



ADMINISTRACION 2009
FICHA DE CATEDRA Nº 35

EL ANALISIS FODA:
Una herramienta simple para la planificación

BONICATTO Maria
SAROUIS Natasha

Sostener procesos de planificación no es tarea sencilla. Es una de las actividades que más dificultades presenta para incorporar al ritmo cotidiano de las organizaciones. Esta situación tiene múltiples causas entre las cuales pueden mencionarse la falta de utilidad que le encuentran sus responsables frente a la inmediatez de los problemas diarios.

Por otra parte la utilización rutinaria y meramente formal de algunos instrumentos de planificación han impactado negativamente en el reconocimiento de su potencial para definir la estrategia de una organización y el sostenimiento de la misma en el tiempo.

En este sentido, en las distintas épocas y producto de distintas tendencias teóricas e institucionales se han implementado diversas metodologías de planificación a lo largo de las últimas décadas.

Así en algún momento la planificación participativa planteada por Prieto Castillo o los manuales del CEDEPO¹ eran utilizados por una gran cantidad de profesionales en el territorio. La planificación participativa hizo su irrupción en el marco del retorno a la democracia y la convicción de la importancia de la inserción de la población en los procesos de planificación como ingrediente de calidad en el proceso.

Por otra parte en la década de los ochenta y noventa proliferaron una serie de metodologías que intentaron situar en la realidad Argentina propuestas que partieron de los organismos internacionales de

financiamiento o que intentaron posicionar propuestas alternativas a ellos.

Así, a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial, comenzaron a imponer como requisitos para la obtención de préstamos o subsidios que permitieron desarrollar los llamados programas focalizados, la utilización de metodologías de planificación aprobadas por estos organismos.

El Enfoque de Marco Lógico (EML) se constituyó en la principal herramienta de formulación de proyectos y programas sociales².

En nuestro país, equipos técnicos integrados por profesionales nacionales reconocidos en el ámbito de la planificación, desarrollaron metodologías que, respetando las condiciones mínimas impuestas por los Organismos Internacionales, intentaban ser pensadas para la realidad argentina.

En el año noventa se imprime la primera edición de *Turbulencia y Planificación Social*. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos desde el Estado, cuyos autores fueron Mario Robirosa, Graciela Cardarelli y Antonio Lapalma.

En el año noventa y nueve se imprime la primera edición de *Gestión Integral de Programas Sociales orientada a Resultados*. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales, desarrollado por el equipo de SIEMPRO

¹ Centro de Educación Popular

² Ver *El enfoque del marco lógico*. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante Objetivos. Univ Complutense de Madrid. Madrid 1993

(Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social.

La tensión que aparece siempre es el grado de complejidad o simplicidad de las metodologías para abordar una realidad que está caracterizada por su dinamismo, incertidumbre y presencia de problemas cuasiestructurados.

La existencia de metodologías que son presentadas casi como recetas mágicas para lograr altos niveles de planificación son corrientes aún hoy en día.

Sostener un proceso de diseño y de implementación que se asiente en un análisis situacional de una realidad determinada supone una tarea nada sencilla y que presenta a quien la quiera realizar una serie de requisitos.

- Es necesario que la organización esté dispuesta a sostener el proceso de explicación de problemas y formulación de las estrategias a seguir
- Es necesario que la organización comprenda que son análisis no estáticos que requieren de continuos ajustes
- Es necesario que la organización incorpore a la planificación como una herramienta de gestión clave.

Teniendo en cuenta la tensión mencionada, y la necesidad en ocasiones ambigua de planificar por parte de las organizaciones (necesitando metodologías de análisis rápido que puedan arrojar luz sobre los pasos a seguir), el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es un instrumento muy utilizado en el ámbito de las organizaciones públicas y privadas, debido en parte a la simpleza de su construcción y la visualización práctica de las cuestiones positivas y negativas, internas y

externas que impactan en ese momento en la situación sobre la que se pretende intervenir.

Todo método se explica por el marco referencial que tiene como sustento, el contexto en el que surge y se utiliza y la finalidad de su uso. En esta clave de lectura proponemos recorrer las características que presenta el análisis FODA mencionado, identificando a partir del conocimiento sobre el mismo, las potencialidades y restricciones que plantea para su utilización.

Ningún método ni metodología puede utilizarse descontextuada, ningún método o metodología son buenos o malos en si mismos. Siempre depende de cual sea el propósito del que decide usarla y la pertinencia de la elección en función del escenario/situación sobre la que se esté trabajando.

El análisis FODA: un método de análisis de situación

El FODA es un instrumento de análisis básico que, en general, se aplica desde una institución y cuya determinación permite a la misma detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, no se constituye estrictamente en una metodología de planificación sino, más bien, en un método de análisis situacional que sirve como base pero no agota el proceso de planificación.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se lo conoce como DAFO o FADO o DOFA, todas combinaciones de las mismas letras.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del quehacer de la organización y el entorno en el cual éste se desarrolla. El análisis FODA puede ser usado

por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis.

Al contener un análisis de la situación actual (análisis estático), también permite análisis proyectivo (análisis dinámico), por ejemplo cuando se determinan las amenazas, ya que no sólo trata de inventariar lo existente, sino lo que podría ocurrir en el futuro de persistir determinadas variables.

El análisis de la situación que se logra a través del FODA permite un análisis sistémico, obligando en forma necesaria una visión holística de la organización para comprender su situación, incluso interrelacionando su funcionamiento con su entorno.

Aplicación de un FODA

La aplicación de un FODA entrega importante información sobre la organización tanto a nivel interno como externo. Por eso es importante contar con la participación de todos los integrantes de un equipo o equipos de trabajo. Todas las opiniones valen y son de significativa importancia para el buen funcionamiento de un equipo de trabajo u organización.

Objetivos del FODA

- Conocer la realidad situacional
- Tener un panorama de la situación en todos sus ángulos.
- Visualizar la determinación de políticas para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.



Adicionalmente,

1. Al utilizar una metodología participativa, pretende también que exista unidad de pensamiento entre los participantes, para que exista unidad de acción.
2. En tal sentido el Método FODA es a la vez un foro para tratar puntos de vista divergentes.

Componentes del FODA

Como se ha dicho, el FODA analiza y relaciona el ambiente interno y con el externo. En su concepción original el FODA ha direccionado las Fortalezas y Debilidades hacia el interior de la situación o institución analizada (aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control), y las Oportunidades y Amenazas hacia el análisis externo (circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo).

En este último campo es donde se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas. Sin embargo tal división no debe usarse en forma tan rígida. En realidad, así como hay Debilidades Internas también las hay en el entorno externo. Lo mismo sucede con las Oportunidades, las Amenazas y las Fortalezas. No obstante es recomendable que F y D se orienten a lo interno, y O y A hacia lo externo, ya que esto ayuda a los participantes a no confundir unas con otras (particularmente en

el caso de la asimilación de debilidades con amenazas).

Fortalezas y Debilidades (a nivel interno)

- **Fortalezas:** son todas aquellas **potencialidades** materiales o humanas con que cuenta una organización. Son de vital importancia para el funcionamiento y desarrollo.
- **Debilidades:** son todas aquellas **deficiencias** materiales o humanas con que cuenta una organización. Son las principales responsables del funcionamiento interno.

Al evaluar las debilidades de la organización, hay que tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la institución seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una organización tiene una desventaja cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras sí lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas (a nivel externo)

- **Oportunidades:** son todas aquellas **posibilidades** de desarrollo que tiene una organización. Estas oportunidades se encuentran en el medio, natural, geográfico, cultural, social, político y económico en la que se mueve la institución. Se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños
- **Amenazas:** son todas aquellas **situaciones negativas** que atentan contra el desarrollo de una organización. Estas amenazas, al igual que las oportunidades, se encuentran en el medio natural, geográfico, cultural, social, político y económico en la que se mueve la organización. En este caso, están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se pueden considerar en este análisis:

- Entorno: estructura de su sector (políticas, actores, beneficiarios).
- Grupos de interés: gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, comunidad.
- Entorno visto en forma más amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

¿Cómo aplicar FODA?

1º Paso: Antes de aplicar un FODA, es importante que la organización o el equipo de trabajo se hagan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es un FODA?
2. ¿Para qué se desea realizar un diagnóstico FODA?
3. ¿Qué se quiere diagnosticar?

2º Paso:

- A nivel personal
- A nivel grupal

Realizar el análisis de la situación. Pueden utilizarse una serie de preguntas para guiarse en el análisis. Cada una debe ser respondida por escrito. Se debe ser concreto al escribir y amplio al pensar. Y debe procurarse ver todos los aspectos de la organización y no sólo los que tienen que ver con el puesto que se ocupa.

- ¿Cuáles han sido los mayores logros durante los últimos años? ¿Qué acciones se deben acometer para aprovechar esos logros?
- ¿Cuáles han sido las principales deficiencias durante los últimos años? ¿Qué medidas se deben tomar para reducir al mínimo el impacto de esas desventajas?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas? ¿Cómo se pueden aprovechar estas fortalezas desde una perspectiva estratégica y operativa?
- ¿Cuáles son las principales debilidades? ¿Cómo se pueden corregir o reducir al mínimo sus efectos?

- ¿Qué factores externos fundamentales –económicos, políticos, reguladores, demográficos, etc.– pueden afectar durante los próximos años? ¿Qué medidas se deben tomar para abordarlos en forma efectiva?
 - ¿Cuáles son las principales oportunidades al alcance de la organización en los próximos años? ¿Qué se puede hacer para aprovechar esas oportunidades?
 - ¿Cuáles son las principales amenazas o riesgos al sostenimiento o al crecimiento durante los próximos años? ¿Qué se puede hacer para enfrentarlos o disminuir sus efectos?
 - ¿Cuáles son los principales destinatarios actuales? ¿Existen otros destinatarios a los que se podría brindar los servicios? Si es así, ¿cuáles son y por qué?
 - ¿Cuáles son las tres tareas más importantes que se enfrentarán durante los próximos años? ¿Por qué son tan importantes?
- Seleccionar aquellos aportes que se repitan deben ser marcados para luego poner, énfasis en aquellas ideas donde el grupo coincide.
 - Conclusión: finalmente el grupo decide cómo trabajar aquellas ideas que más afectan al equipo, delegando responsables, planteando propuestas de trabajo y plazos para concretar dichos trabajos.

Cuidados con el FODA³

El Método FODA parece ser un proceso sencillo y directo, pero puede tropezar con

algunos inconvenientes entre los que se pueden mencionar:

1. *Grado de Objetividad:*
El grado de objetividad que se requiere cuando se determinen las oportunidades o fortalezas es un peligro real en el análisis FODA. Hay que tener cuidado de no caer en “falsas ilusiones” o en “irrealidades”. La oportunidad y la fortaleza deben ser reales, planteadas con toda objetividad incluso con mucha frialdad, no se trata de engañarse porque estaríamos engañando a la organización, y como la institución son todos, se estarían engañando todos.
2. *Peligros de los grupos de análisis:*
Los grupos que realicen Análisis FODA podrían caer en cualquiera de los cuatro peligros de los grupos, a saber:
 - Invulnerabilidad:
Los grupos de análisis que practiquen el FODA deben estar conscientes de que demasiado optimismo puede llevarlos a ignorar los signos de peligro (amenazas), enfrentando demasiados riesgos la mayoría de las veces innecesarios, al no considerarlos en el FODA. Los grupos deben cuidarse de no caer en la invulnerabilidad porque ello conduce a la autosuficiencia y con ello a alejarse de la realidad en el análisis. Resultado? Un FODA no real, por lo tanto inservible.
 - Falsa unanimidad:
El silencio y la no intervención nunca deben ser tomados como signos aprobatorios dentro de las dinámicas conducentes a obtener un FODA. Debe de partirse siempre del principio de que “donde todos piensan igual nadie piensa”, ya que FODA exige criticidad, objetividad, participación, claridad de pensamiento, capacidad sintética y analítica, capacidad

³ Quigley, J. Visión: cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996.

para ver panoramas globales, por lo tanto “la falsa unanimidad” es un peligro a combatir en la metodología FODA.

Hay que estimular el pensamiento no igualitario, fomentar la duda, sacarle a la gente lo mejor de su aporte.

- Pérdida del principio de racionalidad

Un grupo muy cohesionado que intente realizar un FODA, puede caer en una conducta grupal de explicar y justificar cualquier cosa, perdiendo capacidad analítica en el FODA y por lo tanto volviéndolo irreal al perderse el Principio de Racionalidad, indispensable en la metodología FODA.

- Conducta estereotipada:

Los grupos de análisis podrían adoptar un equivocado sistema de valores, como podrían ser los “códigos del silencio” (para qué hablar?), “en boca cerrada no entran moscas”, “yoyismo” (yo soy yo y no quiero nada con el mundo ni con nadie).

3. Subjetivismo:

Se debe tener cuidado de no caer en subjetividades ni exageraciones o juicios de valor al momento del análisis FODA.

Algo que sucede normalmente es que la gente considera como valederas situaciones pasadas de la organización (optimistas o pesimistas), cayéndose en conductas paradigmáticas es decir, conductas derivadas de ciertos modelos o situaciones que aunque pueden ser falsas en sus causas son ciertas en sus consecuencias.

4. Opiniones:

Otro problema en el Método del FODA son las opiniones. El FODA analiza situaciones objetivas derivadas de hechos reales, no opiniones.

5. Mezclar con el FODA otras metodologías de análisis no compatibles:

Este es un problema frecuente. Algunas veces por ejemplo se hace un FODA en diversos escenarios: un escenario optimista, un escenario pesimista y un escenario “normal”. Esto no es correcto. Lo sería en tanto se utilicen métodos de simulación (lo que ya no sería método FODA), pero no en el Análisis FODA, porque el FODA es para analizar situaciones reales, y las situaciones son eso: situaciones actuales o previsibles en función de hechos concretos actuales o esperados, dentro de un análisis objetivo.

6. Temor:

Que el grupo que realice el FODA ignore algunas situaciones reales, concretas, visibles, previsibles, por “temor”, es otro problema del FODA. Si el FODA no ayuda a “abrir los ojos”, nada bueno se está haciendo con enterrarlos.

Es oportuno comentar que muchas veces el temor está originado en el clima y cultura organizacional de la organización. Por situaciones pasadas en las que se generó un efecto negativo en la conducta informal de la gente, se puede perjudicar el principio de la participación y de la criticidad que exige el análisis FODA.

7. Miopía:

La miopía es otro problema que se podría presentar en los análisis FODA. Algunos participantes del análisis podrían adoptar conductas miopes cuando hacen introspección o análisis hacia sus propias áreas de trabajo, por lo tanto es conveniente que “los clientes internos” (personas o áreas que reciben sus servicios) participen del análisis a efecto de que le inyecten realismo y mayor

- criticidad al proceso de análisis para obtener el FODA.
8. Mezclar diversas posiciones jerárquicas:
Cuando se mezclan personas de diversas posiciones jerárquicas también se puede presentar “el efecto miopía”.
Por ejemplo si la organización tiene una estructura piramidal, es frecuente encontrar que a mayor nivel jerárquico, mayor alejamiento de la realidad, por lo tanto cuando se llegue al momento de las conclusiones del FODA, sería normal encontrar posiciones polarizadas entre los niveles, ya que tienen formas diferentes de percibir la realidad. Sabemos que los problemas se ven diferentes, dependiendo de donde se ubique uno.
9. Mezclar desproporcionadamente personas de mentalidad muy diferente:
Poner a personas de mentalidad muy diferente puede inducir al conflicto en el análisis FODA.
Debe verse, no el sentido de que todos piensen igual, porque donde todos piensan igual nadie piensa, sino que en el análisis FODA debe haber un equilibrio de partes, para garantizar mayor valor agregado del FODA.
10. Considerar que el FODA es un formato único
No existe un FODA igual a otro, por lo tanto no existe un formato único para analizar situaciones.
El FODA es para analizar situaciones y cada situación tiene sus particularidades de organización a organización, de situación a situación, de cada clima y cultura de la respectiva institución, etc.

11. Periodicidad del FODA: *Cada cuánto debe hacerse un FODA?*

Hoy se afirma que lo único que no cambia es el cambio, de que la única constante es el cambio constante, por lo tanto es valedera la pregunta. Realmente depende de las circunstancias de la organización, de su posición en el contexto, de sus condiciones ante políticas de expansión, de variaciones en las políticas, etc.

Por ultimo. Los procesos de planificación requieren ante todo un buen registro de la situación sobre la cual se pretende trabajar, de la identificación y análisis de los actores involucrados e involucrables, y ante todo la identificación clara de que es lo que se pretende hacer y para que se hace.

Solo en ese marco es posible decidir si un método como el FODA es o no pertinente para ese momento.