

ABORDAJE DE LA PERTINENCIA-RELEVANCIA PARA LA PLANIFICACIÓN, EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS INTERVENCIONES DE PREVENCIÓN

Sonia Mayordomo López

Facultad de Psicología - Universidad del País Vasco

“El no reconocer más que lo dado lleva a ignorar aquello que la realidad existente niega, es decir, aquello que no existe, pero que sería históricamente posible si se dieran otras condiciones [...]. Idealista es el esquema que antepone el marco teórico al análisis de la realidad, y que no da más pasos en la exploración de los hechos que aquellos que le indica la formulación de sus hipótesis”

(Martín-Baró, 1998)

1. Introducción

Antes de comenzar con el abordaje teórico-práctico relativo a la pertinencia-relevancia, permítame contextualizar la razón de ser del manuscrito que tiene entre sus manos.

La redacción del mismo responde a la demanda realizada por la organización Sida Studi con motivo de la organización de las II Jornadas “Capacitando a las ONG/sida: mejorando la prevención del VIH”. Las mismas constituyen “un paso hacia delante” y nacen como resultado de las conclusiones obtenidas en el estudio “Diagnóstico de intervenciones grupales de las ONG para la prevención del VIH/sida entre jóvenes escolarizados/as” (León y Lozano, 2008).

En este estudio, se realiza una adaptación de la metodología Ready, Steady, Go! (Ross, Dick y Ferguson, 2006) al medio que nos compete, con el objeto de observar cuál es el estado de la cuestión dentro de las ONGs españolas que abordan intervenciones de prevención sexual de carácter grupal y en el contexto escolar.

Esta metodología coincide con las teorías clásicas de la evaluación de programas cuando considera que una de las variables de proceso a tener en cuenta cuando nos planteamos la posibilidad de diseñar un programa de intervención debe ser la *relevancia-pertinencia* del mismo. Desde este punto de vista, se parte de la asunción de que una intervención debe llevarse a cabo en la medida que los objetivos y contenidos abordados en la misma resulten relevantes para la población sujeto a la que va dirigida. Dicho de otro modo, una intervención sería pertinente en la medida en que se circunscribe al objeto de estudio, atiende a las necesidades propias del colectivo al que se dirige y traduce dichas necesidades en la formulación de objetivos programáticos que responden a la resolución de éstas.

De lo dicho anteriormente ya se puede deducir que una intervención que pretenda responder a criterios de *pertinencia-relevancia* debe tener muy en cuenta las variables de contexto. Nos referimos a que la intervención responda a las necesidades de la población sujeto y sea sensible a la realidad contextual en la que viven.

No obstante, volviendo al estudio de León y Lozano (2008), los resultados que en él se nos muestran no son especialmente halagüeños. Así, los autores concluyen que la muestra de ONGs que participaron en el estudio cuenta poco con la opinión de los jóvenes y otros actores importantes (profesores, padres, políticos...) en la planificación y diseño de la intervención, y apenas se hacen pruebas piloto de las intervenciones. Todo ello repercute directamente en la no consideración de la *pertinencia* en las intervenciones. Como afirman muy acertadamente los autores de este estudio, en la medida que apenas se toma en cuenta la opinión de la población sujeto, y cuando sí se hace las fuentes de consulta a las que se accede son los docentes, las intervenciones que se implementan vienen planificadas de forma tecnocrática e unilateral. Y es que estas formas de hacer e implementar las intervenciones vienen soportadas en ocasiones por la convicción de que conviene prevenir antes de no hacer nada y que la experiencia nos avala en nuestras formas y modos de emprender la acción preventiva.

A este respecto, quizás deberíamos detenernos a pensar varias cuestiones: 1) Toda acción intervencionista está impregnada de creencias, criterios valorativos e ideológicos que pueden estar sesgando nuestra visión de la realidad. Por ejemplo, para los que nos dedicamos al ámbito de la prevención sexual del VIH es una cuestión indudable la necesidad de abordar activa-formativamente temáticas relacionadas con los derechos afectivo-sexuales, reproductivos y preventivos de las personas, de la misma forma que un activista ecologista considerará indiscutible la necesidad de formar a las generaciones más jóvenes en la responsabilidad para con el medio ambiente y el desarrollo sostenible; 2) Si intervenimos pero no evaluamos nuestras intervenciones adecuadamente, realmente no estamos detectando si lo que estamos haciendo es válido y, lo que es peor, no nos damos la oportunidad de mejorar nuestras intervenciones en base a criterios rigurosos. ¿Qué pasaría si al cabo de todos estos años hacemos una evaluación de programas y de resultados, y llegamos a la conclusión de que no estamos siendo certeros con los mismos? ¿De qué habrá servido tanto esfuerzo?; 3) Por último, si planificamos y diseñamos nuestras intervenciones sin tener en cuenta ni el espectro contextual de la población sujeto ni sus necesidades corremos el riesgo de caer en un “artificialismo programático” que poco refleje las verdaderas inquietudes y realidades de la población sujeto del mismo.

¿Qué pasaría si se realizara una detección de necesidades global y se observara que entre los jóvenes escolarizados la prevención sexual del VIH no es considerado un tema prioritario como tal para ellos? ¿Deberíamos sensibilizar o seguir interviniendo? ¿Nos llegaríamos a preguntar si quizás nuestros programas han propiciado efectos negativos inesperados que repercuten directamente en la “quemazón” de información redundante que posee la población sujeto?...

Por todo lo comentado, queda de sobra argumentada la pertinencia de considerar el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) como un proceso más en la planificación y diseño de programas de intervención.

2. ¿Cómo realizar un estudio sobre la pertinencia de la intervención?

a. Contextualización del análisis/evaluación de necesidades (o contexto)

Cualquier intervención social se lleva a cabo a través de un proceso de toma de decisiones, que se pone en marcha ante la existencia de algún tipo de demanda social. La solución de las necesidades que han originado tal demanda se convierte en el motor del plan de acción que nos llevará al establecimiento de objetivos (generales y específicos), a la planificación y puesta en marcha de la intervención y, finalmente, a su valoración. Así, la valoración se convierte en el recurso social para contrastar si unas necesidades y demandas existentes y atendidas se ha resuelto (Fernández-Ballesteros, 1998).

La pertinencia es entendida como la medida por la cual un programa responde a unas necesidades concretas de la población atendida (Ubillos, 1995; Ubillos, Insúa, de Andrés, 1999). Así, llegar a emitir un juicio sobre la pertinencia (o no) del diseño e implementación de un programa de intervención en un contexto dado y con una población sujeto determinada, pasa por realizar un análisis/evaluación de necesidades¹. Aquí, y con el objeto de no llevar a equívocos, se debe puntualizar que nuestra consideración del análisis/evaluación de necesidades (o contexto) es sinónimo de lo que autores como Reboloso, Fernández y Cantón (2008) denominan evaluación del contexto. Estos autores consideran que en la evaluación del contexto² tendrían cabida la evaluación de necesidades y las evaluaciones diagnósticas, como dos procesos diferenciados. Sin embargo, nosotros asumimos que en la procedimentación del análisis/evaluación de necesidades (o contexto) queda subsumida la evaluación diagnóstica [es por ello que en este manuscrito se viene mencionando a la denominada “evaluación de necesidades” como “análisis/evaluación de necesidades (o contexto)”].

¹ Entendiendo la necesidad como una discrepancia entre el estado actual y el fin deseado

² Fase inicial del proceso de intervención-evaluación en la que se describen y valoran las condiciones sociales amplias que enmarcan el problema social y la propia intervención.

El análisis/evaluación de necesidades (o contexto) es una modalidad de investigación social aplicada que consiste en identificar y priorizar los problemas³ existentes en un contexto determinado, como base para la planificación de intervenciones que incidan sobre las principales carencias detectadas (Hernández, Pozo y Alonso, 2004). Concretamente, el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) conducirá a tomar decisiones sobre los objetivos y metas a alcanzar, las acciones a poner en marcha y la aplicación de recursos. Dicho de otro modo, el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) determinará la elaboración del programa (Ubillos, 1995; Ubillos, Insúa, de Andrés, 1999).

No obstante, a pesar de que el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) se constituye en una actividad imprescindible para el diseño de programas, y que existen amplia variedad de métodos de investigación disponibles para el desarrollo de este tipo de estudios (véanse Modelo de Rossett, Modelo de Kauffman, Modelo de Cox...) la práctica del análisis/evaluación de necesidades (o contexto) se caracteriza por cierta pobreza metodológica, con un claro predominio de la encuesta como principal o único método de recogida de información (Hernández, Pozo y Alonso, 2004). A modo de ejemplo, el estudio de revisión realizado en 1994 por Witkin da pruebas de esta aseveración. Concretamente, este autor después de revisar una gran cantidad de informes de análisis/evaluación de necesidades (o contexto), subraya que gran parte de los trabajos (69%) utilizan una técnica de recogida de datos (eminentemente la encuesta). Además, la mayoría de las evaluaciones que emplean dos o más métodos, tienen el cuestionario como fuente principal de información.

Otra de las realidades con la que nos encontramos es que gran parte de los estudios que abordan un análisis/evaluación de necesidades (o contexto) no cuentan con un modelo teórico de referencia que los respalde, no priorizan las necesidades de la población, ni realizan juicios con respecto a los problemas que han sido detectados. El análisis/evaluación de necesidades (o contexto) se convierte así, en un mero informe que ofrece información generalista y de carácter descriptivo y que de poco sirve de cara a la planificación de la intervención (Hernández, Pozo y Alonso, 2004).

b. Tipos o criterios de necesidades

Para que la realidad descrita en las líneas anteriores no sea la nuestra, como punto de partida es necesario establecer una diferenciación entre los tipos o criterios de necesidades que se han documentado en la literatura. Dicha puntualización viene motivada por el hecho de que cada uno de ellos puede implicar a actores diferentes y, consecuentemente, el tratamiento y abordaje de las mismas también puede ser diferencial. Por tanto, la detección de las necesidades en los términos expuestos es un

³Situación o estado considerado como deficiente en relación a lo que se adopta como normal en un contexto

objetivo a tener en cuenta (en el anexo 2 se aporta un esquema simple para abordar este cometido). Los diferentes tipos o criterios de necesidades son:

- *Necesidad Normativa*: Es aquella necesidad es que está basada en el criterio experto de lo que, en base a su criterio y experiencia, es adecuado o necesario. Con la utilización de este tipo de criterio corremos el riesgo de caer en una visión muy elitista y unilateral de la necesidad.
- *Necesidad Percibida*: la que es sentida subjetivamente por la población sujeto y que puede ser (o no) expresada abiertamente. Formas frecuentes de evaluar este tipo de necesidades son las encuestas de opinión públicas, las convocatorias abiertas a propuestas, etc. No obstante, en este caso se debe señalar que las expectativas subjetivas que definen las necesidades sentidas tienen el riesgo de ser poco realistas o estar sesgadas por la experiencia particular de la población sujeto.
- *Necesidad Expresada* externamente que coincide aproximadamente con la “definición completa” del problema social patente. Esta modalidad de necesidad puede ser captada por medio del uso de los servicios sociales existentes (p. e., si se registra un gran número de consultas de jóvenes en nuestra asociación que demandan pautas para negociar de forma eficaz el uso del preservativo en relaciones esporádicas, tendremos que plantearnos la posibilidad de la existencia de una necesidad concreta en ese área que en cierto modo debiera ser abordada en nuestros programas de intervención) o la expresión social externa (p. e., concentraciones o manifestaciones). A este respecto, debemos tener en cuenta que este tipo de necesidades pueden estar sometidas a las distorsiones sociales fruto del “padecimiento” del problema social y su presencia “efectiva” y visible.
- *Necesidad comparativa*: se obtiene al examinar los servicios que se ofrecen a la población en una zona utilizando esos datos para definir qué servicios se necesitan en otra zona con una población comparable.

Por último, como hemos visto, cada uno de estos enfoques o tipos de necesidad tienen sus ventajas y desventajas. Por ello, es aconsejable que el análisis de necesidades esté basado en varios de ellos (nunca en uno solo) con el objeto de compensar lo sesgos propios de cada enfoque (Pérez-Llantada y López de la Llave, 1999; Sánchez Vidal, 2002).

c. El análisis/evaluación de necesidades (o contexto) ¿Para qué?

Entre los objetivos que motivan el análisis-evaluación de necesidades (o contexto) cabe destacarse los siguientes:

- *Analizar problemas y necesidades.* Este puede ser considerado el objetivo primero a partir del cual discurren el resto de objetivos que vamos a ir nombrando y explicando. No obstante, es este punto es de reseñar diversas cuestiones importantes. En lo que respecta al *análisis del problema* resulta de vital importancia delimitar cuál es el problema y por qué sucede. Igualmente conviene averiguar si existe un consenso elevado al respecto, identificar los grupos sociales con intereses en la definición y la solución del problema, además de los valores sociales que determinan la relevancia de la cuestión. Así, la definición del problema tendrá como base las presunciones acerca de las causas que provocan y sustentan el problema, señalando qué comportamientos concurren y cuáles necesitan evitarse. Para trabajar sobre el problema o necesidad que precisa intervención, tenemos que definirlos en términos de conductas-problema, establecer indicadores para evaluarlo y analizar la pertinencia de estos indicadores. Es decir, debemos establecer si están justificados en términos sociales, si responden al problema o necesidad intervenida, si permiten determinar las consecuencias de poner en marcha o no el problema, si permiten determinar razones que aconsejen interrumpir el programa, si permiten evaluar y decidir si modificar, parar o continuar, y si se corresponden con las metas a corto, medio y largo plazo establecidas. Cuando podamos responder afirmativamente a estas preguntas, estaremos en disposición de decir que hemos identificado adecuadamente los indicadores relacionados con el problema sobre el que vamos a trabajar. Acto seguido, debemos traducir el problema y su definición en términos operativos. Esto supone concretarlo de manera que sea manejable, es decir, que se puedan establecer y cuantificar cada uno de sus elementos. Dicho de otro modo, debemos definir el problema en términos de las variables relevantes que lo componen, que nos permitan su medida, manejo y/o su tratamiento (Rodríguez-Marín, Cañadas, García del Castillo y Mira, 2007). Por otro lado, en muchas ocasiones en la definición del problema se confunde el problema con las soluciones (p. e., se concluye que el problema viene definido por la falta de recursos, cuando la dotación de recursos constituye una posible vía de solución) o con las condiciones sociales -p. e., la inmigración en sí misma no es un problema sino una condición social que se convierte en problema cuando algún grupo o colectivo la percibe como tal- (Reboloso, Fernández y Cantón, 2008). Finalmente, una herramienta útil para realizar un exhaustivo análisis del problema surge de la aportación de Kettner, Moroney y Martin (1999) y se muestra en el anexo 1 de este mismo manuscrito. Por lo que respecta al análisis/evaluación de las necesidades (o contexto), es de subrayar su importante cometido en la medida que cumple un

papel intermedio dentro del proceso de planificación, entre la definición del problema social y la puesta en marcha de la intervención.

- *Conocer a qué poblaciones hay que prestar servicios.* Y es que no se debe olvidar que el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) se centra en el análisis de los problemas que afectan a un determinado grupo o población, es decir, en las necesidades sociales frente a las de carácter individual (véase punto anterior y anexo 1).
- *Establecer un orden de prioridades:* Conviene recordar que el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) no se limita a describir los problemas existentes sino que valora su importancia o gravedad a través del establecimiento de prioridades y determina los problemas de solapamientos, conflictos políticos o dificultades de coordinación entre agencias que ofrecen servicios relacionados con la misma necesidad.
- *Valorar recursos.* El resultado de un análisis/evaluación de necesidades (o contexto) debe ante todo, de cara al diseño de la intervención, plantear objetivos realistas, además de pertinentes y relevantes. Así, la organización debe realizar una reflexión que lleve a determinar si con los recursos con los que se dispone, se pueden abarcar cada una de las necesidades detectadas y calificadas como prioritarias. Si no fuera factible abordar alguna y justamente dicha necesidad fuera calificada de máxima prioridad, será el momento de concentrar todos los esfuerzos en la implicación de las instituciones, organizaciones con objetivos comunes a la propia y demás actores sociales para el abordaje de dicha necesidad.
- *Determinar la pertinencia de los programas.* Sobran las palabras en este punto...

d. El análisis/evaluación de necesidades (o contexto) ¿Cómo?

Según Fernández-Ballesteros (1995), a la hora de abordar un análisis/evaluación de necesidades tenemos que tener presentes, como punto de partida, 5 preguntas clave. Nos estamos refiriendo a las siguientes cuestiones: 1) *¿Quién solicita la evaluación?*; 2) *¿Para qué se solicita?*; 3) *¿Qué se pretende evaluar?*; 4) *¿Qué obstáculos pudieran producirse durante la evaluación?*; 5) *¿Es posible llevar a cabo la evaluación?* Otras preguntas susceptibles de reflexión inicial podrían ser: a) *¿A qué nivel debe evaluarse el problema?*; b) *¿Quién se opone o apoya las conductas problema?*; c) *¿bajo qué condiciones ocurren las conductas problema?*; d) *¿Qué incentivos tienen las conductas problema?*; e) *¿Qué consecuencias negativas tienen?*; f) *¿Cuáles son los incentivos actuales para el cambio?*; g) *¿Cuáles son las personas más influyentes con*

referencia al problema? h) ¿Cómo ejercen la influencia?, etc. (Rodríguez-Marín, Cañadas, García del Castillo y Mira, 2007)

Procedimentalmente hablando, implementar una análisis/evaluación de necesidades (o contexto) pasa por abordar al menos las cinco primeras fases de las seis que se mencionan a continuación (en el anexo 3 y subsiguientes se abordan de forma práctica las cuestiones que se van a mencionar a continuación):

1. *Fase de Planificación*: En ella debemos por un lado *definir el objetivo* y acto seguido *buscar información*. Para ello, debemos tener claro cuáles van a ser las fuentes de información. La elección de las fuentes está condicionada por lo que se quiere medir, la naturaleza del programa, los objetivos, los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles, la posibilidad de acceder a las fuentes y la disponibilidad de tiempo. En este punto es aconsejable analizar qué se ha hecho hasta la fecha en otras comunidades o en otros programas y con qué resultados. Ello nos proporcionará una visión útil, nos ahorrará costes y nos permitirá contrastar nuestras primeras hipótesis con resultados empíricos. Para terminar, debemos analizar si las fuentes consultadas son suficientes y asignaremos significado a la información o datos recogidos e integrados a partir de ciertos criterios lógicos, teóricos, experienciales referidos a los valores personales, profesionales, organizacionales o sociales dominantes (Rodríguez-Marín, Cañadas, García del Castillo y Mira, 2007). El siguiente paso será *seleccionar (o diseñar) instrumentos* para obtener información: En este punto cabe señalar que no sólo es necesario (en la mayoría de los casos), sino también conveniente integrar las metodologías cuantitativas y cualitativas, puesto que la utilización de ambas metodologías potencia la obtención de la información (esta cuestión la abordaremos con más detenimiento en puntos subsiguientes). A continuación, desde un prisma realista pero no por ello eficiente, debemos *prever los recursos humanos y materiales* con los que vamos a poder contar de cara al diseño e implementación del programa (no hagamos de nuestra labor la máxima “quien mucho abarca poco aprieta”; lo cual no quiere decir que no aspiremos a implementar objetivos “maximizadores” que se enmarquen dentro de nuestras posibilidades). La última subfase, contemplará la *selección del procedimiento* a seguir en la aplicación de la evaluación de necesidades (véase anexo 3).
2. *Fase de Aplicación*: En esta fase se debería *formar profesionales*, si es que así se ve necesario. A continuación *deberíamos documentarnos* (selección de documentos, archivos, referencias bibliográficas, experiencias documentadas, etc.) a la vez que *contactamos con las fuentes de información* que hayamos determinado en la fase previa. A continuación, en el caso de que hayamos

decidido utilizar como herramienta del análisis/evaluación de necesidades (o contexto) algún instrumento de medida (p. e., encuesta) no estaría de más hacer una *prueba-piloto* con el mismo (aunque sólo sea a nivel reducido o, al menos, que simplemente contemple la deliberación de otros profesionales con respecto a la calidad de las cuestiones demandadas y el grado de claridad en la que se exponen los términos a tratar). Finalmente, en el caso de que hubiéramos optado por recabar la información sobre el problema-necesidad a partir de algún tipo de instrumento de medida, en este punto deberíamos *aplicárselo a la población sujeto* (véase anexo 4).

3. *Fase de Análisis y Diagnóstico*. En esta fase se van a realizar los *análisis de contenidos y/o estadísticos* (dependerá de los instrumentos utilizados que se realice uno, otro o ambos). A partir de los resultados hallados podremos *identificar situación actual y la deseable*. A continuación, debemos reflexionar en torno a dicha comparativa incorporando un *análisis realista de los recursos* de los que disponemos para intentar conseguir que la situación actual sea a futuro la deseable (o, al menos, se le acerque). También es el momento de *identificar las discrepancias* encontradas entre las informaciones vertidas por cada fuente de información. Este apartado es importante a realizar en la medida que constituye una forma de “escuchar” a todas las partes implicadas en el proceso. También nos va a permitir omitir acciones, afirmaciones o consideraciones sobre la base de aquellas apreciaciones o visiones de la realidad de los actores que operan en términos subjetivos y que son sesgadas (a la luz de las informaciones obtenidas a partir del resto de fuentes de información a las que hemos accedido podremos identificar éstas). Una vez que hemos intentado evitar toda visión sesgada y contamos con una visión más cercana a la realidad es hora de *definir de nuevo el problema* e intentar *identificar sus causas*, siempre tomando ahora como punto de partida la nueva información con la que contamos (véase anexo 5).
4. *Fase de Toma de Decisiones*. Es el momento de tomar las decisiones que llevarán a abordar algunas cuestiones y desechar otras en la futura intervención. Para realizar esto, inicialmente debemos someter a un análisis a cada una de las necesidades detectadas. El objetivo de ello no es más que el establecimiento de *prioridades* frente a estas necesidades. En el establecimiento de dichas prioridades debemos atender a: a) la *importancia* de las misma; b) la *capacidad* para atenderlas en nuestro futuro plan de intervención; y, c) su *factibilidad* tanto desde un punto de vista legal como político, económico, organizacional, sociocultural y ético. Una vez establecidas las prioridades, tendremos identificadas una serie de necesidades que serán las que abarcaremos en nuestra futura intervención. Ahora

es el momento de *buscar soluciones* a las mismas para después *elaborar una propuesta formal* de cara al diseño e implementación de la intervención (véase anexo 6).

5. *Fase de elaboración del Informe.* El informe que realicemos a la luz de la labor realizada en las fases anteriores deberá de contar con los siguientes apartados: a) *Antecedentes* del hecho: En él explicaremos todo el proceso de detección y análisis del problema; b) *Objetivos*: plantearemos cuáles han sido los objetivos que nos hemos marcados en este proceso de análisis/evaluación de necesidades (o contexto); c) *Metodología*: Aquí señalaremos al menos cuántas han sido las fuentes de información a las que hemos accedido, de qué forma lo hemos hecho y qué instrumentos hemos utilizado para recabar la información; d) *Resultados*: plantearemos de forma detallada los resultados encontrados a partir de los análisis realizados; e) *Conclusiones*: plantearemos las conclusiones a las que hemos llegado a la luz de los resultados encontrados; y, f) *Propuestas*: formularemos propuestas formales que serían realmente abarcables por nosotros para la resolución del problema (véase Anxo 7).
6. *Fase de Divulgación de Resultados:* Llega el momento de hacer que el informe sea conocido en la comunidad. En este proceso debemos deliberar a) Cuál va a ser la *información que se va a difundir*; b) *A qué usuarios* de la información vamos hacérsela llegar: aquí es importante reseñar que es importante y positivo contemplar expresamente la devolución de los resultados y conclusiones a aquellos informantes que han tomado parte activa en este análisis/evaluación de necesidades (o contexto); c) *Cuándo* se va a difundir; d) *Qué recursos* se necesitan para la difusión; y, d) Cuál es el *medio idóneo* para su difusión. Así de esta deliberación surgirán las conclusiones que nos llevarán a divulgar nuestros resultados a los informantes, usuarios, grupos, comunidades e instituciones que creamos que deben saber de los mismos.

e. El análisis/evaluación de necesidades (o contexto) ¿Con qué?

Tal y como se ha venido recalando en puntos anteriores, para llevar a cabo un análisis/evaluación de necesidades (o contexto) debemos contar con una serie de instrumentos que nos faciliten la delimitación del problema-necesidad y nos ayuden a determinar las soluciones pertinentes. Así, podemos contabilizar una gran variedad de instrumentos idóneos para el abordaje de nuestro cometido. Estos pasan desde los documentos técnicos o bibliográficos hasta las técnicas cualitativas de carácter grupal. Muchos de los instrumentos que ya han sido mencionados en este manuscrito no

refieren ninguna explicación específica y otros ya han sido expuestos en otros manuscritos de este mismo libro (véase Agirrezabal). Por ello, en este apartado nos detendremos en aquellos instrumentos que consideramos (ya sea por su grado de tecnicidad o porque consideramos que son instrumentos “poco conocidos”, etc.) importantes a señalar.

Efectuar cualquier clasificación de los instrumentos útiles de cara al análisis/evaluación de necesidades (o contexto) puede considerarse “incompleta” desde el punto de vista en que se analice. No obstante, consideramos que efectuar una delimitación en función de las fuentes de las cuales recabamos la información puede resultar esclarecedor a la vez que pedagógico. Por ello adoptaremos esta visión en las líneas siguientes.

1. *Instrumentos de carácter teórico, técnico y/o experiencial:* Dentro de este tipo de instrumentos podemos encontrarnos con los siguientes: a) Manuscritos de carácter institucional (p. e., aquellos que nos proporcionan entes sanitarias de carácter estatal, regional o local); b) Indicadores sociales y/o epidemiológicos; c) Bibliografía especializada o de carácter científico; d) Estudios contextuales; e) Experiencias documentadas (sobre todo del ámbito comunitario) de situaciones-problema similares a las percibidas en nuestro caso y en comunidades con un perfil similar a las nuestras; f) documentos internos de la propia organización, g) *inventario de recursos* (para más detalle véase páginas siguientes), etc. La selección de estos documentos en una fase inicial de la detección del problema resulta imprescindible en la medida que nos ayudan a contextualizar el mismo a la vez que supone un ahorro de tiempo y costes. En definitiva, resultaría interesante contar con al menos dos de los instrumentos mencionados como fuentes de análisis sobre todo en fases iniciales del análisis/evaluación de necesidades (o contexto). La elección de uno u otro recurso documental vendrá determinado eminentemente por el objetivo del proyecto y la accesibilidad que tenga el profesional al mismo.
2. *Instrumentos dirigidos a recabar información de los propios actores sociales inmersos en la problemática fuente de análisis:* Aquí debemos de diferenciar entre instrumentos de carácter cualitativo e instrumentos de carácter cuantitativo. El empleo de 2 o más instrumentos que a su vez presenten caracteres diferenciados (cualitativo vs. cuantitativo) enriquecerá sin duda el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) en la medida que proporciona una visión de la misma problemática desde ángulos diferentes y compensa los sesgos de medición presentes en cada uno de ellos.

- a) Instrumentos de *carácter cualitativo (o mixto)*: Entre este tipo de instrumentos podemos destacar: la entrevista con miembros de la población sujeto, la entrevista con informantes clave, los grupos o foros comunitarios y los talleres de identificación a partir de las impresiones de la comunidad (para más detalle sobre los mismos consúltese manuscrito de Agirrezabal en este mismo libro). Además de los mencionados también caben destacarse las técnicas de Brainstorming o lluvia de ideas, los grupos de discusión, el grupo central (Focus Group) o entrevista en grupo, la técnica de sondeo de problemas, los grupos nominales, el sistema de ideas clave, los campos de fuerzas y la matriz de decisiones. Por su grado de tecnicidad o complejidad en las líneas siguientes pasaremos a explicar con más detalle las 6 últimas técnicas mencionadas así como la técnica de inventario de recursos. Tal y como señalábamos anteriormente, la elección de una u otra técnica cualitativa vendrá determinada eminentemente por el objetivo del proyecto, la fase del análisis/evaluación de necesidades (o contexto) en la que nos hallemos y la accesibilidad que tenga el profesional a la misma. De todas formas, sin intentar determinar a priori y de forma unilateral cuál de los instrumentos es mejor, una aproximación a este cometido se señala en el cuadro de la siguiente página.
- b) Instrumentos de *carácter cuantitativo*: Entre este tipo de instrumentos podemos destacar: la encuesta, el cuestionario, la entrevista estructurada, las convocatorias abiertas a propuestas y la técnica Delphi. En las líneas que siguen explicaremos esta última (para una descripción de los 2 primeros instrumentos consúltese el manuscrito de Agirrezabal en este libro).

e.1. El Inventario de recursos

El inventario de recursos es entendido como una compilación de los servicios para uno o más grupos objetivos, normalmente en un área específica (McKillip, 1989). Dicho instrumento resulta útil en la fase de planificación y, especialmente, en la fase de diagnóstico del análisis/evaluación de necesidades (o contexto).

Este un instrumento nos proporciona las claves para identificar quién proporciona los recursos y determinar cuáles son los recursos que son proporcionados. Así, a partir del inventario de recursos, además de obtener información sobre los tipos de recursos de que puede disponer la población, es necesario complementar estos datos con los referentes a la disponibilidad, accesibilidad y capacidad del recurso (véase anexo 9). En definitiva, sólo resultará útil para el inventario el recurso que esté aparentemente disponible a la comunidad y que sea igualmente accesible para todos. También es útil

HERRAMIENTAS	FASE DEL ANÁLISIS/EVALUACIÓN									DIMENSIONES DEL ANÁLISIS/EVALUACIÓN				COSTE/BENEFICIO			
	Planificación		Diagnóstico					Toma de Decisiones		Conocimiento	Destreza	Actitud	Conducta directiva	Coste diseño	Coste utilización	Facilidad aplicación	
	Situac.	Busca Fuente	Sit. actual	S. deseable	Potencial	Causa	Sentimiento	Def problema	Prioriz								Propuest Solución
Indicadores Sociales	*	**									*				M	M	F
Grupo Central		***	*	*		*	***						*	*	B	M	M
Inventario de recursos	*		**	*	***			*			*				M	M	M
Sondeo de problemas			**	**		***					*	*		*	B	M	M
Grupo Nominal			*	*	*	*		**	***	***	*	*		*	M	A	M
Técnica Delphi			*	*	*	*		**	***	***	*	*			A	A	D
Sistema de ideas clave						*		***	***	***	*		*		M	M	D
Grupos de Discusión							*		**	**			*	*	B	M	D
Campos de Fuerzas						**		**	***	***	*	*	*	*	M	M	D
Matriz de decisiones									**	**	*	*		*	A	M	M

Nota: *Buena; **Muy buena; ***Excelente

Nota: *Indicador de...

Nota: A=Alto; M=Moderado; B=Bajo; D=Difícil; F=Fácil

Fuente: Adaptado de Pérez-Campanero (1994)

determinar qué cantidad del recurso se puede ofrecer a nuestra población sujeto -capacidad -, además de ubicar geográficamente los mismos – localización – (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

e.2. El Grupo central (Focus Group) o entrevista en grupo

La técnica de grupo central es especialmente válida en las fases de planificación y de diagnóstico del análisis/evaluación de necesidades (o contexto) en la medida que proporciona datos útiles en torno a las necesidades y/o problemas sentidos por la población sujeto de la intervención. De ahí que el objetivo de esta técnica sea la de obtener impresiones sobre sus condiciones de existencia social.

Para implementar un grupo central debemos contar con: a) 1 o 2 moderadores que lideren la discusión y sean conocedores del problema o solución a examinar (la convivencia en o con la comunidad es una cuestión deseable para implementar esta técnica); y b) 8-10 participantes seleccionados para representar a la población sujeto. A este respecto, conviene que el grupo sea homogéneo al menos en términos de estatus social, ya que se pretende conseguir una libre interacción entre los miembros. El tiempo de la reunión puede oscilar entre una y dos horas, será presentada a los integrantes como una reunión-discusión (y no como una entrevista grupal) y contará con dos fases: 1) La *introducción y presentación* del tema. Aquí las reglas a contemplar serán: el tema debe ser presentado de forma neutral; se debe mostrar interés por el tema y no por las personas; se debe considerar el tema como un hecho objetivo; y, los participantes deben sentir que sus opiniones, impresiones y sentimientos son indispensables para aclarar el problema. 2) la *entrevista propiamente* dicha. Aquí los aspectos a tener en cuenta son: deben hablar todos; registrar (escrito/grabación) todas las opiniones; recoger todas las opiniones neutralmente; no criticar las aportaciones de los demás para evitar la no participación; reformular constantemente las opiniones que llevan a conflictos internos; sólo se consideran definitivas las propuestas aceptadas por todos; buscar la conciliación entre ideas que son aparentemente contradictorias; y, realizar una síntesis permanente: de las ideas, palabras, conceptos, expresiones que puedan llevar a error y reajustar las palabras hasta llegar a dar con una fórmula satisfactoria, etc. (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

e.3. El Sondeo de Problemas

El sondeo de problemas es una herramienta de gran utilidad en la fase de diagnóstico del análisis/evaluación de necesidades (o contexto) en la medida que ayuda a conocer

las causas del problema y a analizar la situación actual y deseada. Más concretamente entre las características más sobresalientes de este tipo de técnica es de destacar que: a) lleva a aislar con precisión la(s) causa(s) de un problema; b) aborda problemas significativos; c) incluye un análisis del estado actual comparándolo con lo que debería estar ocurriendo; d) la información proviene del grupo implicado; e) el propio grupo revisa los datos que él mismo genera; f) se analizan los cambios producidos hasta el momento; y, g) es el grupo el que redefine el problema y deduce su(s) causa(s).

A la hora de implementar la técnica de sondeo de problemas contamos con tres fases claramente diferenciadas: 1) La presentación del estado inicial de la situación por parte del moderador; 2) La sesión de trabajo en grupo para llegar al análisis de las causas. En este punto se abordarán los siguientes temas: a) análisis de lo que está ocurriendo; b) análisis de lo que debería estar ocurriendo; c) revisión de los datos y confección de una lista de discrepancias entre las anteriores etapas; d) confección de una lista de los cambios operados hasta el momento para comprobar si son fuente de problema; y, 3) La redefinición del (de los) problema(s) y su(s) causa(s).

Por último, en cuanto a la labor del moderador en esta técnica debemos recordar que: 1) debe presentar la situación al grupo de manera objetiva; 2) no debe implicarse ni oral ni gestualmente; 3) debe facilitar la participación; 4) debe reformular las cuestiones no comprendidas; 5) debe reducir la tensión; 6) debe conseguir que las conclusiones salgan del grupo; 7) debe procurar que se anoten las cuestiones en las que hay acuerdo; y, 8) debe resumir las conclusiones (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

e.4. El Grupo Nominal

Esta técnica facilita tanto la identificación de problemas como la propuesta de soluciones, por lo que es aplicable tanto en la fase de planificación como en las fases de diagnóstico y toma de decisiones. En definitiva, ésta constituye una técnica para la identificación de problemas y búsqueda de soluciones a través de la generación y evaluación de ideas, mientras se evitan los problemas de las dinámicas de grupo (Pérez-Campanero, 1994).

Los aspectos más destacables y que caracterizan esta técnica son: 1) involucra en el problema a los grupos implicados; 2) se evitan los problemas de la interacción entre los participantes; 3) se produce un gran flujo de ideas y sugerencias; 4) permite detectar un gran número de dimensiones del problema; 5) genera muchas soluciones con frecuencia altamente diferenciadas; y, 6) facilita la plena participación de todos los asistentes.

En la técnica de grupo nominal se pueden diferenciar 6 etapas las cuales se describen a continuación:

1. *Formulación.* Aquí se enuncia la cuestión o situación y se formula una pregunta abierta que haga pensar en diferentes tipos de soluciones. La labor del moderador en esta etapa se va a rescindir a presentar el tema por escrito, leer en voz alta la pregunta, estimular al grupo para que escriba ideas clave breves y procurar que el trabajo se realice en silencio e individualmente.
2. *Generación de ideas.* Aquí se da un tiempo limitado (10-15 minutos) para que los participantes de forma individual escriban las diferentes alternativas. La labor del moderador en esta fase va a circunscribirse a la formulación con claridad del objetivo de esta fase. En este sentido, el moderador debe plasmar el pensamiento del grupo y para ello va a formular brevemente las ideas generadas en el grupo de participantes, evitando el duplicado de ideas y planteando pequeñas variaciones de las ideas cuando así lo crea conveniente.
3. *Registro de ideas.* El procedimiento a seguir en esta fase será el siguiente: a) se realizará una rueda de intervenciones sucesivas; b) las ideas generadas se anotarán en un rotafolios; c) no se harán comentarios ni se discutirán las ideas; d) se hará el registro de ideas con rapidez; e) se utilizarán las mismas palabras del participante; f) aunque, en algunos momentos se ayudará a resumir si así se cree conveniente; y, g) la lista se dejará en todo momento a la vista del grupo. La labor principal del moderador en esta fase será la de efectuar de forma eficaz un inventario de las aportaciones realizadas de forma rápida, con las mismas palabras y ayudando a resumir las mismas cuando sea conveniente.
4. *Discusión.* En este momento cada participante podrá explicar, clarificar, reelaborar y/o defender cualquiera de sus ideas. A continuación, se podrá añadir, combinar y/o condensar las ideas. Además, en todo el proceso debe quedar claro que la clarificación de las ideas es tarea del grupo y no una responsabilidad unilateral. El moderador en esta fase realizará las siguientes actividades: a) definirá verbalmente el objetivo de esta fase; b) creará el ritmo adecuado de trabajo; c) evitará la atención excesiva a una idea o que se abandonen las ideas previamente presentadas; y, d) evitará que se cargue a individuos aislados con la responsabilidad de determinadas ideas.
5. *Votación preliminar.* Aquí primero cada participante enjuiciará individualmente las ideas. Acto seguido cada uno elegirá las 5 mejores ideas y la escribirá en tarjetas. Posteriormente se entregarán las tarjetas y las ideas más votadas pasarán al rotafolios. Así, se producirá una información de retorno sobre los juicios preliminares. La labor del moderador en esta fase vendrá delimitada por las

siguientes actividades: a) pedirá a cada miembro que elija las 5 ideas más prioritarias de todas las registradas; b) indicará que cada una se escriba en una tarjeta; c) recogerá las tarjetas de cada uno de los participantes; d) realizará el recuento de las votaciones; y, e) escribirá en el rotafolios las ideas votadas por orden de puntuación.

6. *Discusión de resumen.* El procedimiento a seguir en esta última fase será: a) se realizará un comentario sobre los juicios preliminares; b) se efectuará un análisis de las incongruencias en la votación preliminar; c) se dará oportunidad de discutir nuevamente las propuestas que parezcan excesiva o mínimamente votadas; d) se aludirá de forma explícita sobre la posibilidad de que cada uno tenga una información diferente sobre las mismas cuestiones; y, e) Se realizará una votación final más exacta. Por último, las actividades asociadas a la figura del moderador en esta fase serán: a) formulará el objetivo de esta fase; b) realizará la formulación en términos de clarificación y no de presión al grupo; c) procurará que la discusión sea breve; d) evitará la distorsión de las propuestas ni discutidas; e) se asegurará que todos los participantes realizan una interpretación correcta de las cuestiones (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

e.5. El Sistema de Ideas Clave (S. I. C.)

Si bien esta técnica no es especialmente fácil en su aplicación, ha de decirse que constituye una de las herramientas más eficaces para la resolución de problemas y toma de decisiones.

Esta técnica se caracteriza por la posibilidad que se ofrece a los miembros del equipo de expresar sus opiniones a través de la discusión escrita, complementada en la última fase por la discusión oral dirigida a la operacionalización del plan de acción.

Si utilizamos esta técnica para la resolución de problemas y toma de decisiones se asume que previamente a su aplicación ha habido una identificación y priorización de problemas. Además, también ha de remarcarse que el grupo participante debe ser lo más representativo posible, sin importar que éste sea heterogéneo. Si estas premisas han sido respetadas comenzaremos con la aplicación de esta técnica, que cuenta con las siguientes fases:

1. Se escoge o define brevemente el tema donde se inscribe el problema a resolver
2. Se plantea el problema formulado en forma de pregunta precisa, con contenido estable, acordada por el grupo y con el objetivo de estimular procesos creativos (se evitarán preguntas que puedan ser respondidas en términos de “sí” o “no”)

3. Cada individuo escribe en un papel sus respuestas de forma clara; acto seguido se forman equipos de 4 o 5 personas que ponen en común sus respuestas y las apuntan en una tarjeta, indicando la frecuencia en la que cada una de las respuestas se ha presentado; finalmente, cada grupo coloca en un panel común sus tarjetas. En este punto el moderador debe aproximar en el panel las tarjetas con ideas más afines.
4. Cada participante lee cada una de las tarjetas y sitúa sus dudas (?) u objeciones (!) mediante pequeñas señales al lado de las tarjetas que lo precisen; A continuación las objeciones serán explicadas oralmente por los que las han hecho y si el que escribió la tarjeta quiere explicar una idea, puede hacerlo con brevedad. Por último, las dudas serán aclaradas verbalmente por los que escribieron las tarjetas a las que han sido aplicadas las interrogaciones.
5. Reunidos de nuevo en equipos, se realiza una clasificación de los aspectos en los que podrían agruparse las tarjetas; A continuación en gran grupo se llega a un acuerdo sobre los títulos de los aspectos; Finalmente se colocan los títulos en la parte alta del panel.
6. Cada grupo escoge un aspecto y agrupa bajo el título las tarjetas que le parezcan oportunas; A continuación, reunidos en gran grupo, el moderador hace una lectura y solicita posibles objeciones (en el caso de que existieran, se intentará llegar a un acuerdo).
7. Una vez llegados al acuerdo se rodea con ayuda de un rotulador y en un círculo cada uno de los aspectos tratados con sus respectivas tarjetas
8. Se realiza un sistema de puntuación de los diversos aspectos con el objeto de priorizar su posterior tratamiento. Para realizar esta votación se da a cada individuo un número variable de puntitos adhesivos, que adherirán al lado de cada aspecto que les parezca más importante de cara a la resolución del problema planteado inicialmente.
9. En otro panel se coloca arriba el título del aspecto que se va a tratar y el moderador pide propuestas de acción para contribuir a la resolución del problema desde ese aspecto concreto; A continuación, reunidos por grupos se procede a plantear cada una de las propuestas de acción; Finalmente, en el gran grupo, se procederá a un sistema de votación individual que estará basado en el interés y factibilidad de cada una de las propuestas realizadas.
10. Las propuestas menos votadas pasarán a configurar una lista de recomendaciones que serán acciones a realizar a medio o largo plazo.
11. Las propuestas más puntuadas se colocarán en un cuadro de panel de acciones donde aparecerá la siguiente información: a) *número* de acción: irán colocadas

según los puntos asignados; b) *descripción* lo más clara posible de la acción; c) *Quién* del grupo se compromete a que se lleve a cabo y *con quién* contará para hacerlo. Si nadie se compromete con alguna acción, ésta pasará al primer puesto de la lista de recomendaciones; d) *Cómo* se realizará: con qué metodología y con qué recursos se contará para llevarla a cabo; e) *Posibles obstáculos* para poder llevar a cabo la acción; f) *estrategias alternativas* para reducir y/o superar esos obstáculos; g) *cuándo* se llevará a cabo (siempre pensando a corto plazo), y, h) *resultado* que se prevé, criterios para *evaluar* este resultado e impacto de la acción (véase anexo 10 de este manuscrito).

Por último, es de señalar que esta técnica también puede resultar útil para la toma de decisiones ante una opción propuesta en la que hay que determinar las ventajas e inconvenientes de la misma. En este caso, el procedimiento de aplicación de esta técnica sería la misma. Únicamente diferirá en la segunda y tercera fase: En la segunda fase el panel deberá contener la propuesta susceptible de análisis. Además, se señalarán dos columnas que contengan el espacio necesario para que los individuos identifiquen en una tercera fase las ventajas e inconvenientes asociados a la propuesta (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

e.6. La técnica de Campo de fuerzas

Esta es una herramienta de gran utilidad para las acciones que requieren la coordinación de varios esfuerzos persuasivos. Así, es una técnica básica para la toma de decisiones, aunque también resulta útil en la identificación del problema y el análisis de sus causas.

La técnica requiere grupos de 5-10 personas y cuenta con seis fases en su procedimiento. Estas son:

1. *Definición del problema*. El moderador identifica el estado actual de la situación que se requiere cambiar, o describe la situación actual en contraste con la deseada. El problema debe definirse como una condición que existe y es necesario cambiar y que cuenta con una serie de fuerzas que están actuando sobre él. El problema además debe ser específico, interesar al grupo y que tenga posibilidades de cambio dirigido al éxito.
2. *Determinación de las fuerzas*. Cada participante reflexiona y hace una lista de las fuerzas positivas o favorables y las fuerzas negativas o resistentes que considera.
3. *Análisis de las fuerzas*. Cuando se han listado todas las fuerzas, el grupo valora, en primer lugar, las resistentes al cambio, analizando una por una, y pondera su importancia mediante porcentajes (la suma de todos los porcentajes debe dar

100%), estableciendo así el orden de prioridades. A continuación se realiza lo mismo con las fuerzas favorables.

4. *Análisis de obstáculos.* Para cada fuerza resistente al cambio, el grupo confecciona una lista de aspectos que aumentan o reducen su importancia. A partir de este proceso el grupo podrá eliminar algunas alternativas sencillamente por no tener tiempo, dinero, recursos o el poder de hacer algo al respecto.
5. *Propuestas de solución.* Una vez establecidas las fuerzas resistentes que el grupo puede manejar, éste busca formas específicas que reduzcan los obstáculos listados en el paso previo.
6. *Toma de decisiones.* Una vez presentadas las propuestas, se inicia una discusión donde el moderador debe procurar que se tengan en cuenta todas las sugerencias (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

e.7. La técnica Matriz de decisiones

La técnica de Matriz de decisiones es una técnica gráfica de gran utilidad sobre todo cuando se consideran varias alternativas en el proceso de toma de decisiones.

El procedimiento a seguir para la implementación de esta técnica contempla cuatro fases:

1. *Lluvias de ideas.* Mediante un brainstorming el grupo confecciona una lista con las características de una solución, alternativa, o decisión propuesta como ideal
2. *Propuesta de alternativas.* En grupos de 4-5 personas se proponen alternativas de solución que luego se llevan al gran grupo. Se realiza una votación y se eligen tantas alternativas como se considere oportuno, entre las que han resultado más puntuadas.
3. *Diseño de la matriz.* En un papel grande se dibuja un cuadro en el que, en la primera línea (horizontal), aparece cada una de las alternativas, y en la primera columna (vertical izquierda) se escribe la lista de características o elementos de la solución ideal. Así, el grupo evalúa esta lista para ver si hay “veto” a alguna de ellas, por ser inviable, o por algún otro motivo; si esto ocurre, la solución o alternativa con esa característica vetada no será aceptada. Los vetos se señalan en el tablero. Después el grupo prioriza, también en la primera columna, debajo de la lista inicial de características, las que considera “muy deseables” y aquellas que nos “también deseables”. Esta priorización se puede realizar por votación o discusión previa.
4. *Evaluación de las alternativas.* El grupo pasa a evaluar cada alternativa contrastándolas con las características del eje vertical, indicando si las posee y en

qué media. Esto se realiza a través de puntuaciones: a) cuando una alternativa tiene una característica vetada, deja de ser considerada como posible y no se le da puntuación; b) Para las “muy deseables”, se clasifica cada característica según cómo se adecue a ella la alternativa correspondiente, puntuándola de 1 a 5 o de 1 a 10, dependiendo del criterio fijado previamente por el grupo. Después el moderador multiplica por 2 la puntuación de cada una de las características; c) para las características “también deseables” se establece una valoración de 1 a 5 o de 1 a 10 pero no se multiplica. Una vez realizadas todas las puntuaciones se obtiene en el panel el total de cada alternativa (véase un ejemplo en el Anexo 11). La alternativa más puntuada resulta ser la más deseable para todo el grupo (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

e.8. La técnica Delphi

Esta técnica consiste en el análisis de la opinión de varios expertos en un mismo tema. Se utiliza a la hora de identificar problemas, factores de resistencia ante un proceso de cambio o para tomar decisiones que lleven a establecer planes de acción.

La técnica está compuesta por diversos cuestionarios que se aplican de forma secuencial y que adoptan la forma de un diálogo estructurado entre varias personas, que no se ven en ningún momento.

En la aplicación de esta herramienta se ven implicados tres grupos: 1) el grupo de usuarios o población sujeto, que espera algún resultado de esta técnica; 2) el equipo monitor y de diseño, que construye los cuestionarios y tabula las respuestas (para ello suele ser preciso haber utilizado anteriormente alguna técnica como la de grupo nominal para que el equipo monitor o de diseño conozca las necesidades sentidas por la población sujeto); y, 3) el grupo de “informadores clave” que responden al cuestionario (este grupo puede estar o no constituido por miembros que a su vez pertenecen a la población sujeto).

El procedimiento completo de esta técnica contempla 10 fases. No obstante, si el problema ya ha sido delimitado y definido de forma precisa, se suprimen las etapas que van de la 3 a la 6 y el primer cuestionario se confecciona con preguntas cerradas.

Dicho esto, veamos las fases constituyentes de esta técnica:

1. *Formulación del asunto clave o problema.* Aquí es necesario formular con claridad el problema o asunto a tratar. Es decir, tenemos que definir con precisión qué es lo que queremos saber y en qué términos se presentará a los informadores clave.
2. *Selección de los expertos.* Se trata de constituir un repertorio de expertos en su tema, cuya opinión será solicitada a través de los cuestionarios diseñados a tal

efecto. La selección debe ser cuidadosa y se aconseja para conformar este grupo de expertos de 10 a 30 personas que lo integren, siempre que se asegure que están representadas en el grupo las diversas posturas, incluso las opuestas y divergentes.

3. *Diseño del primer cuestionario.* Este cuestionario es de preguntas abiertas y versará sobre el asunto a tratar. Aquí se trata de que los expertos puedan añadir enfoques nuevos si lo desean, así como aspectos no previstos.
4. *Aplicación del primer cuestionario.* Aquí se debe hacer saber a los expertos que habrá una estricta confidencialidad respecto a sus aportaciones, ya que garantizar el anonimato resulta ser un aspecto básico de la metodología Delphi. Para ello, a cada experto se le asignará un código al azar que se mantendrá y se señalará en los sucesivos cuestionarios.
5. *Análisis del primer cuestionario.* Cuando todos los expertos han hecho llegar su cuestionario, se analizan las respuestas para sistematizar y categorizar la información. Una vez confeccionadas y codificadas las categorías, se diseña un segundo cuestionario.
6. *Segundo cuestionario.* Éste incluirá preguntas abiertas y cerradas y se basará en la información obtenida en el primer cuestionario. Se formulan mediante cuestiones abiertas todos los aspectos señalados por los expertos, y se presentan las alternativas que han surgido, en preguntas cerradas de elección múltiple. Aquí, se pide a los informadores que expresen el grado de acuerdo o desacuerdo en cada una de las cuestiones presentadas.
7. *Tercer cuestionario.* Se confecciona por tercera vez el cuestionario, esta vez con preguntas cerradas y se distribuye entre los expertos. Esta fase de la técnica se puede realizar de dos formas, dependiendo del objetivo que se persiga: a) generalmente, el tercer cuestionario contiene las mismas preguntas que el segundo, pero previamente ordenadas, y cada cuestión va acompañada de la distribución de respuestas del primer cuestionario y de la respuesta en éste del que responde. Se indica en cada una si hay mayoría, consenso normal o divergencias notables, y la situación del experto correspondiente respecto a la media. Si hay mucha desviación en alguna pregunta respecto a la tendencia central, se pide al informador que argumente los motivos de su opinión; y, b) otra opción es distribuir entre los expertos ese tercer cuestionario, pero conteniendo únicamente las cuestiones en las que hay desacuerdo.
8. *Cuarto cuestionario.* Cuando tenemos las razones o argumentos de las discrepancias de todos los expertos, se reelabora el cuestionario añadiendo la tabulación de los datos, de modo que se vean los acuerdos y las divergencias, así

como los motivos de los que opinan de diferente modo. Cada cuestión incluye las diversas razones dadas por los expertos para sus juicios iniciales, así el informador puede, si lo considera oportuno, alterar su respuesta, y también se le piden las razones si mantiene su respuesta anterior y ésta queda fuera de la media. Los expertos pueden también argumentar en contra de las opiniones que siguen discrepando en relación con la tendencia central.

9. *Último cuestionario.* Se vuelven a tabular y ordenar las respuestas y se confecciona un último cuestionario que requiere de los expertos su postura definitiva en función de todo el proceso anterior.
10. *Tratamiento de la información.* Los datos recabados son sometidos a tratamiento estadístico. Se trata de sistematizar las respuestas de modo que presenten toda la panorámica de los aspectos del problema, obtenida a través de las respuestas de los expertos. Este análisis puede basarse en: a) la obtención del porcentaje de respuestas válidas a los ítems, que nos proporciona la medida-resumen de la información; b) la utilización de la media aritmética ponderada y la desviación típica, que nos da la dispersión que presentan las respuestas y nos indican el grado de homogeneidad de la opinión de los informadores. Aunque frecuentemente la tabulación de los datos se utiliza para establecer las áreas de acuerdo y desacuerdo, lo cierto es que éstas pueden proporcionarnos una información más abundante y variada:
 - a) El *grado de consenso/divergencia* existente entre los expertos. En este sentido, se pueden identificar los niveles de consenso fijando los porcentajes que vamos a considerar como indicadores de acuerdo bajo, medio y alto. En general, consideramos un consenso alto cuando la suma de los porcentaje de informadores situados en dos posiciones contiguas por arriba (p. e., “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”) oscila en torno al 75-80% o lo supera. Un consenso medio estaría entre el 70-75%, sumando las opciones centrales (p. e., “parcialmente de acuerdo”). Por último, un consenso bajo vendría determinado cuando se obtiene un porcentaje por debajo del 70% sumando las opciones contiguas inferiores (“en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”).
 - b) El *grado de interés* que suscita el tema entre los expertos. Esta cuestión puede ser medida a partir del nivel de participación de los mismos. Una forma de cuantificar esta cuestión sería, por ejemplo, a partir del número de cuestiones abiertas contestadas en las preguntas o espacios destinados a tal efecto a lo largo del primer cuestionario.
 - c) *Bloques de ideas afines.* Esto se realizaría a partir de un análisis de los comentarios abiertos.

- d) *Grado de sensibilización* que algunas preguntas han provocado en los expertos. Esta sensibilización aparece cuando la desviación típica es pequeña, es decir, cuando la opinión en torno a esas cuestiones es uniforme y clara
- e) Etc...

Finalmente, conviene decir que si bien la técnica Delphi resulta una herramienta de gran utilidad presenta una serie de dificultades que probablemente van a limitar su uso. Entre ellas hay que mencionar particularmente dos de ellas: a) requiere de experimentación y un gran esfuerzo en su construcción; b) con la dinámica que se establece se pueden perder muchas ideas creativas grupo (para más detalles véase Pérez-Campanero, 1994).

f. Análisis/evaluación de necesidades (o contexto). Propuesta metodológica

La propuesta que se va a plantear en las líneas siguientes parte de las aportaciones realizadas por Hernández, Pozo y Alonso (2004) en su artículo “La aproximación multi-método en evaluación de necesidades”. De hecho, la información expuesta a continuación constituye un resumen de los aspectos esenciales plasmados en el mismo (para un mayor detalle se aconseja la consulta directa del citado artículo).

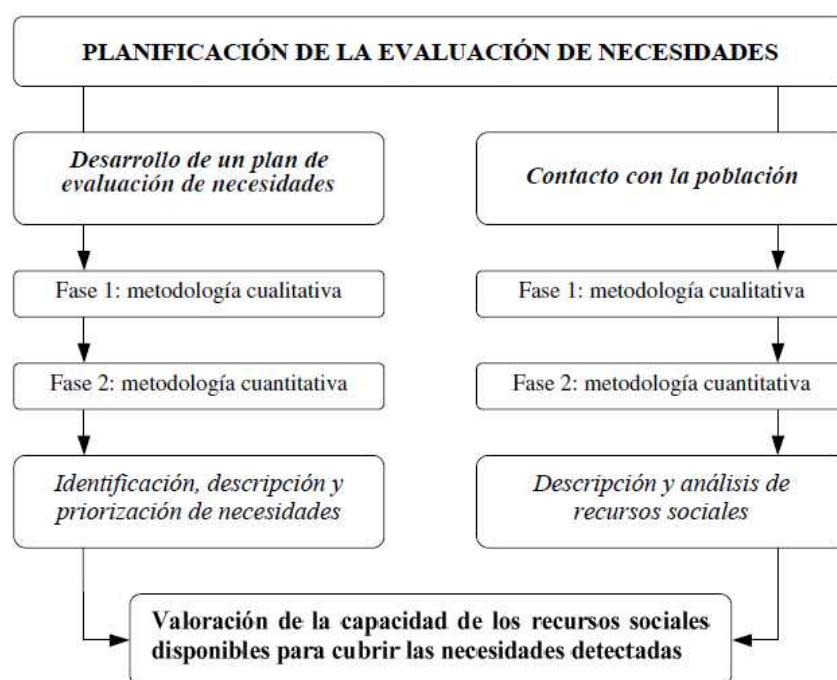
La apuesta por una aproximación multi-método en el análisis/evaluación de necesidades (o contexto) se erige en la opción más apropiada en este tipo de estudios. Nos referimos a adoptar un modelo de análisis/evaluación de necesidades (o contexto) que plantee la utilización conjunta de técnicas de investigación de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa.

Independientemente del diseño de investigación y de las técnicas concretas utilizadas, la aproximación multi-método implica recurrir a algún tipo de triangulación. En este caso, la triangulación será de datos cuando alguno de los métodos utilizados sea cuantitativo y algún otro lo sea de carácter cualitativo. También podemos efectuar una triangulación en base a los informantes cuando utilizamos diferentes actores sociales inmersos en el problema (p. e., jóvenes, docentes, padres, expertos, etc.) para cada uno de los métodos utilizados. Está de sobre decir que realizar una doble triangulación (de datos y de informantes) aumenta las probabilidades de que nuestro análisis/evaluación de necesidades sea más “certero” a la hora de reflejar la realidad.

No obstante, es que reseñar que aunque la utilización de múltiples métodos es considerada uno de los puntos fuertes de la evaluación, debe existir una planificación previa referida a los instrumentos que se deben utilizar en cada una de las fases del análisis/evaluación de necesidades (o contexto). De no hacerlo podemos encontrarnos con importantes limitaciones, así como un incremento del coste económico y temporal

de la evaluación que ha dado lugar la recopilación de información solapada o innecesaria.

Partiendo de las premisas anteriores, Hernández, Pozo y Alonso (2004) elaboran una propuesta de un modelo multi-método de evaluación de necesidades que se articula en torno a dos componentes: a) la *descripción y priorización de problemas*; y, b) el *análisis de los sistemas formal e informal de apoyo social*, como fuentes complementarias de recursos para la cobertura de las necesidades detectadas. De forma esquemática, el modelo podría ser representado de la siguiente forma:



Fuente: Hernández, Pozo y Alonso (2004)

El esquema que presentamos anteriormente se articularía a nivel procedimental de la siguiente forma:

1. *Análisis de necesidades*. Una vez habiendo planificado la evaluación y contactado con la población sujeto, el modelo contempla 2 fases de recogida de información:
 - a) La *identificación de áreas de necesidad*; En esta etapa es recomendable utilizar técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos de discusión, informantes clave, etc.), ya que éstas pueden proporcionar descripciones detalladas, extensas, contextualizadas y en profundidad acerca de los problemas y necesidades existentes. Así, a pesar de las limitaciones que presentan las técnicas cualitativas a la hora de comparar y generalizar resultados, la obtención de éstos de manera inductiva permite la captación de aspectos no previstos ni evidentes para el evaluador. Además, la información cualitativa recopilada puede ser muy útil como base para el diseño/adaptación

de instrumentos de carácter cuantitativo (cuestionarios, etc.), que puedan ser empleados posteriormente.

b) La *descripción y priorización de las necesidades*, prestando especial atención a la propia población afectada. Aquí se recomienda la utilización de instrumentos de tipo cuantitativo (cuestionario, encuesta, etc.). En esta fase, la información proporcionada por la población afectada puede ser complementada mediante el empleo de técnicas como la observación estructurada o el análisis de datos de archivo, con el fin de obtener una descripción más completa y fiable de los problemas existentes. No obstante, en este modelo, la comunidad adquiere un especial protagonismo en el establecimiento de prioridades.

2. *Análisis de recursos sociales*. Aquí se deben analizar los recursos sociales que dispone la población sujeto para resolver sus problemas. Así, se contemplan 2 fuentes potenciales de ayuda: a) el *sistema formal* de apoyo social (p. e., entidades que desarrollan programas y ofrecen servicios en un ámbito determinado); y, b) el *sistema informal* de apoyo social (p. e., relaciones interpersonales que establecen los individuos, entre cuyas funciones se encuentra la provisión de recursos de diversa naturaleza). La propuesta metodológica de Hernández, Pozo y Alonso (2004) recomienda el examen de ambos sistemas, prestando especial atención a las siguientes cuestiones:

a) *Sistema formal de apoyo*. Se debe: 1) Identificar entidades que ofrecen recursos diferentes en el ámbito evaluado; 2) Describir programas y servicios que estas entidades desarrollan; 3) Determinar el grado de conocimiento y utilización de las entidades y los programas llevados a cabo.

b) *Respecto al sistema informal de apoyo social*. Se debe: 1) Describir la estructura de la red social (tamaño, composición, dispersión, frecuencia de contacto, etc.) de la población sujeto; y, 2) Examinar las funciones de ayuda (apoyo emocional, informativo, material, instrumental, etc.) desempeñadas por el sistema informal de apoyo.

Al igual que en el *análisis de necesidades*, debemos comenzar esta fase con una primera etapa de recogida de información mediante instrumentos de carácter cualitativo (informantes clave, grupos de discusión, etc.). A partir de la misma obtendremos una primera aproximación sobre las fuentes alternativas a las que recurre la población sujeto para la búsqueda de recursos, las distintas entidades que ofrecen servicios dirigidos al grupo de población objeto de interés, los programas de intervención que desarrollan, y posibles barreras, dificultades o preferencias en el acceso a los recursos formales e informales, etc.

La segunda etapa de recogida de datos requiere de nuevo el uso de instrumentos de corte cuantitativo (entrevista estructurada, encuesta, etc.), dado su capacidad para proporcionar información específica, precisa, rigurosa y exhaustiva acerca del nivel de conocimiento y utilización de los recursos formales, así como sobre la estructura y funciones del sistema informal de apoyo social. Cabe puntualizar en esta fase que, a la hora de estudiar el sistema formal de apoyo, dado el carácter local de la evaluación de necesidades, suele ser necesario diseñar instrumentos *ad hoc*, que permitan obtener información relativa al contexto específico en el que tiene lugar el estudio.

Una vez concluida la recopilación de información, el siguiente paso consiste en analizar los datos obtenidos con el fin de valorar la capacidad de los sistemas formal e informal para satisfacer las necesidades detectadas, poniendo énfasis tanto en la valoración de la potencialidad de dichos sistemas para dar solución a los problemas existentes, como en la identificación de las necesidades no cubiertas mediante el apoyo disponible. La determinación del grado de ajuste entre necesidades y recursos es fundamental como punto de partida para el diseño de intervenciones que incidan sobre las carencias prioritarias identificadas en la población objeto de estudio

Referencias bibliográficas

- Fernández-Ballesteros, R. (1995). *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Síntesis.
- Fernández-Ballesteros, R. (1998). Valoración de programas. En R. Fernández-Ballesteros (dir.), *Introducción a la evaluación psicológica II* (pp. 473-503). Madrid: Pirámide.
- Hernández, S., Pozo, C. y Alonso, E. (2004). La aproximación multimétodo en evaluación de necesidades. *Apuntes de Psicología*, 22(3), 293-308.
- Kettner, P. M., Moroney, R. M. y Martin L. L. (1999). Understanding Social Problems. En P. M. Kettner, R. M., Moroney y L. L. Martin (eds.) *Designing and managing programs: an effectiveness-based approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- León, M. J. y Lozano, J. (2008). *Jóvenes y VIH/sida. Mejorando las intervenciones de prevención. Diagnóstico de intervenciones grupales de las ONG para la prevención del VIH/sida entre jóvenes escolarizados/as*. Barcelona: Sida Studi.
- Martín-Baró, I. (1998). *Psicología de la liberación*. Madrid: Trotta.
- McKillip, J. (1989). *Need analysis: Tools for the human services and education*. London: Sage.
- Pérez-Campanero, M. P. (1994). *Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa*. Madrid: Narcea.
- Pérez-Llantada, M. C. y López de la Llave, A. (1999). Evaluación de programas de salud y servicios sociales: metodología y ejemplo. Madrid: Dykinson.
- Reboloso, E., Fernández, B. y Cantón, P. (2008). Procedimientos diagnósticos. En E. Reboloso, B. Fernández y P. Cantón (eds.) *Evaluación de programas de intervención social*. Madrid: Síntesis.

- Rodríguez-Marín, J., Cañadas, I., García del Castillo, J. A. y Mira, J. J. (2007). El diseño de un programa de intervención. En A. Blanco y J. Rodríguez-Marín (coords.) *Intervención psicosocial* (pp. 47-73). Madrid: Pearson.
- Ross, D. A., Dick, B. y Ferguson, J. (2006) *Preventing HIV/AIDS in young people. A systematic review of the evidence from developing countries*. Geneva: World Health Organization.
- Sánchez Vidal, A. (2002). La Teoría: Problemas sociales, desarrollo humano y social, cambio social. En A. Sánchez Vidal (ed.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 93-149). Madrid: Pearson.
- Ubillos, S. (1995). *Guía de Educación Sexual para Jóvenes (II): Recursos para Diseñar un Programa*. San Sebastián: Diputación Foral de Guipúzcoa.
- Ubillos, S., Insúa, P. y De Andrés, M. (1999). Evaluación de talleres. En P. Insúa (dir.), *Manual de educación sanitaria. Recursos para diseñar talleres de prevención con usuarios de drogas* (pp. 89-142). Zarautz: Delegación del Gobierno para el Plan nacional sobre Drogas, Ministerio de Sanidad y Consumo, Plan Nacional sobre el SIDA y Universidad el país Vasco.
- Witkin, B.R. (1994). Needs assessment since 1981: The state of the practice. *Evaluation Practice*, 15 (1), 17-27.

Anexo 1. Análisis y Delimitación de Problemas (para la descripción exhaustiva de las características, contexto, grupos implicados y causas del problema)

	Especificación	Consejos
1. ¿Cuál es la naturaleza de la situación o condición social, teniendo en cuenta los puntos de vista de todos los grupos posibles ?		Necesidad de consulta a los susceptibles beneficiarios
2. ¿Cómo se están definiendo los términos del problema?		Evitar que las palabras signifiquen cosas distintas para diferentes grupos de personas
3. ¿Cuáles son las características de las personas que viven la situación o condición social?		Es pertinente que todos los grupos implicados sean identificados y tenidos en cuenta en la planificación de una posible intervención
4. ¿Cuál es la magnitud y la distribución de la situación? Es decir ¿cuántas personas se ven afectadas y cuál es su distribución geográfica ?		La pertinencia de contestar a la pregunta de distribución geográfica vendrá determinada por la realidad de cada una de las organizaciones y sus ámbitos de actuación
5. ¿Qué valores sociales están siendo amenazados por la existencia de la condición social descrita?		Saber cómo reaccionan las personas ante la existencia de tal condición. Son muy relevantes las opiniones de la comunidad, de sus líderes, de los medios de comunicación u otros grupos que tengan especial implicación
6. ¿Hasta qué punto se reconoce la existencia de la situación ?		Es pertinente buscar respuestas a esta cuestión en la medida que nos ayuda a estimar el apoyo potencial con que contaría una eventual intervención. Si se ve necesario hasta se pueden desarrollar campañas de concienciación
7. ¿ Quién define la condición social como un problema?		Esto nos remite a la identificación del tipo de necesidad que se presenta en el siguiente esquema. Son de esperar al menos 3 posiciones: el (los) grupo(s) que define(n) la situación como problemática, los que no tiene opinión formada al respecto y los que se oponen a las iniciativas para cambiar la situación.
8. ¿Cuál es la etiología del problema?		Aunque los problemas son multi-causales y difíciles de explicar se hace necesario hacer el esfuerzo por plasmar los factores causales más relevantes
9. ¿Existen consideraciones éticas o de género ?		Se recomienda que esta opción sea considerada con el objeto de evitar que la intervención pueda afectarles o ser ella misma afectada negativamente

Fuente: Adaptación de Kettner, Moroney y Martin (1999)

Anexo 2: Identificación del tipo o criterio de la necesidad (“¿Cuál es la necesidad?” y “¿Quién solicita –indirectamente– la evaluación?”)

		Necesidad Normativa	Necesidad Percibida	Necesidad expresada	Necesidad comparativa	Consejos
¿Cuál(es) es(son) el(los) criterio(s) de necesidad detectado(s)? (marque con una x la(s) opciones pertinentes)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aconsejable basarse en varios tipos de necesidades
Para cada casilla seleccionada, define u operacionaliza la(s) necesidad(es) detectada(s)	Necesidad 1					Definición breve y concisa
	Necesidad 2					
	Necesidad 3					
	Necesidad 4					
	Necesidad 5					
	Necesidad 6					
	Necesidad 7					
	Necesidad 8					
	Necesidad 9					
	Necesidad 10					

Anexo 3: Planificación del análisis/evaluación de las necesidades

		Consejos												
1. ¿Se han definido los objetivos de la evaluación?	<input type="checkbox"/> Sí Menciónalos _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ ¿Qué se necesita para definirlos? _____	Objetivos delimitados, claros, concisos y contrastables (de cara a la siguiente fase)												
2. Considerando la problemática social a tratar ¿Con qué tipo de información cuento?	<input type="checkbox"/> Indicadores macrosociales (políticos, sanitarios....) <input type="checkbox"/> Bibliografía especializada <input type="checkbox"/> Estudios contextuales <input type="checkbox"/> Características de la población sujeto de análisis <input type="checkbox"/> Información recabada de informantes clave de la población sujeto de análisis <input type="checkbox"/> Información recabada de referentes significativos a la población sujeto (docentes, padres, asociacionismo...) <input type="checkbox"/> Información recabada de grupos ajenos a la población sujeto pero con características similares <input type="checkbox"/> Mi propia experiencia profesional <input type="checkbox"/> Otra(s). Menciónala(s) _____	Es aconsejable disponer de información de todos o la mayoría de los actores sociales involucrados (Triangulación de datos)												
3. Considerando las respuestas señaladas en el cuadrante anterior ¿Dispongo de la información suficiente acerca de la problemática tratada?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿A qué fuentes de información considero que debo recurrir? _____													
4. ¿Con qué instrumentos he contado para llegar a la información que ya disponía?	<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Indicadores</td> <td><input type="checkbox"/> Grupos nominales</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bibliografía especializada</td> <td><input type="checkbox"/> Grupos de discusión</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Estudios contextuales</td> <td><input type="checkbox"/> Brainstorming</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Encuestas / Cuestionarios</td> <td><input type="checkbox"/> Foro(s) comunitario(s)</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Informantes clave</td> <td><input type="checkbox"/> Impresiones de la comunidad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Delphi</td> <td><input type="checkbox"/> Otro(s). Menciónala(s) _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Indicadores	<input type="checkbox"/> Grupos nominales	<input type="checkbox"/> Bibliografía especializada	<input type="checkbox"/> Grupos de discusión	<input type="checkbox"/> Estudios contextuales	<input type="checkbox"/> Brainstorming	<input type="checkbox"/> Encuestas / Cuestionarios	<input type="checkbox"/> Foro(s) comunitario(s)	<input type="checkbox"/> Informantes clave	<input type="checkbox"/> Impresiones de la comunidad	<input type="checkbox"/> Técnica Delphi	<input type="checkbox"/> Otro(s). Menciónala(s) _____	Lo ideal es que se recurran a diferentes tipos de instrumentos que respondan a diferentes metodología de estudio (Aproximación multi-método)
<input type="checkbox"/> Indicadores	<input type="checkbox"/> Grupos nominales													
<input type="checkbox"/> Bibliografía especializada	<input type="checkbox"/> Grupos de discusión													
<input type="checkbox"/> Estudios contextuales	<input type="checkbox"/> Brainstorming													
<input type="checkbox"/> Encuestas / Cuestionarios	<input type="checkbox"/> Foro(s) comunitario(s)													
<input type="checkbox"/> Informantes clave	<input type="checkbox"/> Impresiones de la comunidad													
<input type="checkbox"/> Técnica Delphi	<input type="checkbox"/> Otro(s). Menciónala(s) _____													
Sólo si se ha respondido NO en la pregunta 3	5. ¿Qué instrumentos voy a utilizar para recabar la información pertinente de las fuentes de información que he señalado? <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Indicadores</td> <td><input type="checkbox"/> Grupos nominales</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bibliografía especializada</td> <td><input type="checkbox"/> Grupos de discusión</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Estudios contextuales</td> <td><input type="checkbox"/> Brainstorming</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Encuestas / Cuestionarios</td> <td><input type="checkbox"/> Foro(s) comunitario(s)</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Informantes clave</td> <td><input type="checkbox"/> Impresiones de la comunidad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Delphi</td> <td><input type="checkbox"/> Otro(s). Menciónala(s) _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Indicadores	<input type="checkbox"/> Grupos nominales	<input type="checkbox"/> Bibliografía especializada	<input type="checkbox"/> Grupos de discusión	<input type="checkbox"/> Estudios contextuales	<input type="checkbox"/> Brainstorming	<input type="checkbox"/> Encuestas / Cuestionarios	<input type="checkbox"/> Foro(s) comunitario(s)	<input type="checkbox"/> Informantes clave	<input type="checkbox"/> Impresiones de la comunidad	<input type="checkbox"/> Técnica Delphi	<input type="checkbox"/> Otro(s). Menciónala(s) _____	
<input type="checkbox"/> Indicadores	<input type="checkbox"/> Grupos nominales													
<input type="checkbox"/> Bibliografía especializada	<input type="checkbox"/> Grupos de discusión													
<input type="checkbox"/> Estudios contextuales	<input type="checkbox"/> Brainstorming													
<input type="checkbox"/> Encuestas / Cuestionarios	<input type="checkbox"/> Foro(s) comunitario(s)													
<input type="checkbox"/> Informantes clave	<input type="checkbox"/> Impresiones de la comunidad													
<input type="checkbox"/> Técnica Delphi	<input type="checkbox"/> Otro(s). Menciónala(s) _____													
6. ¿Con que recursos humanos y materiales cuento para abordar las fases de evaluación subsiguientes?	Recursos Materiales _____ Recursos Económicos _____ Recursos Humanos _____	En base a los recursos disponibles y a la previsión de variación de los mismos (para bien o para mal) decidir las acciones a abordar. Ser conscientes de los límites.												
7. ¿Existe la previsión de que los recursos humanos y materiales varíen en el momento de la implementación de las fases de evaluación siguientes?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿De qué forma o cómo van a cambiar los recursos? Recursos Materiales _____ Recursos Económicos _____ Recursos Humanos _____	Barajar la posibilidad de recurrir a otros recursos de los ya disponibles (instituciones en lo económico, participación conjunta con alguna asociación que aborde temáticas/problemáticas comunes...)												
8. ¿Existe una posibilidad real de obtener recursos humanos y materiales alternativos a los ya disponibles?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿De qué tipo? _____													
CONCLUSIÓN: SELECCIÓN PROCEDIMIENTO A SEGUIR														

Anexo 4: Aplicación del análisis/evaluación de las necesidades

		Consejos
1. ¿Se ha formado a los profesionales que van a aplicar la evaluación?	<input type="checkbox"/> Sí y ¿Se han realizado acciones formativas diferentes a las previstas en la fase de planificación? _____ Si es así ¿Qué lo ha motivado? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ <input type="checkbox"/> La cuestión no procede (en la planificación no se había plasmado)	
2. ¿Si ha contactado con las fuentes de información previstas en la planificación?	<input type="checkbox"/> Sí y ¿Se ha accedido a alguna fuente adicional que no estuviera planificada? _____ Si es así ¿Qué lo ha motivado? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ <input type="checkbox"/> La cuestión no procede (en la planificación no se había plasmado)	Es aconsejable disponer de información de todos o la mayoría de los actores sociales involucrados (Triangulación de datos)
3. ¿Se ha accedido a los recursos documentales previstos?	<input type="checkbox"/> Sí y ¿Se ha accedido a algún recurso documental adicional que no estuviera planificado? _____ Si es así ¿Qué lo ha motivado? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ <input type="checkbox"/> La cuestión no procede (en la planificación no se había plasmado)	
4. ¿Se ha realizado una prueba piloto con lo(s) instrumento(s) de medida?	<input type="checkbox"/> Sí ¿Existe alguna cuestión especial a reseñar al respecto? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ <input type="checkbox"/> La cuestión no procede (en la planificación no se había plasmado)	
5. ¿Se han aplicado los instrumentos de medida previstos en la planificación?	<input type="checkbox"/> Sí ¿Se han obtenido los resultados esperados? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ <input type="checkbox"/> La cuestión no procede (en la planificación no se había plasmado)	
CONCLUSIÓN: FIN DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE NECESIDADES		

Anexo 5: Análisis y diagnóstico del análisis/evaluación de las necesidades

		Consejos
1. ¿Se ha realizado el análisis de contenido y/o resultados a partir de la nueva información recabada?	<input type="checkbox"/> Sí y ¿Estos resultados distan de las hipótesis que teníamos? _____ ¿Qué información novedosa nos aportan? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ ¿Qué nos haría falta para realizarlos? _____	
2. ¿Se ha realizado la comparativa situación actual vs. situación deseada?	<input type="checkbox"/> Sí y ¿A qué conclusiones se ha llegado? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ ¿Qué nos haría falta para realizarla? _____	La formulación/análisis debe ser realista
3. ¿Se han analizado los recursos con los que disponemos de cara al diseño de intervención?	<input type="checkbox"/> Sí y ¿Hasta qué punto podemos abordar una "solución" con los recursos que disponemos? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ ¿Qué nos haría falta para realizarla? _____	
4. ¿Se han identificado las discrepancias de información inter-fuentes?	<input type="checkbox"/> Sí ¿Cuáles son dichas discrepancias? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ ¿Qué nos haría falta para realizarla? _____	
5. ¿Hemos definido el problema a partir de la información actual?	<input type="checkbox"/> Sí ¿Discrepa esta definición con la que disponíamos inicialmente? _____ Si es así ¿En qué sentido? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ ¿Qué nos haría falta para realizarlo? _____	Debemos atender a los resultados encontrados con nuestros análisis de contenidos y/o resultados (y no a las aproximaciones al problema que habíamos realizado anteriormente)
6. ¿Hemos identificado las causas del problema?	<input type="checkbox"/> Sí ¿Podría una intervención/programa nuestro incidir en las mismas? _____ Si es así ¿En qué sentido? _____ <input type="checkbox"/> No ¿Por qué no se ha hecho? _____ ¿Qué nos haría falta para realizarlo? _____	

CONCLUSIÓN: FIN DEL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS/EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

Anexo 6: Toma de decisiones del análisis/evaluación de las necesidades

Consejos

<p>1. Lista las necesidades detectadas y etiquétalas por orden de prioridad (de la más prioritaria –prioridad 1– a la menos prioritaria)</p>	<p>a) _____ Prioridad N° __</p> <p>b) _____ Prioridad N° __</p> <p>c) _____ Prioridad N° __</p> <p>d) _____ Prioridad N° __</p> <p>e) _____ Prioridad N° __</p> <p>f) _____ Prioridad N° __</p>	<p>La priorización debe atender a la importancia de dicha necesidad, nuestra capacidad para abordarla en la intervención y su factibilidad (legal, política, económica, organizacional, sociocultural y ética)</p>
<p>2. ¿Cuáles y/o cuántas van a ser finalmente las necesidades que vamos abordar en la futura intervención?</p>	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p>Deben ser elegidas en función de lo prioritarias que resulten y la capacidad que tengamos para abordarlas</p>
<p>3. Lista las soluciones reales posibles a las necesidades mencionadas en el apartado anterior</p>	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p>Las soluciones y propuestas deben realistas y abarcables por quien vaya a realizar la intervención</p>
<p>4. Elabora propuestas para el abordaje de cada una de las necesidades elegidas en el apartado 2.</p>	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	

CONCLUSIÓN: FIN DE LA TOMA DE DECISIONES DEL ANÁLISIS/EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

Anexo 7: Borrador para la elaboración del informe del análisis/evaluación de las necesidades

Anexo 7: Borrador para la elaboración del informe del análisis/evaluación de las necesidades		Consejos
1. Esboza de forma esquemática los contenidos clave que deben reflejarse en el apartado de Antecedentes	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Explicaremos todo el proceso de detección y análisis del problema
2. Plantea de forma operativa los Objetivos de la evaluación de necesidades	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	
3. Esboza de forma esquemática los contenidos clave que deben reflejarse en el apartado de Metodología	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Aquí señalaremos al menos cuántas han sido las fuentes de información a las que hemos accedido, de qué forma lo hemos hecho y qué instrumentos hemos utilizado para recabar la información
4. Esboza de forma esquemática los contenidos clave que deben reflejarse en el apartado de Resultados	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Resultados detallados
5. Esboza de forma esquemática los contenidos clave que deben reflejarse en el apartado de Conclusiones	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Conclusiones a la luz de los resultados (incluye la consulta bibliográfica,
6. Plantea de forma operativa las Propuestas que emanan de la evaluación de necesidades	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Formularemos propuestas formales que serían realmente abarcables por nosotros para la resolución del problema
CONCLUSIÓN: ELABORACIÓN DEL INFORME DEL ANÁLISIS/EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES		

Anexo 8: Borrador para la divulgación de los resultados del informe del análisis/evaluación de las necesidades

		Consejos
1. Esboza de forma esquemática son los contenidos que se pretenden difundir	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	
2. ¿A qué usuarios se les va hacer llegar el informe? s	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	Además de una divulgación “institucional” y al resto de asociaciones, sería deseable realizar una devolución particularizada (p. e., oral) a los informantes que han tomado parte activa en el proceso de evaluación de necesidades
3. Identifica cuál puede ser “ el o los mejores momentos ” para hacer público el informe de la evaluación de necesidades	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Visión estratégica: Mejor momento en base a criterios “políticos”, de tiempo, de repercusión, etc...
CONCLUSIÓN: DIVULGACIÓN DEL INFORME DEL ANÁLISIS/EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES		

Anexo 9: Inventario de Recursos

RECURSOS	Localización	Accesibilidad	Disponibilidad	Capacidad

CONCLUSIÓN: ESTIMACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

Fuente: Pérez-Campanero (1994)

Anexo 10: Tabla Resultado de la técnica “Sistema de Ideas Clave”

Nº	Descripción de la Acción	Quién la realiza	Cómo	Obstáculos	Alternativas	Cuándo	Criterios de Evaluación
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							

CONCLUSIÓN: PRIORIDADES A ABORDAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

Fuente: Pérez-Campanero (1994)

Anexo 11: Un ejemplo del tablero resultado de la técnica “Matriz de Decisiones”

CARACTERÍSTICAS IDEALES	PESO	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3		
.....	VETO	_____	_____	_____		
.....	VETO	_____	_____	_____		
.....	VETO	_____	_____	_____		
.....	VETO	_____	_____	_____		
.....	VETO	_____	_____	_____		
.....	VETO	_____	_____	_____		
.....	VETO	_____	_____	_____		
.....	VETO	X	_____	_____		
MUY DESEABLES	X2	2	4	5	10
.....		4	8	3	6	
.....		3	6	4	8	
.....		5	10	5	10	
TAMBIÉN DESEABLES	X1	4	5		
.....		5	4			
.....		2	4			
PUNTUACIÓN TOTAL		(VETADA)	39	47		
CONCLUSIÓN: ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS PUNTUADA POR CONSIDERARLA LA MÁS DESEABLE						

Fuente: Pérez-Campanero (1994)