



Amigos, adversarios y fuerzas: Un análisis FODA

Visión general: El análisis FODA le permite a un grupo evaluar los factores internos y externos que pueden obstaculizar o facilitar su estrategia de incidencia, con el fin de afinar sus metas, objetivos y actividades.

Objetivo: A la evaluación de las fuerzas políticas a favor y en contra de su trabajo de incidencia a veces se le denomina "análisis de las partes interesadas", un término que puede ser engañoso porque sugiere que hay equidad en la "arena de juego". En la práctica, la "arena de juego" es muy desigual, y el trabajo de incidencia requiere navegar diferentes dinámicas de poder. De tal forma que un elemento crucial de este análisis es sopesar quién tiene más poder, quién tiene menos poder y qué tipo de poder utilizan los diferentes actores. Las siguientes herramientas pueden ayudar a dimensionar esas fuerzas.

Tiempo: 3 horas.

Materiales:

- Papelógrafo
- Marcadores
- Cinta adhesiva
- Copias de material de apoyo Análisis FODA

Crédito: Adaptado de *Pensamiento Estratégico: Formulación del Seminario de Estrategia Organizacional, Guía de Facilitación*, Instituto para la Investigación del Desarrollo (*Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop, Facilitator's Guide*, Institute for Development Research).



WERISE-TOOLKIT.ORG





Proceso:

Nota para la facilitadora: La elaboración de un FODA nos ayuda a construir claridad en torno a los aliados y aliadas, a los opositores-as y a otras fuerzas que afectan una problemática específica y los objetivos que estamos trabajando e impulsando. Por este motivo, es importante articular claramente el tema sobre el cual nos estamos enfocando y la razón por la que lo seleccionamos.. Asegúrate de que todas las participantes entiendan el análisis FODA en su totalidad antes de empezar. El material de apoyo adjunto tiene información útil para apoyar esta introducción y puedes usar ejemplos ilustrativos.

En plenaria:

Presenta y repasa la herramienta FODA y los pasos del análisis. Comenzarás con los Factores Externos: Oportunidades y Amenazas, y luego pasarás a los Factores Internos: Fortalezas y Debilidades. La actividad se hace mejor en grupos pequeños con las dos tareas separadas por una discusión plenaria, para asegurarse de que todas las participantes estén involucradas. Asegúrate de generar una comprensión clara de la problemática y de las metas en las que se están concentrando. Las siguientes preguntas y tablas pueden ayudarte en el análisis.

Grupos pequeños Ronda 1: Factores externos:

Identificar Oportunidades y Amenazas

Hagan una lluvia de ideas sobre las fuerzas externas que afectarán su estrategia. Incluyan:

- Grupos y estructuras relevantes para la problemática que aborda la estrategia;
- Organizaciones que son fuentes de recursos. Recuerden que los recursos pueden ser financieros, técnicos, políticos, etc.;
- Tendencias y grupos que influyen en el espacio político y la política donde ustedes incidirán. Incluyan fuerzas culturales, ideológicas y religiosas tanto en el ámbito público como en el privado, particularmente si la problemática se relaciona con los derechos de las mujeres. Si es relevante, incluyan eventos importantes;
- Otros grupos o fuerzas que afectan su estrategia. Incluyan tanto las fuerzas positivas como las negativas. Organicen las fuerzas que se presentan en esta tabla:



| Fuerzas externas que afectan: | | | |
|-------------------------------|----------|---------------------------|-------|
| La Problemática | Recursos | Espacio Político/Política | Otros |
| | | | |

- Marquen las fuerzas que son amenazas con una T y aquéllas que representan oportunidades con una O. En algunos casos, es posible que el grupo considere a una fuerza particular como una amenaza y una oportunidad a la vez. En tal caso, márkennlas de ambas formas.
- Hagan una votación sobre las dos o tres oportunidades más importantes, y las dos o tres amenazas más importantes. Marquen éstas con ++. Hagan una segunda votación sobre las siguientes 2-3 oportunidades y amenazas más importantes. Márquenlas con +.

En plenaria:

- Los grupos comparten y comparan sus resultados. Pide a las participantes que identifiquen las amenazas y las oportunidades que están surgiendo como más importantes.
- ¿Ha surgido algo inesperado? Si es así, ¿Qué significa esto para su estrategia?

Grupos pequeños Ronda 2:

Factores internos:

Evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización

Utilizando el material de apoyo para ayudarles a pensar en diferentes factores organizacionales, rellenen la siguiente tabla, enumerando las fortalezas y debilidades de la organización. Luego clasifiquen con ++ y + (como lo hicieron anteriormente) la importancia de cada fuerza y debilidad para su estrategia.



| Fuerzas | ¿Qué importancia tiene para la estrategia? |
|-------------|--|
| | |
| Debilidades | ¿Qué importancia tiene para la estrategia? |
| | |

En plenaria:

- Pide a los grupos que compartan y comparen sus resultados. Identifica las principales fortalezas y debilidades de la organización que surgieron de la discusión.
- ¿Ha surgido algo inesperado? Si es así ¿Qué significa esto para su estrategia?
- Análisis completo - Discusión: Analicen las implicaciones del análisis FODA para su estrategia de incidencia política. Las siguientes preguntas ayudan al grupo a pensar en las implicaciones:
 - ¿Qué debe incluirse en nuestra estrategia para aprovechar al máximo las oportunidades?
 - ¿Qué debemos hacer para reducir el impacto de las amenazas?
 - ¿Cómo podemos aprovechar nuestras fortalezas para avanzar en nuestra estrategia?
 - ¿Qué debe incluirse en nuestra estrategia para minimizar nuestras debilidades?
 - ¿Hay algo que necesitemos ajustar en nuestra estrategia dado el resultado del FODA?
 - ¿Qué recursos, tiempo y preparación son necesarios para incorporar este análisis?



A continuación se presentan ejemplos de factores que se pueden identificar en un análisis FODA:

Internos:

- *Fortalezas: habilidades del personal, vínculos con la comunidad, base de financiación, compromiso, propósito común, credibilidad política.*
- *Debilidades: falta de habilidades del personal, financiación incierta, disputas internas, baja moral, apoyo comunitario limitado, falta de visión común sobre la incidencia y el propósito de la organización.*

Externos:

- *Oportunidades: elecciones, un proceso de reforma, nuevas iniciativas políticas, conferencias internacionales, visitantes importantes, incidentes que han atraído la atención pública.*
- *Amenazas: falta de coordinación entre ONGs, fuerzas religiosas o políticas que van en contra del cambio social, restricción de la libertad política, falta de transparencia en el proceso político, opiniones culturales sobre roles de hombres y mujeres, oportunidades de políticas que descarrilan y cooptan a su organización sin crear ninguna oportunidad real para incidir.*



MATERIAL DE APOYO

EL ANÁLISIS FODA: EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS

El análisis FODA es una herramienta de la metodología de planificación estratégica. Proporciona una manera sencilla de evaluar las fuerzas internas que determinan el potencial de su organización para impulsar una estrategia y las fuerzas externas que le ayudarán o dificultarán. El análisis FODA utiliza una tabla que separa la evaluación interna y organizativa de fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas externas:

| DENTRO | FUERA |
|-------------|---------------|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |

1. Capacidades internas: Fortalezas y Debilidades

A veces, las organizaciones se proponen lograr algo para lo que no tienen los recursos técnicos, las habilidades o el tiempo para llevarlo a cabo. En la incidencia, ser realista es fundamental. Una evaluación interna les ayuda a identificar a quién o quienes necesitan como aliadas para expandir sus fuerzas y complementar sus fortalezas o superar o compensar sus debilidades.

Las siguientes preguntas les ayudarán a evaluar la capacidad interna del grupo u organización. Las preguntas pueden requerir una ligera adaptación para distintos integrantes, grupos de base y grupos no profesionales:

- ¿Qué es lo que mejor hace su organización? ¿Qué programas son efectivos y fuertes?
¿En qué áreas sobresale el personal?



- ¿Cuáles son las capacidades clave de sus líderes, integrantes, personal y aliadas?
- ¿Qué consideran como problemas el personal y las integrantes? ¿Qué programas necesitan mejorar?
- ¿Qué falta?

Al medir la capacidad de su organización, piensen en cada una de las áreas a continuación. Consideren el género, la edad, la etnicidad y otras diferencias. Por ejemplo, ¿Tanto los hombres como las mujeres tienen oportunidades de asumir roles de liderazgo? ¿Hay obstáculos ocultos? ¿Las personas jóvenes son tomadas en cuenta seriamente?

Liderazgo

¿Las lideresas coordinan bien el trabajo? ¿Se comunican abiertamente? ¿Los mecanismos de toma de decisión son claros y transparentes? ¿Las lideresas responden a los problemas del personal y del programa? ¿Promueven la iniciativa? ¿Tienen el apoyo del consejo, el personal y las integrantes? ¿Son representativas de la diversidad en el personal, las integrantes o las comunidades con las que trabajan?

Habilidades técnicas

¿Cuál es la capacidad técnica del personal o de las integrantes? ¿Es suficiente para satisfacer las necesidades? ¿Se capacita al personal para llevar a cabo su trabajo? ¿La organización busca ayuda externa cuando la necesita?

Fondos y otros recursos materiales

¿Tiene la organización suficiente financiamiento, equipo y otros recursos para lograr sus planes? ¿Utiliza sus recursos de manera eficiente? ¿Qué porcentaje del tiempo de la organización se emplea en recaudar fondos? ¿Existe la percepción de que el dinero es el único recurso importante? ¿Los programas están más orientados por los donantes y la disponibilidad de fondos que por las oportunidades y las necesidades concretas?

Claridad de propósito y programas

¿Están claros los objetivos y las actividades de la organización para todo el personal? ¿Están escritas la visión, la misión, las metas y los objetivos de la organización? ¿Quién los desarrolló? ¿Existen mecanismos para monitorear la implementación del programa y adaptarse a las nuevas oportunidades y necesidades que puedan surgir?



Compromiso y Participación

¿El personal se preocupa por el trabajo que está llevando a cabo? ¿Las integrantes o beneficiarias se sienten parte de la organización? ¿Los planes se desarrollan conjuntamente o se “entregan” verticalmente?

Organización y operaciones

¿Se realiza una planificación, evaluación y diseño de programas adecuados? ¿Están las tareas distribuidas de manera justa? ¿Todo el mundo conoce sus responsabilidades? ¿La estructura de la organización facilita su trabajo? ¿La organización tiene buenas relaciones con otras organizaciones?

Relaciones interpersonales

¿Las integrantes y el personal se llevan bien entre ellas? ¿Cómo se manejan los conflictos? ¿Hay acuerdos en torno a los procedimientos de toma de decisión? ¿Hay obstáculos ocultos para el progreso personal? ¿Todas se sienten libres de expresar sus preocupaciones? ¿Se sienten seguras de que serán tomadas en serio? ¿Se respetan las diferencias de opinión?

Relación con integrantes o beneficiarias

¿La organización tiene integrantes o beneficiarias claramente definidas? ¿El personal, los líderes y el consejo rinden cuentas ante las integrantes? ¿Las integrantes o beneficiarias tienen voz en lo que se les proporciona? ¿Hay suficientes personas en la organización? ¿Cuántas integrantes han dejado la organización y por qué razones?

Después de identificar las fortalezas y debilidades de su organización, piensen en cuánto éstas le impiden o ayudan a alcanzar sus objetivos de incidencia.

2. Entorno externo: oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas pueden estar relacionadas con:

- La problemática que usted está abordando.
- La disponibilidad de recursos para su trabajo.
- El espacio político/ la dinámica política donde usted opera.
- Sus aliadas y opositores.



La problemática que usted está abordando

¿Hay otras organizaciones abordando esta problemática? ¿Hay similitudes en cómo la están abordando? ¿Diferencias? ¿Existen fuerzas que impedirán que su grupo resuelva este problema? Éstas pueden incluir fuerzas que no sabían que existían cuando desarrollaron su estrategia por primera vez. ¿Qué tan controversial es su problemática?

La disponibilidad de recursos

¿Hay apoyo de donantes para este tipo de actividad? ¿Hay servicios técnicos disponibles para ayudarles a hacer lo que quieren hacer? ¿Existen otras organizaciones compitiendo por los mismos recursos?

El espacio político y la política

¿El gobierno ve su trabajo como una amenaza? ¿Buscan su participación para legitimar una agenda fija? ¿Alguna de sus acciones planeadas provocará una fuerte oposición o reacción violenta? ¿Existe algún riesgo de acción represiva en respuesta a lo que están planeando? Si su grupo ha sido invitado a participar en el proceso de una política pública, ¿Qué deben hacer para ser tomadas en serio? ¿Cómo evaluarán el potencial de impacto? ¿Cómo conservarán su independencia y una perspectiva crítica mientras colaboran? ¿Existen tendencias u otras fuerzas sociales, políticas, económicas o culturales que puedan afectar su potencial de éxito?

Aliadas y oposición

¿Hay otros grupos o individuos que podrían amenazar o apoyar lo que están haciendo? ¿Cuán poderosas son sus aliadas? ¿Cuán poderosas son las fuerzas de oposición? ¿Qué podrían hacer para impedir su éxito? ¿Qué pueden hacer ustedes en respuesta?

El trabajo para el cambio social genera conflictos. Por ejemplo, trabajar con mujeres puede provocar hostilidad de parte de hombres o grupos religiosos fundamentalistas. Trabajar en temas laborales puede provocar antagonismo por parte de intereses empresariales poderosos, etc. Al mismo tiempo, el trabajo con estos grupos puede repentinamente generar un flujo de apoyo por parte de iglesias, grupos ciudadanos y otras aliadas potenciales. Manejar las tensiones y dinámicas producidas por el cambio es un acto de equilibrio permanente.