

# Guía de Herramientas para la Detección y Análisis de Necesidades Formativas

## → Introducción

En este documento se ofrecen **5 Herramientas de Detección y 3 Instrumentos de Recogida de Información** para que una persona gestora, coordinadora o enlace de formación pueda realizar la tarea de detección y análisis de las necesidades formativas en su ámbito laboral.

Las herramientas tienen como finalidad ayudar al trabajo pre-Ánfora, o sea, a la recogida de información sobre necesidades formativas en la organización previa a su grabación en el aplicativo Ánfora.

## → ¿Qué entendemos por Necesidades Formativas?

En muchas ocasiones se tiende a confundir las necesidades formativas con cursos de formación. En realidad, un curso de formación es una de las opciones para dar respuesta a una necesidad, pero hay otras posibilidades de respuesta.

**Necesidad Formativa = Carencia** de conocimientos, habilidades o actitudes (competencias) que se pueden resolver con formación, pero también  
**Necesidad Formativa = Oportunidad de mejora**

Ocurre cuando en un puesto de trabajo “algo no se hace” o “se debería hacer de otra forma” y “eso que ha de hacerse nuevo o diferente” se aprende a través de una acción formativa.

Otra forma de definir una necesidad formativa es un problema que se soluciona o un reto que se alcanza mediante formación. Entendemos que existe un **problema** cuando urge solucionar una situación porque produce consecuencias negativas en el presente o en el futuro próximo. Entendemos que existe un **reto u oportunidad** cuando alcanzarlo supondría una mejora sobre la situación actual.

Las necesidades de formación **se pueden generar por** la asignación de nuevas funciones al personal (incorporación, movilidad o promoción), cambios en el puesto de trabajo por factores externos (tecnológicos, normativas, nuevas actividades, necesidades del servicio y la ciudadanía), por causas no relacionadas directamente con

el desempeño profesional en el puesto de trabajo, pero sí con intereses y motivos personales, o por objetivos estratégicos de la organización.

### → **¿Cómo podemos definir una necesidad formativa?**

Para definir una necesidad formativa, daremos respuesta a 3 **elementos**

**1. Descripción de la Necesidad.** Descripción clara y precisa de la situación existente (problema o reto) e identificación de quienes pueden solucionarla.

→ Preguntas clave: ¿Qué pasa? ¿Cuál es la situación? ¿Quién puede solucionar la situación? ¿Cuántos son?

**2. Argumentación:** Fundamentación de la importancia de esa necesidad y aclaración de si existe algún documento que recoja, aluda, demuestre, etc. la existencia de la situación.

→ Preguntas clave: ¿Qué consecuencias provoca la situación? ¿Qué oportunidades se pierden? ¿A quién afecta la situación? ¿Existe algún tipo de documento que motive la situación?

**3. Respuesta Formativa:** qué tipo de respuesta formativa se ha de poner en marcha para solucionar la necesidad y qué otras acciones complementarias harían falta.

→ Preguntas clave: ¿La situación se soluciona con formación? ¿De qué tipo? ¿Y con qué más?



→ **¿Qué herramientas e Instrumentos podemos usar para detectar y analizar Necesidades Formativas?**

A continuación, se proponen **5 herramientas** sencillas para la detección y análisis de Necesidades Formativas. Para cada una especificaremos su posible utilidad, el colectivo o perfil preferente de aplicación y el instrumento de recogida de información.

HERRAMIENTAS	CON QUIÉN se aplica	PARA QUÉ se aplica	INSTRUMENTOS
<b>Análisis Documental</b>	Documentación ya existente	Identificar NNFF	Listado de NNFF (Anexo 1)
<b>Recogida Directa de Necesidades</b>	Cualquier persona de la unidad	Identificar NNFF	Formulario de NF (Anexo 2)
<b>Entrevista</b>	Personal Directivo	Identificar y Priorizar NNFF	Listado de NNFF (Anexo 1)
	Antenas (Informantes clave)	Identificar NNFF	Formulario de NF (Anexo 2)
	Cualquier persona de la unidad	Identificar NNFF	Formulario de NF (Anexo 2)
<b>Reunión</b>	Personal de una Unidad o Personal Directivo de varias unidades	Identificar y Priorizar NNFF	Listado de NNFF (Anexo 1) Formulario de NF (Anexo 2) Cuestionario de Ponderación de NNFF (Anexo 3)
<b>Encuesta de Necesidades</b>	Todo el personal de la unidad	Priorizar NNFF	Cuestionario de Ponderación de NNFF (Anexo 3)

## 1. Análisis Documental

Antes de empezar a detectar necesidades en una unidad se debe **solicitar y analizar cualquier informe o documento que haga referencia a normativa específica, planes estratégicos, proyectos relevantes, y necesidades competenciales o de desempeño profesional del personal** público que trabaja en su ámbito de influencia. De la lectura de estos documentos se pueden extraer muchas pistas para detectar carencias y oportunidades que necesitan la planificación de respuestas formativas.

Sería interesante averiguar si existe en alguna área del Servicio o Unidad un documento parecido a un **“manual de puesto de trabajo”**, donde se definan las competencias necesarias para los distintos puestos: “lo que necesito saber para hacer bien el trabajo que me corresponde”. Si existiera un listado de conocimientos y habilidades mínimas para cada puesto de trabajo sería muy útil para hacer una detección de necesidades más proactiva.

Para registrar las necesidades detectadas utilizaremos como instrumento el **Listado de NNFF identificadas (Anexo 1)**.

## 2. Recogida Directa de Necesidades

Consiste en habilitar un **canal directo** que permita **al personal de una unidad** suministrar información sobre sus necesidades formativas sin que nadie tenga que pedírsela. Para eso se debe facilitar un formulario muy sencillo al que tengan acceso directo, que rellene el personal de la unidad y le remitan por vía telemática a los Enlaces o personas gestoras de formación. En este sentido, se propone como instrumento el **Formulario de NF (Anexo 2)**.

Esta es una forma de fomentar una **actitud más proactiva** por parte del personal empleado público que pueda hacer demandas directas, y que no tengan que ser siempre las personas responsables quienes deban preguntarles.

Este Formulario puede estar disponible en una página de la **Intranet**, para que cualquier interesado/a rellene y envíe de forma automática. Otra opción es preparar un **correo estándar** con un formulario remitido vía e-mail. En cualquiera de los casos hay que preocuparse por difundir el formulario, invitando al personal a que lo rellene y envíe. **Después de recibir los formularios cumplimentados, el Enlace o persona gestora puede reunirse con las personas que los enviaron, o llamarlas** por teléfono, para contrastar o completar la información remitida.

### 3. Entrevista

Se trata de mantener una **conversación en profundidad, de forma presencial, virtual o telefónica, siguiendo una serie de preguntas abiertas prefijadas** de antemano. Proponemos entrevistas al personal directivo, a personas con información relevante de la organización (informantes clave) y entrevistas aleatorias a todo el personal.

5

#### → Entrevistas al Personal Directivo

Pueden utilizarse **tanto para identificar como para priorizar necesidades y podemos apoyarnos en el Listado de NNFF (Anexo 1)** para registrar la información que obtengamos.

Hemos de tener en cuenta que existen también **“necesidades de la organización”, que no son específicamente las del “puesto de trabajo”**. Esto se refiere a necesidades más transversales o de orden superior, que para ser detectadas se necesita “abrir el zoom” y aplicar una mirada más amplia y estratégica. Para detectar estas necesidades es imprescindible acceder a jefaturas y a personas con más experiencia dentro del Servicio o Unidad. Por eso hay que programar entrevistas a las jefaturas de servicios y demás responsables que pueden/deben aportar información sobre necesidades de formación que sólo ellos/as conocen por su experiencia y conocimiento de las prioridades de su unidad.

Para su realización es importante concertar la cita en un **lugar tranquilo y si es posible grabar en audio la conversación para evitar estar tomando notas** todo el tiempo. En la medida de lo posible es mejor que el encuentro sea presencial, aunque también podrías ser por vía telemática.

#### ***EJEMPLO: Algunas preguntas que puedes hacer en la entrevista:***

- *¿Qué prioridades estratégicas tiene su unidad que, a su juicio, necesitan de más formación?*
- *¿Se prevén, a corto o medio plazo, algunos cambios en procedimientos, normativas o expectativas, que aconsejen ir pensando en planificar desde ahora alguna formación?*
- *¿Cuáles son las carencias de conocimientos, habilidades/competencias y actitudes, u oportunidades de mejora en el desempeño que, según su experiencia, son más acusadas en el Servicio y se podrían resolver con más formación?*
- *¿Qué opina de estas primeras observaciones que he recogido sobre necesidades de formación en el Servicio? (el Enlace o persona gestora le presenta los datos recopilados hasta ese momento, para contrastarlos con su punto de vista y enriquecerlos)*
- *¿Sería posible que usted convoque una reunión de trabajo con X personas para hacer una reflexión colectiva sobre las necesidades formativas del Servicio?*

Es conveniente **prepararse para estas entrevistas, aportando opiniones y datos obtenidos a través de otras personas con la aplicación previa de otras herramientas.** Esta suele ser la última actividad de captura de datos que se hace en una unidad, porque sirve para compartir con las personas responsables la información recopilada hasta ese momento y pedirles ayuda para su validación.

### → Entrevistas a informantes clave

También es importante aprovechar la **opinión de las personas más inquietas, con mayor experiencia**, para detectar necesidades formativas. Es bueno identificar la figura de “Informantes clave” en la unidad, o sea, personas colaboradoras que, por su visión y capacidad, están más preparadas para ayudar a detectar las necesidades. Son **profesionales muy competentes en sus materias**, una especie de “sabios/as” que están al tanto de esas necesidades porque “saben mucho” sobre el tema, tanto del trabajo que hace la unidad como de sus necesidades. **Seleccionar unas pocas personas, pero realmente “buenas”**, es importante para capturar información de calidad a un bajo coste.

Hay que dedicar tiempo a identificar y activar a estas personas sensibles hacia la formación, para disponer de un grupo de personas, convenientemente elegidas, que sean muy **representativas de la diversidad de perfiles de cada área y que tengan buena predisposición** para colaborar en la consulta aportando sugerencias de necesidades y ayudando voluntariamente en la recogida de necesidades. Se trata de “usuarios avanzados de formación” que pueden servir de “radares” para detectar necesidades que el resto del personal no ve.

**EJEMPLO DE “INFORMANTE CLAVE”:** Un perfil clásico es el de aquella persona del Servicio que suele estar muy informada de las novedades en su puesto de trabajo, que la gente le consulta habitualmente para resolver dudas, que es bastante más inquieta que otras para buscar mejoras en su desempeño, que es la que más se implica cuando hay que formar a las personas que llegan nuevas, etc.

### → Entrevistas Aleatorias al personal

Además del trabajo directo con las “Antenas” también se pueden realizar **entrevistas con distintas personas del área, elegidas de forma aleatoria para detectar necesidades.** Las entrevistas pueden realizarse de forma presencial, pero también por vía telemática. Este ejercicio es muy saludable que se haga cada trimestre, para ir ampliando el alcance de la muestra de empleados/as consultados. Además, ayuda a **reforzar la implicación del personal** en las tareas de detección de necesidades.

**EJEMPLO:** El guion a seguir en estas entrevistas puede ser:

- 1º) Preséntate como Enlace o Gestor/a de formación, explicando cuál es tu función y para qué pueden dirigirse a ti.
- 2º) Explica de forma didáctica qué es una “necesidad formativa”, poniendo ejemplos, e insistiendo que no es necesariamente pedir un curso.
- 3º) Para cada necesidad formativa que te comuniquen, haz las preguntas que hacemos en el Formulario de Necesidad Formativa (Anexo 2).
- 4º) Puedes aprovechar la entrevista para preguntar qué otro/a compañero/a te recomiendan que puede ser interesante para repetir el ejercicio, porque creen que puede dar información de utilidad para la detección de necesidades.

#### 4. Reunión

Es una **reunión grupal de trabajo sobre un foco o tema central** y puede hacerse de forma **presencial o por vídeo conferencia**.

Los **pasos** a seguir son:

- 1º. Se reflexiona y se decide el tema a trabajar en la reunión.
- 2º. Se identifican perfiles de personas (de 4 a 20 aprox.) que deberían asistir para aportar información.
- 3º. Se planifica la secuencia y las actividades que se desarrollarán, concretándolas en un *Programa*.
- 4º. Se busca un lugar adecuado, se concreta fecha/hora y se hace la convocatoria (conviene confirmar o recordar el día antes).
- 5º. Se desarrolla la reunión y se van registrando las aportaciones del grupo.
- 6º. Se sistematizan las conclusiones en un documento.

La reunión puede utilizarse **tanto para identificar como para priorizar necesidades**. Por ejemplo, podemos convocar una reunión para **todo el personal de nuestra unidad o departamento** para recabar y analizar nuestras necesidades y en este caso utilizaremos como instrumento el Formulario de NF (Anexo 2). Y a continuación podemos priorizar las necesidades identificadas aplicando el Cuestionario de Ponderación de Necesidades.

**También** es conveniente utilizar la reunión para poner en común **con las personas responsables de diferentes unidades** sus respectivos listados de necesidades a fin de analizar y priorizar dichas necesidades.

## 5. Encuesta de Necesidades

Consiste en diseñar **un cuestionario a partir de las necesidades identificadas en nuestra unidad y enviar a todo el personal** para que se puedan **ponderar y priorizar** dichas necesidades aplicando una escala de valoración de 1 a 10. También conviene dejar una **pregunta en blanco** para recoger alguna nueva necesidad que se nos haya podido “escapar”. Puede realizarse de muchas formas: presencial, por correo electrónico, por teléfono, etc.

Para realizar la encuesta utilizaremos el **Cuestionario de Ponderación de Necesidades Formativas (Anexo 3)**. Estas encuestas pueden ser un mecanismo efectivo según las características de cada Servicio, y por eso se trata de una herramienta opcional. En cualquier caso, sirven para reforzar y afinar el trabajo de agregación y filtrado de necesidades que se grabarán posteriormente en Ánfora.

### → ANEXOS

ANEXO 1. Listado de NNFF

ANEXO 2. Formulario de NF

ANEXO 3. Cuestionario de Ponderación de NNFF

ANEXO 4. Ficha de Necesidad Formativa ANFORA (Con explicación y preguntas orientativas para su cumplimentación)





**Junta de Andalucía**

Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior  
Instituto Andaluz de Administración Pública

## Anexo 1. Listado de NNFF (Necesidades Formativas Identificadas)

Área/Servicio/Unidad	
Consejería	

Nº	Descripción de la Necesidad	Argumentación	Posible Respuesta Formativa y otras Acc. Complementarias
	<i>¿Qué pasa? ¿Cuál es la situación? ¿Quién puede solucionar la situación? ¿Cuántos son?</i>	<i>¿Qué consecuencias provoca la situación? ¿Qué oportunidades se pierden? ¿A quién afecta la situación? ¿Puedo motivar la situación?</i>	<i>¿La situación se soluciona con formación? ¿De qué tipo? ¿Y con qué más?</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

## Anexo 2. Formulario de NF (Necesidad Formativa)

<b>Área/Servicio/Unidad</b>	
<b>Consejería</b>	

Este formulario sirve para recoger las *necesidades formativas* que tienes tú o tu unidad y te gustaría que se atendieran por parte de la Junta de Andalucía. Para identificar tus necesidades formativas te invitamos a que te hagas estas dos preguntas:

- 1) ¿Qué no sabes y deberías saber para realizar mejor tu trabajo?
- 2) ¿Qué oportunidades de mejora percibes en tu desempeño laboral que podrías conseguir con una formación adecuada?

No se trata de “pedir un curso”, sino de ayudarnos a identificar y documentar las necesidades de aprendizaje que tienes. A más claras y concretas, mejor. Y cuando las tengas identificadas envíaselas a tu Enlace de Formación.

Muchas gracias, la mejora de la organización es tarea de todos y todas.

<b>NECESIDAD FORMATIVA 1:</b> <b>Descripción</b> clara y precisa de la situación (problema o reto) existente e identificación de quienes pueden solucionarla. <u>Preguntas clave:</u> ¿Qué pasa? ¿Cuál es la situación? ¿Quién puede solucionar la situación? ¿Cuántos son?	
<b>Argumentación:</b> Fundamentación de la importancia de esa necesidad y aclaración de si existe algún documento que recoja, aluda, demuestre, etc. la existencia de la situación. <u>Preguntas clave:</u> ¿Qué consecuencias provoca la situación? ¿Qué oportunidades se pierden? ¿A quién afecta la situación? ¿Puedo motivar la situación?	
<b>Respuesta Formativa y Otras Acciones:</b> qué tipo de acción formativa se ha de poner en marcha para solucionar la necesidad y qué otras acciones complementarias harían falta. <u>Preguntas clave:</u> ¿La situación se soluciona con formación? ¿De qué tipo? ¿Y con qué más?	
<b>NECESIDAD FORMATIVA 2: descripción:</b>	
<b>Argumentación:</b>	
<b>Efectos buscados:</b>	
<b>Respuesta Formativa y Otras Acciones:</b>	

### Anexo 3. Cuestionario de Ponderación de NNFF (Necesidades Formativas)

<b>Nombre y Apellidos</b>	
<b>Puesto / Unidad / Organización</b>	

Estamos evaluando el interés real que generan las “necesidades formativas” identificadas hasta ahora en nuestro Servicio, y por eso te pedimos que rellenes este cuestionario. Como es lógico, no podemos atender todas las necesidades detectadas, así que te pedimos que **nos ayudes a elegir las más prioritarias** sobre las que solicitar acciones formativas.

nº	Necesidades formativas	PRIORIDAD/INTERÉS (0 = ninguna importancia 10 = máxima importancia)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
<b>Sugiere nuevas necesidades formativas no incluidas en el listado anterior</b>		

Si deseas **añadir alguna recomendación u observación** para, por ejemplo, reforzar con argumentos la prioridad de alguna de esas necesidades, o sugerir algún cambio que nos ayude a tomar mejores decisiones, puedes hacerlo en el siguiente campo:

<b>Observaciones y sugerencias:</b>
-------------------------------------

## Anexo 4. FICHA de Necesidad Formativa ANFORA

<b>1. DENOMINACIÓN</b>		
<b>2. PERSONAS AFECTADAS</b>		
<b>2.1 Perfil</b>	<b>2.2. Nº</b>	<b>TIPO DE NECESIDAD</b>
		<b>ÁREA Y MATERIA</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN</b>		
<b>Problema / Reto</b>		
<b>4. FUNDAMENTACIÓN</b>		
<b>4.1. Documento</b>	<b>4.2. Acciones Complementarias</b>	

## Explicación / Preguntas Orientativas de la FICHA de Necesidad Formativa ANFORA

1. DENOMINACIÓN		
2. PERSONAS AFECTADAS		
2.1 Perfil	2.2. Nº	TIPO DE NECESIDAD ÁREA Y MATERIA
<p>¿A quiénes afecta la necesidad?            ¿Quiénes pueden resolver la necesidad? ¿Qué funciones realizan? ¿Qué puestos ocupan?            ¿En qué organizaciones / unidades?</p>	<p>¿Cuántas son las personas que pueden resolver la necesidad?</p>	<p>Determinar si la necesidad es <b>horizontal</b> (es una necesidad de todo tipo de personas o de un perfil profesional que trabaja en diferentes unidades), <b>sectorial</b> (es exclusiva y única de un personal concreto que trabaja en una unidad concreta), <b>de personal directivo o de personal de justicia</b>.</p> <p>Además, hay que establecer el Área y Materia si la necesidad es horizontal, según el catálogo básico de acciones formativas, o el Área sectorial, si se trata de una necesidad sectorial.</p>
3. DESCRIPCIÓN		
Problema / Reto		
<p>¿Qué pasa? ¿Cuál es la situación que se pretende resolver o el reto que se pretende alcanzar mediante la formación? ¿Qué les pasa a las personas afectadas? ¿Qué consecuencias está teniendo la situación? ¿Qué oportunidades se perderían si no se realiza la formación?</p>		
4. FUNDAMENTACIÓN		
4.1. Documento	4.2. Acciones Complementarias	
<p>¿Qué documento específico avala, legitima, justifica, motiva... esta necesidad formativa?</p>	<p>Además de la formación ¿qué otras acciones no formativas se han realizado o se realizarán para satisfacer esta necesidad formativa?</p>	