

# Cientes de un servicio cultural.

## Una experiencia de evaluación con "focus groups"

Xavier Ballart\*

### I. Introducción

La práctica profesional de la evaluación de programas y servicios se caracteriza por la diversidad metodológica como resultado de la necesidad de recurrir a una pluralidad de métodos y técnicas con el objeto de proporcionar información que sea útil a los comanditarios de la evaluación.

La técnica de los "focus groups" constituye un instrumento alternativo a otros, ya sean de naturaleza cuantitativa o cualitativa, relativamente económico y particularmente adecuado para obtener información sobre percepciones de los clientes o usuarios de un programa o servicio.

Las organizaciones del sector público, en la mayoría de los casos prestadoras de servicios de carácter intangible y con un importante componente personal, empiezan a descubrir el potencial de este instrumento, dada su preocupación por escuchar a los clientes y usuarios de los productos, programas y servicios que producen.

En este artículo, se definen los "focus groups" en relación con otras técnicas cualitativas, se analizan algunos de los factores que es preciso tener en cuenta para aplicar la técnica correctamente y se contrastan estas prescripciones con la experiencia de evaluación de las percepciones de los visitantes de una exposición temporal y de la oferta permanente del Museo de la Ciencia de Barcelona<sup>1</sup>.

### II. La técnica

#### 1. Definición.

El "focus group" se puede definir como una discusión entre un número reducido de clientes/usuarios de un programa o servicio, que ha sido planificada por un investigador con el objeto de obtener distintas percepciones y puntos de vista sobre una cuestión o conjunto de

cuestiones que preocupan a la organización. La discusión debe producirse en un ambiente abierto, relajado y no amenazador, con el objeto de que se desarrolle un intercambio de ideas y percepciones entre los participantes, espontáneo y natural.

A diferencia de otras técnicas de discusión en grupo (de ahí que optemos por la denominación específica de "focus group"), los "focus groups" sirven para determinar las percepciones, puntos de vista u opiniones de los usuarios de los servicios. No sirven, pues, para decidir entre opciones diversas, llegar a acuerdos, identificar consenso (como las técnicas Delphi o Grupo Nominal) o solucionar problemas concretos (como Brainstorming). Tampoco recurren a expertos o personas que tienen conocimientos sobre cómo solucionar los problemas planteados, sino a los mismos clientes/usuarios del servicio (KRUEGER, 1988).

Se trata de una herramienta evaluativa que, como tal, se concentra en el contenido de las discusiones y en la observación de los participantes (MORGAN, SPANISH, 1984). Su fuerza radica en la posibilidad de alcanzar una mayor profundidad respecto a las técnicas cuantitativas, si bien al precio de obtener información sobre un número menor de casos. En este sentido, los "focus groups" son una técnica adecuada cuando se quieren obtener ideas, percepciones, sugerencias, explicaciones y esto es más importante que representar numéricamente las opiniones, necesariamente más generales, de un colectivo más amplio. Ello no excluye, lógicamente, la posibilidad de combinar los "focus groups" con procedimientos cuantitativos. Se pueden utilizar de forma previa, para la preparación, por ejemplo, del cuestionario de un estudio de opinión, o una vez realizado éste, para obtener ideas e interpretar los resultados.

En resumen, los "focus groups" pueden utilizarse independientemente como instrumento alternativo para obtener informaciones específicas sobre aspectos concretos, o como complemento de estudios representativos u otros procedimientos cuantitativos pero no como sustituto de éstos.

## 2. Factores a tener en cuenta en su aplicación.

La calidad de la información obtenida con los "focus groups" depende de un conjunto de factores que son importantes para su desarrollo y aplicación.

En primer lugar, es preciso saber de forma previa, el propósito de la investigación, así como los temas que se quieren tratar y el tipo de información que se quiere obtener (KRUEGER, 1988). El moderador utiliza una serie de cuestiones predeterminadas de forma flexible y abierta, pero con el objeto de focalizar la discusión del grupo en el centro de interés de la investigación.

En segundo lugar, es importante formar grupos reducidos de siete a 10 personas, lo bastante grandes para que exista una pluralidad y diversidad de opiniones y a la vez lo bastante pequeños para que todos sus miembros tengan la oportunidad de expresar sus percepciones. Los grupos menores proporcionan menos ideas, mientras que los grupos mayores son difíciles de gestionar y tienden a generar discusiones paralelas.

En tercer lugar, la composición de los grupos tiene que estar determinada por el propósito del estudio (KRUEGER, 1988): en función de qué es lo que se quiere saber, se decide a quién se va a invitar a participar en los grupos y se definen sus características generales. La regla para la formación de los diversos grupos es la de la mínima diversidad entre los participantes por lo que respecta a nivel de contacto con el servicio, edad, nivel de estudios, situación profesional..., y por lo que es habitual organizar una serie separada de grupos para cada segmento, centrándose en los grupos más importantes para la investigación si los recursos son limitados.

Para identificar y establecer contacto con los clientes/usuarios del servicio, lo más eficaz es utilizar listas de la misma organización siempre que sea posible. En su defecto, cabe la posibilidad de interceptar una muestra aleatoria de clientes/usuarios *in situ* a quienes se invita a participar en una discusión en grupo, ofreciendo al mismo tiempo algún tipo de incentivo. Este puede ser, desde una cantidad de dinero (proporcional al tiempo y esfuerzo requeridos) a una comida gratuita o un pequeño regalo.

En cuarto lugar, son importantes todos los aspectos de tipo logístico como el lugar donde se va a celebrar la reunión, el día y la hora, o el medio de grabar su desarrollo. El lugar de reunión debe ser un espacio cómodo, de fácil acceso y si es posible "neutral". En este sentido, es mejor utilizar una instalación pública o privada que no pertenezca a la organización que presta el servicio. La reunión deberá realizarse en un día y a una hora que sean convenientes para los participantes y no debería

prolongarse excesivamente (más allá de las dos horas). El análisis de las discusiones requiere su grabación, si bien es preferible evitar cámaras de video, en la medida que pueden modificar el comportamiento de los participantes.

En último término, los resultados dependen de la interacción que se desarrolla entre las personas que forman el grupo. A este nivel, se plantean algunos inconvenientes: por una parte, la tendencia humana es a expresar no tanto lo que se piensa realmente como aquello que se cree será mejor visto por los demás. Por otra parte, como es bien sabido, para algunas personas no presenta ningún problema expresar opiniones en público, mientras que para otras ello resulta sumamente difícil o incómodo.

La dinámica del grupo puede, sin embargo, contribuir a superar estos inconvenientes, por lo que será decisiva la actitud y el comportamiento del moderador. Este debe procurar no identificarse con la organización prestadora del servicio ni adoptar una actitud defensiva, lo que podría poner toda la investigación en peligro. Al contrario, debe procurar no hacer juicios de valor y animar a los participantes a hacer comentarios de todo tipo, guiando al grupo hacia aquellas cuestiones que interesan a la investigación.

El conjunto de estos factores lleva a plantear la necesidad de repetir los grupos de características similares, dos, tres, hasta cuatro veces por contrastar el tipo de informaciones obtenidas. Si bien es cierto que la muestra de los participantes no se diseña para reflejar perfectamente la población de la que han sido seleccionados, no cabe plantear dudas sobre la validez de los resultados, si la técnica se aplica correctamente. En este sentido, es importante que las conclusiones sean útiles a los decisores (ALKIN, DAILLAK, WHITE, 1979; PATTON, 1986).

## III. La experiencia

### 1. Objetivos de la investigación.

El Museo de la Ciencia de Barcelona constituye un recurso único, tanto por su oferta permanente en la que ha sabido presentar la ciencia de una forma atractiva para el gran público, como por el hecho de combinar esta oferta permanente con salas y exposiciones que se renuevan constantemente.

En 1992, tras el éxito de la presentación en Barcelona de una conocida exposición sobre dinosaurios, el Museo decidió producir su propia exposición titulada "600 millones de años de viaje submarino", en la que combinaba maquetas móviles de animales marinos a escala real con animales vivos y otros elementos, con el

objeto de presentar diversas aproximaciones al hecho de la evolución biológica y su explicación científica.

La propuesta del equipo director del Museo consistía en presentar un conjunto de elementos y dejar que el visitante aprendiera indirectamente a partir de su propia observación participante, en el marco de una ambientación muy cuidada. El Museo rechazaba la idea de una visita guiada, donde el visitante adopta una actitud pasiva y simplemente sigue las explicaciones de un experto o de un casete. Esta representaba una aproximación innovadora al montaje de exposiciones científicas y el Museo tenía interés en descubrir cómo había sido recibida por sus clientes.

Junto a las exposiciones temporales, más llamativas y espectaculares, la oferta permanente del Museo tiene como principal cliente a la población escolar, tanto de Enseñanza General Básica como de Secundaria. Sin embargo, el Museo tenía muy poca información sobre las características generales de este importante grupo<sup>2</sup>.

El Museo observaba como mientras algunos colegios e institutos repetían sistemáticamente año tras año, otros dejaban de visitar el Museo o se quedaban en la condición de visitantes potenciales sin llegar a concertar una visita. El equipo director del Museo quería oír de sus propios clientes qué problemas habían encontrado, qué utilidad académica tenía la visita y, de forma general, qué aspectos de sus servicios percibían como fallidos y cuáles eran las posibles soluciones.

La necesidad del estudio de las percepciones de los visitantes de la exposición "600 millones de años de viaje submarino" y de los profesores que organizan visitas a la exposición permanente del Museo para sus alumnos, tuvo su origen en el equipo director del Museo. Lógicamente fue responsabilidad del equipo investigador precisar la naturaleza del estudio y el tipo de información que se podía obtener.

El Museo había realizado ya algún sondeo entre sus visitantes y quería, esta vez, profundizar más en la explicación de las opiniones y actitudes de sus visitantes. Los "focus groups" son un procedimiento de investigación adecuado para este propósito que, por otra parte, permite aumentar el tamaño de la muestra respecto a la posibilidad de realizar entrevistas individuales. Para este estudio se organizaron 10 grupos entre los visitantes de la exposición "600 millones de años de viaje submarino" y ocho entre los profesores de centros visitantes y no visitantes del Museo.

## 2. Participantes y grupos formados.

En el caso de la exposición, ante la diversidad en las características de los visitantes, el equipo investigador optó por formar dos tipos de grupos. Por una parte, jóvenes de

ambos sexos, de edades comprendidas entre quince-veintidós años que habían ido a la exposición por su propia iniciativa. Por otra parte, padres/madres de niños entre seis y catorce años, que habían asistido en grupos familiares. Todos ellos de clase social media amplia y mayoritariamente residentes en Barcelona o en su conurbación.

En ambos casos, el contacto se hacía a la salida de la exposición, si bien a los jóvenes se les invitaba a la terraza de la cafetería del Museo donde se desarrollaron las discusiones, mientras que aquéllos que habían visitado la exposición en grupos familiares, quedaban citados para otro día en un local del equipo investigador, donde se premiaba su participación con una compensación monetaria.

En realidad, estaba previsto organizar cuatro grupos con jóvenes y dos con padres/madres de niños, pero el reducido número de participantes en las primeras convocatorias obligó a repetir cuatro sesiones.

En el caso de los profesores de centros escolares, se trataron por separado los representantes de centros de Enseñanza General Básica y de Secundaria, procurando obtener en todos los casos una representación paritaria de centros públicos y privados, de la ciudad de Barcelona y de municipios tanto del área metropolitana como del resto de la provincia.

Por cada plaza a cubrir dentro del grupo, se seleccionaron de forma aleatoria cuatro centros con los que se estableció un primer contacto telefónico y un segundo contacto por carta entre los que habían confirmado su participación. Además, se organizaron otros dos grupos con profesores de centros escolares no visitantes.

Las dificultades para formar grupos de profesores fueron menores debido a la existencia de listas y a la posibilidad de establecer contacto por teléfono. Las reuniones se celebraron en un local de la Universidad y se incentivó la participación en las sesiones con una retribución monetaria.

## 3. Utilidad de la evaluación.

Si bien no es el objeto de este trabajo exponer con detalle los resultados de la investigación realizada, algunos ejemplos pueden servir para ilustrar la naturaleza de la información que permiten obtener los "focus groups".

Como se ha indicado, la exposición "600 millones de años de viaje submarino" se planteó como un reto para el visitante que, de una forma inductiva, tenía que hacer un viaje a lo largo del tiempo y descubrir cómo se produce la evolución.

Esta forma de plantear la exposición podía llegar a ser angustiosa para algunos padres que habían decidido ir al Museo como una forma de entretenimiento "cultural" y

que, sin embargo, tenían dificultades para adoptar un rol didáctico respecto a sus hijos. Para estos padres, la guía/catálogo era excesivamente densa y poco práctica para el seguimiento *in situ* de la exposición; resultaba difícil orientarse ya que no había ningún tipo de señalización ni recorrido preestablecido y faltaban gráficos ilustrativos y textos más asequibles. Además, la iluminación de la sala en la que dominaba el azul marino, hacía aún más difícil la labor de estos padres que tenían que intentar comprender y al mismo tiempo "controlar" a sus hijos en el fondo de un mar imaginario.

Así pues, si bien la exposición era valorada muy positivamente, una parte importante de sus visitantes entendía que el Museo debía facilitar su tarea de comprensión e interpretación para poder después cumplir con el rol didáctico que había asumido. Rechazaban, por tanto, el reto planteado y pedían mayor seguridad a través de alguna ayuda, ya fuera un guía o los tradicionales auriculares.

De las discusiones entre los profesores también surgieron algunas ideas interesantes. En la línea de lo afirmado para la exposición "600 millones de años de viaje submarino", los profesores de centros escolares valoraban muy positivamente la oferta permanente del Museo y su filosofía basada en el principio de la interactividad y de la experiencia. Sin embargo, los profesores pedían más material para preparar las visitas y, en general, un mayor detalle en los textos explicativos que apoyara su capacidad didáctica. El Servicio de Asistencia Pedagógica del Museo no era conocido por los participantes en grupos de discusión que reclamaban actividades previas dirigidas a preparar la visita.

La mayoría de los problemas discutidos tenían, sin embargo, que ver con la programación de las visitas. De las discusiones se desprendía como, para el Museo, el cliente era el centro escolar, cuando en realidad que un centro escolar fuera visitante dependía de uno o varios profesores del área de ciencias. Ello ocasionaba problemas de comunicación entre el Museo y los profesores que se traducían en pérdidas de la información que el Museo remite regularmente a los centros escolares. A su vez, los problemas de coordinación se traducían en desfases entre el desarrollo del programa académico y la fecha de la visita y en la concentración de grupos muy diversos (por edades o tipo de visitas) en un mismo día. Estos y otros problemas de atención al cliente eran soportados por los profesores de cuyo esfuerzo personal dependía que su centro continuara visitando el Museo.

En resumen, salvo los grupos de jóvenes que acudían al Museo por iniciativa propia, tanto los visitantes familiares como los profesores de centros escolares se sentían

incómodos con la idea de aprender de forma inductiva a partir del análisis de los hechos expuestos por el Museo. Por otra parte, los profesores-organizadores de visitas se sentían desatendidos y reclamaban una mayor receptividad por parte de los servicios del Museo.

Estas y otras ideas surgidas en los grupos fueron la chispa que encendió una intensa discusión entre el equipo directivo sobre la estrategia a seguir en el futuro para que sus ideas innovadoras tuvieran mayor aceptación y los problemas experimentados por sus principales clientes no quedaran sin resolver. De hecho, el Museo introdujo cambios en la señalización, textos explicativos e iluminación durante el desarrollo de la exposición. Lo más importante fue, sin embargo, que el equipo director percibió las dificultades que entrañaba su planteamiento y la necesidad de "educar" a sus clientes o, al menos, tener en cuenta su perspectiva, si quería continuar con su forma de organizar las exposiciones.

## IV. Conclusiones

1. Los "focus groups" sirven para dar a los clientes de una organización la oportunidad de expresar sus opiniones y expectativas, discutir los problemas que han encontrado en la prestación de un servicio y recoger ideas que permitan mejorarlo. Es importante saber, de forma previa, los temas que se quieren tratar.
2. Los "focus groups" permiten tratar algunos temas con profundidad. Si bien no sustituyen a un estudio de opinión representativo, pueden servir para preparar un cuestionario, o simplemente, para una vez realizado éste, obtener ideas e interpretar los resultados.
3. Es recomendable controlar previamente las características generales de las personas que participan en los grupos: naturaleza y nivel de contacto con el servicio, edad, sexo, residencia, nivel de estudios-profesión.
4. Los participantes tienen que ser localizados, entre los clientes, a través de listas o, en su caso, estableciendo contacto directo en las mismas instalaciones donde se presta el servicio.
5. El grupo ideal es de unas 8-10 personas, esto es, ni demasiado pequeño, ni demasiado grande, de forma que todos los participantes tengan las mismas oportunidades de hablar y, sin embargo, exista una pluralidad de opiniones.
6. El lugar de reunión debería ser en un espacio cómodo, cerca del cliente y si es posible "neutral", como una sala de reuniones de una institución pública o privada que no sea la misma que ofrece el servicio.

7. La reunión no debería prolongarse demasiado tiempo (un máximo de dos horas) y debería realizarse a una hora conveniente para los participantes. Generalmente es preciso incentivar la participación con un pequeño obsequio que bien puede ser una retribución en dinero.

8. El moderador de la reunión ha de ser una persona abierta, amable y simpática, que no adopte una postura defensiva respecto del servicio discutido.

9. Es conveniente grabar la reunión para su posterior análisis, si bien es mejor no utilizar cámaras de video dado que pueden influir en el comportamiento de los participantes.

10. Finalmente, se deben repetir los grupos de características similares con el objeto de contrastar las informaciones. El criterio de la utilidad de los resultados para los decisores debería presidir este tipo de investigación aplicada.

### Notas

\* Universitat Autònoma de Barcelona.

<sup>1</sup> Esta investigación fue llevada a cabo por el Equipo de Análisis Político de la Universidad Autónoma de Barcelona, del que formaron parte en esta ocasión, además de los profesores J. Subirats y X. Ballart, los entonces estudiantes del Master en Gestión Pública A. Cernadas y A. Losada.

<sup>2</sup> Entre los visitantes del Museo hay escuelas públicas y privadas del área metropolitana de Barcelona, pero también de otras comarcas

catalanas y regiones españolas que aprovechan sus desplazamientos a Barcelona o hasta los viajes fin de curso, para programar una visita al Museo. Algunos visitantes escolares son profundos conocedores del Museo y sus profesores organizan visitas a una o varias salas con objetivos pedagógicos específicos. Otros son visitantes generales, que únicamente pretenden despertar la curiosidad científica de los alumnos.

### Bibliografía

ALKIN, M.C., R. DAILLAK, P. WHITE (1979): *Using Evaluations*, Beverly Hills, CA: Sage.

KRUEGER, R.A. (1988): *Focus Groups*, Newbury Park, CA: Sage.

MORGAN, D.L., M.T. SPANISH (1984): "Focus groups: A new tool for qualitative research", *Qualitative Sociology*, 7, pgs. 253-270.

PATTON, M.Q. (1986): *Utilization focussed evaluation*, Beverly Hills, CA: Sage.

**EL INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES (IEF)** es el centro de *investigación* y de *formación* de la Hacienda Pública Española. Lo que hoy conocemos bajo esas siglas fue creado en el año 1960 e incorpora, desde octubre de 1993, a la Escuela de la Hacienda Pública.

El actual IEF constituye un *modelo organizativo integral* de investigación y de formación, cuyos objetivos, al servicio del Ministerio de Economía y Hacienda de España, son:

- Ofrecer a éste un soporte analítico riguroso para facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Garantizar la selección, formación y perfeccionamiento de sus funcionarios.
- Difundir ideas y experiencias propias del ámbito financiero público.
- Fomentar la cooperación con organismos e instituciones públicas y privadas de ámbito nacional e internacional.

En esencia, su misión institucional consiste en *impulsar* y *articular* núcleos de reflexión e investigación –propios y externos–, que conecten con las necesidades de la Hacienda Pública y la Sociedad y *desarrollar* procesos de formación innovadores al servicio de las políticas y objetivos del Ministerio de Economía y Hacienda.



**Instituto de Estudios Fiscales**



**Ministerio de Economía y Hacienda  
Secretaría de Estado de Hacienda**