una estrecha relación con la programación de actividades del centro.
  - Personal.

Es amable y siempre intenta solucionar los problemas que se le presentan.

- Actividades.  
La biblioteca programa muchas actividades y bastante variadas. Las actividades confieren a la institución una imagen innovadora (pionera en muchos casos) y a contracorriente (muchas instituciones han suspendido la programación de actividades debido a los recortes, pero la biblioteca ha seguido programando con presupuestos reducidos).
- Puntos débiles.
  - Falta de divulgación.  
Muchas veces las personas solo conocen las actividades, después de que estas sucedan. Hay que mejorar la divulgación a través de las diversas vías de comunicación. Los documentos divulgativos no poseen una identidad propia, que permita reconocer que son de la biblioteca.

A partir de los puntos antes indicados y otros que se presentan en el capítulo 6 y en el apéndice 8, la Biblioteca Pública de Salamanca indicó los puntos en que se centraría el próximo plan estratégico:

- Mejorar la difusión y la comunicación externa e interna.
- Mejorar la dinámica de trabajo para facilitar la creación de una conciencia de equipo.

El primer punto es una conclusión directa de los resultados obtenidos en el estudio y, el segundo, está relacionado con un conjunto de aspectos que se reflexionaron durante el mismo, como por ejemplo, la falta de autonomía y poder de decisión de los trabajadores, que es percibida incluso por los stakeholders externos, la falta de organización de las tareas y la falta de formación del personal de la institución. Tanto los datos concretos obtenidos en la aplicación del modelo, como la creación de espacios de debate y las reflexiones que el modelo motivó o el sentido de pertenencia y la conciencia de la importancia de participar activamente en los servicios públicos se consideran también resultados que el modelo originó. Las dinámicas sociales no solo se traducen en la obtención de datos que se expresan en los informes finales, sino que producen un conjunto de sinergias



que promueven la implicación tanto de los trabajadores como de la sociedad en general y la creación de una institución más participativa y dinámica, que muchas veces solo ganan una relevancia visible a medio-largo plazo.

### **Propuestas de mejoras**

Los puntos que a continuación se exponen dicen respecto al modelo de relación biblioteca-comunidad, y tiene como objetivo mejorar el mismo y hacerlo más comprensible, rápido y eficaz.

1 - El modelo de relación, entendido de forma general, debería poseer un método sencillo para determinar en qué nivel de relación se encuentra cada uno de los stakeholders. Esto permitiría a la biblioteca relacionarse de forma más específica con cada grupo, además de evaluar la progresión de la misma. Se debe investigar los diferentes esquemas de niveles de relación y determinar la exhaustividad que debe tener ese análisis.

2 - El modelo podría contar con un método para evaluar el nivel de participación ciudadana, además de determinar cuándo y cómo se debería progresar al nivel siguiente. En la presente investigación se propuso un esquema sencillo que se divide en tres fases: información, debate y decisión. Dicho esquema tiene como ventaja ser de fácil comprensión, pero presenta algunos inconvenientes. En primer lugar, es difícil iniciar el proceso participativo por la fase de información. Esta más bien funciona como una introducción a la fase de debate, en la cual la organización intenta dar a conocer su trabajo y las condiciones específicas del mismo. Muchas veces las fases de Información y Debate se dan de forma simultánea, pues cuando se pide la participación de los ciudadanos sobre un determinado asunto estos recogen información, por cuenta propia o facilitada por el organismo, sobre dichos temas. En segundo lugar, un esquema con solo tres fases es poco exhaustivo lo que pueda crear la sensación de que la participación ciudadana no progresa. Existen otros modelos como el de Arnstein (1996) con 8 fases, el de Díez Benavente (1987) con 7 fases o el de Hambleton & Hogget con 12 fases. Los tres modelos antes citados tienen como última fase el control o la autogestión. Como

se señaló en el capítulo 5 una verdadera participación ciudadana no debe tener como objetivo trasladar el poder de decisión del servicio público a la comunidad, sino promover la redistribución igualitaria del mismo. Lo fundamental es seleccionar el esquema que se considere más oportuno y adaptarlo al sector bibliotecario, facilitando unas pautas claras y ejemplos para que los profesionales puedan identificar en qué nivel se encuentran sus instituciones de una forma sencilla.

3 - En relación con el punto anterior, una posible línea de investigación del modelo podría ser la implementación de herramientas y estrategias de toma de decisiones consensuadas y la aplicación de herramientas, como las asambleas participativas, que no comparten los principios teóricos ni de los stakeholders ni de los grupos de discusión, pues la convocatoria es abierta a la población en general y necesitan un entrenamiento del moderador más específico, debido a que reúnen grupos muy extensos de ciudadanos. Normalmente dichas herramientas se utilizan para la votación de una medida concreta o para conocer la opinión de los ciudadanos sobre un tema muy específico.

4 - Otra línea de investigación posible sería la creación de estrategias para comunicar los resultados obtenidos con el presente modelo y asegurar la transparencia de todo el proceso, es decir, que los ciudadanos pudiesen conocer al detalle cada fase de la aplicación del modelo y acompañar las medidas que la institución implemente a raíz del mismo.

5- Continuando exponiendo posibles líneas de investigación, otro aspecto importante a largo plazo, sería crear unas pautas específicas de cómo aplicar el presente modelo a instituciones que tienen grupos que no son estables en el tiempo como por ejemplo las bibliotecas de los centros de investigación, donde suele existir un grupo extenso de investigadores visitantes o las bibliotecas universitarias en las cuales los estudiantes, uno de sus stakeholders más significativos, cambia normalmente de cuatro en cuatro años. Una posibilidad sería crear dinámicas específicas para estos grupos, las cuales se enfocasen en temas muy concretos y que produjesen resultados como un plan estratégico o un conjunto de objetivos a corto plazo.

6- Se propone cambiar el término información subjetiva presentado en la tarea 6 (análisis de las reuniones) por un término con un carácter más connotativo como reflexiones u observaciones. Se considera que el término subjetivo puede llevar a entender de forma errónea lo que se presupone que se debe registrar en este apartado.

7 - Se propone crear unas pautas sencillas que apoyen el análisis de las reuniones, además de las que ya se proponen en el capítulo 5. En el presente modelo se recomienda registrar, por un lado, la información concreta que se obtiene en las reuniones con los grupos de interés y, por otro lado, las observaciones o reflexiones sobre la información anterior. Las pautas que se propone crear se relacionan más bien con la forma de registrar la información, unas líneas generales de como formular de forma rápida y sencilla lo que expresaron los stakeholders en las reuniones. En la redacción del informe final (apéndice 8) hubo alguna dificultad a la hora de reflejar de forma correcta los datos obtenidos en las sesiones con los grupos de interés, pues los participantes en los encuentros en diversos momentos son poco objetivos al expresarse: cometen faltas, usan términos incorrectos o hace referencias poco claras a declaraciones de otros participantes.

8- En relación a la tarea 7 (análisis de la biblioteca) el cuestionario presentado debe ser más exhaustivo en lo referente a los sistemas de comunicación de la institución con el objetivo de describir no solamente las personas con responsabilidades en el mismo, sino también las normas que lo rigen y cómo se desarrolla cada tarea. Por ejemplo, además de saber qué personas son responsables de enviar los correos, se debe describir también si existe o no una norma de redacción, la periodicidad de los mismos y cómo es llevado a cabo todo el proceso. Sería también de utilidad conocer las pautas generales del sistema de comunicación en sus diversas vertientes, tales como en la división de tareas, la creación de cronogramas de trabajo o como la evaluación del mismo. Para mejorar la tarea 7 se deben investigar los métodos de análisis y evaluación de los sistemas de comunicación, internos y externos, de las organizaciones.

Para finalizar el apartado de conclusiones, es necesario hacer hincapié en que la presente investigación y el modelo de relación biblioteca-comunidad resultante, propone una forma normalizada de relacionarse con la población a la que sirve. Así se entienden los servicios públicos en general y las bibliotecas en particular, no como instituciones que crean y ofrecen unos servicios determinados, sino como organismos que necesitan y deben mantener una gran red de relaciones para mantenerse vivo. Se debe entender el presente estudio, no como un punto aislado en la investigación en biblioteconomía sino como heredero de una larga tradición en el sector bibliotecario, donde las bibliotecas son parte fundamental en el fortalecimiento de una ciudadanía participativa y una posible forma de alcanzar el tan ambicionado objetivo de crear una biblioteca hecha por y para la comunidad.

Además es importante ser consciente de que todas las aportaciones al progreso social son un proceso. En la mayoría de las veces, un proceso lento del cual es difícil antever los resultados o incluso saber sí estamos en el camino correcto. Debido a eso los agentes implicados deben hacer un ejercicio de confianza en las dinámicas participativas, teniendo en cuenta las palabras del pensador Edgar Morin:

“La democracia participativa, pensada para recuperar la vitalidad ciudadana, no puede crear automáticamente ciudadanos activos y bien informados. Su virtud es hacer concretas las decisiones sobre problemas también concretos, revitalizar el espíritu de la comunidad, solidaridad y responsabilidad y regenerar el civismo de base, allí donde fermentan tantas buenas voluntades infrautilizadas.”  
(2011, p. 64)

## **Bibliografía**

- AccountAbility (2006). *El compromiso con los stakeholders: manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Stakeholder Research Associates / Instituto Nóos. Recuperado de <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R. K. & Wood, D. J. (2009). Diálogo: a través de la teoría de los stakeholders superior. *Aurkilan: Spanish annual special issue on Business Ethics Quarterly*, vol.1, pp.91-136. ISSN: 1889-4364. Recuperado de [http://www.aurkilan.org/documentos/9.AURKILAN\\_Spanish\\_Annual\\_09.pdf](http://www.aurkilan.org/documentos/9.AURKILAN_Spanish_Annual_09.pdf)
- Alberich Nistal, T. (2012). *Guía fácil de la participación ciudadana: manual de gestión para el fomento de la participación en ayuntamientos y asociaciones*. 2ª ed. Madrid: Dykinson. ISBN: 978-84-9031-120-2.
- Alvarado, L. & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-critico: su aplicación en investigación de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el doctorado de educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, 9, 2, dic. 2008, pp. 187-202. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/410/41011837011.pdf>
- Amin, S. (2001). *Conferencia en cursos de verano de San Lorenzo de El Escorial*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Antonacopoulou, E. & Meric, J. (2005). From power to knowledge relationships: Stakeholder interactions as learningpartnerships. *En Bonnafous-Boucher, M. & Pesqueux,, Y (Ed.). Stakeholder Theory: an European prespective* (pp.125-147). London: Palgrave Macmillan.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35 (no. 4), Julio, pp. 216-224. Recuperado de [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16699/2/ESCALERA\\_ARNSTEIN\\_1969.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16699/2/ESCALERA_ARNSTEIN_1969.pdf)
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-483-0.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid : ESIC. ISBN: 978-84-7356-483-0.
- Barata, A. & Carmo, R. M. (2015). *O futuro nas mãos: de regresso à política do bem comum*. Lisboa: Tinta da China. ISBN: 978-989-671-269-3.

- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales, II semestre (no. 9)*, pp. 135-162. ISSN: 1989-0494. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013.
- Bastidas, E. & Ripoll Feliu, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium, vol.6 (no. 11), diciembre*, pp. 23-41. ISSN: 1317-6099. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>
- Bauman, Z. (2009). *El arte de la vida: de la vida como obra de arte*. Barcelona: Paidós. ISBN: 978-84-493-2201-3.
- Bauman, Z. (2014). *¿La riqueza de unos pocos nos beneficia a todos?* Barcelona: Paídos. ISBN: 978-84-493-2977-7.
- Becerra Hernández, R. & Moya Romero, A. (2010). Investigación-acción participativa, crítica y transformadora: un proceso permanente de construcción. *Revista Integra Educativa*, 3, 2, mayo 2010, pp. 133-156. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1997-40432010000200005&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1997-40432010000200005&script=sci_arttext&tlng=en)
- Bellingham Public Library (2012). *Stakeholder retreat*, April 17. <http://www.bellinghampubliclibrary.org/News/images/StakeholdersRetreatSummary.pdf>
- Bellingham Public Library (2013). *Strategic plan 2013-2017: connecting our community with each other and the world: read, learn, meet, discover*. Recuperado de <http://www.bellinghampubliclibrary.org/about/strategicplan2013-2017.pdf>
- Boix, C. & Posner, D. N (1996). Making Social Capital Work: A Review of Robert Putnam's Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy (No. 96-4). Harvard University. Recuperado de <http://dev.wcfia.harvard.edu/sites/default/files/96-04.pdf>
- Brasil. Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2016). *Orçamentos participativos*. Recuperado de [http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/default.php?p\\_secao=1](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/op/default.php?p_secao=1)
- Brito, A. C. & Terra, J. C. C. (2008). *Posicionamento estratégico e a sistematização da gestão de stakeholders* (Biblioteca TerraForum Consultores) Recuperado de <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Posicionamento%20estrat%C3%A9gico%20e%20a%20sistematiza%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20de%20stakeholders.pdf>

- Bussy, N. M. & Ewing, M. T. (1997). The stakeholder concept and public relations: tracking the parallel evolution of two literatures. *Journal of Communication Management*, vol. 2 (no. 3), pp. 222-229. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb023463>
- Callejo, J. (2001): El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación. Barcelona, Ariel. ISBN: 978-84-3442-879-9.
- Campal García, M. F. (2006) Alfin de A a la Z. *Educación y biblioteca*, vol. 156, pp. 48-56. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/9177/1/Dossier1.pdf>
- Castells, M. (1986): *La ciudad y las masas: sociología de los movimientos sociales urbanos*. Alianza Universidad: Madrid. ISBN: 84-206-8098-2.
- CCB: Consejo de Cooperación Bibliotecaria (2013). *Prospectiva 2020 Las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas en los próximos años*. Madrid: CCB. Recuperado de [http://www.ccbiblio.es/wp-content/uploads/Estudio\\_prospectiva\\_2020.pdf](http://www.ccbiblio.es/wp-content/uploads/Estudio_prospectiva_2020.pdf).
- Claudio, P. (2016, 19 de marzo). *El desarrollo científico y grandes inventos del siglo XXI* [web log post]. Recuperado de [http://historiaybiografias.com/desarrollo\\_cientifico/](http://historiaybiografias.com/desarrollo_cientifico/)
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- CorporateExcellence (2011). Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis (documentos de estrategia, 104/2011) Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Identificar-a-los-stakeholders-clave-para-la-gestion-de-crisis>
- Correia, Z. (2007). A biblioteca como espaço de cidadania. En J. A. Calixto (Editor), *Conferência bibliotecas para a vida: literacia, conhecimento e cidadania*, Evora, 2005. Lisboa: Colibri, 2007. (Bibliotecas – estudos & colóquios; 15). ISBN: 978-972-772-699-8.
- Coutinho, C. (2005). *Percurso da investigação em tecnologias educativas em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: CIED, Universidade do Minho. Recuperado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6497/1/Clara%20Coutinho%20AFIRSE%202006.pdf>
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina. ISBN 9789724051376



- Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, J. F. & Vieira, S. (2009). *Investigação- Acção: metodologia preferencial nas práticas educativas. Psicologia, educação e cultura, XIII (2)*, pp. 355-379. Recuperado de [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10148/1/Investiga%25C3%25A7%25C3%25A3o\\_Ac%25C3%25A7%25C3%25A3o\\_Metodologias.PDF](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10148/1/Investiga%25C3%25A7%25C3%25A3o_Ac%25C3%25A7%25C3%25A3o_Metodologias.PDF)
- Cunill Grau, N. (2008). La construcción de ciudadanía desde una institución pública. En Mariani, R. (coord.) *Contribuciones al debate, vol.2: Democracia, estado, ciudadanía: hacía un Estado de y para la democracia en América Latina*. Recuperado de [http://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/IIDHSeguridad/12\\_2010/be846c2a-a0e6-44d0-9fae-5d9d637df9ff.pdf](http://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/IIDHSeguridad/12_2010/be846c2a-a0e6-44d0-9fae-5d9d637df9ff.pdf)
- Donaldson, T. & Dunfee, T. (1999). *Ties that bind*. Boston: Harvard business school press. ISBN:978-0875847276.
- ESADE, Instituto de Innovación Social (2007). *Tras la RSE: la responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*. Barcelona: Granica. ISBN: 978-84-8358-054-7.
- ESPAÑA. CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA (1978). Texto consolidado, última modificación del 27 de septiembre 2011. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf>
- ESPAÑA. REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. BOE, 20 de noviembre de 2007, suplemento, núm. 278, p, 15. Recuperado de [http://www.icac.meh.es/Documentos/PGC\\_2007.pdf](http://www.icac.meh.es/Documentos/PGC_2007.pdf)
- Fedozzi, L. (2001). Práticas innovadoras de gestão urbana: o paradigma participativo. *Revista paranaense de desenvolvimento, no. 100, jan-jun, pp. 93.107*. Recuperado de [http://www.ipardes.gov.br/pdf/revista\\_PR/100/fedozzi.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/revista_PR/100/fedozzi.pdf)
- Fernandes, T (2014). *A sociedade civil*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Fernández Nogales, A. (2002). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-323-9.
- Flores, C. (2016). Las búsquedas inglesas en Google tras el Brexit. *elEconomista.es*. Recuperado de <http://www.economista.es/tecnologia/noticias/7661613/06/16/Comprar-oro-o-tener-un-pasaporte-irlandes-las-busquedas-inglesas-en-Google-tras-el-brex.html>

- Font, J., Blanco, I., Gomá, R. & Jarque, M. (2000). Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: una visión panorámica. *Administración pública y ciudadanía. XIV Concurso de Ensayos CLAD*. Caracas, Venezuela.
- Foretica (2009). *Diálogos con los grupos de interés: guía práctica para empresas y stakeholders*. Barcelona: Fundación Nóos. Recuperado de [http://www.ongawa.org/rscpymes/files/2011/10/Biblioteca\\_Cuadernos\\_Foretica\\_2036\\_2552552009185635.pdf](http://www.ongawa.org/rscpymes/files/2011/10/Biblioteca_Cuadernos_Foretica_2036_2552552009185635.pdf)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. ISBN: 0273019139
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press, 2010. ISBN-13: 978-0521137935. Recuperado de [http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder\\_Co-ops/Stakeholder%20Theory\\_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf)
- Fundación Kaleidos.red (2003). *Plan estratégico y de participación*. Gijón: Trea. ISBN: 84-9704-078-3.
- Gaeta Quezada, R. (2012). *Responsabilidad social universitaria: una mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas: un estudio de caso*. (Tesis de doctorado). Universidad de Valladolid, Facultad de Educación y Trabajo Social, España. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/923/1/TESIS148-120417.pdf>
- Gaete Quezada, R. A. (2008). Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas. En *Jornada Completa del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad de Antofagasta*. Chile: Universidad de Antofagasta, 2008. Recuperado de <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/gaete.pdf>
- Gallego, R., Gomá, R & Subirats, J. (2003). *Estado de bienestar y Comunidades Autónomas*. Madrid: Tecnos. ISBN: 84-309-3941-5.
- García Arribas, R (2014). Transparencia y participación de los ciudadanos en las bibliotecas públicas: hacia una nueva coproducción de servicios entre los ciudadanos y bibliotecarios. *VII Congreso Nacional de Bibliotecas Públicas*,

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Badajoz. NIPO: 030-15-025-6.  
Recuperado de [http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/8988/3/VIICNBP\\_I.pdf](http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/8988/3/VIICNBP_I.pdf)
- García Reyes, C. J. (2002) Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del balancedscorecard a las bibliotecas, *Forinf@: Revista iberoamericana de usuarios de información* (no. 17), jul.–sep., pp.6–16.  
Recuperado de <http://lemi.uc3m.es/est/forinf@/index.php/Forinfa/article/viewFile/76/78>
- Genro, T. & Souza, U. (1997). *Orçamento participativo: a experiência de Porto Alegre*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo. ISBN: 2147483647.
- Gomá, R. & Blanco, I. (2003). Gobiernos locales y redes participativas: retos e innovaciones. *Revista CLAD: reforma y democracia* (no. 26), junio, pp. 1-15.  
Recuperado de <http://siare.clad.org/revistas/0043507.pdf>
- Gómez Bailón, P. (2011). Percepciones de la participación en los medios de comunicación radical. *Comuni@cción: Revista de investigación en comunicación y desarrollo*, vol. 2 (no 2), diciembre, pp. 56-64. ISSN: 2219-7168 y 2226-1478.  
Recuperado de [http://www.comunicacionunap.com/articulos\\_3/percy.pdf](http://www.comunicacionunap.com/articulos_3/percy.pdf)
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas: revista de filosofía y teología*, vol. II (no. 17), pp. 205- 224. ISSN: 0717-4675.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291122924002>
- Govoni, N. A. (2004). *Dictionary of marketing communications*. ThousandOaks: SAGE.
- Granda Revilla, G. & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial* (no. 381), pp. 71-76. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Grandes, I. & Abascal, E (2011). *Fundamentos y técnicas de la investigación comercial*. Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-747-3.
- Grau Solés, M., Moreno, E., Sanz, J. & Íñiguez-Rueda, L. (2009). Las distintas concepciones de democracia en el mundo local y sus efectos en la participación ciudadana: la definición de escenarios posibles. Parés (coord.) *Participación y*

- calidad democrática: evaluando las nuevas formas de democracia participativa* (pp. 55-76). Barcelona: Ariel. ISBN: 978-84-344-1839-4
- Greenbaum, T. L. (1998). *The handbook for focus group research*. Thousand Oaks: Sage. ISBN: 978-07-6191-253-8.
- Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M. H. & Castillo, J. (2009). Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Daena: International journal of good conscience*, 4 (4), marzo, pp. 179-193. ISSN 1870-557X. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20179-193.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20179-193.pdf).
- Gutiérrez Brito, J. (2008). *Dinámica del grupo de discusión*. Madrid: Centro de investigación sociológica. ISBN: 978-84-7476-450-5.
- Haaf, M. (2012). *Dejad de lloriquear: sobre una generación y sus problemas superfluos*. Barcelona: Alpha Decay. ISBN: 978-84-92837-49-7.
- Habermas, J. (1994). *Ciencia y técnica como "ideología"*. Madrid: Tecnos. ISBN: 84-309-1031-X
- Halal, W. E. (2001). The collobarative entreprise: a stakeholders model uniting profitability and responsibility. *Journal of corporate citizenship*, vol.2, pp. 27-42. Recuperado de <http://home.gwu.edu/~halal/Articles/Collaborative%20Enterprise.pdf>
- Harris, T. L. (1998). *Value-added public relations: the secret weapon of integrated marketing*. Lincolnwood (Chicago): NTC Business Books.
- Herman, E. S. & Chomsky, N (2003). *A manipulação do público: política e poder econômico no uso da mídia*. [S.l]: Futura. ISBN: 978-857-413-144-3.
- Holmes, T. & Soones, I. (2001). *Participatory environmental policy processes: experiences from North and South: paper 113*. Brighton: Institute for Development studies working. Recuperado de <https://www.ids.ac.uk/files/Wp113.pdf>
- IESE (2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. *LaCaixa. Newsletter*, no. 5. Navarra: Business school Univesity Navarra; Barcelona, Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf)
- IFLA (2014). *Declaración de Lyon sobre el acceso a la información y el desarrollo*. La Haya: IFLA. Recuperado de <http://www.lyondeclaration.org/content/pages/lyon-declaration-es-v2.pdf>.

- IFLA/UNESCO (2001). *Directrices para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas*. Recuperado de [http://bibliotecadegalicia.xunta.es/adjuntos/cEnlacesDescargas/14\\_2\\_directrices.pdf](http://bibliotecadegalicia.xunta.es/adjuntos/cEnlacesDescargas/14_2_directrices.pdf)
- Indianapolis Public Library (2014 a). *Strategic plan 2015-2020: yours to experience (final report)*. Recuperado de <http://www.imcpl.org/strategicplan/files/StratqPlan2014FNL7-15-14.pdf>
- Indianapolis Public Library (2014 b). *Strategic plan 2015-2020: yours to experience (web page)*. Recuperado de <http://www.imcpl.org/strategicplan/index.html>
- Inteligencia de Negocio.mx (2011). *Identificar a los stakeholders (interesados) en un proyecto de business intelligence*. [web log post] Recuperado de <http://inteligenciadenegocio.mx/blog/identificar-a-los-stakeholders-en-un-proyecto-de-business-intelligence>
- Jackson, C., Partner, M. & Partridge, K. (2014). *Stakeholders research associates*. Recuperado de <http://www.stakeholderresearch.com/contact.htm>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000), *El cuadro de mando integral*. Barcelona: GBS.
- Koontz, C. M. (August, 2003). Los stakeholders de la biblioteca pública: intereses y conflictos: un estudio de caso. En *World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council*, Berlin, Germany. Recuperado de [http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/aw/2003/ifla/vortraege/iv/ifla69/papers/117s\\_trans-Koontz.pdf](http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/aw/2003/ifla/vortraege/iv/ifla69/papers/117s_trans-Koontz.pdf)
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiwan, I. (2015). *Marketing 3.0: do producto e do consumidor até ao espírito humano*. Coimbra: Actual. ISBN: 978- 989-694-004-
- Krueger, R. A. (1991): *El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid, Pirámide. ISBN: 84-368-0589-5.
- Kuhn, T. S. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Fondo de cultura económica de España. ISBN: 978-96-8167-599-8
- Lauriano, L.C. (2012). Stakeholders e seus desafios: estudo de caso de relacionamento entre o Parque Nacional da Serra dos Órgãos e a comunidade do Vale do Bonfim. *Cadernos de ideias da Fundação Dom Cabral*, vol. 1217, pp. 1-13. Recuperado de <https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/stakeholders.pdf>

- Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de discusión*. Madrid: ESIC. ISBN: 84-7356-373-5.
- London Public Library (2010). *Strategic plan 2010-2013: enriching lives and empowering people*. Recuperado de [http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/strategic\\_plan2010\\_13.pdf](http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/strategic_plan2010_13.pdf)
- London Public Library (2013 a). *Strategic plan 2014-2017: Engagement plan, milestones and timelines (April 2013)*. Recuperado de <http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/7EStrategicPlanLibrarySpacesCommunityPlace.pdf>
- London Public Library (2013). *Strategic plan 2014-2017: progress report # 2 (June 2013)*. Recuperado de <http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/7FLPLStrategicPlan2014-2016ProgresReport2.pdf>
- London Public Library (2013). *Strategic plan 2014-2017: progress report # 3 (August 2013)*. Recuperado de <http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/7FLPL2014-2016StrategicPlanProgressReport5.pdf>
- London Public Library (2013). *Strategic plan 2014-2017: progress report # 4 (October 2013)*. Recuperado de <http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/6BLPL2014-2016StrategicPlanProgressReport4.pdf>
- London Public Library (2014). *Strategic plan 2014-2017: library space is community place*. Recuperado de [http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/strategic\\_plan\\_2014\\_2017\\_final%20for%20web.pdf](http://www.londonpubliclibrary.ca/sites/default/files/strategic_plan_2014_2017_final%20for%20web.pdf)
- Lozano Díaz, R. (2006). *La biblioteca pública del siglo XXI: atendiendo clientes, movilizandolos personas*. Gijón: Trea. ISBN: 84-9704-251-4.
- Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial Tratta. ISBN: 978-84-9879-057-3.
- Martínez, P. (2008). *Cualitativa-mente (los secretos de la investigación cualitativa): incluye cuatro estudios cualitativos internacionales (cervezas, arquetipos, jóvenes, familias) y nueve locales (Coca-Cola, Google, Vodafone, Renault, El Almendro, Lilly, "vacas locas", universitarios emprendedores y familias mexicanas)*. Madrid: ESIC. ISBN: 978-84-7356-562-2.

- Martins, H. F. & Filho, J. R. F. (1999). ¿En quién se pone el foco?: identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. *Revista CLAD: reforma y democracia* (no. 15), octubre, pp. 1-18. Recuperado de <http://siare.clad.org/fulltext/0033942.pdf>
- Matraix, C., Moreno, A., Álvarez Liébana, N., Álvarez, M. & Ibisate, A. J. (Septiembre, 2008). La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa. *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, Burgos, España. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/644/La%20estructura%20de%20las%20relaciones%20con%20grupos%20de%20inter%20%C3%A9s%20como%20fuente%20de%20innovaci%C3%B3n%20organizativa.pdf>
- Mazo del Castillo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel Comunicación. ISBN: 8434412632.
- Melle Hernández, M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz*, (no. 65), 2º semestre, pp. 85-107. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2533613.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2533613.pdf)
- Merino, M. (2013). *La participación ciudadana en la democracia*. México D. F.: Instituto Federal Electoral. ISBN: 968-658-68-5. Recuperado de [http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DECEYEC/DECEYEC-CuadernosDivulgacion/2015/cuad\\_4.pdf](http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DECEYEC/DECEYEC-CuadernosDivulgacion/2015/cuad_4.pdf)
- Mertens, D. (1998). *Research methods in education and psychocoly: integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.
- Meza Cascante, L. G. (2013). *Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración*. Costa Rica: Escuela de Matemática del Instituto Tecnológico. Recuperado de <http://tecdigital.tec.ac.cr/servicios/ojs/index.php/comunicacion/article/viewFile/1223/1128>
- Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer: revista de estudios de comunicación* (no. 23), pp. 183-197. ISSN-e 1137-1102. Recuperado de <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>



- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22 (no. 4), octubre, pp. 853-886. Recuperado de [http://www.jstor.org/stable/259247?seq=10#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259247?seq=10#page_scan_tab_contents)
- Morgan, D. L (ed.). *Successful focus group: advancing the state of the art*. Thousand Oaks: Sage. ISBN: 978-08-0394-874-7.
- Morin, E. (2011). *La vía para el futuro de la humanidad*. Madrid: Paidós. ISBN: 9788449325939
- Murillo Torrecilla (Ed.). (2010). *Investigación-Acción*. Madrid: Universidad autónoma. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Inv\\_accion\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf)
- Navarro García, F.(2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC. ISBN:978-84-7356-528-8.
- North, D. C. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica. ISBN: 968-16-3982-0.
- OCDE (2013). *PIAAC: Programa internacional para la evaluación de las competencias de la población adulta, vol. 1*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/piaac/piaac2012.pdf?documentId=0901e72b8181d500>
- OCDE (2014). *PISA 2012: programa para la evaluación internacional de los alumnos: informe español, resultado y contexto*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. ISBN: 978-84-369-5545-3. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/pisa2012/pisa2012.pdf?documentId=0901e72b8195d643>
- ONU (1948). *Declaración Universal de los Derechos del Hombre*. Recuperado de [http://www.cnrha.msssi.gob.es/bioetica/pdf/Universal\\_Derechos\\_Humanos.pdf](http://www.cnrha.msssi.gob.es/bioetica/pdf/Universal_Derechos_Humanos.pdf)
- Pacios Lozano, A. R. (2003). La participación de los ciudadanos en las propuestas de futuro de la biblioteca pública. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios* (no. 73), diciembre, pp. 69-84. Recuperado de [http://www.iesa.csic.es/eventos/adjunto1\\_9OCTUBRE\\_2009.pdf](http://www.iesa.csic.es/eventos/adjunto1_9OCTUBRE_2009.pdf).



- Parés, M. (2009). Introducción: participación y evaluación de la participación. Parés (coord.) *Participación y calidad democrática: evaluando las nuevas formas de democracia participativa* (pp. 15-26). Barcelona: Ariel. ISBN: 978-84-344-1839-4
- Popkewitz, T. (1988). Paradigma e ideología en investigación educativa. Las funciones sociales del intelectual. Madrid: Mondadori. ISBN: 84-397-1370-3
- Priberam (2013). *Dicionário da língua portuguesa*. Recuperado de <https://www.priberam.pt/DLPO/>
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Research to Action (2016). *The global guide to research impact: stakeholder mapping*. Recuperado de <http://www.researchtoaction.org/category/knowning-your-audience/stakeholder-mapping/>
- Reynolds, F. D. & Johnson, D. K (1978). Validity of focus group findings. *Journal of Advertising Research*, june, pp. 21-24.
- Ríos Hilario, A. & Sousa Guerreiro, J. (2015). Stakeholders o como la teoría de los grupos de interés en las bibliotecas públicas. *El profesional de la información, enero-febrero, v. 24 (no. 1) ,pp. 81-86*. ISSN: 1386-6710. Doi: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.ene>
- Ruiz de Aguirre, L. S. J.. & Retrolaza, J. L. (2011). Aplicación de la teoría de stakeholders: prevención del riesgo moral como factor potenciador de la crisis. En *XIII Reunión de Economía Mundial*, San Sebastian, España. Recuperado de [xiiiirem.ehu.es/entry/content/192/cod\\_034.pdf](http://xiiiirem.ehu.es/entry/content/192/cod_034.pdf)
- Ruiz de Aguirre, L. S. J. & Retrolaza, J. L. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica, v.11 (no.2), abril-junio*, pp. 619-628. ISSN: 1657-9267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64723241023.pdf>
- Sánchez, J. (2001). Internet como instrumento de participación. En Font (Ed.) *ciudadano y decisiones ciudadanas* (pp. 150-152). Barcelona: Ariel. ISBN: 84-344-1818-5.
- Saramago, J. (2001). El pessimista utópico. *Turia: revista cultural, No. 57*, pp. 221-231.
- Sloterdijk, P. (2014). *Fiscalidad voluntaria y responsabilidad voluntaria*. Madrid: Siruela. ISBN: 978-84-16208-19-7.

- Steiner, G. (2016). *Un largo sábado: entrevistas con Laure Adler*. Madrid: Siruela. ISBN: 978-84-16638-75-8.
- Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés. Cuadernos de la Cátedra “la caixa” de responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Cooperativo, No.10, marzo. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010\\_tcm5-61597.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf)
- Tavares, G. M. (2013). *Atlas do corpo e da imaginação: teoria, fragmentos e imagens*. Alfragide: Caminho. ISBN: 978-972-21-2656-4.
- Tavares, G. M. (2014). *Os velhos também querem viver: a partir de Alceste de Eurípides*. Alfragide: Caminho. ISBN: 978-972-21-2718-9.
- Tavares, R (2015). *Esquerda e direita: guia histórico para o século XXI*. Lisboa: Tinta da China. ISBN: 978-989-671-261-7,
- Togores, R (2014). *El valor de las bibliotecas públicas en la sociedad: el caso de la Red de Bibliotecas Municipales: versión reducida*. Barcelona: Servicio de Planificación y Evaluación Gerencia de Servicios de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona. Recuperado de [http://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor\\_social\\_bibliotequesXB\\_M\\_cast.pdf/02926665-2d7e-4044-88c2-9634abed0c89](http://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor_social_bibliotequesXB_M_cast.pdf/02926665-2d7e-4044-88c2-9634abed0c89)
- TQM asesores (1999). *Modelo de EFQM de excelencia: versión del 22 de marzo de 1999*. [web log post] Recuperado de <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
- UNESCO (1948). *Manifiesto sobre la biblioteca pública*. Recuperado de [http://rbgalicia.xunta.gal/sites/default/files/documents/documento/manifiesto\\_da\\_unesco\\_verbo\\_da\\_biblioteca\\_publica\\_1949.pdf](http://rbgalicia.xunta.gal/sites/default/files/documents/documento/manifiesto_da_unesco_verbo_da_biblioteca_publica_1949.pdf)
- UNESCO (1972). *Manifiesto sobre la biblioteca pública*. Recuperado de [http://rbgalicia.xunta.gal/sites/default/files/documents/documento/manifiesto\\_da\\_unesco\\_verbo\\_da\\_biblioteca\\_publica\\_1972.pdf](http://rbgalicia.xunta.gal/sites/default/files/documents/documento/manifiesto_da_unesco_verbo_da_biblioteca_publica_1972.pdf)
- Van Hove, E. P. (2002). *Participación ciudadana*. Madrid: Fundación Conama. Recuperado de <http://www.conama.es/viconama/ds/pdf/52.pdf>
- Velásquez, F (1998): La veeduría ciudadana en Colombia. Bresser, Cunill (ed.): *Lo público no estatal en la reforma del estado*. CLAD-Paidós.
- Ventura, J. J. B. (2002). *Biblioteca e esfera pública*. Oeiras: Celta. ISBN: 972-774-138-X.

- Viejo, R., Martí-Costa, M., Parés, M., Resende, P. & Vilaregut, R. (2009). La participación ciudadana en la esfera de democracia: enfoques teórico-normativos y modelos de democracia (pp.29-53). Parés (coord.) *Participación y calidad democrática: evaluando las nuevas formas de democracia participativa* (pp. 15-26). Barcelona: Ariel. ISBN: 978-84-344-1839-4
- Villareal Martínez, M. T. (2009). Participación ciudadana y política públicas. X *Certamen de Ensayo Político de la Comisión Estatal Electoral*, Nuevo León, México. Recuperado de [http://www.cee-nl.org.mx/educacion/certamen\\_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarrealMartinez.pdf](http://www.cee-nl.org.mx/educacion/certamen_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarrealMartinez.pdf)
- Washington Public Library (2013). *Plan of services 2013-2016*. Recuperado de <http://www.washington.lib.ia.us/library-information/lrp2>
- Weiner, R. (1996). *Webster's New World Dictionary of Media and Communications*. New York: Macmillan. ISBN; 9780028606118.
- Wicks, A., Gilbert, D. & Freeman, E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholders concept. *Business ethics quarterly*, vol. 4 (no. 4), pp. 475-497. Doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3857345>
- Zimmerman, M. A. & Rappaport, J (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American journal of community psychology*, v. 16 (no. 5), october. Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00930023>
- Zizek, S. (2013). *El año que soñamos peligrosamente*. Madrid: Akal. ISBN: 978-84-460-3828-3

## **Apéndice**

## Apéndice 1

### Cronograma de la aplicación del modelo relación biblioteca-comunidad

<b>Cronograma de la aplicación del modelo de relación biblioteca-comunidad</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Fechas</b>	<b>Tareas</b>
Primera reunión con la dirección	11 de marzo de 2014	Previo a la aplicación del modelo
Segunda reunión con la dirección	3 de abril de 2014	
Análisis de la biblioteca	25 de marzo de 2014	Tarea 7 <sup>82</sup>
Elección del tema	7 de abril de 2014	Tarea 1
Identificación de los stakeholders	10 de abril de 2014	Tarea 2
Priorización de los stakeholders	28 de abril de 2014	Tarea 3
Pre-test del guion	8 de julio de 2014	Tarea 1
Convocar los stakeholders prioritarios	12 de mayo	Tarea 4
Reunión con los grupos culturales	20 de octubre de 2014	Tarea 5
Reunión con los proveedores	27 de octubre de 2014	
Reuniones con los trabajadores	18 de noviembre de 2014	
Reuniones con los usuarios	15 de diciembre de 2014	
Análisis de las reuniones con los stakeholders prioritarios	17- 22 de diciembre de 2014 <sup>83</sup>	Tarea 6
Presentación de los resultados a la dirección	12 de enero de 2015	Tarea 8
Presentación de los resultados a los trabajadores (Turno A)	15 de enero de 2015	
Presentación de los resultados a los trabajadores (Turno B)	16 de enero de 2015	
Entrega del informe final	23 de enero de 2015	

Nota: La aplicación del modelo de relación biblioteca-comunidad se extendió más de lo esperado principalmente porque era difícil encontrar un espacio libre en la Biblioteca Pública de Salamanca para realizar las distintas reuniones, debido a que la biblioteca tiene varias actividades diarias como grupos de lecturas, talleres, grupos de escritura (en ese año el centro realizó 724 actividades) y además en 2014 dos de las salas para actividades se encontraban en obras.

Otro hecho que puede haber ralentizado el proceso es que era la primera vez que se aplicaba dicho modelo.

<sup>82</sup> La tarea 7, cuando se inició la aplicación del modelo, era la tarea 1.

<sup>83</sup> El análisis de cada reunión con los stakeholders se hacía el día siguiente a la misma. Las fechas indicadas hacen referencia a dos procesos: confirmar la información registrada y análisis de todos los grupos.

## **Apéndice 2**

### **Convocatoria de los trabajadores para las tareas 2 y 3**

Estimados compañeros de la biblioteca

Soy João Guerreiro y desarrollo una tesis doctoral en la Universidad de Salamanca sobre las relaciones de la biblioteca pública con sus grupos de interés/ principales actores sociales.

De modo a conocer las personas e instituciones que se relacionan con la Biblioteca Pública de Salamanca y desarrollar la parte experimental de mi tesis, necesitaría vuestra colaboración, pues nadie conoce mejor con quien se relaciona la biblioteca que sus trabajadores.

La parte experimental se constituye de 2 reuniones con un grupo de trabajadores de las diferentes categorías profesionales - excepto la dirección- que tendrán lugar el jueves 10 de Abril y el lunes 28 de Abril de 2014.

Los que deseen colaborar en este proyecto participando en las reuniones, por favor coloquen su nombre en la lista de abajo.

Desde este momento agradezco vuestra colaboración y resalto la importancia de vuestra opinión para la conclusión de mi tesis doctoral.

Gracias por vuestro tiempo

Cordiales saludos

João Guerreiro

### Apéndice 3

#### Guion Final (creado en la tarea 1 y aplicado en la tarea 5)

##### Guion final

###### *Introducción*<sup>84</sup>

- Dar la bienvenida
- Indicar las reglas del juego/conversación
- Informar sobre los objetivos de la reunión
- Invitar a cada participante a presentarse y a hacer una breve referencia al grupo que representa

###### *Preparación*

- ¿Son usuarios de la biblioteca?
- ¿Por qué creen que fueron seleccionados?

###### *Análisis*

- ¿Cómo podrían colaborar (los grupos o personalmente) con la biblioteca y viceversa?
- ¿Cuál es su opinión general sobre la biblioteca?

###### *Temas centrales*

- Colección
  - o Fondo – Calidad y cantidad
  - o Organización
- Personal
- Espacio y horario
- Actividades
  - o ¿Qué actividades conocen?
  - o ¿Les gusta el tipo de actividades?
  - o Difusión de las actividades

###### *Cuestiones finales*

- Señalar el aspecto que consideren más positivo y un aspecto a mejorar o negativo de la Biblioteca Pública de Salamanca
- Digan una palabra que describa la biblioteca

---

<sup>84</sup> El guion sigue la misma estructura de los grupos de discusión (ver punto 5.3.2, Cap.5).

## Apéndice 4

### Diapositivas de la reunión de la tarea 2 con los trabajadores

# Identificación de los grupos de interés



## Objetivo de la reunión

- Identificar los grupos de interés o agentes sociales que se relacionan con la biblioteca o deberían relacionarse
- Reunirse con los grupos de interés y conocer su opinión sobre la biblioteca



## ¿Quién son los grupos de interés?

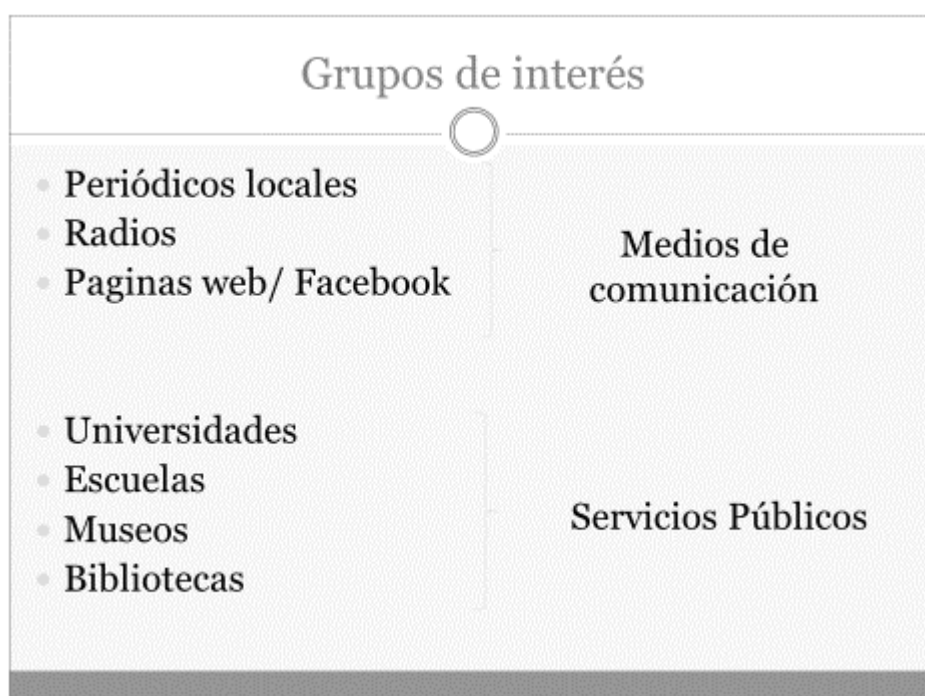
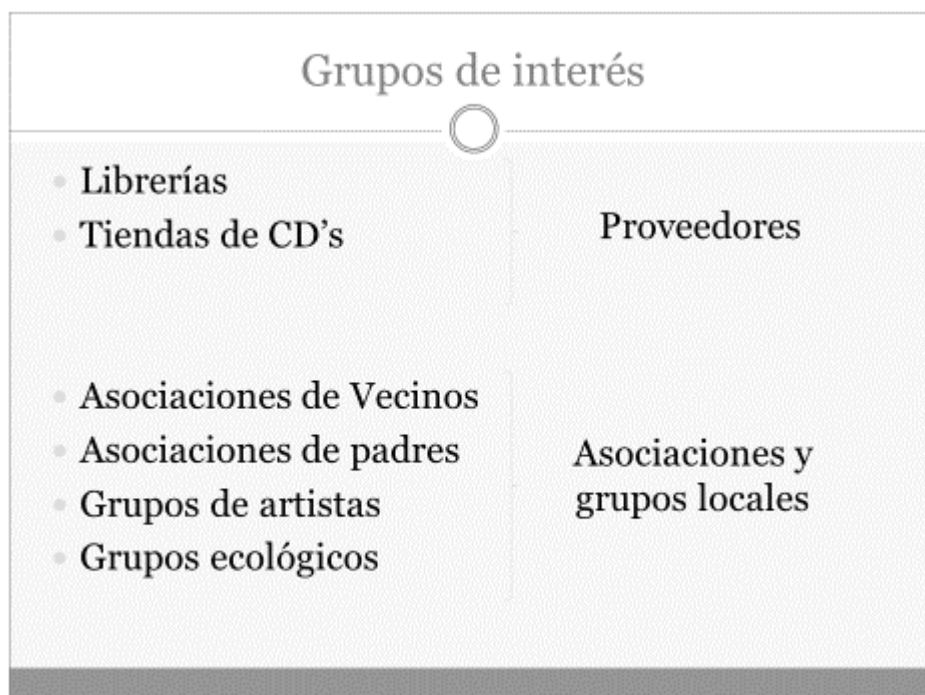


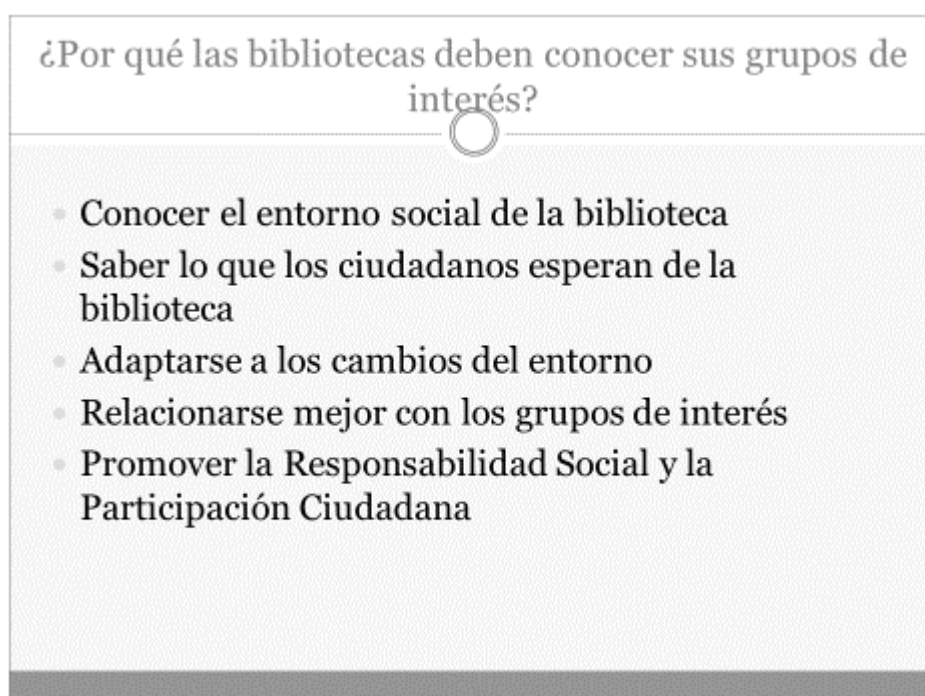
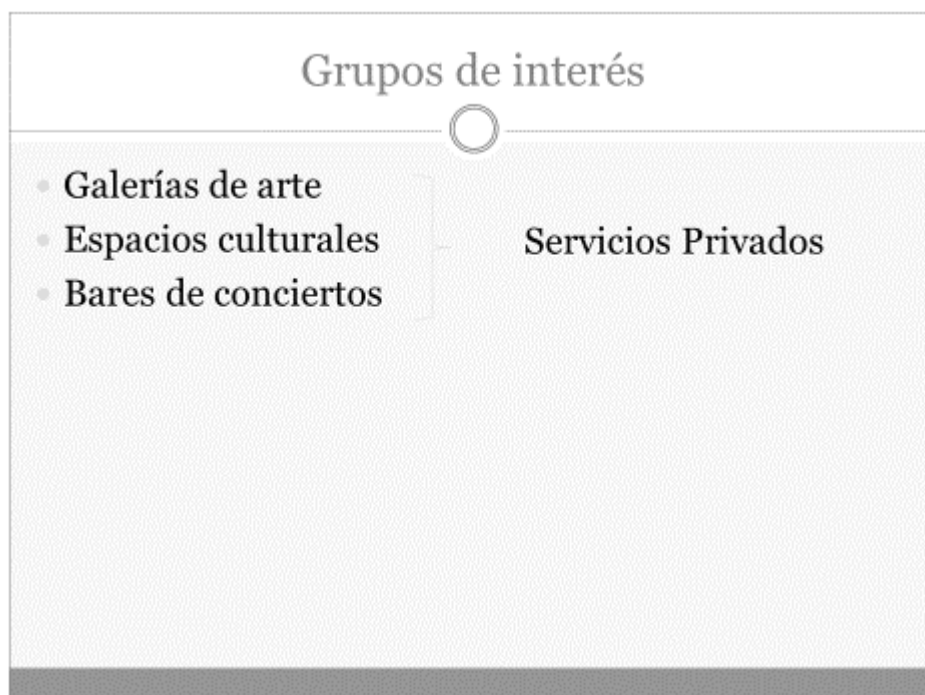
- **Son todas las personas, grupos o instituciones/organizaciones que:**
  - Tienen impacto en la toma de decisiones de la biblioteca
    - ✦ La Consejería de Cultura puede integrar la biblioteca en algún proyecto o asignar fondos adicionales
    - ✦ Los medios de comunicación pueden criticar tanto una actividad de la biblioteca que obliguen a cancelarla

## ¿Quién son los grupos de interés?



- **Son todas las personas, grupos o instituciones/organizaciones que:**
  - Tienen impacto en la toma de decisiones de la biblioteca
    - ✦ La Consejería de Cultura puede integrar la biblioteca en algún proyecto o asignar fondos adicionales
    - ✦ Los medios de comunicación pueden criticar tanto una actividad de la biblioteca que obliguen a cancelarla





## ¿Qué vamos hacer en esta reunión?

- Identificar los grupos de interés o agentes sociales que se relacionan con la biblioteca o deberían relacionarse

## ¿Como vamos hacer eso?

- Lluvia de ideas
  - Vale decir todo ... Nombres de personas, grupos, instituciones, categorías, grupos que existen, posibles grupos...TODO
    - Ana de la Cervantes
    - Asociación de vecinos del Barrio X
    - Revista de estudiantes de Filología
    - Grupos artísticos
    - Grupo de teatro del Rollo
    - La tribuna
    - Asociación de artistas plásticos de CyL

## ¿Como vamos hacer eso?

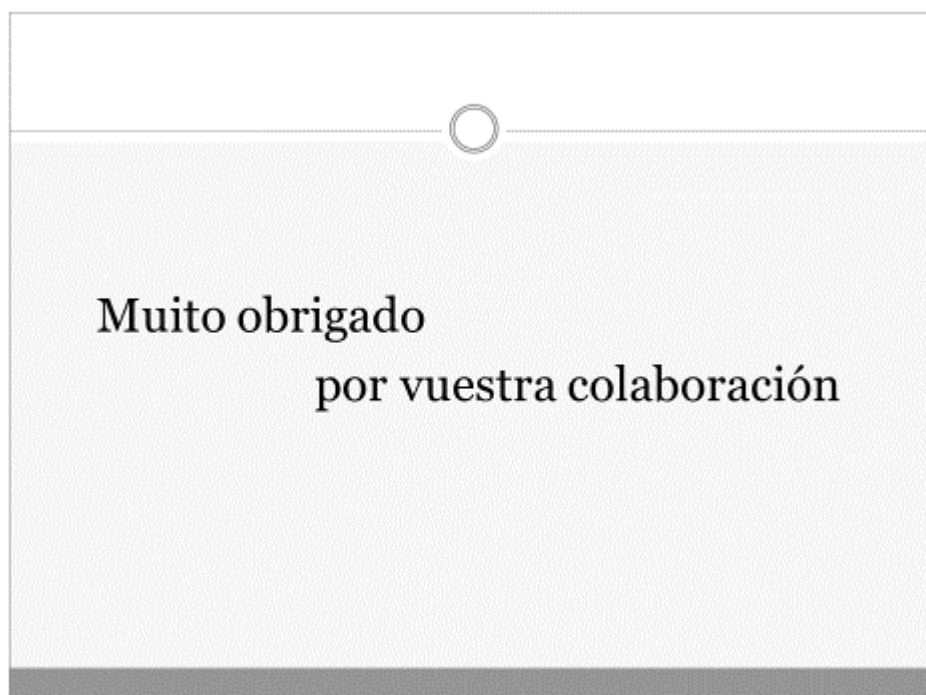
- Ver como los grupos se relacionan o se podrían relacionar con la biblioteca
  - La tribuna
    - Hacen publicidad a los eventos de la biblioteca
  - Asociación de artistas plásticos de CyL
    - Organiza un encuentro en la biblioteca
    - Se reúne en la biblioteca todos los meses

## ¿Como vamos hacer eso?

- Agrupar en grandes categorías
    - Revista de estudiantes de Filología
    - La tribuna
    - Radio Local

} Medios de comunicación

  
  - Grupo de teatro del Rollo
  - Asociación de artistas plásticos de CyL
- } Grupos/Asociación artísticas



## Apéndice 5

### Diapositivas de la reunión de la tarea 3 con los trabajadores



¿Quién son los grupos de interés?

- Son todas las personas, grupos o instituciones/organizaciones que:
  - Tienen impacto en la toma de decisiones de la biblioteca
    - × La Consejería de Cultura puede integrar la biblioteca en algún proyecto o asignar fondos adicionales
    - × Los medios de comunicación pueden criticar tanto una actividad de la biblioteca que obliguen a cancelarla

## ¿Quién son los grupos de interés?

- **Son todas las personas, grupos o instituciones/organizaciones que:**
  - Son influenciados – positiva o negativamente – por la actividad de la biblioteca
    - × Los libreros que venden libros a la biblioteca
    - × Grupos que se reúnen en la biblioteca
    - × Una pequeña editora que consigue presentar sus libros en la biblioteca
    - × Un grupo de teatro no profesional que pone todos sus carteles en la biblioteca

## Objetivo de la reunión

- **Priorizar las categorías de grupos de interés**
  - Saber cuales son los grupos de interés más relevantes para después reunirnos con ellos y conocer su opinión sobre la Biblioteca Pública de Salamanca.



## ¿Qué es la priorización?

- **¿Qué es la priorización?**
  - Segmentar por orden de importancia, según criterios anteriormente definidos
  
- **¿Por qué priorizar?**
  - Conocer lo grupos más relevante
  - Ahorrar recursos
  - Mejorar la comunicación/ relaciones de la bibliotecas

## ¿Como vamos hacer eso?

- Reflexionar sobre los datos recogidos en la última reunión
  
- Reflexionar sobre los aspectos positivos y negativos de cada categoría de grupos de interés
  
- Ubicar las categoría de grupos de interés en el cuadro de Dependencia y Influencia

## Reunión anterior

- Fueron identificados 64 grupos de interés
- Posteriormente los grupos de interés fueron organizados en categorías
  - La mayoría de los grupos de interés son Grupos/Asociaciones locales y tipos de Usuarios
  - Principalmente grupos con finalidades sociales y culturales

## Categorías de Grupos de Interés

- Trabajadores - 1
- Grupos locales / sociales - 7
- Grupos locales / cultura - 13
- Grupos locales / educación - 2
- Grupos locales / vecinos - 2
- Medios de comunicación - 7
- Proveedores - 10
- Organismos Públicos - 7
- Bibliotecas - 2
- Usuarios - 8
- Usuarios Universitarios - 2

## No Categorías

- **Algunos grupos de interés no tienen categoría, porque no constituían grupos en sí:**
  - No tienen una organización bien definida
  - No poseen vías de comunicación
  - No tienen representantes formales
  - No se reúnen ...

Sería un esfuerzo enorme contactarlos y reunirlos  
Ej. Turistas, parados, opositores etc.

## Aspectos positivos y negativos de las categorías

- **Aspectos positivos o beneficios**
  - Aspectos reales o potenciales pueden ser positivos para la biblioteca
    - × Asociación de profesores – Crear medios favorables para la educación
    - × Asociación de discapacitados – Promover la integración social
- **Aspectos negativos o conflictos**
  - Aspectos reales o potenciales que pueden dañar el funcionamiento o la imagen de la biblioteca
    - × Medios de comunicación – Exponen los problemas de la biblioteca, como la falta de fondos
    - × Estudiantes universitarios - Dejar de ir a la biblioteca y crear un ambiente poco atractivo a la comunidad joven.

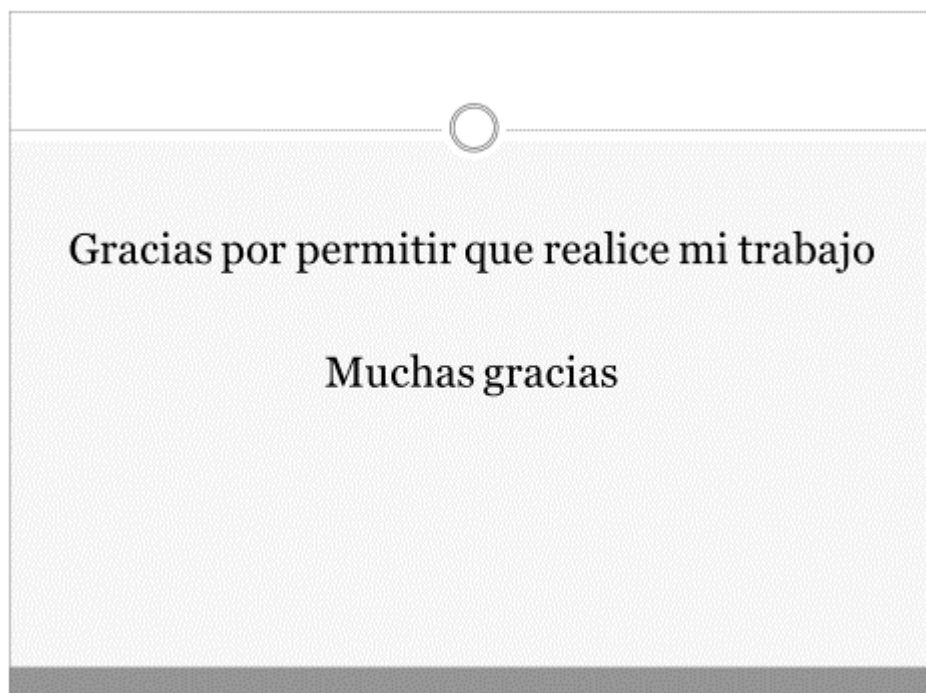
## Aspectos positivos y negativos de las categoría

- **Ventajas:**
  - Permite una evaluación de las Oportunidades y Amenazas del entorno.
  - Facilita la priorización

Categoría	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Medios de comunicación local	Publicita los eventos de la biblioteca	Expone los problemas de la biblioteca, como la falta de fondos

## Cuadro de Dependencia y Influencia

- **Criterios de priorización:**
- **Influencia:** Aquellos que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos de la biblioteca.
- **Dependencia:** Aquellos que se ven más afectados positivamente o negativamente por la actividad de la biblioteca



## **Apéndice 6**

### **Convocatoria para los grupos de discusión (tarea 4)**

El Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Salamanca en cooperación con la Biblioteca Pública de Salamanca, “Casa de las Conchas” desarrollan un proyecto de promoción de la participación ciudadana como elemento básico de la gestión de servicios culturales.

Dicho proyecto tiene como objetivo estudiar las relaciones de la Biblioteca Pública con los diferentes grupos de interés de nuestra ciudad. Se pretende a través de un conjunto de reuniones informales con los mismos, conocer su opinión sobre el trabajo diario de la biblioteca.

La investigación se inscribe en una nueva corriente de la gestión de servicios públicos basada en la participación ciudadana, donde la opinión del ciudadano es parte esencial de la planificación de los servicios y constituye asimismo la parte práctica de la tesis doctoral del investigador João Guerreiro.

En una primera fase de la investigación, los trabajadores de la biblioteca seleccionaron un conjunto de grupos de la ciudad con que la biblioteca se relacionaba o debería relacionarse. \_\_\_\_\_ fue uno de los grupos indicados.

En el ámbito del citado proyecto nos complace invitarlo a colaborar en nuestra investigación, participando en una reunión informal con distintos representantes de los proveedores de la biblioteca. Su participación es de la mayor importancia para nosotros y creemos que dicho trabajo puede servir de impulso para mejorar y estrechar las relaciones entre los grupos sociales de la ciudad y las instituciones públicas. Asistirá a la reunión solo un representante de cada proveedor, de modo a asegurar un equilibrio de las opiniones en la reunión.

La reunión con los proveedores tendrá lugar día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_ a las \_\_\_h en el Seminario de la Biblioteca Pública de Salamanca, “Casa de las Conchas”.

Saludos cordiales  
Profa. Dra. Ana Belén Ríos Hilario  
Investigador principal João Guerreiro

## Apéndice 7

### Notas (moderador y secretario) y resúmenes de las reuniones con los stakeholder prioritarios: grupos culturales, proveedores, usuarios y trabajadores<sup>85</sup>

#### Reunión grupos culturales

##### Reunión grupos culturales – Notas moderador

###### Son usuarios

Todos usuarios.

###### ¿Por qué fueron seleccionados?

Es un honor.

Porque colaboran o han colaborado con la biblioteca.

###### ¿Cómo colaborar con la biblioteca y vice-versa?

Participar en actividades.

Crear actividades. Intercambio de actividades.

Utilizar el espacio de la biblioteca para actividades organizadas por los grupos culturales. Hacer actividades de la biblioteca en los espacios de los grupos culturales.

###### Opinión general de la biblioteca

La biblioteca es más que una biblioteca. Es un espacio de cultura.

###### Evaluación biblioteca

###### Colección

Poco actualizada en las áreas específicas y música.

Organización difícil.

Falta sección infantil.

Falta contenido de música.

No saben que se puede sugerir la compra de recursos.

---

<sup>85</sup> Los documentos que se presentan a continuación no fueron alterados o corregidos, se pretende que el lector los conozca cómo fueron producidos inicialmente.

### Personal

En general muy bien. 4 o 5 personas colaboran mucho.

A veces los echan a las 21 horas.

Hay mucho trabajo de los funcionarios además del horario oficial.

Falta de personal específico para las actividades que sepa todo lo relacionado con las mismas. Solo hay una persona para actividades, debería estar alguien que por lo menos los relacionase con el coordinador principal. Falta gente especializada.

### Espacio y horario

En general bien.

Deberían abrir a los fines de semana.

Horario de actividades muy rígido.

A veces las actividades necesitaban más tiempo.

### Actividades

Muy variada.

Falta teatro y danza.

Crear una estructura más estable de las actividades que ayude al público orientarse.

Actualización digital – crear aplicación móvil.

Falta difusión – tal vez aparecer en SAL MAGAZINE.

A veces es difícil identificar si los carteles son de la biblioteca – falta de imagen corporativa.

### **Aspectos positivos**

La biblioteca cumple sus funciones.

Trabajo fluido con la biblioteca.

Variedad de actividades. Innovación.

Actividades poco convencionales.

Trabaja contra-corriente.

Acerca las personas a la cultura.

### **Aspectos a mejorar**

Falta espacio de relación, sitio de café, sala para estar.

Falta de divulgación de actividades.



Falta alguna actualización de la sección audiovisual.

Falta accesibilidad física.

Poca relación con el mundo escénico.

Falta persona dedicada solo actividades.

## **Reunión grupos culturales – Notas secretario**

### **Son usuarios**

[En general, en todas las asociaciones o colectivos culturales hay miembros que son usuarios de la biblioteca, tanto usuarios individuales como participantes como colectivo].

La Asociación es poco numerosa. Sí, algunos miembros son usuarios de la biblioteca.

Sí hay usuarios. Además la Asociación colabora con la biblioteca en algunas actividades.

Es usuario. Colabora con la biblioteca tanto proponiendo actividades como en actividades propuestas por la biblioteca. Además, la biblioteca le sirve de referencia, mucha de la gente que participa en estas actividades o colabora organizándolas, es común, por lo que le sirve para ir conociéndolo.

Son un grupo de tres personas, de las cuales dos sí son usuarias. Pero no son sólo usuarias presencialmente, también a otros niveles.

### **¿Por qué fueron seleccionados?**

En general, a todos los asistentes les parece muy bien (y un honor) que los trabajadores hayan pensado en ellos para participar.

Cree que también puede ser debido a que ha habido colaboraciones previas.

Les parece muy bien, y más siendo tan nuevas y que se haya pensado en ellas. Considera que es importante la cercanía (física) y que la biblioteca fue un poco su inicio, cuando presentaron su proyecto en un Pechakucha.

Cree que también es por cercanía (vive cerca de la biblioteca) y porque colabora bastante con la biblioteca, por lo que [es fácil] que se piense en él para participar.

Le parece muy bien, a pesar de que los últimos tiempos su Asociación se ha proyectado poco fuera del barrio. También es cierto que hace tiempo la Asociación colaboraba con la biblioteca. Les gustaría tener más proyección fuera del barrio, aunque es una cuestión difícil.

### **¿Cómo colaborar con la biblioteca y vice-versa?**

La Asociación organiza una actividad, “Leyendo a luz de la luna” (concurso de microrrelatos y lectura nocturna en la plaza) y piensa que la biblioteca podría implicarse en esa actividad de alguna forma, no organizando.

Todavía no saben muy bien, aunque han pensado en cómo y qué hacer para colaborar con la biblioteca. Podría ser, por ejemplo, con actividades escénicas que no tienen cabida en su espacio y que podrían hacerse en la biblioteca.

Todavía no se han planteado qué hacer en la biblioteca. Pero, podría plantearse dar una estabilidad/periodicidad a las actividades que hacen esporádicamente en la biblioteca. Aunque con reservas, para no romper lo variado de la programación actual de la biblioteca.

Su asociación organiza encuentros literarios (1 al mes) que se van haciendo por diversos espacios de la ciudad. Una forma de colaboración sería poder hacer alguno de esos encuentros en la biblioteca.

En cuanto a qué pueden hacer ellos por la biblioteca, podrían dar apoyo en diferentes acciones de tipo reivindicativo (como ya se hizo con la marea amarilla).

Hablando más en nombre de las editoriales que participan el Inclasificables, demanda que la biblioteca se implicase más en cuestiones de edición (que editase algo en relación con el encuentro). Por otro lado, cree que los editores que han participado se han implicado poco con la biblioteca, y que deberían hacer más donaciones de sus materiales.

## **Opinión general de la biblioteca**

Considera la biblioteca como un referente cultural en la ciudad y, aunque las actividades que hace su Asociación en la biblioteca son más o menos esporádicas, éstas mueven a mucha gente, tiene bastante éxito de público.

Considera que la biblioteca no tiene muy desarrollado/explorado el mundo digital. Cree, en un sentido general, que la biblioteca debería buscar un espacio “no físico” que pudiera llegar a otros públicos (jóvenes por ejemplo).

También cree necesario dar más cabida a lo digital, hay escasez de esto en la biblioteca. En cuanto a lo positivo, resalta que esta biblioteca es más que una biblioteca, es un espacio cultural. Un espacio abierto, vivo, y estratégicamente situado.

## **Evaluación biblioteca**

### Colección

Da por sabido o entendido todo lo positivo de la biblioteca, aunque nos comenta la posible “pega” o aspecto negativo: considera que los fondos (colección) están poco actualizados, sobre todo en áreas específicas y música.

No conoce a fondo la colección, por lo que no puede opinar al respecto.

Para él la organización de los fondos es complicada, y, a veces, hasta confusa. Aparte de que no hay sección infantil (aunque esto último no le supone mayor problema).

Cree que la biblioteca cumple su función en cuanto a los fondos que contiene. Es una biblioteca general, y nadie va a buscar aquí fondos especializados. Cumple su función y más, ya que además de sus funciones clásicas o habituales organiza actividades culturales. En cuanto a lo digital, cree que acabará llegando.

Falta contenido música

### Personal

Tanto como usuarios individuales como Asociaciones, consideran el trato general bueno (alguna excepción hay).

Se queja de la poca especialización de los encargados de gestionar las actividades culturales. Que no haya una persona dedicada a esto en exclusiva y que tengan que compaginar esta tarea con otras en la biblioteca. Esto dificulta la comunicación y la organización.

Aunque no tiene quejas, cree que no se gestionan bien los recursos [humanos], y que hay poca especialización en el personal encargado de ciertas tareas.

#### Edificio y horarios

La mayoría considera que los horarios de actividades –sobre todo el de cierre- son bastante rígidos, lo que puede incomodar o condicionar ciertas actividades. Es difícil cambiar la hora de comienzo de las actividades y no se puede acabar después de ciertas horas. Este horario se queda corto para ciertas actividades.

Abrir los sábados por la tarde y domingos.

Se podría rentabilizar el espacio de la biblioteca organizando actividades de pago después de los horarios de apertura de la biblioteca, para rentabilizar estos recursos. Y poder usar lo que se obtenga en beneficio de la biblioteca, para organizar más actividades, por ejemplo.

#### Actividades

(En general se considera que las actividades son interesantes y muy variadas).

Mucha variedad de actividades y el programa de actividades deberían tener una estructura más clara para facilitar a la gente situarse, favorecer su asistencia etc. Que fuese un programa, en cierto modo, más estable, más organizado. En cuanto a la difusión, considera que los medios dan muy poca información y mala.

Se echa en falta una mejor campaña de difusión de las actividades y de la propia biblioteca en sí. Que la gente la tenga en cuenta como un primer sitio donde buscar un material o información o que se considere más de todos, que sepan que se pueden donar libros. En resumen, hacerla más cercana, más de todos.

La oferta de actividades es muy completa y variada, cubre multitud de áreas. Aunque se echa en falta una aplicación, agenda, etc. única, donde buscar todas

las actividades. Destaca que en esta ciudad no hay apoyo de los medios en defensa ni promoción de la cultura.

Le parece bien la programación, aunque quizás se podrían incluir más actividades de tipo escénico, danza.

Cree que hay problemas con la difusión. Que habría que mejorar este aspecto y buscar una imagen propia y reconocible de cara a esto.

El problema es la gran cantidad de actividades que se programan y la coincidencia en el tiempo de muchas de ellas, dirigidas a un mismo público objetivo.

Propone una solución: una agenda cultural única, donde se vea todo lo programado, para poder elegir –cuando se pueda- las fechas de actuación intentando la menor coincidencia posible entre actos. Que permita así que las asociaciones se organicen mejor a la hora de elaborar sus programaciones.

### **Aspectos positivos**

La variedad de las actividades.

La capacidad de acoger y poner en marcha propuestas poco convencionales.

La biblioteca “afina” bastante en sus funciones.

La biblioteca trabaja contra-corriente.

Acercar las personas a la cultura.

### **Aspectos a mejorar**

Falta un espacio o sala para tomar café, donde hablar tranquilamente con otros usuarios (y evitar así molestar a los usuarios que estén leyendo con conversaciones).

Es decir, falta un espacio de relación.

La sección audiovisual tiene pocos fondos. Se ha quedado un poco estancada.

Considera un problema la accesibilidad física. [No conocía la entrada para personas con movilidad reducida].

Falta de difusión de actividades.

A la biblioteca le faltaría una mayor relación con arte escénico.

Falta un encargado para actividades.

## **Palabras**

(Los participantes en vez de proponer palabras han hecho un resumen de la reunión o solamente siguieron reflexionando sobre la biblioteca)

Capacidad de sobrevivir y renovarse.

En un momento en el que parece que el mundo institucional se está separando del mundo cultural, esta biblioteca sigue el camino contrario.

Su resumen es una preocupación: la respuesta de la ciudad hacia la biblioteca. Cree que la biblioteca no llega a calar en la ciudad.

Es más que una biblioteca. Es un espacio abierto a la cultura y la participación.

Cree que la debilidad de la biblioteca es su limitación, como espacio, en cuanto a la cantidad de gente que puede haber circulado por ella.

## **Reunión grupos culturales – Resumen**

### **Son usuarios**

Son todos usuarios. Además los grupos que representan, en general, colaboran con la biblioteca.

### **¿Por qué fueron seleccionados?**

Es un honor.

Las asociaciones han colaborado en diversas veces con la biblioteca.

### **¿Cómo colaborar con la biblioteca y vice-versa?**

Crear actividades conjuntas.

Hacer algunas actividades de las asociaciones en el espacio de la biblioteca y que las actividades de la biblioteca ocupasen los espacios que suelen utilizar estas asociaciones.

Han propuesto varias actividades concretas.

### **Opinión general de la biblioteca**

La biblioteca es un espacio de cultura.

Debería apostar más por el “mundo virtual”, para llamar más jóvenes.

## **Evaluación biblioteca**

### Colección

Poca actualización de las áreas más específicas.

Falta zona infantil.

Faltan contenidos en música.

La organización es confusa.

### Personal

En general el trato es bueno.

Poca especialización de los encargados de actividades.

Solo hay una persona que lleva actividades y lo compagina con otras tareas.

### Espacio y horario

Horario de las actividades demasiado rígido.

El equipamiento es malo, por ejemplo los computadores.

Podría abrir a los fines de semana.

### Actividades

Es muy variada y completa.

Falta mucha difusión.

Falta danza y teatro.

Se debería crear una estructura de las actividades más estable.

## Reunión con los proveedores

### Reunión con los proveedores – Notas del moderador

#### ¿Por qué fueron seleccionados?

Conexión personal. Una amistad. Una conexión a lo largo del tiempo. Fuente de ingreso. Surge en nuestras conversaciones, porque significa que trabajamos bien si trabajamos para la biblioteca y para la Junta de Castilla y León. Porque trabajan con libros y la principal función de la biblioteca es la lectura (en el caso de las librerías).

#### ¿Cómo podrían colaborar con la biblioteca?

Asesorando con la experiencia.

Dando nuestra opinión. Nuestro punto de vista.

Sugiriendo algún libro para presentar en la biblioteca.

Ayudando a ver qué cosas son lo más importante de arreglar.

Hay muchas salas bonitas que el público desconoce.

#### Opinión general de la biblioteca

La biblioteca es un punto de interés público.

Muy buena en general.

Repone libros e introduce nuevos materiales.

Es fantástico el espacio de la Casa de las Conchas.

La gestión está bien.

Demoran mucho en arreglar las cosas. La demora cuesta el doble.

Falta mantenimiento del espacio. El presupuesto no está acuerde al edificio.

#### Evaluación biblioteca

##### Colección

Cuando se busca se encuentra.

Tienen muchas cosas nuevas.

Faltas libros en otros idiomas.

Falta espacio infantil.

##### Personal

Solo tienen relación con parte del personal.

Antes estaba Serafin que sabía de todo. Ahora no saben con quién deben



relacionarse. Antes Serafín lo resolvía todo. Ahora siempre necesitan autorización o preguntar a alguien.

Deberían saber lo que hacer en casos de emergencia. Tener un presupuesto para eso. Se deja mucha cosa por resolver y eso es un problema después.

#### Edificios y horarios

En general muy bien.

A veces los horarios de apertura no son los mejores para trabajar. Resulta un poco más difícil trabajar con el público.

El edificio tiene muchas desventajas, mucha cosa para arreglar.

#### Actividades

Actividades que conocen: presentaciones de libros, clubes de lecturas, exposiciones.

Les gusta mucho los cuenta-cuentos.

A Nona le gustan las actividades.

El FACYL y el bar no está bien en un espacio como la Casa de las Conchas.

Algunas actividades salen del marco de la cultura como las Conchas

Electrónicas

Deberían avisar con antelación los eventos. Ser más organizados.

#### **Aspectos positivos**

Tienen una buena relación con el personal.

Pagan rápido.

Luchan bastante para que las cosas se hagan y salgan bien.

#### **Aspectos a mejorar**

El edificio. No esperar que las cosas se deterioren más.

Olvidan los aspectos técnicos del espacio. Necesita una preservación constante.

Que no tengan que venir los inspectores para que se arregle lo que ya se sabía que tenía que ser arreglar.

Mucho papeleo, la Junta es un problema. Tarda mucho.

#### **Reunión con los proveedores – Notas del secretario**

##### **¿Por qué fueron seleccionados?**

Hace muchos años que trabajo con la biblioteca. Es una relación de amistad.

21 años de trabajo. Toda la vida.

### **Colaboración con la biblioteca**

Asesorando con la experiencia.

Sugerencias de libros para presentar.

Siendo usuario.

Hay sitios de la biblioteca que la gente no conoce y lo deberían.

### **Opinión general de la biblioteca**

Útil para el público.

Lo que más le gusta son las actividades.

Marco incomparable. Buena gestión. Quitando los recortes, que dificultan.

Permite el acceso a la cultura.

### **Evaluación biblioteca**

#### Colección

Bien dotada. Tienen siempre cosas nuevas. Deberían apostar por otras cosas como los idiomas. Falta sala infantil.

Falta ampliar los idiomas.

Falta zona infantil.

Las veces que buscaron materiales siempre han encontrado.

No solo se preocupan por las novedades, también reponen. A veces es un reto encontrar cosas que están descatalogadas.

No conocen el nuevo proyecto de libros electrónicos.

#### Personal

Una amistad. Con Nona bien. Antes había alguien como Serafín que ayudaba en todo.

Los vigilantes muy simpáticos. Debería haber algo para las emergencias.

Falta gente que sepa mejor todos los trámites y con poder para tomar decisiones.

Se tarda mucho en resolver los problemas o tratar los temas con la Junta.

#### Espacio y horarios

El espacio y el horario está muy bien

Falta un monta-cargas mayor.

El edificio no tiene el debido mantenimiento.

Hay demasiada burocracia en la Junta. Siempre tienen que esperar a las inspecciones para solucionar los problemas que ya están identificados.

### Actividades

General – La actividad que más conocen son las presentaciones de libros, el cuenta-cuentos, exposiciones y los clubes de lectura.

Hay poca divulgación de las actividades.

Se nota que a Nona le gusta mucho las actividades.

El bar del Facyl y la música electrónica es inoportuno.

Deberían avisar cuando hay eventos y con antelación. Avisan a la última hora.

Les gustaría de saber tanto como usuarios como trabajadores, para estar preparados, saber que libros deberían pedir.

Le gusta el club de lectura.

### **Aspectos positivos**

La relación con el público y los estudiantes.

Pagan rápido.

Hacen de todo para que las cosas salgan bien.

### **Aspectos a mejorar**

Restaurar el edificio.

Falta dinero para los arreglos y emergencia.

No necesitan un inspector para saber lo que falta hacer.

Falta presupuesto de emergencia.

Demasiada burocracia para hacer cualquier arreglo en la biblioteca.

### **Palabras**

Profesionalidad

Amistad

Cordial

Emblemática

Profesionalidad

### **Reunión con los proveedores – Resumen**

#### **¿Por qué fueron seleccionados?**

Conexión personal.

Trabajo hace mucho tiempo.

#### **Opinión general da biblioteca**

En general muy buena.  
Novedoso el trabajo que realizan.  
Trabajan para el público.

### **Como podrían colaborar**

Con la opinión sobre algunos temas: recomendar libros o aspectos más técnicos relacionados con el edificio.

### **Evaluación biblioteca**

#### Colección

Bien dotada.  
Novedades.  
Falta infantil.  
Falta libros en otros idiomas.

#### Edificio y horario

En general bien.  
Está mal mantenido el edificio.

#### Personal

Cordialidad y amistad con algunos funcionarios.  
Muy buena relación.  
Falta un persona concreta con quien sepan que puedan hablar y que tengan poder y conocimiento para tomar decisiones.  
Falta un poco de coordinación.

#### Actividades

Conocen las actividades.  
No están informados de las actividades. Falta divulgación.  
No suelen ir mucho. Falta de tiempo.

### **Aspectos positivos**

Hacen muchas cosas y bien por la cultura.  
Pagan rápido.

### **Aspectos a mejorar**

Falta mucho por restaurar.  
Problemas logísticos. Tardan en decidirse.

## Reunión con los usuarios

### Reunión con los usuarios – Notas moderador

#### Son usuarios o que usos hacen

Préstamos de documentos.

Estudiar.

Clubes de lectura.

Actividades/ lectura en voz alta.

Encontrar libros descatalogar.

Taller de dibujo – es muy libre.

Talleres de idiomas.

Pedir material – casi siempre encuentran lo que buscan.

Pasear. Pasar el tiempo.

#### Opinión general

Activa. Libre. Permite pasear, estar por la biblioteca sin problemas.

Comodidad proporcional a lo que buscas.

Confortable.

Es fantástico estar/habitar un edificio como esté.

Lugar de encuentro. Conocer gente.

Lugar inspirador.

La primera sensación fue de profesionalidad.

Los clubes de lectura con fantásticos.

Falta silencio.

#### Evaluación biblioteca

##### Colección

Contra-intuitiva. Es difícil encontrar los libros dentro de los centros de interés.

Los centros de interés son buenos para encontrar al azar, cuando buscas algo y está en un centro de interés no se encuentra.

En la universidad no hay esos centros de interés.

Falta ordenar por título.

Informática – muy desactualizada.

Faltan películas y CD.

Desconocen que pueden hacer sugerencias de compras.

Personal

Los funcionarios saben resolver los problemas. Hay la sensación que saben lo que tienen que hacer, aunque tengan que pedir ayuda a un compañero. Muchas veces tienen que preguntar a otros funcionarios lo que deben hacer.

Espacio y horario

Los servicios de abajo no funcionan. Los del 4 piso huelen a tabaco. Indican que a veces para ir al baño tienen que ir a un café.

Las sillas son incómodas para estar durante algún tiempo. No sirven para estudiar.

En la planta 5 no llega el wifi.

Podrían abrir los “finde” y festivos (Aunque esto es una opinión con poca fuerza.)

Los ordenadores fallan, son muy malos. El software es muy malo y antiguo.

Falta un papel con la contraseña, siempre lo tienen que pedir.

Faltan espacios de silencio. Espacios para estar y leer más confortables.

Hay personas dormidas en los sofás. Falta del control del espacio.

Falta también un poco de organización de los espacios.

Actividades

Que conocen: debates, cine-forum (documentales), presentaciones, clubes de lectura y excursiones escolares.

Los más jóvenes no conocen los clubes de lecturas, les parecen algo muy interesante.

Las actividades son muy variadas.

Como se informan de las actividades: principalmente los carteles dentro de la biblioteca o alguien que les comenta.

Solo uno de los participantes jóvenes tiene la biblioteca como “amigo” en su Facebook.

No llegan a un público joven – eso les parece principalmente a los participantes más jóvenes, que cuando van les parece que el público general es mayor que ellos.

Falta más publicidad.

Podrían poner voluntarios que ayudasen a hacer los deberes escolares.

**Aspectos positivos**

Actividades.

Clubes de lectura.

Personal maravilloso.  
Es el motor cultural.  
Actividades. Cine.  
La libertad a la hora de usar el espacio.  
Muy buenas exposiciones.

### **Aspectos a mejorar**

Los servicios/baños.  
Hacer más consultas a los usuarios.  
Más control del uso de la biblioteca (tal vez informar del papel social de la biblioteca).  
Cuidar más las instalaciones.  
Crear espacios de silencio.  
Más silencio.  
Mejorar los ordenadores.  
Recibir ofertas de libros.

### **Palabras**

Caliente  
Gozosa  
Dinámica  
Paz  
Familiar  
Abierta  
Vida  
Comunicación

### **Reunión usuarios – Notas secretario**

#### **Son usuarios o que usos hacen**

Préstamo de libros, comics. Cosas descatalogadas.  
Clubes de Lectura. Guía de viaje.  
Los clubes de lectura. Préstamo de documentos. Actividades – concierto.  
Hace la tesis de literatura, el 70 % de la bibliografía es de la biblioteca y muchas veces la propia facultad no tiene esos recursos. Estudia. Saca películas.

Actividades.

Cine fórum. El ambiente de la biblioteca es bueno para estudiar.

Clubes de lectura, autónomos.

Club de lectura. Después de jubilarse. Taller de dibujo. Muy consumidor de libros. Conversación de italiano.

Le gusta pasear por la biblioteca. Taller de escritura. Buscar textos para el teatro. Y buscar material para espectáculos (micrófono)

### **Opinión general de la biblioteca**

Muy cómoda. Activa. Interactúa. Todo el mundo hace lo que quiere. Se puede pasear. Es como se estuviese en casa. Se encuentra mucha cosa.

También le encanta pasearse por la biblioteca. Es un sitio hospitalario. El privilegio de hacer ese edificio histórico tuyo. Lugar de estudio. Conocer a gente. Oferta variada y amplia de actividades.

Los clubes de lectura es lo mejor. La lectura es íntima vs. lectura en clubes... leer en los clubes siempre es mejor. Profesionalidad del personal.

Lugar inspirador. Libros accesibles no como la universitaria. La promoción a través de los destacados. Destaca el personal y su profesionalidad.

El club de lectura es importante para tener otra visión del libro.

Le falta silencio en la biblioteca.

Es un sitio vivo. Hay gente que no está trabajando, está jugando en el ordenador

Ha visto crecer la biblioteca. Le gustan los grupos de lectura. Que no nos quiten los libros físicos. No le gustan los libros electrónicos (se debatió sobre el libro electrónico)

### **Evaluación de la biblioteca**

#### Colección

Le gusta la colección tanto en cantidad como calidad.

La colección no es nada intuitiva. Los centros de interés le cuestan, aunque los bibliotecarios te lo encuentran.

Otras bibliotecas son más fáciles. Creen que en otras bibliotecas no hay centros de interés.

Añadir en el OPAC el piso donde está. El OPAC es muy confuso.

La cantidad si es buena.



Sus hijas la utilizan. Tienen incluso temario para las oposiciones.  
Los manuales que tienen en las facultades también hay ahí.  
(Sorprende a algunos participantes que hayan temarios de oposiciones y manuales universitarios).  
Depende del área. En la área de informática...Mejor menos libros y más actualizados.  
Es muy integradora. Recoge todo el tipo de materias.  
Cada área debería ser tratada de forma individualizada. Es un problema de dinero también.  
Hay limitaciones de presupuesto. Hay libros nuevos, pero también clásicos que es lo que me interesa.  
(Se debatió sobre el número de documentos que se pueden llevar).  
Creen que casi 20 (en general no saben que se puede prestar tantos libros).  
Se puede renovar el libro por internet (ni todos lo saben).  
Le gustaría sacar más películas.

#### Personal

Personal muy amable y acogedor. Hay algún que es demasiado serio.  
Amabilidad de las personas. Le ayudan a buscar en internet.  
Amabilidad del personal. Nunca tienen un no por respuesta.  
Falta silencio. Discusiones/conversaciones de los trabajadores.  
Encuentras a gente para preguntar. Los funcionarios siempre te echan una mano si necesitas (cuenta una anécdota donde el funcionario ayuda un extranjero a buscar un sitio para comprar un libro).

#### Instalaciones y horarios

Los servicios horribles. Un olor insoportable.  
Horario igual a todos los servicios públicos. Deberían abrir los "finde".  
Tiene que haber día de descanso (se debate que los trabajadores de la biblioteca también tienen que descansar) Así se creaba empleo.  
Le parece bien el horario. La gente le gusta, cree.  
Los asientos no son muy cómodos.  
El espacio está desorganizado.  
En la planta 5 no llega el wifi.  
Arriba se estudia mejor porque hay más silencio.  
Hay gente que está por estar, porque se queda dormida en los bancos.  
Hay mucha gente que no tiene educación y no sabe utilizar los espacios.  
Sala de estudio y de lectura - debería haber más.

Los servicios funcionan mal y huelen a tabaco.

Faltan mucho los ordenadores. El software es muy malo.

Faltan carteles con la contraseña del wifi.

Los ordenadores que se dedican al OPAC muchas veces no funcionan.

### Actividades

El debate de los jueves. Los carteles de los debates están muy bien distribuidos.

Le gustan las conversaciones en idiomas.

Excursiones de escuelas que vienen por la mañana.

Hay muchas actividades y muy variadas.

No tiene tiempo. Pero tampoco está informado.

Presentaciones de libros muchas veces no se entera.

Viene a las actuaciones. Está pensando ir a las presentaciones. Los carteles no son muy claros. A veces no sabe si son de la biblioteca o de otro sitio. Se informan por correos de todas las actividades.

Las actividades son variadas. Aunque ella las sabe no va a todas.

Por el Facebook (solo uno de los jóvenes lo conoce).

Otro método es el boca a boca.

Podrían utilizar mensajería móvil.

Podría haber voluntarios que ayuden los niños a hacer los deberes (todos parecen estar de acuerdo con esta idea)

### **Aspectos positivos**

Actividades.

Club de lectura.

Exposiciones.

Amabilidad del personal.

La biblioteca es el motor cultural.

Cine forum.

La libertad para usar el espacio.

Acogedora.

### **Aspecto a mejorar**

Crear espacio de silencio.

Más silencio.

Cuidar las instalaciones y el material.

Sistema informático.

Más control del uso de la biblioteca.

Hacer más consultas a los usuarios.  
Olor de los servicios.  
Recibir ofertas de libros de los usuarios.

### **Palabras**

Caliente  
Dinámica  
Gozosa  
Paz  
Familiar  
Comunicación  
Vida  
Abierta

### **Reunión usuarios – Resumen**

#### **Son usuarios o que usos hacen**

Todos son usuarios.Clubes de lectura.  
Actividades.  
Talleres de dibujo e idiomas.  
Pasear. Pasar el tiempo.  
Préstamo.

#### **Opinión general de la biblioteca**

Una institución viva y activa.  
Un local cómodo para estar y pasear por las estanterías.  
Falta silencio.  
La importancia de los clubes de lectura, que es otra forma de leer.

#### **Evaluación biblioteca**

##### Colección

La cantidad y la calidad es buena.  
La organización es contra-intuitiva, principalmente en los centros de interés.  
Mejorar las películas, los cd y el fondo sobre informática.  
Desconocen que se pueden hacer sugerencias de compras.

### Personal

El personal es amable y procura siempre ayudar.

Falta de decisión, muchas veces tienen que preguntar que hacer a sus compañeros.

### Instalaciones y horarios

Los servicios no están en condiciones.

El wifi y los ordenadores funcionan mal.

Faltan espacios de silencio.

Falta de control de los espacio de la biblioteca.

### Actividades

Conocen diversas actividades: clubes de lectura, talleres de escritura y dibujo, grupos de conversación, exposiciones, presentaciones de libros, etc.

Saben de ellas por el correo electrónico, los carteles y el boca a boca.

No conocen el Facebook de la biblioteca.

La divulgación no es muy buena.

## **Reunión con los trabajadores**

### **Reunión con los trabajadores – Notas del moderador**

#### **Son usuarios**

Préstamo – todos.

#### **Opinión general de la biblioteca**

En general es positiva.

Es una institución abierta a la comunidad y dinámica.

Hay una parte de la población que no conoce la biblioteca.

Tiene un espíritu innovador en cierta medida debido a la directora.

#### **Evaluación biblioteca**

##### Colección

Creen que la cantidad y el contenido es bueno.

La mayoría no entiende la organización, principalmente en los centros de interés.

Y se cambia mucho la organización, no hay tiempo para que se pueda entender.

Sobre la organización algunos saben que es lo normal en las bibliotecas.

##### Personal

El personal intenta que todo salga bien. Se esfuerza mucho. Es profesional.

Falta personal.

Los trabajadores están mayores. Les cuesta cargar cosas.

Se debería adaptar las actividades al personal que existe.

Falta de decisión de los funcionarios. Dependen mucho de arriba.

Falta de rotación de personal. Ni todos hacen todas las actividades.

Hay trabajos que están desvaluados y siempre tocan a los mismos.

Falta más gestión y tiempo para hacer las cosas.

Falta formación en algunas áreas.

##### Espacio y horarios

Las sillas son incómodas.

Hay muchos fallos técnicos.

La internet va mal.

Los libros pitan a la puerta. Tal vez el des-magnetizador de préstamo no funciona?

Los equipamientos como ordenadores y fotocopiadoras no funcionan. Se pierde demasiado tiempo.

Falta personal de mantenimiento.

Más limpieza del espacio.

### Actividades

Demasiadas actividades. Lo que provoca stress en los funcionarios.

La gente que está organizando o hace la actividad no ayudan en nada a la hora de realizarla.

Se intenta resolver todo con medios caseros.

Todo tiene que ser decidido por arriba. Los de arriba quieren controlar todo.

Todo es hecho contra-reloj. Sin organización.

Falta más organización de la biblioteca, principalmente de las actividades.

Las actividades son demasiado elitistas.

No van a las actividades, porque son en su local de trabajo y siempre acabarían trabajando. Muchas de las actividades no les parecen interesantes.

Falta público o por lo menos otro público – siempre vienen los mismos.

### **Aspectos positivos**

Los trabajadores – unánime – las cosas siempre salen, a pesar de los problemas.

La biblioteca tiene un espíritu innovador.

La biblioteca es pionera en muchas cosas.

### **Aspectos a mejorar**

Falta más organización.

Hacer las cosas con más tiempo.

Faltan trabajadores, técnico informático, persona de mantenimiento.

Demasiadas actividades para el personal que hay.

Más limpieza del espacio.

Que los trabajadores conociesen el trabajo de sus compañeros.

Llegar al público general.

### **Reunión trabajadores – Notas del secretario**

#### **Son usuarios**

Todos los trabajadores (asistentes a la reunión) usan el servicio de préstamo.

El resto de servicios, sobre todo las actividades, se usan menos o no se usan.

## Opinión general de la biblioteca

### Interna:

En general, hay una buena opinión de la biblioteca.

Sobre fondos y servicios, se considera que es una muy buena biblioteca.

### Externa:

Hay diversidad de opiniones, aunque hay mayoría de opiniones a favor que en contra.

Una de las opiniones generalizadas es que es una biblioteca muy dinámica, abierta a la comunidad, pero algo elitista en cuanto a las actividades y fondos, enfocada a un público con cierto nivel cultural. Hay varias personas que coinciden en que está dirigida a unos pocos (no a todo el público en general).

Además, se trata de un servicio gratuito.

Se considera positivo la realización de muchas actividades, lo que es una suerte para la ciudad.

Un punto negativo es que se tiene la percepción de que [todavía] es desconocida para mucha gente, que muchos de los habitantes de Salamanca no saben que dentro de la Casa de las Conchas hay una biblioteca.

Además, habría que intentar mejorar el servicio de internet, que es uno de los que más quejas provoca.

Y, se puede pensar que es una biblioteca “difícil”: por ejemplo para localizar los fondos, o que en cartelería se emplea terminología bibliotecaria que el público no entiende (OPAC, por ejemplo). No obstante, la gente que viene habitualmente ya sabe cómo está organizada y esa gente no dejará de acudir.

## Evaluación biblioteca

### Colección

En cuanto al **contenido**: tenemos una buena colección (algo más floja Ciencias) y adecuada a lo que es el público de la Biblioteca Pública. Al usuario se le da lo que pide (desideratas) y cuando lo pide (buena atención del personal, implicación y motivación del mismo).

### En cuanto a la **organización**:

- La organización de la colección es mala, lo que ocasiona muchas quejas de los usuarios (centros de interés inabarcables, por ejemplo). Esta organización también viene un poco impuesta por el propio edificio. Hay

demasiados cambios en la organización de los fondos, por lo que es difícil asimilarla (y, posiblemente sea más difícil para los usuarios).

### Personal

Mala organización del trabajo, se suele hacer todo (o muchas cosas) a última hora. Muchas veces se trabaja a contrarreloj, lo que incide en la calidad (aunque, eso sí, el trabajo siempre sale).

Se acusa la falta de personal y la realidad de que el personal trabajador (la plantilla) va envejeciendo. Habría que intentar adaptar el trabajo que se hace al personal que hay en estos momentos, para no sobrecargarlo como se está haciendo ahora.

También habría que intentar hacer un mejor reparto de tareas, ya que hay trabajadores que están mucho más saturados que otros. Por otra parte, siempre hay trabajos que gustan más y otros que gustan menos, y no están todos los trabajos considerados de la misma forma.

Los materiales con los que se trabaja no facilitan la labor del personal: fotocopiadoras que no siempre funcionan, arcos y desmagnetizadores que no funcionan bien, por lo que el arco pita mucho más de lo que debería, con el estrés y las molestias que eso supone –tanto para trabajadores como para usuarios-, poca ergonomía en el mobiliario utilizado (mesas, vitrinas, mostradores), falla la tecnología...

El personal no tiene nunca la última palabra ni capacidad de decisión al 100% en lo que hace. Eso recae sobre la directora, con lo que a veces puede ocasionar retrasos en la finalización de los trabajos.

El personal nota que no hay mucha implicación en la gente que viene de fuera. Por ejemplo, antes se implicaba mucho más la Asociación de amigos en las actividades que organiza, y ahora menos, con lo que todo el trabajo recae sobre el personal, recargándolo.

El personal tiene buena imagen de cara al público.

### Espacio y horario

Falta limpieza y organización del espacio.

Las sillas son muy incómodas según los usuarios.



Falta mantenimiento técnico. Además todos los ordenadores, internet, las fotocopiadoras funcionan mal, lo que hace el trabajo más difícil.

### Actividades

La oferta es muy variada.

Muchas actividades para el personal que hay.

Actividades algo elitistas.

En general las actividades no les parecen interesantes, excepto los cuentacuentos.

Los medios técnicos, tecnológicos, etc. no acompañan (es más, más bien dificultan).

No tienen libertad para tomar decisiones. Siempre es necesario que alguien supervise el trabajo.

La organización es muy mala. Todo hecho a contra-reloj y eso es mucho estrés.

Hay demasiadas actividades.

Las asociaciones que colaboran con la biblioteca no ayudan en nada: publicitar, organizar el espacio, etc.

Falta mucha publicidad. Los usuarios no conocen muchas de las actividades.

No hay casi público joven y siempre vienen los mismos usuarios a las actividades.

¿Por qué los trabajadores no vienen a las actividades de la biblioteca?

- Al trabajar en la biblioteca, no apetece venir otra vez para asistir a actividades. Son muchas horas.
- No interesan las actividades propuestas.
- El salón de actos es incómodo, muchas veces falla la tecnología y las películas (en los casos de proyección de cine) se ven con peor calidad que en casa. Además, como también existe la posibilidad de cogerlas en préstamo la gente no viene a propósito a verlas a la biblioteca.
- Falta de tiempo.

Un punto considerado inmejorable	Algo por mejorar
El personal de la biblioteca.  (Es lo más repetido).	Falta una persona de mantenimiento.
	Falta un informático.
	Mejorar la gestión de las actividades.
	Limpieza de la biblioteca.
	Ajustar el trabajo que se hace a lo que realmente se puede hacer.
	Hacer la biblioteca más asequible al público en general.
	Los trabajadores son “fijos” en sus tareas, no conocen lo que hacen los demás compañeros.
Modernidad. La biblioteca es pionera en muchas cosas.	Habría que planificar el flujo de trabajo.

## **PALABRAS**

Eficacia

Enriquecedor

Dinamismo

Variedad

Comunicación

Tranquilidad

Estrés

Alegría

Diversidad

## **Reunión trabajadores – Resumen**

### **Son usuarios**

Todos utilizan el préstamo de documentos.

Pocos van a las actividades: porque no quieren ir a su sitio de trabajo, no son de su interés y piensas que les tocará ayudar.

## **Opinión general de la biblioteca**

Bien de un modo general. Creen que los usuarios también piensan que está bien. Aun así, le ven muchas críticas.

## **Evaluación biblioteca**

### Colección

Todos les parece que tiene buenos fondos.

A algunos les parece que la organización es complicada. Aseguran que está es la opinión de algunos usuarios.

Algunos les parece que es lo normal en las bibliotecas. Y que es un buen sistema de organización.

Otros afirman que hay demasiados cambios, que no se espera a ver los resultados o el resultado.

### Personal

El personal es muy bueno.

Hay problemas de organización de tareas. Son avisados con poca antelación: en el momento se tiene que buscar quien puede hacer las cosas.

No tienen poder de decisión. Necesitan siempre aprobación de arriba. A veces los “cuadro de mando” cambian de opinión sin más (falta de decisión).

Todo se hace a contra reloj.

El personal está mayor para andar todo el día transportando y cambiando las cosas de sitio. Y les falta formación y les gustaría formarse (principalmente en temas específicos – informática por ejemplo)

El personal no rota Siempre el mismo puesto, el mismo piso, las mismas tareas.

Siempre les toca a los mismos las actividades/tareas que no gustan a nadie.

No están considerados los trabajos de las categorías profesionales más bajas.

Falta personal

### Espacio y horario

Falta limpieza.

Todo el material de la biblioteca: ordenadores, impresoras, magnetizadores funcionan mal. Lo que dificulta mucho el trabajo.

Falta mantenimiento técnico.

Sillas incomoda.

### Actividades

Son muy elitistas.

Van siempre los mismos.

Dan mucho trabajo.

Falta crear un programa a largo-plazo.

Todo el trabajo de la asociación recae en los trabajadores.

Las personas que vienen hacer la actividad no ayudan en nada.

Las actividades no se adecuan en nada al personal que hay en la biblioteca.

Son demasiado detallistas para poner o hacer algo relacionado con las actividades.

Las actividades como no son bien- organizadas y con tiempo crean estrés profesional.

Las actividades son muy modernas y eso es una ventaja.

### **Aspectos positivos**

Todos dijeron los propios trabajadores.

### **Aspectos a mejorar**

Falta de organización.

Hacer las cosas con poco tiempo.

Falta de trabajadores – personal técnico.

Demasiadas actividades.

Falta de limpieza.

## Apéndice 8 Informe final

### Introducción

El presente informe pretende relatar de forma breve las conclusiones del estudio de stakeholders (grupos de interés) realizado en la Biblioteca Pública de Salamanca.

El estudio radica en la aplicación del Modelo de Relación Biblioteca-Comunidad creado en el ámbito de la tesis doctoral de João Guerreiro sobre la participación ciudadana como elemento básico en la gestión de la biblioteca pública.

De un modo general, el Modelo de Relación Biblioteca-Comunidad tiene como objetivo conocer la opinión de los stakeholders (grupos de interés) prioritarios sobre algunos aspectos de la biblioteca previamente definidos. El presente modelo se compone de 8 tareas sencillas agrupadas en tres grandes bloques:

<b>Tabla 1 - Índice del modelo</b>	
<b>Bloque I – Identificar y priorizar los stakeholders</b>	
<b>Tarea 1</b>	Elegir el tema y crear el guion
<b>Tarea 2</b>	Identificar los stakeholders
<b>Tarea 3</b>	Priorizar los stakeholders
<b>Bloque II – Relacionarse con los stakeholders</b>	
<b>Tarea 4</b>	Convocar a los stakeholders
<b>Tarea 5</b>	Reunirse con los stakeholders relevantes
<b>Bloque III – Análisis de los datos</b>	
<b>Tarea 6</b>	Análisis de las reuniones
<b>Tarea 7</b>	Análisis de la biblioteca
<b>Tarea 8</b>	Informe final

Antes de presentar los resultados del presente estudio es necesario definir lo que se entiende por stakeholders o grupos de interés. Los stakeholders son todos los grupos o personas que se relacionan con la biblioteca, como por ejemplo: usuarios, trabajadores, proveedores, grupos culturales, asociaciones locales, medios de comunicación, ayuntamientos, grupos locales, comunidades

autonómicas o negocios locales. Profundizando en el concepto se puede decir que los stakeholders son todas las personas o grupos que tienen impacto en la toma de decisiones de la biblioteca (Ej.1) y/o se ven afectados positiva o negativamente por los servicios de la biblioteca (Ej.2).

#### Ejemplos de stakeholders

Ej. 1 - La Consejería de Cultura puede integrar a la biblioteca en algún proyecto que quiera desarrollar o asignar fondos adicionales o los medios de comunicación pueden criticar tanto una actividad que acaben haciéndola fracasar.

Ej. 2 - Grupos locales que se reúnen en la biblioteca o los usuarios que utilizan sus servicios.

En el presente informe se presentan los resultados de las diferentes tareas del Modelo de Relación Biblioteca-Comunidad. Solo se recogen aquí los resultados según el orden indicado en la tabla 2. Al inicio de cada tarea se incluyen unas líneas sobre el contexto de obtención de los datos y se identifican con el título homónimo de "contexto. En el apartado de Conclusiones se hace una conclusión sumaria de todo el proceso. El objetivo del informe es documentar el estudio realizado, de forma rápida y clara para que en el futuro la organización pueda acceder fácilmente a la información recogida. Finalmente se presentan algunas sugerencias de orden práctico

<b>Tabla 2 – Documentos que componen el informe final</b>	
Tarea 1 – Elegir el tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos del estudio</li> <li>- Guion de los grupos de discusión</li> </ul>
Tarea 2 – Identificar los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de las categorías de stakeholders, los stakeholders individuales y como se relacionan con la biblioteca</li> </ul>
Tarea 3 – Priorizar los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de ventajas y desventajas de las categorías de stakeholders</li> <li>- Cuadro de priorización</li> </ul>
Tarea 4 – Convocar los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de los convocados a las reuniones</li> </ul>
Tarea 6 – Análisis de los grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablas de análisis de cada grupo</li> <li>- Tabla general</li> </ul>
Tarea 7 – Análisis de la biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios de actuación</li> <li>- Tabla de responsables de la comunicación</li> </ul>

Antes de pasar a los resultados en sí, es necesario aclarar que los datos aquí presentados son únicamente para uso interno. No deben ser divulgados o transmitidos a terceros, pues poseen información confidencial de los stakeholders. Además en todo el proceso se dijo que la información no sería difundida por ningún medio.

El presente informe sigue una forma de presentación similar a los informes de algunas bibliotecas estadounidenses, en los que los resultados se presentan con un lenguaje informal, cercano a la forma en que fueron producidos en las reuniones. Se optó por presentarlos así, por su facilidad de comprensión y ahorro de tiempo.

## **Tarea 1 – Elegir el tema y crear el guion**

Contexto: El guion fue elaborado por João Guerreiro y el cuadro de mando de la B.P.E Salamanca. Para su realización se partió de un guion inicial del que fueron eliminadas las cuestiones que proporcionaban información redundante y aquellas que no aportaban información relevante para los objetivos del presente estudio.

**Objetivo general** – Evaluar el trabajo diario de la biblioteca

**Objetivos específicos** – Conocer lo que opinan los grupos de interés sobre los siguientes aspectos:

- Colección (cantidad, calidad y organización)
- Personal
- Edificio y horarios
- Actividades (tipología y difusión)



## Guion final

### *Introducción*<sup>86</sup>

- Dar la bienvenida
- Indicar las reglas del juego/conversación
- Informar sobre los objetivos de la reunión
- Invitar a cada participante a presentarse y a hacer una breve referencia al grupo que representa

### *Preparación*

- ¿Son usuarios de la biblioteca?
- ¿Por qué creen que fueron seleccionados?

### *Análisis*

- ¿Cómo podrían colaborar (los grupos o personalmente) con la biblioteca y viceversa?
- ¿Cuál es su opinión general sobre la biblioteca?

### *Temas centrales*

- Colección
  - o Fondo – Calidad y cantidad
  - o Organización
- Personal
- Espacio y horario
- Actividades
  - o ¿Qué actividades conocen?
  - o ¿Les gusta el tipo de actividades?
  - o Difusión de las actividades

### *Cuestiones finales*

- Señalar el aspecto que consideren más positivo y un aspecto a mejorar o negativo de la Biblioteca Pública de Salamanca
- Digan una palabra que describa la biblioteca

---

<sup>86</sup> El guion sigue la misma estructura de los grupos de discusión (ver punto 5.3.2, Cap.5).

## Tarea 2 – Identificar los stakeholders

Contexto: El día 10 de abril de 2014 se realizó una reunión con 11 trabajadores de la biblioteca (4 auxiliares biblioteca, 1 auxiliar administrativo, 2 ayudantes de biblioteca, 2 ordenanzas y 1 facultativo de biblioteca) con el objetivo de identificar los grupos y personas que se relacionaban con la biblioteca y en qué consistía dicha relación. Todos los trabajadores participaron de forma voluntaria en la reunión. De la reunión resultó un extenso número de stakeholders que posteriormente fueron ordenados en categorías, según se indica en la tabla 3. La lista final fue revisada y aprobada por los trabajadores.

**Tabla 3 – Stakeholders de la B. P. Salamanca**

<b>Categoría</b>	<b>Stakeholders particulares</b>	<b>Como se relacionan con la biblioteca.</b>	<b>Posible representante<sup>87</sup></b>
Trabajadores	Trabajadores de la biblioteca	Realizan diversas actividades que permiten el funcionamiento de la biblioteca  Atención a los usuarios	
Grupo locales de educación	AMPA – Asociación Madres y Padres de Alumnos	Visitas Formación de usuarios	
	Institutos	Visitas	
Grupos locales / social	Caritas (drogodependientes y emigrantes)	Visitas Organización de lecturas Proyección de películas	

<sup>87</sup> Por motivos de confidencialidad se ha optado por no incluir en el presente apartado ni los nombres de los representantes ni sus contactos.

	ADAVAS – Asociación contra la violencia de genero	Presentaciones de sus proyectos en la biblioteca.	
	ASCOL - Asociación de enfermos de leucemia	Préstamo de lotes de libro. Organización y formación de un grupo de usuarios de la biblioteca para leer en el Hospital Clínico de Salamanca.	
	Cruz Roja	Préstamo de lotes de libros. Formación de lectura a los voluntarios de la Cruz Roja.	
	ASPRODES	Organización de 3 clubes de lectura fácil. Todos los viernes vienen a la biblioteca a buscar música.	
	Centro de recuperación de minusválidos	Visitas Formación de usuarios	
	Residencias tercera edad (Residencia de la Diputación y de la Junta.)	Formación de usuarios de la biblioteca para que lean en residencias	
	Grupo de psicólogos	Se reúnen regularmente en la biblioteca	
Asociaciones de vecinos	Zoes (Asociación de vecinos del Barrio del Oeste)	Se divulgan mutuamente las actividades	
	Asociación Barrio Antiguo	Potencial	

Grupos culturales	Asociación de Ciudadanos por la Defensa del Patrimonio de Salamanca	Se reúnen regularmente en la biblioteca Hacen conferencias periódicas en la biblioteca	
	Bar Granero	Presentan en la biblioteca de los cortometrajes finalistas del festival que organizan	
	Galería Adora Calvo	La biblioteca divulga sus actividades	
	Cambalache	Divulga las actividades de la biblioteca	
	Pentadrama	Realizan diversos eventos poéticos en la biblioteca: presentaciones y lecturas	
	Casa de Argentinos de Salamanca	Hacen un certamen de cine latinoamericano	
	Asociación de amigos da B.P.S	Colaboran con la biblioteca en la organización de diversas actividades culturales.  Ayudan a la captación de fuentes de financiación para actividades de la biblioteca: mecenazgo, establecimientos amigos, cotas de los asociados y programas de financiamiento europeo.	
	Asociación de artistas visuales de CyL	Participan en actividades en la biblioteca. Encuentro de artistas de CyL.  Ayudan a nivel de contactos en la organización de algunos eventos	

	Personas que colaboran en la programación en la biblioteca	Crean actividades en la biblioteca
	Atenea	Participan en eventos en la biblioteca.
	Ateneo	
	Nómada (espacio artístico)	
	La malhablada (espacio artístico)	
	La revista sie7e	
Medios de comunicación	La Gaceta	Divulgan las actividades de la bibliotecas
	Tribuna Universitaria	
	Norte de Castilla	
	Cadena Ser	
	Radio Castilla y León	
	SAL Magazine	
	Cadena ser	
Organismos públicos	Ministerio de Cultura	Dependencia administrativa
	Junta de Castilla y León	Financiación
	Consejería de Cultura de CyL	
	Informáticos de la junta de CyL	Solucionan dudas y problemas informáticos
	Dirección de políticas culturales de CyL	Coordinan el sector bibliotecario autonómico Promueve proyectos culturales

	Biblioteca de CyL	Promueve el intercambio de información bibliotecaria	
	Fundación Salamanca Ciudad de Cultura y Saberes	Colaboración en proyectos culturales	
	Concejal de Cultura del Ayuntamiento de Salamanca		
Bibliotecas	Biblioteca del Centro Penitenciario Topas	Reciben el material expurgado de la biblioteca	
	Otras Bibliotecas	Reciben el material expurgado de la biblioteca. Préstamo inter-bibliotecario.	
Proveedores	Librería Hydria	Compras y consultas de material	
	Eurobook		
	Diversos distribuidores		
	Fotocopiadores	Contratación de servicios	
	Hermanos Feltrero		
	Empresa de mantenimiento		
	Empresa de limpieza		

Usuarios	Talleres de escritura	Se reúnen semanalmente en la biblioteca  Participan con lecturas dentro de las actividades de la biblioteca	Hombres y mujeres de 20 a 70 años
	Café con libros	Comentarios de lecturas entre usuarios Asistencia libre, no existe un grupo definido	Hombres y mujeres de 30 a 50 años
	Usuarios jóvenes	Préstamo de materiales Uso del espacio de la biblioteca	Hombres y mujeres de 17 a 25 años
	Usuarios habituales	Préstamo de materiales Uso del espacio de la biblioteca	Hombres de 50-70 años. Jubilados
	Usuarios de música clásica	Consultas y prestado de material audio	Hombres y mujeres de 30 a 50 años
	Alumnos de conservatorio	Consultas y prestado de material audio	Mujeres de 15 a 25 años
	Usuarios de internet	Utilizan internet	Hombres de 20 a 50 años
	Clubes de lectura	Se reúnen semanalmente en la biblioteca  Participan con lecturas dentro de las actividades de la biblioteca	Mujeres de 45 a 75 años
	Club de lectura interoceánica	Organización del club de lectura	Mujeres de 45 a 70 años
Bibliotecarios visitantes	Visitas  Formación  Practicas	Hombres y mujeres de 20 a 30 años	

	Indigentes	Utilizan el espacio de la biblioteca	Hombres y mujeres de 25 a 50 años			
	Parados	Utilizan el espacio de la biblioteca	Hombres de 30 a 50 años			
	Opositores	Utilizan el espacio de la biblioteca	Mujeres y hombres de 25 a 45 años			
	Estudiantes universitarios	Consultas	Préstamo y préstamo Inter-bibliotecario  Utilización del espacio para estudio	Mujeres entre 18 a 35 años de todos los ciclos de estudios		
		Estudiantes de Arquitectura			Visitas	Mujeres de 20 a 25 años
		Actividades			Ven a las actividades de la biblioteca	Mujeres y hombres de 30 a 70 años
	Préstamo	Prestamos de recursos de la biblioteca	Mujeres y hombres de 30 a 70 años			



### Tarea 3 – Priorizar los stakeholders

Contexto: El día 28 de abril se volvieron a reunir los 11 trabajadores de la biblioteca para determinar cuáles eran los stakeholders prioritarios. En primer lugar, los trabajadores indicaron los aspectos positivos y negativos de la relación con cada categoría de stakeholders. Posteriormente se procedió a su priorización, ubicando las diferentes categorías de stakeholders en el cuadro 1, según los siguientes criterios:

- **Influencia:** aquellos que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos de la biblioteca o mayor importancia en la concretización del objeto de estudio.
- **Dependencia:** aquellos que se ven más afectados positivamente o negativamente por la actividad de la biblioteca

**Tabla 4 - Aspectos positivos y negativos de las categorías de grupos stakeholders de la B. P. Salamanca**

<b>Categoría de stakeholders</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
Trabajadores	Esenciales para el funcionamiento de la biblioteca.	Dificultad en la división y organización de tareas.  Problemas de comunicación interna.
Grupos culturales	Permiten el intercambio de ideas.  Colaboran en los eventos de la biblioteca, muchas veces de forma gratuita.  Aumentan la visibilidad de la biblioteca y mejoran la imagen de la misma.	Demasiado elitistas.  Nivel medio/alto de las actividades que realizan.

	Constituyen un grupo al cuál la biblioteca puede recurrir cuando es necesario.	
Proveedores	Mantienen la biblioteca informada de las novedades editoriales.  Facilitan encontrar los materiales que la biblioteca necesita.	No representan las pequeñas editoriales.  Sus normas de facturación no siempre coinciden con las normas de facturación que exige la Junta.
Usuarios	Existimos por ellos.	No siempre valoran el servicio público.  Los servicios de la biblioteca no llegan a toda la comunidad.  No existe una verdadera relación.
Medios de comunicación	Divulgan las actividades de la biblioteca.	La información que divulgan sobre la biblioteca, muchas veces, es selectiva, inexacta y sin profundidad.  Inciden más en los aspectos negativos.
Organismos públicos	Son los que aprueban los presupuestos de la biblioteca.	Demasiado burocrático y rígido.  Imposición de políticas/ normas culturales y bibliotecarias.
Otras bibliotecas	La colaboración entre las bibliotecas permite llegar a más gente.	Son relaciones muy puntuales, excepto en el préstamo bibliotecario.
Grupos sociales	Permiten crear una biblioteca inclusiva, para todo tipo de usuarios.	Se necesita un número amplio de personas para trabajar con esos grupos y no siempre está disponible.
Grupos educación	Captar y renovar los usuarios	Exige una formación específica del personal.

	<p>Reforzar la parte educativa de la biblioteca.</p> <p>Influencian en la organización de los fondos y ha potencializado la adquisición de la sección juvenil.</p>	<p>Exige tiempo y dedicación extra del personal de la biblioteca.</p>
<p>Grupos Vecinos</p>	<p>Llegar a otros tipos de usuarios.</p> <p>Publicitan el trabajo de la biblioteca.</p> <p>Permiten interactuar con los ciudadanos.</p>	<p>Dificultad para establecer una relación real.</p> <p>Se debería ampliar los contactos con otras asociaciones.</p>

<b>Cuadro 1 - Priorización de las categorías de stakeholder de la Biblioteca Pública de Salamanca</b>			
<b>INFLUENCIA</b>			
		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
<b>D E P E N D E N C I A</b>	<b>A</b> <b>i</b> <b>t</b> <b>a</b>	*Otras bibliotecas	*Trabajadores *Usuarios  *Proveedores  *Grupos culturales
	<b>B</b> <b>a</b> <b>j</b> <b>a</b>	*Grupos sociales *Grupos de vecinos *Grupos de educación	*Organismos Públicos *Medios de comunicación

#### Tarea 4 – Convocar a los stakeholders

Contexto: Los stakeholders particulares de cada categoría de stakeholders prioritarios fueron seleccionados por los trabajadores. En un primer lugar se escogieron los stakeholders que mantenían una relación más estrecha con la biblioteca, entre 5 y 10 participantes. Excepto en el caso de los trabajadores cuyo grupo había sido formado a priori (Tarea 2).

En el caso de los grupos culturales se seleccionaron la asociación Zoes y el espacio de micro-teatro La Malhablada. Aunque hasta el momento no existía una relación estable con ellos, se creía interesante para la biblioteca crear una relación más próxima.

Los usuarios fueron escogidos por los trabajadores teniendo en cuenta los subgrupos de usuarios y sus características (identificados en la Tarea 2) y fueron convocados durante una visita de los mismos a la biblioteca.

Por motivos de confidencialidad se optó por no indicar ningún dato que pudiese identificar a los participantes en las reuniones.

**Tabla 5 – Participantes convocados para la reunión con los grupos culturales**

Stakeholders particular	Representante	Contacto	Observaciones
Asociación de ciudadanos por la defensa del patrimonio de Salamanca			
Pentadrama			
Casa de Argentinos de Salamanca			Llegó al final de la reunión
Asociación de Artistas Visuales de CyL			No asistió a la reunión por cuestiones de disponibilidad.
Malhablada			
Personas que colaboran en la programación en la biblioteca			
Zoes			

<b>Tabla 6 – Participantes convocados para la reunión con los proveedores</b>			
<b>Stakeholders particulares</b>	<b>Representante</b>	<b>Contacto</b>	<b>Observaciones</b>
Librería “Hydria”			No asistió a la reunión, aunque habían confirmado la asistencia.
Librería “Nueva Plaza”			
Librería “Víctor Jara”			No asistió a la reunión, aunque habían confirmado la asistencia.
Andrés García Libros			
Hermanos Feltrero			
Electricista			
Empresa de limpieza			

<b>Grupos de interés</b>	<b>Representante</b>	<b>Contacto</b>	<b>Observaciones</b>
Estudiantes			Como era un grupo que se consideró importante, se convocó a dos participantes.
Taller de escritura			
Grupo de lectura			Como era un grupo que se consideró importante, se convocó a dos participantes.
Actividades			
Lectores habituales/Préstamo			
Lectores de sala			

<b>Trabajadores</b>	<b>Categoría profesional</b>	<b>Contacto</b>
I. H.	Auxiliar biblioteca	
M.G.	Auxiliar administrativo	
R. R.	Auxiliar biblioteca	
I. C.	Ayudante biblioteca	
E. G.	Facultativo biblioteca	
T. N.	Auxiliar biblioteca	
A. P.	Auxiliar biblioteca	
T. G.	Auxiliar biblioteca	
F. C.	Ayudante biblioteca	
E. B.	Ordenanza	
P. B.	Ordenanza	

## Tarea 5 – Reunirse con los stakeholders

Contexto: Se hicieron 4 reuniones con las siguientes categorías de stakeholders

- Grupos culturales
- Proveedores
- Trabajadores
- Usuarios

Las reuniones siguieron el guion elaborado en la tarea 1. Aunque debido a las características particulares de cada grupo de interés, no todos contestaron a todas las cuestiones cómo indica la tabla 9. Sobre esta tarea no existen más datos presentar aquí. Los resultados de cada reunión se presentan en la tarea 6.

**Tabla 9– Registro de las cuestiones por grupo de discusión**

Cuestiones	Grupos de discusión			
	Trabajadores	Grupos culturales	Proveedores	Usuarios
Son usuarios	Sí	Sí	Sí	Se preguntó qué servicios utilizaban.
¿Por qué creen que fueron seleccionados?	No- porque no fueron seleccionados sino que participaron voluntariamente.	Sí	Sí	No – porque no fueron seleccionados de antemano, sino invitados en una visita casual a la biblioteca.
¿Cómo podrían colaborar con	No – No se creyó oportuno, pues como	Sí	Sí	No <sup>88</sup>

<sup>88</sup> Se hizo la cuestión, pero solamente uno de los participantes contestó. Se optó pasar a la cuestión siguiente para no interrumpir la dinámica grupal.



la biblioteca y vice-versa?	trabajadores ya tienen la obligación de colaborar con la biblioteca.			
Opinión general de la biblioteca	Sí	Sí	Sí	Sí
Colección	Sí	Sí	Sí	Sí
Personal	Sí	Sí	Sí	Sí
Espacio y horarios	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividades	Sí	Sí	Sí	Sí
Aspectos positivos	Sí	Sí	Sí	Sí
Aspectos a mejorar	Sí	Sí	Sí	Sí
Palabras	Sí	No <sup>89</sup>	Sí	Sí

---

<sup>89</sup> Se hizo la cuestión, pero no se obtuvo respuesta y se decidió no forzar a los participantes.

## Tarea 6 – Análisis de las reuniones

Contexto: En primer lugar presentamos las tablas de resultados de cada reunión y en último lugar la tabla de resultados final que reúne la información más significativa recogida en las cuatro reuniones. Las tablas siguen el orden del guion (tarea 1) y los datos se encuentran divididos en:

- Información objetiva – respuestas concretas a las cuestiones hechas durante las reuniones
- Información subjetiva – breves reflexiones de los propios participantes de las reuniones mientras producían su discurso y/o conclusiones subyacentes a los datos recogidos

<b>Tabla 10 – Resultados de la reunión con los grupos culturales</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Información objetiva</b>	<b>Información subjetiva</b>
Son usuarios	Sí.	
¿Por qué fueron seleccionados?	Porque colaboran o han colaborado con la biblioteca.  Es un honor. Revelan sorpresa.	Desean tener una verdadera relación (institucionalizada) con la biblioteca.
¿Cómo podrían colaborar con la biblioteca y vice-versa?	<u>¿Qué puede hacer la biblioteca por las asociaciones?</u>  Participar en “Leyendo a la luz de la luna” (concurso de micro-relatos y lectura nocturna en la plaza del Oeste).	

	<p>Que el encuentro literario mensual, algunos meses fuese en la biblioteca, ya que recorre varios espacios de la ciudad.</p> <p>Que la biblioteca editase algo dentro del encuentro Inclasificables.</p> <p>Hacer periódicos sus encuentros.</p> <p>Programar actividades escénicas que por falta de espacio no tienen cabida en la Malhablada.</p> <p><u>¿Qué pueden hacer las asociaciones por la biblioteca?</u></p> <p>Apoyar en acciones del tipo reivindicativo (marea amarilla).</p>	<p>No consiguen decir de forma rápida modos de colaboración. Están acostumbrado a que la relación se haga en un solo sentido.</p>
Opinión general	<p>“La biblioteca es más que una biblioteca, es un espacio de cultura”.</p> <p>Espacio de encuentro.</p>	

	<p>Un espacio abierto, vivo y estratégicamente situado (ubicación).</p> <p>La biblioteca debe apostar por tener un espacio en el “mundo digital”.</p>	<p>Tal vez sería necesaria una mayor campaña para promocionar la propia biblioteca, principalmente a nivel digital. Hay mucha gente que no la conoce.</p>
Colección	<p>Poco actualizada en audiovisuales , informática y otras áreas específicas</p> <p>La organización es complicada.</p> <p>Falta sección infantil.</p> <p>Faltan contenidos de música.</p> <p>Faltan recursos digitales.</p>	<p>Solo uno de los participantes tiene consciencia de que es una biblioteca pública y sus fondos son generalistas y limitados.</p> <p>Informar sobre la especificidad de la biblioteca.</p> <p>Desconocen que se puede hacer donaciones y sugerir la compra de documentos.</p>
Personal	<p>En general buen trato.</p> <p>Solo hay una persona para las actividades y tiene más tareas. A veces es difícil localizar a la persona de las actividades y tardan a contestar.</p>	<p>Tal vez el personal tiene demasiadas tareas.</p> <p>Trabaja más de lo que se ve.</p>

	<p>Poca especialización de los encargados de actividades.</p>	<p>No saben trabajar con el material. Además no pueden/saben tomar decisiones.</p> <p>Mala gestión de los recursos. Todo se hace contra-reloj.</p>
Edificio y horario	<p>El espacio en general bien.</p> <p>Podrían abrir en los fines de semana.</p> <p>Falta de accesibilidad.</p> <p>El horario de actividades es muy rígido.</p> <p>El equipamiento como los ordenadores y las impresoras son malos.</p>	<p>Hay una propuesta de rentabilizar el espacio de la biblioteca, alquilándolo.</p> <p>No todos conocen la entrada para personas discapacitadas.</p>
Actividades	<p>La oferta de actividad es muy completa y variada.</p> <p>Cubre una gran diversidad de áreas – Faltan danza y teatro.</p> <p>Falta mucha difusión.</p> <p>Debería tener una estructura más estable y</p>	<p>Se presentaron algunas soluciones para la falta de difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una aplicación</li> </ul>

	organizada que ayude a la gente a situarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparecer en SAL MAGAZINE</li> <li>- Crear una agenda propia</li> </ul> <p>Tal vez le falta una presencia en el ámbito digital que permita llegar a más gente y a otro público (por ejemplo los jóvenes).</p> <p>A veces falta una identidad propia en los carteles que permitan identificar que estos son de la biblioteca.</p>
--	---	--

<b>Aspectos positivos</b>	<b>Algo a mejorar</b>
Variedad de actividades	Sala para tomar un café, un sitio para estar y hablar
Actividades poco convencionales	Falta difusión de las actividades
La biblioteca cumple sus funciones	Mayor relación con el arte escénico
Va contracorriente. Sobrevivir y renovarse. Son de las pocas instituciones oficiales que parecen preocuparse por la cultura	Falta personal específico y formado para las actividades
Acercar a las personas a la cultura	Falta actualización en los audiovisuales
	Falta accesibilidad física

Palabras -

Se hizo la cuestión, pero no se obtuvo respuesta y se decidió no forzar los participantes.

En vez de decir una palabra los participantes siguieron reflexionando sobre la biblioteca

<b>Tabla 11 – Resultados de la reunión con los proveedores</b>		
<b>Questiones</b>	<b>Información objetiva</b>	<b>Información objetivo</b>
Son usuarios	-	-
¿Por qué fueron seleccionados?	Tienen una relación de muchos años con la biblioteca. La consideran una relación personal.	Solo una de los representantes de las librerías la considera una relación de amistad.  Importancia de la relación entre el personal y los stakeholders.
¿Cómo podrían colaborar con la biblioteca y vice-versa?	Con sus opiniones y sugerencias.	Tal vez falta una forma de escuchar su opinión.
Opinión general	La opinión general es muy positiva. Hacen muchas cosas. Trabajan para el público. Permite el acceso a la cultura.	<i>Se cuestionó si era importante ser uno de los proveedores de la biblioteca.</i>  Todos contestaron que sí. El electricista y el carpintero destacaron que es una fuente importante de ingresos y que trabajar para la biblioteca te da nombre, principalmente, para trabajar para otros organismos públicos.
Colección	Tienen muchas novedades. Se repone lo que se estropea.	

	<p>Tal vez deberían apostar en áreas aún no demandadas como los idiomas.</p> <p>Cuando se busca se encuentra.</p> <p>Falta de zona infantil.</p>	<p>Se volvió al tema de la falta de zona infantil. Se comentaron algunos posibles motivos, pero no estaban claros los porqués de la no existencia de servicios para niños.</p>
Personal	<p>Solo conocen a parte del personal. Buena relación con aquellos que conocen.</p> <p>Antes había un Jefe de Administración que resolvía con rapidez los problemas.</p> <p>Los problemas tardan en ser resueltos. Se dejan muchas cuestiones sin resolver.</p>	<p>Se hizo referencia a la simpatía de los vigilantes.</p> <p>Falta una persona en que confien más y que los sepa orientar. Señalan que ahora necesitan esperar a que se tomen decisiones o que se consiga información para solucionar el problema.</p>
Espacio y horario	<p>En general el espacio está bien y el horario es adecuado.</p> <p>Los espacios no siempre están muy ordenados.</p>	



	<p>El edificio en sí presenta muchos problemas.</p> <p>Hay muchas cosas por arreglar y no se hace el mantenimiento debido.</p> <p>Se espera a las inspecciones para arreglar lo que ya se sabe que no está bien.</p>	
Actividades	<p>Conocen las siguientes actividades: presentaciones de libros, exposiciones, cuentacuentos y clubes de lectura.</p> <p>Les parecen muy importantes y hay mucha variedad</p> <p>A la Directora le gustan mucho las actividades.</p>	<p>Por el discurso se nota que conocen en poca profundidad las actividades. Aunque las destaquen varias veces a lo largo de la reunión.</p> <p>Se hizo referencia de forma negativa a que algunas actividades salen del ámbito cultural. Dando algunos ejemplos, como el FACYL. No les parece bien la existencia del bar en la biblioteca.</p> <p>En cierto momento se relacionó a las actividades con la voluntad de la Directora. Es un aspecto a tener en cuenta: la</p>

	<p>En general están poco informados de las actividades.</p> <p>Falta anunciar mejor las actividades.</p>	<p>personalización de la institución.</p> <p>Les gustaría estar más informados. Primero por una cuestión personal. Después para estar preparados: por si los llaman o para tener libros del tema o del autor.</p>
--	--	---

<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos a mejorar</b>
La relación con el público y los estudiantes.	Restaurar el edificio. No dejar que el edificio se deteriore más
Pagan rápido.	Se espera a las inspecciones para arreglar lo que ya se sabe que no está bien.
Luchan bastante para que las cosas se hagan y salgan bien.	No hay un presupuesto para emergencias.
	La burocracia y los trámites de la Junta de Castilla y León son un problema. Dificultan los procesos.

Palabras

Profesionalidad

Amistad

Cordial

Emblemática

Profesionalidad

Tabla 12 – Resultados de la reunión con los usuarios		
Cuestiones	Información objetiva	Información subjetiva
Son usuarios	<p><i>¿Qué servicios utilizan?</i></p> <p>Préstamo/libros y películas.</p> <p>Clubes de lectura.</p> <p>Talleres de idiomas.</p> <p>Taller de escritura.</p> <p>Estudiar.</p> <p>Taller de dibujo.</p> <p>Actividades. Cine.</p> <p>Solo por estar. Pasear.</p> <p>Buscar material para espectáculos.</p>	<p>Los usuarios no conocen la totalidad de los servicios de la biblioteca.</p> <p>La biblioteca es un buen sitio para esperar o solo para dar una vuelta. Un sitio donde se está confortable.</p> <p>Los clubes y talleres permiten conocer gente.</p>
¿Por qué fueron seleccionado?	-	-
¿Cómo podrían colaborar con la biblioteca y vice-versa?	-	-
Opinión general	<p>Es una institución activa, libre y viva.</p> <p>Es un espacio para conocer gente.</p> <p>La profesionalidad es un marco de esta institución.</p> <p>Falta silencio.</p> <p>Los clubes de lectura son un marco en la vida de los usuarios</p>	<p>Se hablan que es una institución que ofrece una libertad y servicios que no existen en otros servicios públicos.</p> <p>.</p> <p>Se debate la diferencia entre la lectura íntima hecha en solitario y la lectura en los grupos.</p>

<p>Colección</p>	<p>En general muy buena tanto en cantidad como en calidad.</p> <p>Falta de actualidad en áreas específicas como la informática y las tecnologías.</p> <p>Faltan películas y CD.</p> <p>Falta sección infantil.</p> <p>La organización es contra-intuitiva.</p>	<p>Sorpresa en tener libros como manuales para las oposiciones y la bibliografía recomendada en la universidad.</p> <p>Tienen la consciencia de que es una biblioteca generalista por ser pública.</p> <p>Comprenden algunas de las limitaciones por falta de presupuesto.</p> <p>Tienen la idea de que apuestan por la novedad y por recuperar libros antiguos – lo que es importante. Libros que ya están descatalogados.</p> <p>Opinan que en las áreas que evolucionan mucho, mejor sería menos libros y más actualizados. Ignoran que pueden hacer sugerencias.</p> <p>Lo entienden, pero no está bien.</p>
------------------	--	--

	<p>Principalmente en los centros de interés.</p> <p>El OPAC es confuso. No señala dónde encontrar el libro. Tal vez podría mostrar el piso.</p> <p>Los libros en las estanterías no están ordenados por título.</p> <p>Creer que se pueden sacar cerca de 20 documentos.</p> <p>Le gustaría sacar más películas.</p>	<p>En otras bibliotecas es más sencillo encontrar libros.</p> <p>Los centros de interés están bien para encontrar obras al azar, si buscas algo concreto y está en un centro de interés es muy difícil de encontrarlos.</p> <p>A veces parece que no comprenden o no saben utilizar el OPAC de la biblioteca.</p> <p>Nadie está seguro del número de documentos que se puede sacar en préstamo.</p> <p>Solo dos personas sabían que se podría renovar el préstamo por internet.</p>
Personal	<p>Son muy amables.</p> <p>Profesionales. Siempre</p>	

	<p>intentan buscar una solución.</p> <p>Muchas veces tienen que hablar con los responsables para tomar decisiones.</p> <p>A veces los funcionarios hablan muy alto.</p>	<p>Falta de autonomía de los trabajadores.</p>
Espacio y horario	<p>El horario bien.</p> <p>Les gustaría que abriesen el fin de semana.</p> <p>Los ordenadores son muy malos.</p> <p>Wifi falta a menudo. No llega al piso 5.</p> <p>Los baños son horribles. El del piso bajo no funciona y el del piso 4 huele a tabaco.</p> <p>Hay gente dormida en los sillones.</p> <p>Los asientos son muy incómodos.</p>	<p>Eso interrumpe la buena atmosfera de la biblioteca. Porque tienen que salir a un café para ir al baño.</p> <p>Hay un pedido velado de más control. Algunos usuarios ignoran el papel/importancia social de la biblioteca para algunos grupos en riesgo de exclusión social.</p>

	<p>Faltan espacios de silencio. Faltan espacios más confortables para leer.</p> <p>Falta organización en las instalaciones.</p>	<p>Se habla de la posibilidad de acondicionar mejor el último piso. Y hacerlo un espacio de silencio.</p>
Actividades	<p><u>¿Qué conocen?</u> Debates, cine-forum, presentaciones de libros, clubes de lectura, talleres de conversación y visitas escolares.</p> <p><u>¿Cómo se informan?</u> Por los carteles en la biblioteca. Por el Facebook y el boca a boca.</p> <p>Las actividades son muy variadas y están bien valoradas.</p> <p>Falta público joven.</p> <p>Falta publicidad. Muchas veces no se enteran.</p>	<p>Los más jóvenes no conocían los clubes de lectura.</p> <p>Solo uno de los participantes jóvenes conoce el Facebook de la biblioteca.</p> <p>Eso parece molestar a los elementos más jóvenes de la reunión.</p> <p>Tal vez por mensajería móvil. Mejorar el</p>

		<p>facebook para los jóvenes.</p> <p>Algunos consideran que los carteles no son muy claros y están poco distribuidos por la ciudad y no se destacan cuando hay muchos carteles. Falta identidad en los carteles de la biblioteca.</p> <p>Uno de los participantes propuso que hubiese voluntarios que pudiesen ayudar a hacer los deberes escolares.</p>
--	--	--

Aspecto positivo	Aspecto a mejorar
Actividades.	Crear espacios de silencio.
Buenas exposiciones.	Más silencio.
Clubes de lectura.	Cuidar las instalaciones y el material.
Amabilidad del personal.	Sistema informático.
La biblioteca es el motor cultural.	Más control del uso de la biblioteca.
Cine fórum.	Hacer más consultas a los usuarios.
La libertad para usar el espacio.	Olor de los aseos.
Acogedora.	Integrar los libros que no utilizan en casa.

### Palabras

Caliente      Vida  
Dinámica      Abierta  
Gozosa      Comunicación  
Paz  
Familiar



<b>Tabla 13 – Resultados de la reunión con los trabajadores</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Información objetiva</b>	<b>Información subjetiva</b>
Son usuarios	Todos utilizan el préstamo.	
¿Por qué fueron seleccionados?		Nota: No contestaron, porque no fueron seleccionados. Hubo una convocatoria voluntaria.
¿Cómo podrían colaborar con la biblioteca y vice-versa?	-	-
Opinión general	<p>En general muy buena opinión.</p> <p>Es abierta a la comunidad y dinámica.</p> <p>Creer que la biblioteca es desconocida por mucha gente.</p> <p>La biblioteca tiene un espíritu innovador – gracias a la dirección.</p>	<p>Algunos de los participantes creen que la biblioteca está más dirigida a un público con alto nivel cultural.</p> <p>Se debería hacer un mayor trabajo para que toda la comunidad conociera el trabajo de la biblioteca.</p>
Colección	<p>Cantidad y contenido es buena.</p> <p>No entienden bien la organización. Reciben quejas de los usuarios, principalmente sobre los centros de interés.</p>	<p>Sobre la organización existe cierta discusión. Algunos afirman que el tipo de organización es</p>

		<p>normal en otras bibliotecas.</p> <p>Hay demasiados cambios para que los trabajadores y los usuarios la puedan asimilar.</p>
Personal	<p>El personal se implica mucho para que las cosas salgan bien. Aunque a veces no sepan algunas cosas.</p> <p>Falta personal y el personal va envejeciendo.</p> <p>El trabajo se hace a contrarreloj. Falta una gestión/organización más equilibrada y con más tiempo.</p> <p>El reparto del trabajo no es igualitario.</p> <p>Hay trabajos que nadie quiere hacer y siempre tocan a los mismos. Falta de rotación del personal.</p>	<p>Se habla de falta de formación, tal vez en cuestión culturales y también en cuestiones técnicas.</p> <p>Sienten que no pueden hacerse cargo de todas las tareas. El trabajo no se adecúa a los trabajadores que hay – demasiado trabajo. La gestión no tiene en cuenta qué recursos humanos y materiales tiene. No existe gestión a largo-plazo.</p> <p>Había que hacer un mejor reparto de tareas para que todos se sientan en pie de igualdad. Hay trabajadores (como los ordenanzas) que tienen más trabajo que otros. No se sienten bien valorados por los</p>

	<p>Tienen que esperar la aprobación de arriba. A veces, el cuadro de mando es demasiado exigente. .</p> <p>Las cosas acaban saliendo por la dedicación de todos.</p>	<p>compañeros que se ocupan de la gestión.</p> <p>Hay trabajos que están poco considerados. Les falta poder de decisión. No saben el motivo. Creen que antes no les daban ese poder y ahora ya están acostumbrados a que les digan todo. El cuadro de mando cambia a menudo de opinión, lo que lleva a cambiar las cosas en poco tiempo.</p> <p>Creen que no conocen los trabajos unos de los otros.</p>
Espacio y horarios	<p>Falta limpieza del espacio.</p> <p>Falta mantenimiento técnico del espacio.</p> <p>Los usuarios se quejan de que las sillas son incómodas.</p> <p>Hay muchos fallos técnicos – internet, ordenador,</p>	<p>La falta de buenos equipamientos crea muchos problemas, ralentiza el flujo de</p>

	fotocopiadoras. Que dificultan el trabajo.	trabajo y crea mucho estrés.
Actividades	<p>Hay una oferta muy variada.</p> <p>Las actividades son demasiado elitistas.</p> <p>La mayoría de las actividades no les parecen de interés (excepto “Cuenta cuentos”).</p> <p>No suelen ir a las actividades: porque es su local de trabajo y siempre les tocaría ayudar, y por falta de tiempo.</p> <p>Les parece que siempre vienen los mismos usuarios a las actividades.</p> <p>Falta difusión de las actividades.</p> <p><u>Sobre organización:</u></p> <p>Son demasiadas actividades para el</p>	<p>Falta llegar a un público más joven.</p> <p>Normalmente vienen usuarios habituales de hace varios años.</p> <p>Lo que crea mucho estrés. Siempre les parece que llegan tarde a la próxima actividad.</p> <p>A veces no tienen idea de las actividades siguientes y sus tareas</p>

	<p>personal que hay y todo se hace a última hora.</p> <p>Las personas externas que organizan actividades en la biblioteca no ayudan en nada.</p> <p>Los medios técnicos son malos y crean problemas. Todo se soluciona con medios caseros que no duran a largo plazo.</p> <p>Falta de autonomía para tomar decisiones.</p>	<p>consecuentes lo que no les permite tener conciencia del trabajo que van hacer.</p> <p>Parece que los organizadores no están preocupados. Que todo es deber de la biblioteca. Eso pasa con las actividades de la Asociación de Amigos de la Biblioteca.</p> <p>Esto se podría mejorar con manuales de procedimientos.</p>

<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos a mejorar</b>
<p>El personal de la biblioteca (es lo más repetido).</p>	<p>Falta una persona de mantenimiento.</p>
	<p>Falta un informático.</p>
	<p>Mejorar la gestión de las actividades.</p>
	<p>Limpieza de la biblioteca.</p>
	<p>Ajustar el trabajo que se hace a lo que realmente se puede hacer.</p>

	Hacer la biblioteca más asequible al público en general.
	Conocer el trabajo de sus compañeros.
La biblioteca tiene un espíritu innovador (gracias a la dirección).	Habría que planificar el flujo de trabajo.
Modernidad. La biblioteca es pionera en servicios y actividades.	

**PALABRAS**

Eficacia

Enriquecedor

Dinamismo

Variedad

Comunicación

Tranquilidad

Estrés

Alegría

Diversidad

Contexto: En la tabla 14, resultados finales del estudio, se anota junto a cada apartado en cuantos grupos fue repetida esa información (4x, 3x y 2x) y los puntos más relevantes se indican con las expresiones “puntos débiles” o “puntos fuertes”, según la influencia que pueda tener dicha información en el futuro de la institución.

<b>Tabla 14 - Resultados finales (resumen de las 4 reuniones)</b>			
<b>Cuestiones</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Propuestas de mejora</b>
Opinión general	Es muy positiva. Se utilizan términos como “activa”, “innovadora y “viva”. Ven la biblioteca como un espacio de encuentro y de acceso a la cultura (4x)	La buena imagen de la institución está asociada tanto a las actividades periódicas que le imprimen un carácter vivo e innovador; como a las actividades permanentes como los clubes de lectura y escritura que hacen de la biblioteca un espacio de encuentro y acceso a la cultura.	
Colección			
	General	Es muy buena, tanto en cantidad como en calidad.	
	Falta sección infantil (3x)	Punto débil No entienden, porque no hay zona infantil mucho más después del cierre	Tomar una decisión pública.

		de la Fundación Sánchez Ruipérez.	
	Poco actualizada o falta de contenido en películas (2x), música (2x), idiomas (1x) y áreas específicas como informática y tecnologías (3x)	Los stakeholders de la biblioteca no tienen la conciencia de que la biblioteca es generalista, ni las implicaciones de los recortes presupuestarios.	<p>Informar sobre las especificidades de la colección de una biblioteca pública.</p> <p>Informar sobre el servicio de desideratas y préstamo interbibliotecario.</p> <p>Crear un consejo informal que puedan aconsejar la comprar/adquisición de recursos.</p>
	La organización es complicada. Poco intuitiva. Principalmente los centros de interés. (3x)	<p>Punto débil. Este punto es suplantado con la ayuda del personal</p> <p>Falta de señalización, problemas con el OPAC, que los documentos no están ordenados por títulos.</p>	<p>Revisar la organización, principalmente en los centros de interés.</p> <p>Pedir opinión a los usuarios sobre la organización.</p>
Personal	Son profesionales y en su mayoría muy amables. (4x)	Punto fuerte.	



	Siempre buscan una solución.		
	Falta de poder de decisión o falta de autonomía. (3x)	<p>Punto débil</p> <p>Este hecho repercute negativamente tanto a nivel interno, como externo.</p> <p>Ralentiza el trabajo.</p> <p>Dan una imagen “controladora” del cuadro de mando.</p>	<p>Tal vez faltan manuales de procedimientos que regulan el trabajo.</p> <p>Faltan principios bien definidos que orienten todas las tareas.</p>
	Falta de organización en el trabajo (3x)	<p>Punto débil.</p> <p>Hay un momento de espera entre la orden y el inicio de los trabajos.</p> <p>Esto puede estar relacionado con la falta de decisión y la falta de formación en algunas áreas.</p>	
	Solo hay una persona para actividades (2x)	Si no está la persona de actividades no se puede hablar con otra persona.	
	Falta de formación del personal	No siempre saben sacar el mejor partido de los recursos de la biblioteca.	<p>Averiguar las áreas en las que los trabajadores desearían tener formación y en las que la necesitan.</p>

		Los propios trabajadores solicitan más formación.	<p>Si no es posible una formación formal, crear estrategias alternativas:</p> <p>estudiantes de prácticas, algunos profesores de la universidad, formaciones online.</p> <p>Tal vez alguna formación sobre cultura – arte contemporáneo. Eso podría llevar a tener mejor imagen de las actividades de la biblioteca.</p>
Espacio y horario	El horario bien (3x)		
	Podría abrir los fines de semana	Es una opinión manifestada sin gran entusiasmo.	
	El equipamiento es bastante malo: ordenadores, fotocopiadoras e internet (3x)	<p>Punto débil.</p> <p>Eso dificulta el uso de la biblioteca (interno y externo).</p> <p>La conexión wifi no llega al piso 5.</p>	
	Mayor cuidado con las instalaciones(3x)	<p>Falta de limpieza en general.</p> <p>Hay que mantener más ordenado el espacio.</p>	

	Los aseos son malos	Punto débil. Se considera una gran desventaja. No se concuerdan con la imagen de la biblioteca. Huelen mal y siempre están estropeados.	
	Falta un espacio de silencio		Estudiar hasta qué punto hay una demanda por un espacio de silencio. Crear un espacio restringido. O una sala de estudio. Hay estudiantes de oposiciones o investigadores particulares, profesores, artistas que no tienen un espacio tranquilo para trabajar.
	Falta un espacio más confortable para leer y estar.		Acondicionar algún espacio ya existente.
Actividades	Hay muchas actividades y variadas (4x)	Punto fuerte. Todos los grupos consideran de mayor importancia la variedad de actividades culturales de la biblioteca. La asocian a una	Aun así los usuarios desconocen muchos de los servicios que la biblioteca presta como las actividades hechas en cooperación con las asociaciones locales

		<p>imagen innovadora (pionera en muchas actividades) y contra-corriente (en el actual contexto las instituciones culturales han parado o disminuido su trabajo excepto la biblioteca). Es una postura pública de gran importancia para la imagen de la biblioteca.</p> <p>El grupo de trabajadores fue el único que presentó críticas a las actividades de la biblioteca: demasiado trabajo, falta de organización del mismo.</p>	<p>y que le imprimen un carácter más social.</p>
	Falta difusión (4x)	<p>Punto débil.</p> <p>Falta de difusión</p> <p>Es importante mejorar la divulgación. Existe el riesgo de que las actividades de la biblioteca, se consideran importante sin que nadie asista.</p>	<p>Mejorar la difusión en diferentes vías.</p> <p>Repensar el esquema de difusión. Creando un plan o esquema propio.</p> <p>Crear un grupo de usuarios que ayude a desarrollar la tarea de</p>

			<p>difusión: el trabajo colaborativo (Sal magazine) en este ámbito es el más eficiente.</p> <p>Los grupos culturales piensan que le falta una estructura más estable que permita que sea más fácil memorizarla.</p> <p>A los carteles les falta una identidad propia que facilite identificar que son una actividad de la biblioteca, no se destacan junto a otra cartelería y no llegan a mucho puntos de la ciudad.</p>
	Falta de público joven (3x)	<p>Punto débil.</p> <p>Los grupos relacionan este hecho con la falta de difusión. Puede ser un peligro a largo plazo.</p> <p>Los más jóvenes no conocían los clubes de lectura.</p>	<p>Confirmar si no existe realmente público joven.</p> <p>Poder ver con algunos estudiantes de prácticas (biblioteconomía, informática, diseño) otras formas de divulgación.</p>

		Los más jóvenes hablan que no ven los carteles, necesitan una aplicación que los ayude a conocer las actividades.	Más formación en la utilización del Facebook.
--	--	---	---

#### Otros datos

- Los grupos a los que les fue preguntado por qué habían sido seleccionados – además de la sorpresa que les causó – lo relacionaban con la existencia de una relación formal presente o pasada.
- Todos los grupos resaltaron el honor y la satisfacción en participar en las reuniones, reconociendo que les parecía una buena práctica que se debería mantener en el futuro. Y una vez más la biblioteca era una referencia de innovación.
- Cuando se pedía que describiesen formas de colaborar con la biblioteca los elementos solamente pudieron enunciar una relación unilateral – donde la biblioteca ofrecía sus recursos. Algunos se prestaban a asesorar con su experiencia y a programar actividades. Aun así se mostraban disponibles para ayudar en lo que fuese necesario. Sería importante que la biblioteca pensase que formas de colaboración bilateral son de su interés.
- Los participantes en ocasiones tenían alguna dificultad de contestar a las preguntas. Esto se puede deber a que las personas están poco acostumbradas a reflexionar sobre los servicios públicos.
- En relación a los servicios y actividades de la biblioteca se mostró que no poseían la suficiente información. Es muy importante informar de todas las actividades que hay en la biblioteca. En general no conocían el servicio de desideratas y el préstamo inter-bibliotecario.

#### Cuestiones de los stakeholders que quedaron por contestar

- ¿Cómo pueden sugerir la compra de material?
- ¿Con quién pueden contactar para proponer una actividad?
- ¿Cómo pueden hacer una sugerencia o proponer un cambio en la biblioteca?

- ¿De qué forma pueden colaborar con la biblioteca?
- ¿Cómo pueden recibir información de las actividades de la biblioteca?
- ¿Es posible visitar la biblioteca por dentro, como el fondo local o las áreas técnicas de la biblioteca?

## Tarea 7 – Análisis de la biblioteca

Contexto: El análisis de la biblioteca consistió en rellenar un formulario, hecho a priori, con el objetivo de determinar:

- Principios de actuación (misión, visión, principios y objetivos estratégicos de la biblioteca)
- Sistema de comunicación (qué vías de comunicación posee la biblioteca, como se distribuye el trabajo de comunicación y quiénes son sus responsables).

### 1.1- Principios de actuación

#### 1.1.1 – Nombre de la biblioteca

Biblioteca Pública de Salamanca “Casa de las Conchas”

#### 1.1.2 – Misión de la biblioteca

La Biblioteca Pública de Salamanca tiene como misión facilitar a los ciudadanos el acceso a la información, a la cultura y a la formación permanente, poniendo a su disposición una colección organizada de materiales y recursos de información, así como favorecer las relaciones y la participación ciudadana a través de un amplio programa de actividades y un espacio de diálogo y encuentro abierto a todos.

#### 1.1.3 – Visión de la biblioteca

“La Biblioteca Pública de Salamanca Casa de las Conchas quiere ser un centro activo que mire al futuro y que esté atento a los cambios sociales y tecnológicos y a las nuevas formas de expresión. Persigue la continua actualización de sus espacios y servicios para de esta forma convertirse en lugar de referencia de carácter dinámico e innovador”



## 1.1.4 –Principios orientadores

1	La biblioteca trabaja con el objetivo de orientar al usuario y resolver sus necesidades informativas.
2	La biblioteca favorece las relaciones y la socialización ciudadana actuando como un lugar de diálogo y encuentro abierto a toda la comunidad.
3	La biblioteca fomenta su dimensión educativa mediante programas de formación de usuarios, formación permanente y recursos para el autoaprendizaje.
4	La Biblioteca favorece la mejora del desarrollo personal y social de los ciudadanos y de la comunidad a la que sirve ofreciendo una amplia gama de servicios de información, formación, ocio y cultura.
5	La biblioteca favorece el desarrollo creativo y las habilidades técnicas y de expresión, con actividades que sirven de estímulo a todos aquellos que deseen compartir y/o presentar públicamente su potencial creativo.
6	La biblioteca reúne, conserva y difunde el patrimonio documental y cultural local.

## 1.1.5 - Objetivos estratégicos

1	Actualizar permanentemente los servicios y fondos de la biblioteca para atender las nuevas necesidades y demandas derivadas de los cambios sociales y tecnológicos.
2	Mejorar la accesibilidad presencial y virtual a la biblioteca.
3	Definir y organizar espacios polivalentes abiertos a las propuestas de la Comunidad ciudadana.
4	Ofrecer a lo largo del año un programa amplio y variado de actividades culturales.
5	Aumentar la visibilidad de la biblioteca en la comunidad y mejorar su imagen social.
6	Diseñar programas formativos para el conocimiento y uso de la biblioteca, los recursos y tecnologías de la información y comunicación y las redes sociales.

7	Asesorar y dar apoyo técnico a bibliotecas, colectivos e instituciones para la organización de servicios bibliotecarios y de información.
8	Promover las actividades y programas para el fomento de la lectura y el desarrollo del hábito lector.
9	Promover el aprendizaje de idiomas a través de talleres de conversación y de clubes de lectura.

#### 1.1.6 – Otra información pertinente

- Carta de servicios de la BP Salamanca:  
[http://www.bibliotecas.jcyl.es/web/jcyl/BibliotecaSalamanca/es/Plantilla100/1284354172309/0/\\_/](http://www.bibliotecas.jcyl.es/web/jcyl/BibliotecaSalamanca/es/Plantilla100/1284354172309/0/_/)

### 1.2 – Sistema de comunicación de la biblioteca

- 1.2.1 - ¿Hay un responsable formal de la comunicación de la biblioteca?  
R. D. (Directora).
- 1.2.2- ¿Quién es el responsable de las redes sociales de la biblioteca?  
F. C. (Ayudante de biblioteca).
- 1.2.3- ¿Quién es el responsable de enviar las notas de prensa?  
A. G. (Auxiliar de biblioteca).
- 1.2.4- ¿Quién gestiona las actividades? ¿Quién contacta con los participantes para las actividades de la biblioteca?  
R. D. y A. G.
- 1.2.5- ¿Quién selecciona los contenidos de los folletos de la biblioteca?  
R. D.  
Contenidos de la web: I. C. (Ayudante de biblioteca).
- 1.2.6- ¿Quién se encarga (actualiza, envía, crea nuevos grupos) de la “mail list” de la biblioteca?  
R. D. (alimentación de la lista de correo, contactos).  
A. G. (envío de correos, actualización de contactos).

Otras listas de correos, también de la biblioteca (Clubes de lectura, talleres de idiomas, Asociación de Amigos): R. R. y M. M. (Auxiliares de biblioteca).

1.2.7- ¿Quién decide las adquisiciones de la biblioteca?

R. D (Directora), F. C. (Ayudante de biblioteca) I. C. (Ayudante de biblioteca),

E. G. (Facultativo de biblioteca).

1.2.8- ¿Quiénes son las personas responsables del sistema de comunicación de la biblioteca? Reúna los nombres que fueron apareciendo en las cuestiones anteriores.

<b>Nombre</b>	<b>Categoría profesional</b>	<b>Tareas de comunicación</b>
R. D.	Directora / facultativo de la biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable formal de comunicación</li> <li>- Selección de información de los folletos</li> <li>- Gestión de actividades y contacto con los participantes</li> <li>- Mail list</li> <li>- Adquisiciones</li> </ul>
A. G.	Auxiliar de biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de actividades y contacto con los participantes</li> <li>- Notas de prensa</li> <li>- Mail list</li> </ul>
F. C	Ayudante de biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Adquisiciones</li> </ul>

I. C	Ayudante de biblioteca	- Selección de contenidos página web - Adquisiciones
E. G.	Facultativo de biblioteca	- Adquisiciones
R. R.	Auxiliar de biblioteca	- Mail list
M. M	Auxiliar de biblioteca	- Mail list

## Conclusiones

Se hicieron 3 reuniones con todos los trabajadores de la biblioteca para presentar los resultados del estudio.

En las reuniones se indicaron los aspectos más relevantes del estudio, es decir, aquellos que fueron indicados por los diferentes stakeholders. La información más significativa organizada en dos grupos: los aspectos señalados por todos los grupos (4x) y los enunciados por 3 grupos (3x). De forma muy sumaria, los resultados más destacados, se pueden resumir en la siguiente tabla:

<b>Tabla 16 – Principales conclusiones del estudio de stakeholders de la B.P Salamanca</b>	
<b>N de grupos que repitieron la información</b>	<b>Conclusiones</b>
4x	
	Opinión general – Imagen positiva de la biblioteca como un centro activo e innovador. La biblioteca se considera un espacio de encuentro y acceso a la cultura. Esta imagen guarda una estrecha relación con la programación de actividades de la biblioteca.
	Personal – Es amable y siempre intenta solucionar los problemas que se le presentan.
	Actividades – La biblioteca programa muchas actividades y bastante variadas. Las actividades confieren a la institución una imagen innovadora (pionera en muchos casos) y a contracorriente (muchas instituciones han suspendido la programación de actividades debido a los recortes, pero la biblioteca ha seguido programando con presupuestos reducidos).
	Falta de divulgación – Muchas veces las personas solo conocen las actividades, después de que estas sucedan. Hay que mejorar la divulgación a través de las diversas vías

	de comunicación. Los documentos divulgativos no poseen una identidad propia, que permita reconocer que son de la biblioteca.
3x	
	Fala sección infantil – Los stakeholders no comprenden porque la biblioteca no tiene una colección para niños.
	Organización de la colección – La disposición de la colección y su organización es complicada y a veces poco intuitiva, principalmente en los centros de interés. Falta una señalización más clara.
	Falta de poder de decisión o autonomía de los trabajadores – Crea una imagen controladora del cuadro de mando de la biblioteca. Ralentiza el trabajo.
	Falta de organización del trabajo – Este punto está directamente relacionado con el anterior. Crea la sensación de que los trabajadores no conocen totalmente su trabajo. Siempre necesitan confirmar lo que deben hacer. Ralentiza el trabajo.
	Equipamiento malo – Ordenadores, fotocopiadoras e internet funcionan mal. Ralentiza el trabajo.
	Poco cuidado con las instalaciones – Falta de limpieza en general, desorden de los materiales y cierto descuido. Hay que mantener los espacios más limpios y ordenados.
	Falta público joven – Existe la idea de que a las actividades de la biblioteca no asiste el público joven

Después de presentar los resultados del estudio se reflexionó sobre los siguientes puntos:

1. Si algún de los resultados presentados les sorprendió:
  - En general los resultados del estudio no sorprendieron a los trabajadores, en su mayoría eran conscientes de los datos recogidos en las cuatro reuniones. Sin embargo, les pareció útil la realización del estudio, pues reúne de forma clara la opinión sobre el trabajo diario de la biblioteca que puede apoyar la toma de decisiones.
  - El único dato que resaltaron fue la falta de poder de decisión o autonomía de los trabajadores y que este dato fuese percibido por los stakeholders externos a la institución, lo que puede suponer un riesgo para la imagen de la misma.
  
2. Propuestas de mejora y reflexiones:
  - Falta de poder de decisión o autonomía de los trabajadores  
En las diferentes tareas del estudio se observó que los trabajadores no conocían el trabajo total de la institución, ni el trabajo real de sus compañeros. Se reflexionó sobre la división del trabajo, que para muchos no es equitativa, pues existen algunas tareas que a nadie le gusta hacer. Se constató la necesidad de mejorar la comunicación interna con el fin que a que los trabajadores conozcan de forma inequívoca lo que deben hacer.
  - La falta de organización del trabajo  
Se presentaron como principales motivos el aumento del número de actividades, la falta de personal y que cada trabajador era responsable de diferentes tareas. Otra vez se habló de la necesidad de mejorar la comunicación interna.
  - Necesidad de formación  
Los propios trabajadores reclamaban más formación, principalmente en áreas relacionadas con las nuevas tecnologías y la divulgación como por

ejemplo redes sociales y herramientas de diseño. Se pensaba que una mayor formación podría facilitar el trabajo y la toma de decisiones en las tareas particulares. Los trabajadores mostraron deseo de conocer el trabajo que realizaban otras bibliotecas e instituciones afines, principalmente en lo que se refiere a programación y gestión (técnicas de marketing y divulgación). Se propuso la creación de un plan de formaciones utilizando el conocimiento de cada trabajador (formación colaborativa) y los estudiantes que hacen prácticas en la biblioteca.

- Falta de divulgación  
Todos los trabajadores eran conscientes de la importancia de la comunicación y divulgación de los servicios y actividades de la biblioteca. Se habló también de la importancia de llevar los carteles a otras partes de la ciudad. En lo referente a las redes sociales se comentó la posibilidad de que los trabajadores utilizasen sus cuentas personales para divulgar la información colocada en la página de Facebook y Twitter de la biblioteca.
- Falta de público joven en las actividades  
Es necesario investigar si esta percepción es correcta y si lo mismo sucede en otras instituciones de la ciudad. Posteriormente mejorar la comunicación hacia este segmento de la población.

### 3. ¿Cuáles deberían ser las principales líneas de actuación de la biblioteca en 2016-2017?

De acuerdo con los resultados del presente estudio, la opinión del cuadro de mando de la biblioteca y los temas más debatidos por los trabajadores se consideró que la biblioteca debería centrar su trabajo en los siguientes puntos:

- Promover el trabajo en equipo
  - Crear un plan de formación para los trabajadores, utilizando formadores y recursos internos y externos.
  - Promover espacios de debate sobre la biblioteca pública, donde se enseñe también el trabajo realizado por otras instituciones. El conocimiento del ámbito bibliotecario potencia un



sentimiento de pertenencia y motiva a los trabajadores a seguir ofertando un servicio de calidad.

- Crear dinámicas participativas con el fin a aumentar la autonomía de los trabajadores. Crear una lista de principios de trabajo y líneas de actuación decididas por el conjunto de trabajadores, para que todos conozcan los objetivos que la biblioteca debe alcanzar.
  - Preguntar a los trabajadores cómo mejorar la comunicación interna para que no se pierda información y cada uno sepa el trabajo que debe realizar.
- Mejorar la divulgación
    - Crear un plan de comunicación.
    - Promover el que los trabajadores sigan llevando carteles y folletos para las zonas donde residen.
    - Promover la divulgación de información en las redes sociales, a través de las cuentas personales de los trabajadores.
    - Intentar llegar al público joven.
    - Segmentar la *mail list* para que a que la comunicación que llegue a cada persona sea más pertinente.

## Sugerencias

- Reunir a los trabajadores para definir las líneas de actuación futura de la biblioteca en conjunto.
- Revisar con los trabajadores el reparto de tareas. Que cada trabajador de forma voluntaria se haga responsable de un conjunto de tareas.
- Mejorar la comunicación. Crear una red con los diferentes stakeholders para publicitar mutuamente las actividades unos de los otros.
- Mantener la relación con los stakeholders prioritarios
  - Contestar a las dudas de los stakeholders
  - Presentar los resultados finales del estudio
  - Realizar una actividad con los mismos, por ejemplo, una visita guiada o una reunión informal.
- Crear una actividad sobre la participación ciudadana en la biblioteca, con el fin de promover el carácter abierto y comunitario de la institución. Se recomienda en dicha actividad presentar de forma sugerente el trabajo anual de la biblioteca.
- Realizar un estudio sobre el trabajo general de la biblioteca o sobre algún tema específico por lo menos una vez al año. Esto promueve la participación de los ciudadanos que debe evolucionar de una posición pasiva a una posición activa de colaboración en la realización de actividades y la toma de decisiones de la biblioteca.

## Apéndice 9 Plantilla para el análisis de la biblioteca

### 1.2- Principios de actuación

**Nota:** No se preocupe si su biblioteca no tiene bien definida la misión, los principios orientadores o los objetivos estratégicos, ésta puede ser una buena oportunidad para hacerlo. Consulte con sus stakeholders para conocer qué función atribuyen a la biblioteca o que biblioteca desean tener en el futuro y saber qué principios o líneas de actuación se deben seguir.

En todo el caso anote en los respectivos espacios la información que tenga o los posibles principios de actuación de su biblioteca, aunque estos no estén por escrito.

#### 1.2.1 – Nombre de la biblioteca

---

#### 1.2.2 – Misión de la biblioteca

(En el caso de que su biblioteca no tenga una misión bien definida, indique en un breve párrafo - 2 o 3 líneas - el objetivo principal de su biblioteca).

---

---

---

---

---

#### 1.2.3 – Visión de la biblioteca

(En el caso de que su biblioteca no tenga una visión bien definida, indique en un breve párrafo - 2 o 3 líneas - el deseo de futuro de su biblioteca).

---

---

---

---

---

1.2.4 - Principios orientadores

(En el caso de que su biblioteca no tenga los principios orientadores definidos, indique 3 o 4 puntos que sean prioritarios para su biblioteca).

1	<hr/> <hr/> <hr/>
2	<hr/> <hr/> <hr/>
3	<hr/> <hr/> <hr/>
4	<hr/> <hr/> <hr/>

1.2.5 - Objetivos estratégicos

(En el caso de que su biblioteca no tenga los objetivos estratégicos definidos, indique 3 o 4 puntos en los que se centra el trabajo actual de la biblioteca).

1	<hr/> <hr/> <hr/>
2	<hr/> <hr/> <hr/>
3	<hr/> <hr/> <hr/>
4	<hr/> <hr/> <hr/>



### 1.3 – Sistema de comunicación de la biblioteca

1.2.1 - ¿Hay un responsable formal de la comunicación de la biblioteca?

- Sí. Nombre \_\_\_\_\_
- No.

1.2.9- -¿Quién es el responsable de las redes sociales de la biblioteca?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2.10- ¿Quién es el responsable de enviar las notas de prensa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2.11- ¿Quién gestiona las actividades? ¿Quién contacta con los participantes para las actividades de la biblioteca?

-----

-----

1.2.12- ¿Quién selecciona los contenidos de los folletos de la biblioteca?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2.13- ¿Quién se encarga (actualiza, envía, crea nuevos grupos) de la “mail list” de la biblioteca?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2.14- ¿Quién decide las adquisiciones de la biblioteca?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.2.15- ¿Quiénes son las personas responsables del sistema de comunicación de la biblioteca? Reúna los nombres que fueron apareciendo en las cuestiones anteriores.

<b>Responsables del sistema de comunicación de la biblioteca</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Categoría profesional</b>	<b>Tareas dentro de la comunicación</b>

### **1. 3 – Primeras conclusiones**

Al final de la tarea 1 estamos preparados para contestar a dos importantes cuestiones, que nos llevarán rápidamente a las primeras conclusiones:

- 1- ¿La biblioteca tiene una misión, principios orientadores y objetivos estratégicos bien definidos?

Si la respuesta es “sí”, tenemos la base que permitirá un trabajo consistente. Debemos reflexionar sobre ellos a la hora de decidir el tema y sub-temas sobre los cuales queremos conocer la opinión de los stakeholders.

Si la respuesta es “no”, este puede ser el momento de plantearse desarrollar estas cuestiones. El contacto directo con los stakeholders, que es lo que promueve este manual, es el escenario más propicio para conocer las expectativas y necesidades de los mismos e intentar plasmarlas a la hora de definir la misión y los principios orientadores de la biblioteca. Podrá comprobar cómo al hablar con los stakeholders surgirá de forma natural y clara lo que esperan los ciudadanos de la biblioteca.

- 2- ¿Hay una persona o grupo formal responsable del sistema de comunicación de la biblioteca?

La respuesta a esta cuestión es fundamental para determinar el grupo que aplicará el manual y recoger algunos nombres de los empleados que pueden o deben participar en las reuniones de los trabajadores (Tarea 3 y 4).

Si la respuesta es “sí”, las personas o grupo responsable del sistema de comunicación debe integrar el comité que aplicará el presente manual. Como este modelo es de sencilla aplicación, ese comité no necesitará más de tres personas<sup>90</sup>. En el caso, de que el grupo responsable del sistema de comunicación sea muy grande, una parte puede ocuparse de la aplicación del manual y los otros pueden participar en las reuniones de funcionarios (Tareas 3 y 4).

Si la respuesta es “no” y la biblioteca no tiene una persona o grupo responsable formal del sistema de comunicación, la tabla 1 pone de manifiesto los empleados que trabajan en el sistema de comunicación de la biblioteca. Las personas más

<sup>90</sup> Las bibliotecas más pequeñas pueden tener un grupo de menor tamaño

citadas (las 2 o 3 primeras) en las cuestiones arriba indicadas (1.2.1– 1.2.8) deberán ser los responsables de aplicar el modelo.

### Principios orientadores

#### Nombre de la biblioteca

Biblioteca X

#### Misión de la biblioteca

Inspira el aprendizaje continuo, el conocimiento y el fortalecimiento de nuestra comunidad.

#### Visión de la biblioteca

---



---



---

**Principios orientadores** (ejemplo de la New York Public Library: <http://www.nypl.org/>)

1	<p>We inspire lifelong learning by creating more able learners and researchers. We:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teach learning and information-navigation skills</li> <li>• Provide tools, resources, and great places to work</li> <li>• Engage in great exploratory conversations</li> <li>• Ask and answer questions that encourage patrons to challenge their assumptions</li> <li>• Support creativity, research, and problem-solving</li> <li>• Bring people together to spark creative synergies and learn from each other</li> </ul>
2	<p>We advance knowledge by providing free and open access to materials and information that reflect New York’s global perspective. We:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify, acquire, and preserve items that enhance our unique areas of expertise</li> <li>• Connect with other organizations whose materials complement our own</li> <li>• Inspire interest, expand horizons, and enrich perspectives</li> <li>• Build tools that allow us to connect with the world in our areas of expertise</li> </ul>
3	<p>We strengthen our communities by promoting full citizenship and participation in society. We:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promote the development of key skills and capabilities</li> <li>• Provide dynamic resources to help patrons understand and engage in society</li> <li>• Create safe and reliable places where we and our patrons can enjoy, honor, celebrate, and engage with our communities</li> <li>• Offer unique and authoritative materials of historical importance</li> <li>• Bring our diverse communities together</li> </ul>



**Objetivos estratégicos**

1	<hr/> <hr/>
2	<hr/> <hr/>
3	<hr/> <hr/>
4	<hr/> <hr/>

**Otra información pertinente**

Valores que guían el trabajo de la biblioteca

ACCOUNTABILITY - We take responsibility for delivering on our commitments and for the stewardship of our materials and spaces.

EXCELLENCE - Only the finest of everything is good enough.

EXPERTISE - We are relentless in our efforts to better understand our communities, our collections, and our users.

FREEDOM- We are free and open to all. We treat everyone with respect and compassion.

INNOVATION - We are always learning. We are constantly exploring new ways of doing things better and doing better things.

PASSION - We love the Library, we love New York, and we love what we do.

TEAMWORK - We celebrate the diversity of our experiences and build connections. We trust each other.

Sistema de comunicación<sup>91</sup>

<b>Responsables del sistema de comunicación de la biblioteca</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Categoría profesional</b>	<b>Tareas dentro de la comunicación</b>
Ana Martín Lozano	Facultativo	Redes sociales
Diego López Sánchez	Auxiliar	Selecciona información de los folletos
Inmaculada Montero Diez	Ayudante	Redes Sociales
Juan Alonso Garcia	Ayudante	Notas de prensa
Inmaculada Montero Diez	Ayudante	Adquisiciones
Diego López Sánchez	Auxiliar	Mail list
Ana Martín Lozano	Facultativo	Notas de prensa
Antonio Pérez Mendez	Facultativo	Mail list
Inmaculada Montero Diez	Ayudante	Contacto con los participantes de las actividades
Rosa Antúnez Prado	Auxiliar	Adquisiciones

---

<sup>91</sup> Es un ejemplo creado *ad hoc* para el modelo.

## **Anexos**

# Anexo I – Correo electrónico de la Directora de la Biblioteca Pública de Salamanca sobre la aplicación del Modelo de Relación Biblioteca-Comunidad



**Junta de  
Castilla y León**

Delegación Territorial de Salamanca  
Servicio Territorial de Cultura  
Biblioteca Pública

## LÍNEAS DE ACTUACIÓN 2015/2016 DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA DEL ESTADO EN SALAMANCA. CASA DE LAS CONCHAS

En el mes de enero de 2015 se celebraron en la biblioteca dos reuniones generales de personal en las que el coordinador de la aplicación del modelo de relación biblioteca-comunidad, João de Sousa Guerreiro, nos expuso las conclusiones del mismo. A raíz del análisis de estas conclusiones la biblioteca decidió incidir en las siguientes líneas de actuación:

### **Mejora de la comunicación interna para conseguir una circulación de la información más fluida y reforzamiento de la idea de equipo.**

Se decidió utilizar de forma continuada los sistemas de comunicación que la biblioteca tiene a su alcance: correo electrónico y módulo de comunicación del sistema de gestión bibliotecaria absysnet. Todo el personal se comprometió a consultar estos dos medios al menos dos veces al día a la entrada y salida del trabajo.

Además de la mejora de la comunicación interna y con el fin de reforzar la idea de equipo se vio necesario desarrollar la motivación mediante la formación interna y el conocimiento por parte de todo el personal de las tareas realizadas por los otros. Se pensó también en la necesidad de insistir ante la administración de la que la biblioteca depende para que se cubriesen las plazas vacantes. A la vez se ampliaba el número de plazas ofertadas por la biblioteca para recibir estudiantes en prácticas. La incorporación del nuevo personal solicitado y de un grupo creciente de estudiantes en prácticas de distintas especialidades, proporciona nuevos puntos de vista y es un soplo de aire fresco en una plantilla que apenas había variado en los últimos años y que había sido diagnosticada en el estudio como mantenedora de una relación enquistada.

### **Mejora de la comunicación externa y de la imagen general de la biblioteca.**

La mejora en la difusión del programa de actividades de la biblioteca se vio como algo prioritario. Se pensó que la colaboración de un mayor número de trabajadores en la difusión del mismo a través del reparto de folletos y cartelería en sus lugares habituales de ocio y encuentro y a través de sus redes sociales personales, serviría para mejorar sensiblemente la comunicación del programa cultural de la biblioteca que había sido señalada como deficitaria por todos los grupos entrevistados.

Se decidió también facilitar esta programación con mayor antelación mediante la creación de un calendario mensual de actividades que se difundiría a través de la web y de los tabloneros de anuncios de la biblioteca.

Otra cuestión relacionada con la difusión es la de la mejora de la imagen de la biblioteca a través de la simplificación y modernización del aspecto físico de los carteles, formularios y hojas informativas a disposición del público. Valga como ejemplo el cambio del formulario de *Desideratas*, que experimentó importantes mejoras en su diseño y pasó a denominarse *Sugerencias de compra*, para acercarse más al lenguaje habitual de los usuarios.



**Junta de  
Castilla y León**

Delegación Territorial de Salamanca  
Servicio Territorial de Cultura  
Biblioteca Pública

Por último, dentro de este plan de mejora de la comunicación y la difusión hay que señalar también la realización de un programa semanal en Radio USAL para difundir los servicios y actividades de la biblioteca, así como el propósito de iniciar algunas visitas a las facultades para promover el conocimiento de la biblioteca entre la población estudiantil. Estas labores de difusión se completaron con la participación de la biblioteca con un stand propio en la Feria de bienvenida con la que la Universidad de Salamanca recibe a comienzos de curso a los nuevos estudiantes.

En cuanto a la mejora de la imagen física de la biblioteca se llevó a cabo la reforma de los servicios higiénicos que era también una de las exigencias en las que coincidían todos los grupos entrevistados; y se puso en marcha una nueva fórmula de mantenimiento de pequeños desperfectos con carácter mensual, coordinada desde el departamento de administración de la biblioteca.

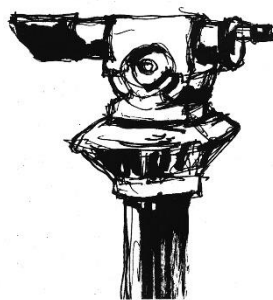
Estas líneas de actuación sobre mejora de la comunicación interna y externa, el fortalecimiento de la idea de equipo y la mejora de la imagen de la biblioteca tanto en lo referente a cartelería impresa y digital, como al propio espacio físico de la biblioteca, son la base para la elaboración del Plan estratégico y el Plan de comunicación de la Biblioteca.

Salamanca a 30 de noviembre de 2016.

*Naa Domínguez*

M. Ramona Domínguez Sanjurjo  
Directora





Esta tesis se terminó de redactar el 10 de noviembre de 2016, el día del vigésimo tercer aniversario de la inauguración de la Biblioteca Pública de Salamanca.