



Tabla 1. Conceptos básicos de los Análisis de Necesidades Formativas

Necesidad de formación	Es la diferencia existente entre el nivel competencial actual de un profesor y el necesario para que este pueda desarrollar la función docente de forma satisfactoria a la vez que vaya configurando su desarrollo profesional. Para que podamos hablar de Necesidad de formación, las soluciones óptimas para solucionar o reducir dicha necesidad deben ser de carácter formativo.
Análisis de necesidades formativas	Es un proceso mediante el cual se detectan y especifican las necesidades de formación tanto a nivel individual como organizativo. Ello supone la utilización de técnicas que permitan separar las voluntades de las necesidades reales y después clasificar cuáles de las necesidades descubiertas son realmente necesidades formativas. Este proceso constituye la primera fase de los procesos de gestión y de planificación de la formación y está formado por dos subprocesos: (a) detección de necesidades y (b) identificación de necesidades.
Detección de necesidades	Consiste en la exploración y búsqueda de necesidades y en la ordenación de éstas por grados de prioridad. Este proceso se realiza sobre la base de lo que cuesta ignorar las necesidades, comparado con su impacto en la sociedad y en la organización.
Identificación de necesidades	Consiste en la determinación de las causas de una necesidad. El proceso de identificación pone las bases para la posterior planificación de la intervención que eliminará o reducirá el problema.
Problema	Es una necesidad seleccionada con el objetivo de eliminarla o reducirla.

Pero antes de adentrarnos en el ANF sobre fracaso escolar queremos destacar algunas características de nuestra propuesta metodológica.

La propuesta que presentamos ha sido realizada teniendo en cuenta únicamente las necesidades normativas<sup>1</sup> y comparadas<sup>2</sup> referidas a las características genéricas del profesorado europeo de principios de siglo XXI<sup>3</sup>. Sin embargo la misma metodología puede ser aplicada a centros educativos concretos, agrupación de centros, localidades, regiones,

<sup>1</sup> De acuerdo con Bradshaw (1981), la necesidad normativa es aquella que el experto, profesional, administrador o científico definen como necesidad en una situación determinada

<sup>2</sup> De acuerdo con Bradshaw (1981), la necesidad comparada se obtiene a partir del estudio y la posterior comparación de individuos y poblaciones con problemáticas similares. Se utiliza para determinar la diferencia de déficits entre individuos o entre áreas poblacionales.

<sup>3</sup> Tal como señala Bradshaw (1981) para acercarnos a la necesidad real debemos analizar a parte de las necesidades normativas y comparativas, las sentidas y las expresadas por los propios protagonistas. Por ello nuestro estudio es una aportación parcial a la problemática que debería ser completada con las opiniones y las demandas de los propios docentes.

países, etc. contemplando según los casos las necesidades sentidas, expresadas, normativas y comparadas.

Para determinar las necesidades normativas y comparadas que presentamos nos hemos basado en un análisis documental sobre diversas publicaciones e investigaciones.<sup>4</sup> Por otra parte, el modelo de ANF que hemos utilizado consiste en una propuesta propia basada en aportaciones previas sobre planificación educativa y análisis de necesidades.<sup>5</sup>

## 2.1. Una técnica de análisis para empezar.

Nuestro modelo que ANF ha sido realizado mediante un análisis documental, a partir del cual se han obtenido las necesidades normativas y comparativas del profesorado de acuerdo con las opiniones de los expertos o las conclusiones de distintas investigaciones. Sin embargo este modelo para analizar necesidades puede ser aplicado, sea cual sea el ámbito de análisis – centro educativo, zona, región...–, con otras muchas técnicas cualitativas tales como grupo nominal, técnica delphi, grupo de discusión, brown paper, brainstorming, etc. Mediante estas técnicas podemos recabar tanto la información de los expertos (necesidades normativas y comparativas) como la de los propios profesores y otros profesionales implicados (necesidades sentidas y expresadas).

## 2.2. La necesidad seleccionada: una necesidad normativa y comparada altamente consensuada.

Son muchos los estudios que demuestran que el fracaso escolar es una problemática sobre el que las administraciones, los educadores, todas las entidades de información y comunicación y la sociedad en general debe actuar de cara a reducir sus consecuencias y eliminarla de forma urgente. De acuerdo con uno de los últimos informes sobre fracaso escolar –nos referiremos al presentado por la Comisión Europea a mediados de mes de noviembre de 2005–, en el año

---

<sup>4</sup> Para ello se ha seleccionado una muestra de artículos e investigaciones procedentes de las bases de datos educativas más importantes en estos momentos: Eric (<http://searcher.eric.org/>); Redined (<http://www.redined.mec.es/>) y Perine (<http://www.dipf.de/perine/>) a partir de los términos Fracaso escolar y School failure. Así mismo entre otros estudios sobre la formación del profesorado nos hemos basado de forma especial en los cuatro informes sobre La profesión docente en Europa: Perfil, tendencias y problemática (Eurydice, 2002a; 2002b; 2003; 2004), disponibles en: [http://www.eurydice.org/Doc\\_intermediaires/analysis/en/teachers\\_frameset\\_EN.html](http://www.eurydice.org/Doc_intermediaires/analysis/en/teachers_frameset_EN.html)

<sup>5</sup> Nos referimos a entre otros a: Kaufman, R.& English, F. W., 1979; Rosenberg, 1990; European Commission, 1999 y 2005; y Oliver, 1999 y 2001).

2004 el 76,7% del alumnado de la UE finalizó la secundaria y en el año 2000 la finalizó el 76,4%; mientras que en España en el año 2004 solo la finalizaron el 61,8%, porcentaje algo menor que el obtenido en el 2000 (66,2%). Respecto al índice de abandonos escolares prematuros España también registra datos sensiblemente más preocupantes que la media europea con un 31,1% de abandonos en el 2004 (que suponen un aumento del 2,3% respecto al 2000), mientras que en la UE el índice se sitúa en el 15,7%. Tanto estos, como otros indicadores educativos de instituciones regionales, nacionales e internacionales destacan por el elevado índice de fracaso escolar de los países de la UE y de España (solo superada –según los datos de la UE de 2004– por Portugal y Malta).

A la luz de estos datos son muchos los expertos que se aventuran a analizar la problemática y a proponer soluciones. Muchos de ellos se basan en estudios cuantitativos y cualitativos sobre los cuales fundamentan sus propuestas de intervención y mejora.

Son, por tanto los indicadores educativos y las investigaciones e informes quienes demuestran el amplio consenso existente entre la comunidad científica en la necesidad urgente de intervenir para paliar el alto índice de fracaso escolar existente

### 3. El análisis del fracaso escolar

A continuación presentamos el ANF sobre fracaso escolar profundizando en el aspecto de las competencias docentes. En este proceso realizaremos (a) el mapa del problema, (b) el análisis de objetivos y estrategias, y finalmente (c) el mapa de la finalidad y sus estrategias.

#### 3.1. El mapa del problema

Consiste en la clasificación jerárquica de los problemas existentes. En primer lugar se definen y resumen los problemas detectados. De entre estos se selecciona el problema de inicio, es decir que el nos servirá para iniciar la construcción del mapa. A partir de este vamos relacionando los demás problemas, si estos son causas se sitúan por debajo del problema de inicio, si son problemas se colocan por encima y si no son ni causas ni problemas se sitúan en el mismo nivel. Este proceso se repite hasta completar el mapa. Una vez completado este se selecciona el problema focal, el cual debe ser aceptado por los distintos implicados en el ANF como el aspecto central del proyecto de intervención.

### 3.2. Dificultades a la hora de definir los problemas

La tarea de diseño del mapa del problema lleva asociadas dificultades que se pueden resolver si:

- evitamos la redacción de problemas poco especificados de manera que no comuniquen la verdadera naturaleza del problema,
- evitamos confundir las causas con los efectos,
- evitamos las predisposiciones hacia soluciones inadecuadas, es decir las definiciones del problema que no describen la situación de necesidad actual, pero describen la ausencia de la situación deseada.

Por ejemplo “falta de profesorado formado” no describe el problema específico (“el profesorado tiene escasas o inadecuadas competencias”). Este provoca ciertos riesgos en el proceso de ANF ya que nos predispone hacia la formulación de una solución ausente inadecuada o parcialmente adecuada como podría ser “la formación”, cuando de hecho deberían contemplarse otras soluciones como la revisión de los “sistemas de selección del profesorado” y la “gestión del personal”. Debemos evitar por tanto los problemas redactados comenzando por la palabra “falta de...” o “carencia de...”.

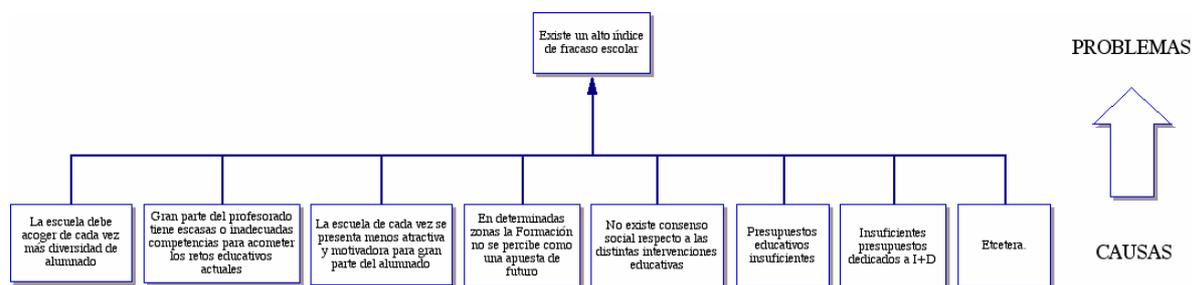
### 3.3. El mapa del problema “el fracaso escolar”

En el proceso de construcción del mapa hemos detectado las siguientes causas:

- La escuela debe acoger de cada vez más diversidad de alumnado.
- Gran parte del profesorado tiene escasas o inadecuadas competencias para acometer los retos educativos actuales.
- La escuela de cada vez se presenta menos atractiva y motivadora para gran parte del alumnado.
- En determinadas zonas la Formación no se percibe como una apuesta de futuro.
- No existe consenso social respecto a las distintas intervenciones educativas.
- Presupuestos educativos insuficientes.
- Insuficientes presupuestos dedicados a I+D.
- Etcétera.

Por otra parte observamos que uno de los problemas focales ampliamente consensuados es la “Existencia de un alto índice de fracaso escolar” (véase figura 1).

Figura 1. El mapa del problema focal: “el fracaso escolar”



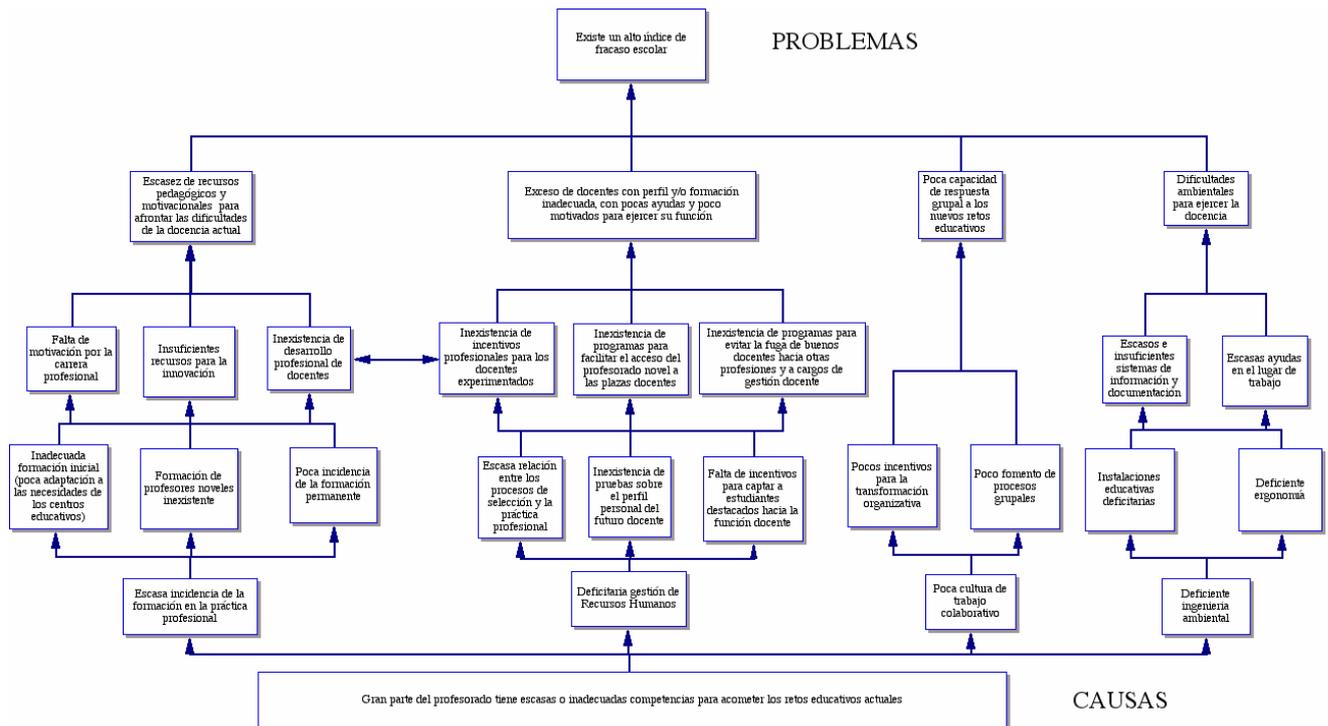
De acuerdo con el caso que nos ocupa nos interesa detenernos en la causa referida a las escasas o inadecuadas competencias del profesorado para acometer los nuevos retos educativos, de la cual hemos realizado el mapa del problema de forma completa (véase figura 2).

En el proceso de elaboración de dicho mapa hemos detectado causas específicas del problema focal, las cuales han sido agrupadas en cuatro bloques temáticos los cuales nos facilitaran el análisis de las estrategias en la siguiente fase:

- 1) Escasa incidencia de la formación en la práctica profesional (inadecuada formación inicial con poca adaptación a las necesidades de los centros educativos, inexistente formación de profesores noveles, poca incidencia de la formación permanente, falta de motivación para la carrera profesional, insuficientes recursos para la innovación, inexistencia de desarrollo profesional de docentes y escasez de recursos pedagógicos y motivacionales para afrontar las dificultades de la docencia actual)
- 2) Deficitaria gestión de Recursos Humanos (escasa relación entre los procesos de selección y la práctica profesional, inexistencia de pruebas sobre el perfil personal del futuro docente, falta de incentivos para captar a estudiantes destacados hacia la función docente, inexistencia de incentivos profesionales para los docentes experimentados, inexistencia de programas para facilitar el acceso del profesorado novel a las plazas docentes, inexistencia de programas para evitar la fuga de buenos docentes hacia otras profesiones y a cargos de gestión docente, exceso de docentes con perfil y/o formación inadecuada, con pocas ayudas y poco motivados para ejercer su función.
- 3) Poca cultura de trabajo colaborativo (pocos incentivos para la transformación organizativa, poco fomento de procesos grupales, poca capacidad de respuesta grupal a los nuevos retos educativos).

4) Deficiente ingeniería ambiental (instalaciones educativas deficitarias, deficiente ergonomía, escasos e insuficientes sistemas de información y documentación, escasas ayudas en el lugar de trabajo, dificultades ambientales para ejercer la docencia).

Figura 2. Fragmento del mapa del problema focal “el fracaso escolar” referido a “las competencias del profesorado”



### 3.4. Análisis de Objetivos y de las estrategias

Mientras que el análisis del problema presenta los aspectos negativos de una situación existente, el análisis de los objetivos presenta los aspectos positivos de una situación futura deseada. Este hecho implica la reformulación de los problemas en objetivos y finalidades (véanse figuras 3 y 4).

Figura 3. Análisis de la finalidad

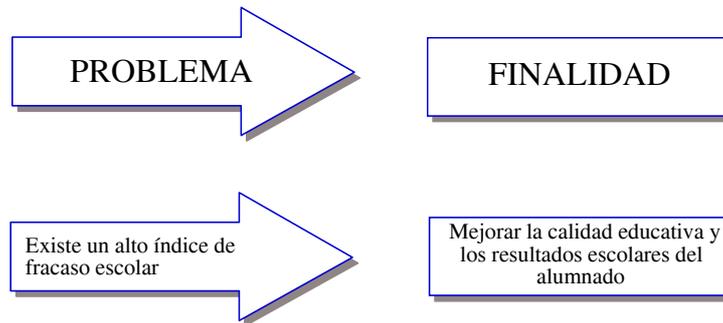
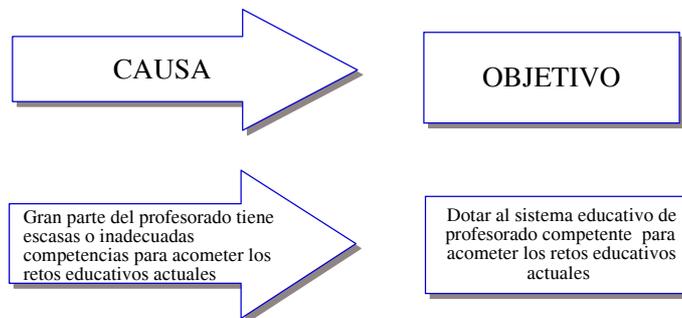


Figura 4. Análisis del objetivo



La fase final del ANF implica la selección de las estrategias que seguiremos para alcanzar la finalidad deseada. Cada uno de los bloques temáticos del mapa del problema se ha reconvertido en una estrategia en el mapa de la finalidad. El análisis de las estrategias implica seleccionar las que formaran parte de nuestro proyecto de intervención, decidir cual de ellas será la primaria y cual la secundaria, etc. y cuales serán descartadas o transferidas a otros proyectos (véase tabla 2).

Tabla 2.. Distinción entre finalidades, objetivos y estrategias en el marco del Análisis de Necesidades Formativas

Finalidades	Vienen determinadas por el problema detectado. Son los resultados y/o productos esperados despues de realizar una intervención o aplicar una estrategia –guiada por objetivos– encaminada a eliminar o reducir necesidades
Objetivos	Son las soluciones y/o procedimientos que utilizamos para conseguir las finalidades deseadas.
Estrategias	Implica decidir que objetivos seran incluidos en el proyecto y que por tanto formaran parte de una intervención. Podemos distiguir entre estrategias primerias, secundarias... Determinados grupos de objetivos pueden ser descartados al considerar que formaran parte de otro proyecto.

### 3.5. El mapa de la finalidad y sus estrategias

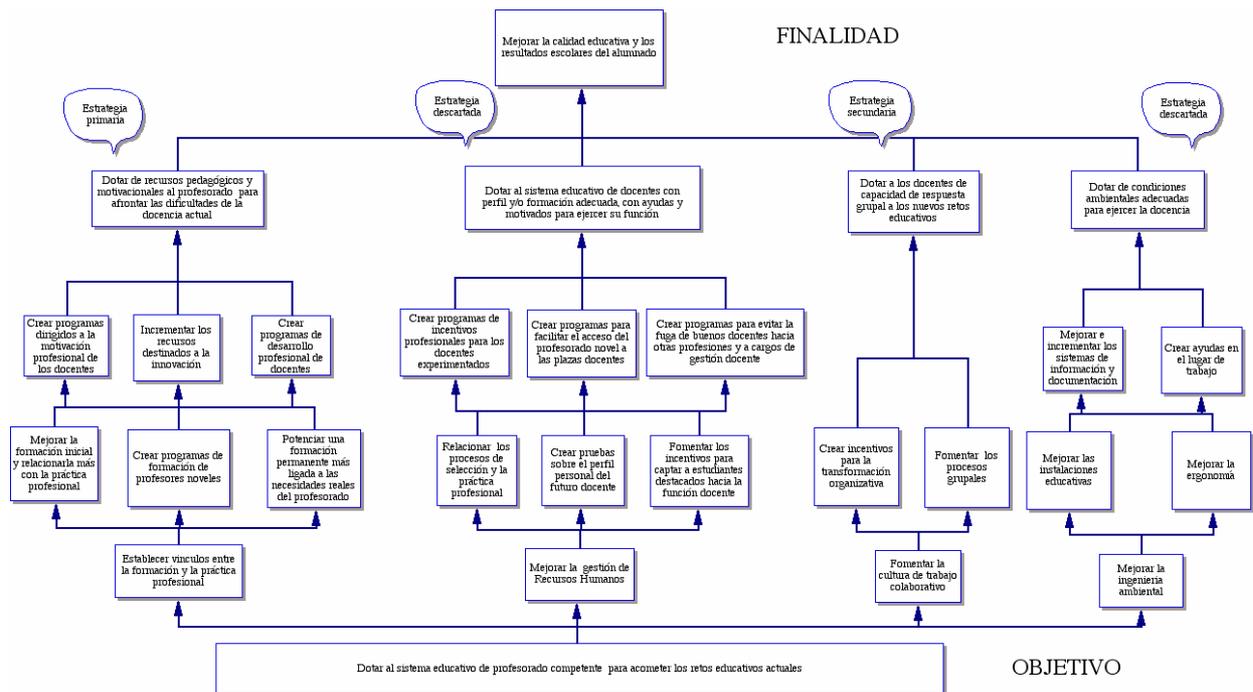
El mapa de la finalidad se puede definir como la imagen positiva del mapa del problema y las “causas” y “efectos” y sus relaciones se reconvierten en las que mantienen los “objetivos” y las “finalidades”

Mediante la elaboración del mapa de la finalidad hemos concluido que en el camino entre el objetivo “Dotar al sistema educativo de profesorado competente para acometer los retos educativos actuales” y la finalidad “Mejorar la calidad educativa y los resultados escolares del alumnado” trabajaremos en torno a las siguientes estrategias:

1. Estrategia primaria: Establecer vínculos entre la formación y la práctica profesional (mejorar la formación inicial y relacionarla más con la práctica profesional, crear programas de formación de profesores noveles, potenciar una formación permanente más ligada a las necesidades reales del profesorado, crear programas dirigidos a la motivación profesional de los docentes, incrementar los recursos destinados a la innovación, crear programas de desarrollo profesional de docentes, dotar de recursos pedagógicos y motivacionales al profesorado para afrontar las dificultades de la docencia actual).
2. Estrategia secundaria: Fomentar la cultura de trabajo colaborativo (crear incentivos para la transformación organizativa, fomentar los procesos grupales, dotar a los docentes de capacidad de respuesta grupal a los nuevos retos educativos).

Por otra parte, las estrategias “Mejorar la gestión de Recursos Humanos” y “Mejorar la ingeniería ambiental”, serán transferidas a otros proyectos de intervención complementarios y en ningún caso menos importantes que el que nosotros hemos priorizado (véase figura 5).

Figura 5. El mapa de la finalidad: “mejorar la calidad de la enseñanza y los resultados del alumnado”



#### 4. Conclusiones

Mediante procesos como el que hemos presentado se demuestra la importancia de realizar ANF, antes de planificar y ejecutar proyectos de intervención. Estas metodologías, u otras similares, deberían aplicarse periódicamente en los distintos niveles de planificación (política, estratégica, táctica y operativa). La escasa cultura de planificación educativa, a corto, medio y largo plazo, nos conduce de forma irremediable hacia soluciones inadecuadas, hacia el tratamiento de los efectos en lugar de buscar soluciones a las causas e incluso nos induce a abordar el problema de forma parcial sin tener una visión global de la realidad.

En definitiva una planificación sin un análisis de necesidades previo puede generar intervenciones que no hagan más que reproducir los problemas en lugar de solucionarlos. La

