

TECNICA FODA

**OBJETO DE ESTUDIO 4: Instrumentos fundamentales para la Investigación
Jurídica**

Dra. Imelda G. Alcalá Sánchez

24/11/2014

Como instrumento para la investigación jurídica la técnica FODA se clasifica dentro del tipo cualitativo desarrollado para el análisis estratégico; útil especialmente para elaborar diagnósticos institucionales de los cuales se pueden derivar intervenciones puntuales para resolver problemas internos en la organización, así como para responder a demandas que surgen de los cambios en el entorno exterior. Se describe la técnica y la forma de trabajar con la información recolectada, hasta derivar en cursos de acción.

Técnicas de Investigación Jurídica

OBJETO DE ESTUDIO 4: Instrumentos fundamentales para la Investigación Jurídica

1. Empleo de la Técnica FODA (También conocido como DAFO o SWAT en Ingles) para el análisis y resolución de problemas.

El FODA como técnica de planeación, permite contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración de la organización y que con su conocimiento pueden aportar ideas valiosas para el futuro.

Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de servicios que ofrece la organización, la calidad de la función de dirección y liderazgo. Los elementos a evaluar pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno de la organización por parte de quienes realicen el diagnóstico.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación.

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la

organización, así como las Oportunidades y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Esta técnica es fundamental en la Planeación Estratégica ya que permite recoger una observación de cuatro dimensiones centrales para el funcionamiento de la organización.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus servicios, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA de la organización en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas y
- 4) Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus servicios, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus servicios, pero la mayoría se derivarán del contexto social y en general del ambiente jurídico tanto presente como futuro.

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Es importante considerar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas.

Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en beneficio de la organización y que bien puede ser una de las debilidades de otra organización.

También podría ser perfectamente una oportunidad que surge de una nueva legislación o la reforma de una legislación ya existente; asimismo, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro, esto es, por ejemplo, la posible entrada en vigor de una nueva normativa.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis del Ambiente Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal

	Oportunidades	Amenazas
Análisis del ambiente Externo	Nueva Legislación Cambios estructurales en el sistema de justicia Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable

Fortalezas:

¿Qué cosas son las que su organización hace muy bien, mejor que muchos otros?

¿Su organización es fuerte en el sistema o en las funciones que cumple? ¿Por qué?

¿El equipo de gente está comprometido con la organización y con la visión a futuro?

Debilidades:

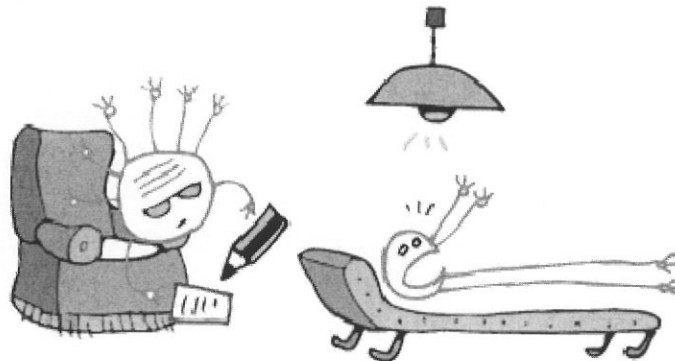
¿Qué cosas son las que su organización no hace bien, incluso peor que otros?
¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Oportunidades:

¿El contexto en el que opera tu organización está en crecimiento o es cambiante?
¿Los servicios satisfacen tendencias de las necesidades sociales, o podrían adaptarse para hacerlo?
¿Existen nuevas estructuras, nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu organización puede aprovechar?

Amenazas:

¿Qué cosas hacen otras estructuras organizacionales de mejor forma que tu organización?
¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu organización?
¿Existen nuevas tecnologías o condiciones sociales, políticas o jurídicas que amenacen el futuro de sus servicios?



Analizar las áreas en las que se divide la técnica.

Análisis interno: analizar las Debilidades (listar) y Fortalezas (listar) de la empresa, es decir, identificar los puntos débiles y fuertes de la Organización.

- *Debilidades:* recursos y situaciones que limitan aprovechar las oportunidades. Se trata de evitarlas y/o eliminarlas.

- *Fortalezas:* capacidades, potenciales y elementos fuertes de la propia empresa que son muy beneficiosos para el posicionamiento y el progreso. Ayudan a aprovechar las oportunidades por lo tanto se pretende explotarlas al máximo.

Análisis externo: analiza las Oportunidades (listar) y Amenazas (listar) que puede dar el contexto sociopolítico y/o jurídico.

- *Oportunidades:* aquellas situaciones positivas que se generan en el entorno que hay que aprovechar para el desarrollo de la organización.

- *Amenazas:* fuerzas contraproducentes que proceden del entorno que limitan el progreso de la propia organización como los cambios legislativos o las dinámicas sociales y políticas que presentan dificultades para una organización.

Este análisis interno y externo tiene como finalidad diagnosticar la situación de la organización en el terreno competitivo y ayuda a identificar mejor la posición de la organización en estos dos niveles para poder explotar las fortalezas, controlar y/o detener las debilidades, evitar amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades.

2º) Esquema FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	AMENAZAS	EJE NEGATIVO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	EJE POSITIVO

Se trata de hacer un análisis completo, tanto del área interna como de la externa a la organización, pero es esencial centrarse en lo positivo.

3º) **Establecer la o las estrategias a emplear.** Con las claves que ofrece el análisis FODA es más fácil dirigir la estrategia.

Es posible planear una sesión de generación de ideas después del análisis puesto que de él suelen surgir nuevos objetivos creativos.

También se puede adaptar el esquema para la valoración de una idea, observando las debilidades y fortalezas de esa idea concreta y las amenazas y oportunidades que tendría su puesta en práctica.

Este análisis permite identificar las líneas estratégicas que pueden desarrollarse. Aunque en un principio esté destinado a la planificación, en evaluación sirve también para comprobar que la estrategia establecida ofrece una respuesta satisfactoria a la situación que describe el análisis.

En este sentido, puede emplearse en evaluación:

- Previa, para definir las líneas estratégicas o verificar su adecuación (por ejemplo, durante la redacción del plan de desarrollo municipal o de la evaluación se la situación actual),
- Intermedia, para valorar la pertinencia y, si procede, la coherencia de los programas en curso,

- Posterior, para comprobar la pertinencia y la coherencia de la estrategia o del programa desarrollado y generar un informe de avances o propuesta de desarrollo futuro (con mayor motivo si ello no se ha realizado durante su elaboración inicial).

¿Cómo aplicar el análisis FODA? De acuerdo a lineamientos propuestos por la Unión Europea (2014) se pueden identificar las siguientes recomendaciones, que se transcriben aquí como lineamientos detallados de acción, aplicables a diversos contextos en los que es factible usar el FODA:

Esquema general de aplicación del análisis FODA

Condiciones de empleo de la herramienta

Elección del nivel de análisis

Preparación de las reuniones

Identificación y estudio de los cuatro factores

Relacionar los factores y síntesis.

¿Cuáles son las condiciones de utilización del análisis FODA?

Las condiciones de empleo de este análisis específicas para la evaluación de país hacen casi exclusivamente referencia a la selección de los participantes en las reuniones.

Puntos importantes que hay que tener en cuenta durante la selección de los participantes

¿QUIÉNES? Presencia equitativa de los distintos grupos de interés Respeto del turno de palabra. Evitar las influencias de algunos individuos (sesgos).

¿CUÁNTOS? Cuántos análisis para obtener un resultado satisfactorio.

¿DÓNDE? Dónde realizar los análisis, en el país o en la Comisión, o en el tribunal, etc.

¿CÓMO? Qué temas se consideraran para el análisis.

¿Cómo elegir el área objeto de análisis?

- Si el análisis se realiza a nivel de la agencia u organismo (p. ej. la Secretaría de Educación Pública), el objeto del análisis interno será la agencia o el organismo y el del análisis externo será el país.
- Si el objeto principal del análisis es el propio país, el análisis interno se centrará en el país y el análisis externo en los países circundantes y el resto del mundo.
- Si el objeto del análisis es un sector, todo aquello que pueda controlarse mediante acciones en el sector constituirá el ámbito interno del análisis y todo lo que no pueda ser controlado mediante dichas acciones se situará en el plano externo del estudio.

¿Cómo preparar las reuniones?

Sea cual sea el método elegido, la preparación de las reuniones implica, como mínimo, un análisis documental y el recurso a determinadas personas clave. En esta fase, también es indispensable pensar en el modo de selección del grupo, en su número de miembros o en su posible división en subgrupos (por temas, regiones, clases de actores, etc.).

¿Cómo identificar y estudiar los 4 factores?

El orden y la manera de identificar y estudiar los 4 factores (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) pueden diferir considerablemente.

Estudio de las fortalezas

Las fortalezas (o puntos fuertes) son los aspectos positivos internos que dependen de la organización o el país, sobre los cuales se puede construir en el futuro.

Estudio de las debilidades

Contrariamente a las fortalezas, las debilidades (o puntos débiles) son los aspectos negativos internos que dependen de la organización, para los que existen pues importantes márgenes de mejora.

Como se basa en el juicio de los participantes, el análisis FODA es subjetivo y cualitativo. Si se requiere profundizar en el estudio de las fortalezas y de las debilidades, existen dos herramientas que pueden utilizarse para obtener pistas de investigación: la auditoría de recursos y el análisis de las mejores prácticas (por ejemplo la comparación en un país a nivel interno, entre lo que funciona bien y lo que funciona menos bien según determinados indicadores).

Estudio de las oportunidades

Las oportunidades son las posibilidades externas positivas de las que en su caso puede sacarse provecho en el contexto de las fortalezas y debilidades existentes en ese momento. Se desarrollan fuera del área de influencia del país o al margen (p. ej. cambio de las condiciones políticas mundiales respecto de un problema del país, la mejora de la economía de un país con el que se tiene un convenio, desarrollo de la comunicación electrónica, etc.).

Estudio de las amenazas

Las amenazas son los problemas, obstáculos o limitaciones externos que pueden impedir o limitar el desarrollo de un país o de un sector (como por ejemplo el industrial). A menudo se encuentran fuera del área de influencia del país o al margen (p. ej.: repentino desinterés de los políticos

por un problema importante del país, aumento considerable del precio de la energía, disminución generalizada de la ayuda al desarrollo, etc.).

¿Cómo vincular los factores y realizar una síntesis?

El objetivo de esta etapa es averiguar cómo sacar el máximo partido de una situación, del mejor modo posible. En esta etapa, es conveniente explorar de forma sistemática las diez posibilidades que ofrece el análisis, tarea que sería ideal realizar con los grupos durante las reuniones.

Relación entre los factores del análisis FODA

		Ámbito interno			
			Lista fortalezas	Lista debilidades	Examinar hasta qué punto y de qué modo las fortalezas permiten controlar las debilidades
			Cómo maximizar las fortalezas	Cómo minimizar las debilidades	
Ámbito externo	Lista oportunidades	Cómo maximizar las oportunidades	Cómo utilizar las fortalezas para sacar partido de las oportunidades	Cómo corregir debilidades sacando partido de las oportunidades	
	Lista amenazas	Cómo minimizar las amenazas	Cómo utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas	Cómo minimizar las debilidades y las amenazas	
		Examinar hasta qué punto y de qué modo las oportunidades permiten minimizar las amenazas			

¿Qué recursos se necesitan?

En tiempo Unos cuantos días de preparación, un día para reunir a las personas y un día para finalizar el análisis cuando el análisis se limita a consultar a unas cuantas personas. Si el análisis es mucho más complejo su duración puede ser considerablemente más larga.

Humanos Los participantes en el análisis. Un moderador de grupo o un facilitador/coordinador competente.

Económicos El coste de un análisis simple puede ser muy reducido. El coste de un análisis específico realizado en el marco de una evaluación ex ante como apoyo para perfilar líneas estratégicas puede ser considerable si conlleva desplazamientos y la celebración de diversos talleres.

¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Ventajas Permite visualizar de forma rápida la adecuación (o inadecuación) de una estrategia respecto a una problemática. Con la evaluación "Anterior", se contribuye a clarificar las ideas de los responsables de las decisiones y a adoptar las líneas estratégicas más convenientes.

Límites Aunque esté bien estructurada, esta herramienta es subjetiva. En consecuencia, se hace indispensable la búsqueda de un consenso antes de concluir el análisis. La distinción entre los elementos internos y los elementos externos no siempre es fácil. Puede generar visiones limitadas o demasiado simplificadas de los problemas abordados (como todas las herramientas que resultan en una matriz).

Lista de control para los evaluadores

- ¿Se ha definido claramente el área objeto del análisis (p. ej. país, región, sectores, etc.)?
- ¿El análisis documental y las entrevistas preliminares han permitido identificar a los diversos grupos (p.ej. Responsables de la estrategia, gestores, beneficiarios, etc.), cuyas posturas deben tenerse en cuenta en el análisis?
- ¿Se ha elaborado un cuadro de selección de los participantes?
- ¿Constituían los participantes en el análisis un conjunto lo bastante representativo de las distintas opiniones posibles sobre el tema estudiado?
- ¿La información obtenida puede considerarse suficientemente exhaustiva?
- ¿Se observan sesgos en la información obtenida? (p.ej. Influencia de un grupo sobre otro que coarte la libertad de expresión del segundo).
- ¿Se ha jerarquizado y sintetizado la información con los participantes?
- ¿Se especifica en el informe el método aplicado y sus límites?
- ¿Se lee fácilmente el cuadro FODA obtenido?
- ¿Se han diferenciado de forma correcta los factores internos y los factores externos?
- ¿Ha dado respuesta el análisis FODA a las cuestiones a las que debía permitir dar respuesta?
- ¿Concuerdan los resultados con la información obtenida por otros canales?

Lista de control para los gestores

- ¿Se ha justificado el empleo del análisis FODA?
- ¿Puede considerarse lo bastante completa la información obtenida?
- ¿Se especifican en el informe el método aplicado y sus límites?
- ¿Se lee fácilmente el cuadro FODA obtenido?
- ¿Se han diferenciado de forma correcta los factores internos y los factores externos?
- ¿Ha dado respuesta el análisis FODA a las cuestiones a las que debía permitir dar respuesta?
- ¿Son coherentes los resultados con la información obtenida por otros canales?

CASO DE EJEMPLO (© European Union, 1995-2014)

COMO TRABAJO POR EQUIPOS DE TRES ESTUDIANTES, VINCULAR LOS FACTORES Y REALIZAR UNA SINTESIS DEL CASO CON AL MENOS UNA PROPUESTA DE ACCIONES DE GOBIERNO.

PRESENTAR SUS RESULTADOS EN CLASE Y DISCUTIR EL FUNDAMENTO DE LAS PROPUESTAS.

Cuadro FODA elaborado a partir de documentos estratégicos de la Comisión Europea de 2002 para la evaluación de país de Tanzania por parte de EuropeAid (2005)

Fortalezas Poder político estable gracias al cual Tanzania no se ha visto afectada por numerosos conflictos existentes en los países vecinos. Tanzania continúa desempeñando un papel prescriptor en la prevención de conflictos y la cooperación regional. Ratificación de los principales acuerdos internacionales relativos a los derechos humanos. Presencia de un gran número de sindicatos, cooperativas, asociaciones de jóvenes, de mujeres, étnicas y religiosas.

Debilidades Reciente transición hacia una cultura democrática multipartita descentralizada tras 30 años de un sistema socialista de partido único, muy centralizado. Irregularidades durante las elecciones de Zanzíbar en 2000. Fenómeno de la corrupción muy extendido. Pocos recursos legales, económicos y humanos por parte de las ONG.

Oportunidades Socio de la Comunidad Africana Oriental en numerosos ámbitos.

Amenazas Refugio de una de las más amplias poblaciones de refugiados de África (más de 500.000), lo que pesa a la población local.

Integración de los factores:

Síntesis con Propuestas:

Referencias.

Díez, E., García, J., Martín, F. & Periañez, R. (2001). Administración y Dirección. McGraw-Hill/Interamericana de España. S.A.U. Aravaca, Madrid.

García, E., Valencia, M. (2012). Planeación Estratégica. Editorial Trillas. México, D.F.

Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2008). Administración Estratégica. Teoría y Casos. McGraw-Hill/Interamericana de Editores, S.A. de C.V. México, D.F.

Unión Europea (2014). © European Union, 1995-2014. Material obtenido el 1 de Junio de 2014 en:

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_swo_res_es.htm