



## *Metodología del Estudio de Necesidades*

*Dr. José Manuel Huerta*

*Catedrático en Evaluación*

*Web: <http://academic.uprm.edu/jhuerta>*

*El estudio de necesidades debe anteceder a cualquier estudio de evaluación. Este proveerá la dirección a donde se deben efectuar los esfuerzos. De no ser así, no importa lo bien que llevemos a cabo el programa y su evaluación. Si el programa no responde a unas necesidades detectadas con el consenso de los grupos de interés, habremos desperdiciado los esfuerzos. Desgraciadamente, muchos proyectos se llevan a cabo más por razones de disponibilidad de fondos que de una necesidad real. A continuación, presentamos un extracto de factores relacionados al estudio de necesidades:*

***Estudio de Necesidades:** Es la brecha entre la situación actual y la deseada.*

- *Situación Actual*
- *↓*
- *Situación Deseada*

*Los tipos de necesidades son las siguientes:*

- *Necesidades sentidas por la gente y reconocidas por el agente de cambio. En este caso, la necesidad está muy clara por ambas partes. Un ambiente de buena cooperación donde impere una comunicación libre es fundamental para obtener un consenso satisfactorio.*
- *Necesidades sentidas por la gente pero no reconocidas por el agente de cambio. En algunos casos, las expectativas de los residentes no concuerdan con las del agente de cambio. Podríamos poner como ejemplo el anhelo de una comunidad en el fomento de una empresa agrícola, cuando esta no tiene el mercadeo suficiente para que redunde en éxito. Otro caso podría ser que la máxima aspiración de una comunidad es la*

de llevar las facilidades de Cable TV a los hogares, cuando se carece de los servicios de agua.

- *Necesidades reconocidas por el agente de cambio pero no por la gente. En este caso, el agente de cambio debido a su peritaje, podría detectar una deficiencia general de sodio en los suelos, lo cual no puede ser detectado por los agricultores del lugar.*
- *Necesidades observadas por el agente de cambio pero ausentes en la comunidad. El agente de cambio, por su naturaleza proactiva, tiende a tener una visión mayor que gran parte de los residentes de las comunidades. Por esta razón, puede detectar una necesidad que todavía no esté presente en la comunidad. Es imperativo una comunicación abierta para llegar a un consenso de lo que se debe hacer basado en la situación presente y las tendencias futuras. En este caso, un plan estratégico podría ser lo adecuado.*

### **Rol del estudio de Necesidades en la Evaluación**

*Tal como se presenta en el diagrama siguiente, el estudio de necesidades debe anteceder al establecimiento de los proyectos. Estos deben responder a unas necesidades existentes en las comunidades donde se pretende implantar un proyecto. Con respecto a los proyectos, la estrategia del Servicio de extensión Agrícola debe ser una pro-activa y no reactiva. Esto no se refiere a que uno deba establecer las necesidades a priori. Significa que las necesidades se deben establecer en conjunto con la clientela afectada, con una visión del marco de la sociedad actual, la futura y la de sus instituciones.*

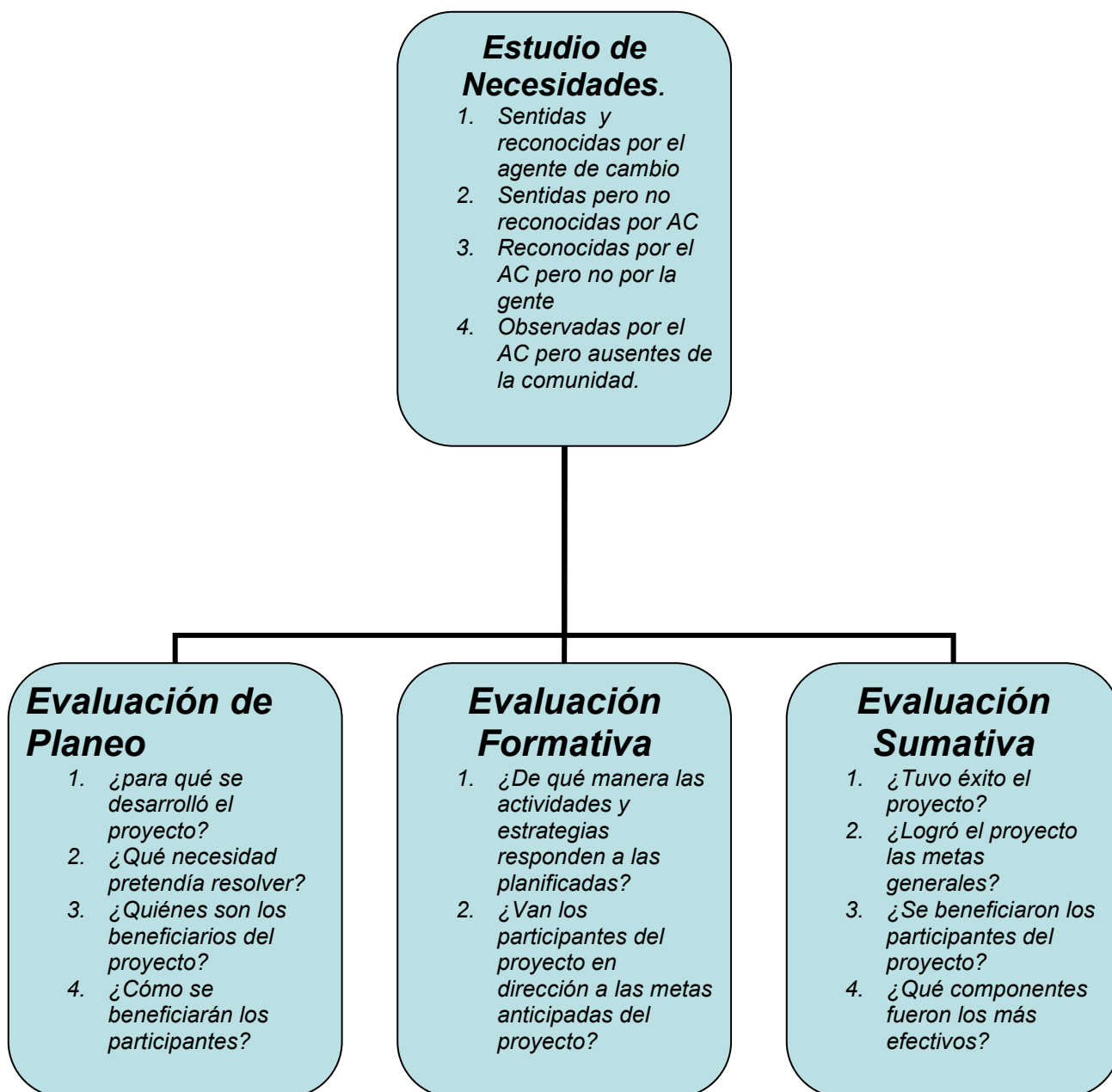
*Dentro del marco de la búsqueda de fondos para los proyectos, no debemos comenzar con la localización de las agencias, entidades o fundaciones que ofrecen fondos para determinados proyectos y así tratar de atemperarlos a sus requerimientos. Se debe más bien delinear un proyecto basado en unas necesidades reales, y entonces localizar la entidad que financia ese tipo de proyecto.*

*De esa manera, establecemos un vínculo programático entre el estudio de necesidades y el proceso de planificación, donde la evaluación tiene una función esencial durante todo el ciclo de*

*vida del proyecto, y aún cuando este finalice, ya que el seguimiento es fundamental para la sustentabilidad del proyecto. Una vez finaliza el proyecto, se deben establecer las nuevas necesidades a raíz de la nueva situación imperante.*

### **Diagrama 1. Rol del estudio de Necesidades en la Evaluación**

*Se presenta la relevancia de los estudios de las necesidades como antesala a la creación de los proyectos y a la evaluación de los mismos. El Diagrama presenta los tipos generales de necesidades y las preguntas típicas de las diferentes etapas de la evaluación*



### *Pasos para el estudio de las necesidades.*

- *Situación actual (fortalezas y debilidades)*
- *Establecimiento de metas y el enfocar la dirección deseada e involucramiento en el programa*
- *Desarrollo de estrategias para que el participante logre sus metas y objetivos*
- *Ayudar a los participantes a determinar el tipo de evidencia requerida para documentar el progreso hacia las metas fijadas*

### *Fases del estudio de necesidades*

- *Exploración (Pre-assessment)*
- *Recopilación de datos (Assessment)*
- *Utilización (post Assessment)*

*En la primera etapa de exploración se establece el propósito general del estudio de necesidades, y se establece la administración del proceso. En adición, se identifican las áreas más pertinentes a utilizarse en el estudio. También se identifican las fuentes de información sobre las diferentes áreas de necesidad. En adición, se determina el tipo de datos a recopilarse, las fuentes de información, los métodos a utilizarse y el uso potencial que se dará a la información.*

*En la segunda etapa de recopilación de datos, se establece la logística de los métodos de recopilación de datos y se adiestra a los encuestadores. En adición, se establece un plan de recopilación de datos, y se analizan los mismos.*

*En la tercera etapa de la utilización, se establecen las prioridades y se determinan soluciones alternativas. Se desarrolla un plan para implantar las soluciones, se evalúa el estudio de necesidades y se comunican los resultados.*

## ***Niveles de los Estudios de Necesidades:***

*Según sea nuestra clientela para el estudio de necesidades, los estudios se pueden clasificar en tres niveles:*

*Nivel 1 (Primario). Son los usuarios o los que reciben los servicios: estudiantes, clientes, pacientes, usuarios de información, clientes potenciales.*

*Nivel 2 (Secundario). Incluye a los proveedores de servicios educativos, como el personal docente del SEA, trabajadores sociales, maestros, profesionales de la salud, administradores y supervisores entre otros.*

*Nivel 3. (Terciario). Recursos e infraestructura: edificios, facilidades, equipo, materiales, sistemas de información, salarios y beneficios, transportación,, condiciones de trabajo, entre otros.*

*Las personas en el nivel 1 son aquellas para las cuales el sistema existe. Representan el corazón y la razón de ser del proceso. Las del nivel 2 tienen relación con el nivel 1, ya que llevan a cabo capacitaciones y asistencia técnica para el beneficio de aquellos en el nivel 1. Estos grupos para ser efectivos con los comprendidos en el nivel 1, también tienen unas necesidades educativas que deben atenderse, lo cual se hace en muchos casos mediante la educación continua. En el caso del nivel 3, esto se produce cuando las necesidades de la organización se enfocan en sus recursos y facilidades para ser más eficientes y efectivos para suplir las necesidades de aquellos en el nivel 1.*

## ***Estudios de Necesidades de índole Futurístico (Planificación estratégica).***

*Normalmente, el estudio de necesidades provee unas herramientas para lidiar con las necesidades inmediatas del presente. No obstante, en algunos casos se mira al futuro en unos 5-10 años. Algunas metodologías de índole cualitativo y cuantitativo son adecuadas para obtener la información. Dichas metodologías serán el foco de futuras publicaciones. En este caso, trataremos en*

*concepto y usos de la planificación estratégica como parte del estudio de necesidades de futuro.*

### ***Planificación Estratégica.***

*Es una herramienta muy útil para lidiar con las situaciones cambiantes de la sociedad. Se trata de un sistema futurista y flexible. Las organizaciones deben adaptarse para lidiar con las fuerzas internas y con su entorno. Los cambios se deben analizar de una forma abierta y cooperativa. La Planificación estratégica está relacionada con la naturaleza preactiva de las organizaciones. A continuación describimos los pasos recomendados dentro del proceso de planificación estratégica para los estudios de necesidades.*

### ***Etapas de la Planificación Estratégica.***

- 1. Establecer las fortalezas de la organización. Es lo que la organización hace mejor.*
- 2. Establecer las debilidades de la organización. Es lo que debemos mejorar.*
- 3. Establecer las oportunidades del entorno. Aspectos del entorno o ambiente externo que amenacen la existencia de la organización.*
- 4. Valores de la organización. ¿Para qué existimos? ¿Qué es importante para nosotros?*
- 5. Establecer la situación actual. Momento presente.*
- 6. Misión de la Organización. Contribución a la sociedad, ¿A quién debe servir? Manera de servir, impacto del programa en la sociedad.*
- 7. Visión de la organización. Expresa lo que queremos que la organización sea mañana (en el futuro). Es un ideal o estándar de excelencia. Es único para la organización.*

8. *Metas y Objetivos. Expresa lo que se propone conseguir la organización y que le provea dirección a la misma.*
9. *Estrategias. Es lo que necesita hacer la organización para lograr su misión ¿Quiénes lo van a hacer? ¿Cuándo lo van a hacer? Y ¿Cómo lo van a hacer?*
10. *Evaluación del plan y su implantación*
11. *Implantación de las modificaciones pertinentes.*
12. *Divulgación de los resultados.*

## Planificación Estratégica

Adaptado del trabajo de Nutt y Backoff (1992)

---

*Situación Actual*

*¿Quiénes somos?*

*¿A quiénes servimos?*

*¿Qué hacemos?*

*¿Cómo nos ven  
Aquellos que son  
Importantes para  
Nosotros*

*¿Qué personalidad  
Tenemos como  
Organización?*

*Ambiente Interno*

*Fortalezas*

*Debilidades*

*Entorno*

*Oportunidades*

*Amenazas*

*Situación Futura*

*¿Cómo seremos?*

*¿A quiénes serviremos?*

*¿Qué debemos hacer?*

*¿Cómo nos deben ver  
aquellos que son  
Importantes para  
nosotros?*

*¿Qué personalidad  
Debemos tener como  
Organización?*



***Las etapas para los estudios de Necesidades son los siguientes:***

***Etapa 1: Identifique e integre a los grupos de interés en el proceso.***

*Lo primero que debemos hacer es identificar a los grupos de interés en el proceso. Independientemente de quién es el que genera el Estudio de Necesidades, estos grupos de interés deben estar presentes desde el inicio del proceso. Los grupos de interés conocen la comunidad mejor que nadie, y en adición, son los que se sentirán más afectados por los resultados del estudio en su comunidad.*

*Es muy importante enfatizar que el personal profesional y docente de la universidad podrá tener unas destrezas especiales en las áreas programáticas y en procesos de planificación, investigación y estudios de necesidades. No obstante, los conocimientos de los grupos comunitarios en torno a su comunidad y su idiosincrasia son infinitamente superiores a los nuestros.*

*Los grupos de interés o “Stakeholders” deben ser parte de todo el proceso del estudio de necesidades, desde la planificación y el diseño hasta la difusión de los resultados. Ellos podrán ayudarnos a delinear el propósito del estudio y sus objetivos, la metodología a utilizarse e inclusive colaborar como recopiladores de datos. Inclusive el proceso de divulgación de los resultados y su implantación será mucho más llevaderos si los grupos de interés adquieren el sentido de pertenencia con el estudio. Si estuviéramos realizando una encuesta en una comunidad marginada como podría ser un residencial público o una comunidad rural aislada, los propios residentes son más propicios para la encuesta, ya que en este caso los residentes conocen a los residentes, y no necesitan ganarse su confianza. En otras palabras, si comprometemos y utilizamos como encuestadores a los propios residentes, estos seguramente obtendrían una mayor cooperación que si utilizáramos encuestadores externos. Esto representa un método valioso y económico. No obstante, los encuestadores deben de participar en un riguroso adiestramiento. Además, deben tener unas destrezas básicas de lectura y escritura.*

*Debemos recalcar la importancia de la participación de los grupos de interés en todas las etapas del proceso. Dichos grupos conocen su propio entorno mejor que nadie, y en adición, son los que se sentirán más afectados por los resultados del estudio en su comunidad.*

*Los grupos de interés o “Stakeholders” deben ser parte de todo el proceso del estudio de necesidades, desde la planificación y el diseño*

hasta la difusión de los resultados. Ellos podrán ayudarnos a delinear el propósito del estudio y sus objetivos, la metodología a utilizarse e inclusive colaborar como recopiladores de datos. Si estuviéramos realizando una encuesta en una comunidad marginada como podría ser un residencial público o una comunidad rural aislada, los propios residentes son más propicios para la encuesta, ya que en este caso los residentes conocen a los residentes, y no necesitan ganarse su confianza. En otras palabras, si comprometemos y utilizamos como encuestadores a los propios residentes, estos seguramente obtendrían una mayor cooperación que si utilizáramos encuestadores externos. Esto representa un método valioso y económico. No obstante, los encuestadores deben de participar en un riguroso adiestramiento. Además, deben tener unas destrezas básicas de lectura y escritura.

*Tal como se estableció anteriormente, el primer paso en el proceso del Estudio de Necesidades es el involucrar a las personas claves en el proceso. En otras palabras, debemos contar con las personas que de una forma u otra se verán afectadas por el estudio y sus resultados. Aquí debemos incluir a los Directores de áreas programáticas relacionadas al estudio. Inicialmente, es esencial el establecer una buena relación con los grupos comunitarios y líderes de opinión. Esto facilitará el interés y la colaboración de la comunidad en el proceso del estudio de necesidades. Esto fomentará un sentido de pertenencia de la comunidad con el estudio y sus hallazgos.*

*Debemos enfatizar que en algunos casos, la comunidad tiende a dejar todos los aspectos relacionados con el Estudio de Necesidades en manos de los "Expertos". De la misma manera, tenderán a ignorar olímpicamente los resultados. Si queremos un Estudio de Necesidades cuyos resultados se difundan y se apliquen y que la comunidad tenga un sentido de pertenencia con el mismo, debemos involucrar a los grupos de interés en todas las etapas del proceso. Esto debe hacerse a pesar de que el proceso sea un poco*

*más largo complicado. Al final, vale la pena, porque logramos la confianza de la gente en el estudio y sus resultados. En adición, estamos facilitando un proceso donde la comunidad se integra y se fomenta la autosuficiencia.*

*Se debe hacer una lista de personas importantes, agencias locales, estatales y federales, y solicitar sugerencias de personas específicas a incluirse en el estudio. De esta manera, sentirán que el estudio les pertenece, y estarán más dispuestos a colaborar y a facilitar la información necesaria para llevar a cabo un proceso de estudio de necesidades exitoso.*

*El beneficio de incorporar a los grupos de interés a lo largo y ancho de todo el proceso del estudio de necesidades ha sido reconocido hace algún tiempo por muchas entidades patrocinadoras de proyectos educativos, tanto del sector privado como del sector oficial. Tanto es así que muchos establecen como requisito para la adjudicación de la propuesta la participación de los grupos de interés en todo el proceso. Un equipo investigadores y profesores puede llevar a cabo un buen estudio. Sin embargo, sin la colaboración de los grupos de interés, el mismo no llegará a un feliz término. Esto sin contar con el gran beneficio que la participación de los grupos de interés representa para la implantación de los resultados. A continuación, exponemos un ejemplo de una metodología participativa para llevar a cabo un estudio de necesidades del programa de Desarrollo Comunitario del Servicio de Extensión Agrícola. Esta metodología podría aplicar a cualquier programa o proyecto.*

### ***Estudio de Necesidades Cooperativa Programa DRC***

#### ***Reuniones para su establecimiento***

*En este caso hipotético, Se propone un estudio de necesidades cooperativa (Acción Participativa).. Dicho estudio contará con un comité timón, compuesto por los diferentes grupos de "Stakeholders", donde participarán con el investigador principal en cuatro reuniones que cubren desde la planificación del proceso hasta el informe final. Para algunos aspectos en algunos estudios más complejos, se puede requerir un mayor número*

de reuniones, ya que cuatro es el mínimo requerido. A continuación se describe lo que se espera de cada reunión.

■ **Enfoque/ Conceptualización de la evaluación.** En esta primera reunión se establece el foco del estudio de necesidades. El grupo debe considerar preguntas de evaluación alternas, asuntos, problemas y las metas para así poder decidir el propósito y la dirección del estudio. Se recomiendan ciertas dinámicas de grupo, tales como grupos Focales o Grupos Nominales, ya descritos en otras publicaciones, con el fin de ayudar al participante a considerar alternativas y generar opciones. El propósito principal de la primera reunión es la de establecer la dirección básica para el estudio de necesidades.

Las posibles preguntas son las siguientes:

- I. ¿Cuáles son en sus palabras las metas del programa de DRC?
- II. ¿Cuáles son en sus palabras los objetivos del programa de DRC?
- III. ¿Van los participantes hacia las metas anticipadas del programa?
- IV. ¿Qué actividades y estrategias ayudan a los participantes a ir a la dirección deseada?
- V. ¿Qué actividades y estrategias no ayudan a los participantes a ir a la dirección deseada?
- VI. ¿Cuáles son las fortalezas del programa?
- VII. ¿Cuáles son las debilidades del programa?
- VIII. ¿Hasta qué punto el programa logra sus metas generales?
- IX. ¿De qué manera los participantes se benefician del programa?
- X. ¿Qué recomendaciones podría ofrecer para mejorar el programa de DRC?
- XI. ¿A quiénes debemos involucrar en el proceso del estudio de necesidades?

Los requisitos para formar parte del comité timón son los siguientes:

1. Representar a los diferentes grupos que tengan un interés particular en los hallazgos del estudio y su utilización.
2. Disponer de autoridad y poder para utilizar los hallazgos del estudio en la toma de decisiones o estar en posición de influenciar a aquellos que tienen el poder y la autoridad.

3. *Crear que es necesaria el estudio*
4. *Tener un interés genuino en la forma en que se utilizarán los resultados.*
5. *Tener la disposición de establecer un compromiso de tiempo para los trabajos del comité, lo que incluye el asistir a todas las reuniones del grupo.*

■ **Métodos y Medidas** *La segunda reunión es para considerar las diversas maneras de llevar a cabo un estudio de necesidades según la prioridad determinada en la primera reunión. El evaluador presenta varias alternativas de diseño y medición que se pueden utilizar. Se toma en cuenta el tiempo y los recursos disponibles, el personal disponible y los aspectos de la utilización. Se deben adoptar estrategias que puedan ser administradas, que sean prácticas y creíbles. Aspectos de validez, confiabilidad, generalización y corrección de los métodos se deben abordar en la reunión. ¿Qué datos se deben recopilar para contestar las preguntas que surgieron en la primera reunión. ¿Qué diseño tiene más sentido? Qué tipo de muestra se debe utilizar? ¿Qué tipo de comparaciones deben hacerse? ¿quiénes deben ser los participantes en el estudio? Los encuestadores y el adiestramiento a recibir. La manera de garantizar la confiabilidad en el estudio. La manera de proteger el anonimato del participante. El propósito principal de esta reunión es la de proveer una dirección clara para los métodos de investigación para el estudio de necesidades y sus medida.*

■ **Diseño del instrumento y Validación** *Entre la segunda y tercera reunión el evaluador diseñará y preparará el instrumento a utilizarse. En adición escribirá una propuesta del diseño del estudio, en el que se especificarán las unidades de análisis, grupos de control a estudiarse, tipos de muestreo a emplearse, tamaño de la muestra y un plan detallado de la toma de datos. Al revisarse el instrumento, el comité timón deberá entender perfectamente lo que se hará y lo que no se hará, los hallazgos que se pueden generar y los que no se pueden generar, las preguntas que se pueden hacer y las que no se pueden hacer. En la reunión usualmente ocurren cambios en la instrumentación y ajustes en el diseño. También se planifica el proyecto piloto, la metodología y sus participantes. El propósito principal de la reunión es el de ofrecer ideas para los métodos de investigación antes de que comience el proceso de la toma de datos. Se deben establecer unas fechas tentativas para el proceso. Es importante*

*pensar en las respuestas hipotéticas a las preguntas y las repercusiones que podrían tener de cara a la utilización de los resultados. Si esto no se puede contestar, es señal de que se requiere trabajo adicional en el aspecto de la utilización del estudio.*

- ***Sesión de interpretación de Datos.*** *La cuarta y última reunión tiene como propósito principal el análisis de datos, interpretación de datos, conclusiones y recomendaciones. Después de la toma de datos, pero antes del informe final, se reúne al comité timón para revisar los hallazgos iniciales. El investigador principal organiza los datos de manera que el comité timón pueda entender e interpretar los mismos. Es posible que en la sesión surjan análisis adicionales a realizarse, y anticipos sobre el significado de los datos y los hallazgos. Las conclusiones y las recomendaciones deberán basarse en los hallazgos.*

## *Referencias:*

*Huerta, J (2006) Estableciendo los Objetivos de Aprendizaje. Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.*

*Huerta , J& Hernández, J. (2006) Estudio de Necesidades de Ceiba (2004-2005). Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.*

*Huerta, J (2006) Etapas de la Evaluación. Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.*

*Huerta, J. (2006) Modelo de Lógica para las Evaluaciones Educativas. Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.*

*Nutt, P.C. & backoff, R.W. (1992). Strategic management of Public and Third Sector Organizations. A handbook for Leaders. San Francisco: Jossey-Bass.*

*Orcher T. (2007). Conducting a Survey. Pyrczack Publishing. P. O Box 250430 Glendale, CA 91225*

*Patten, M. (2004) Understanding Research methods. Pyrczak Publishing. P.O. Box 250430 Glendale, CA 91225*

*Witkin B. & Altschuld, J.. (1995). Planning and Conducting Needs Assessment. Sage Publications. International Educational and Professional Publisher.*











