

**El análisis “DAFO” aplicado a la evaluación de necesidades en un contexto comunitario: una base para la actuación municipal en relación a programas de prevención del conflicto.**

**Autores: Josep Ll. Oliver Torelló, Luis Ballester Brage y Carmen Orte Socias. Universitat de les Illes Balears.**

**Correo electrónico: josepluis.oliver@uib.es; dcelbb0@uib.es; carmen.orte@uib.es**

**Resumen.**

En la comunicación presentada se expone la aplicación de la técnica DAFO aplicada al análisis de necesidades y contextos comunitarios. Esta actuación se enmarca en el Programa de Prevención del Conflicto Juvenil del *Govern de les Illes Balears* y fue utilizada para la clarificación de necesidades en relación a la prevención del conflicto juvenil en los municipios en los cuales se ha aplicado el mencionado programa. La aplicación contó con dos fases: una de formación y capacitación de las Comisiones Municipales de Prevención del Conflicto Juvenil (organismos de representación de los principales agentes sociales implicados en el trabajo o contacto con jóvenes) y una segunda fase de aplicación de la técnica de la cual se derivaba un “diagnóstico” sobre factores generadores, dimensión, etc.

## **Introducción:**

Una de las dificultades iniciales del Programa de Prevención del Conflicto del Govern de les Illes Balears residía en la necesidad de determinar, en cada uno de los municipios en los cuales se implantó el programa, el punto de partida sobre el cual todos los implicados en la Comisiones de Prevención<sup>1</sup> pudieran estar de acuerdo y que fueran referente de las posteriores acciones municipales de carácter preventivo. A fin de cuentas no se trataba más que de cumplir con la premisa básica de cualquier proceso de planificación mediante la cual antes de actuar es necesario conocer el contexto sobre el que se va a actuar, sus dinámicas, las necesidades que genera, etc.

Entre otros, las Comisiones tienen los siguientes objetivos:

- 1.- Valorar las necesidades que presentan las diferentes instituciones y/o servicios que desarrollan una acción socioeducativa dirigida a jóvenes con edades comprendidas entre 12 y 18 años.
- 2.- Valorar las demandas formativas o de recursos específicos que procedan de instituciones y/o servicios para la realización de acciones preventivas generales.
- 3.- Evaluar periódicamente el impacto que pueda tener la acción preventiva en el contexto de influencia de cada comisión.
- 4.- Promover actuaciones innovadoras que faciliten un clima de no violencia.

Obviamente, con una composición tan plural y un encargo tan ambicioso la primera tarea que se afrontó fue la de capacitar a todos los miembros de la Comisión en una herramienta de análisis de la realidad que fuera a la vez sencilla y potente. La elección del DAFO como instrumento obedecía a estos requisitos, de forma que, una vez constituidas formalmente las Comisiones, una de las primeras tareas que se realizaron fueron las acciones formativas destinadas a la formación de los componentes de la Comisión.

---

<sup>1</sup> Estas comisiones tienen una composición representativa y un carácter descentralizado a partir del criterio de insularidad y municipalización. Están constituidas por representantes de los recursos educativos y sociales relacionados con los jóvenes de 12-18 años. Entre estos, podemos distinguir: Servicios Sociales de Atención Primaria, Centros de Educación Secundaria, Servicios de Protección de Menores, Policía Local, AMPAS, jóvenes y entidades colaboradoras. Numéricamente, su composición oscila entre 8 y 12 personas. El municipio determina la persona que la presidirá y el secretario de la Comisión será el técnico del Equipo de Atención a las Situaciones de Conflicto Juvenil.

## **El Sistema de diagnóstico DAFO y el sistema de definición de prioridades**

Una de las preocupaciones recurrentes de la Planificación estratégica ha sido la de generar técnicas suficientemente poderosas que cumplieran con los requisitos del análisis de la realidad social y que al mismo tiempo permitan la investigación desde la participación de los principales agentes comunitarios. Son suficientemente conocidas técnicas como la ANISE, ILLINOIS, etc. La consideración de los procesos de análisis de necesidades, entre otros, como procesos evaluativos, ha propiciado que en los últimos 30 años el análisis DAFO haya alcanzado una gran importancia en la planificación estratégica y en los análisis de necesidades.

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades ) o SWOT en inglés (Strengths, Weakness, Oportunities and Threats) permite establecer dos tipos de diagnósticos:

- la síntesis del análisis de necesidades (de un área territorial o una organización), denominado análisis estratégico porque permite establecer las prioridades a partir de la comprensión de la situación y de su evolución previsible;
- el análisis de casos, resumiendo la situación de un caso concreto (situación de una familia, un grupo, una institución concreta, etc.).

Como hemos señalado anteriormente, la metodología de trabajo que se conoce como DAFO, deriva de las iniciales: **D**ebilidades; **A**menazas; **F**ortalezas y **O**portunidades. Se aplica a múltiples procesos de análisis de necesidades, especialmente cuando existen informantes con opiniones fundamentadas.

Este tipo de diagnóstico se basa en la identificación de una serie de aspectos positivos y negativos, presentes y futuros. El proceso de reflexión y debate que se ha seguido en el programa de Prevención del Conflicto Juvenil ha identificado:

**D.-** las debilidades, las necesidades actuales que implican aspectos negativos que deberían modificarse.

**A.-** las amenazas, todo lo que supone riesgos potenciales y que debiera prevenirse;

**F.-** las fortalezas, todos los aspectos positivos que deben mantenerse o reforzarse (capacidades y recursos de todo tipo disponibles);

O.- las oportunidades, todas las capacidades y recursos potenciales que se debieran aprovechar.

La combinación de los diversos aspectos considerados permiten definir las estrategias de actuación dominantes. De forma resumida, se pueden representar de la siguiente manera:

<b>Estrategias dominantes</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias de atención preferente.</b> Se trata de una situación de urgencia, de "supervivencia".	<b>Estrategias de reorientación.</b> Se trata de incrementar las fuerzas aprovechando las oportunidades.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias preventivas.</b> Se trata de adelantarse a las amenazas mediante los aspectos positivos actuales.	<b>Estrategias de calidad de vida.</b> Se trata de incrementar los aspectos positivos ya presentes.

La aplicación del DAFO se ha generalizado a casi todas las Comisiones. Los resultados han sido satisfactorios, atendiendo a los debates desarrollados y a los resultados obtenidos. En este caso, las aportaciones de los consultores se recogían a partir del debate grupal en una sesión de varias horas, con dos partes bien diferenciadas:

- 1.-Una primera fase, de carácter formativo, en la cual se explicaba la técnica por parte de un miembro del equipo evaluador.
- 2.-A continuación, se formulaba la petición de que los participantes intentaran determinar, en función de la institución que representaban y de su posición en el municipio, lo que a su parecer constituían los Puntos Débiles, Amenazas, Puntos Fuertes y Oportunidades de la dinámica social del municipio así como de la intervención institucional en relación a la actuación con jóvenes en generadores de conflicto social.

Todo ello era recogido por el evaluador, ordenado y sintetizado. Al final de la sesión se repasaban los puntos expuestos y se priorizaban las necesidades detectadas<sup>2</sup>. Con ello se conseguía establecer un consenso bastante generalizado en relación a cuales son los aspectos de la realidad social del municipio sobre los que conviene incidir para prevenir e incidir positivamente sobre la problemática del conflicto juvenil así como sobre el orden en que conviene generar actuaciones o proyectos. Aunque como hemos dicho anteriormente, en estos momentos se debería iniciar la fase de generación de proyectos municipales, ya se han generado diversas iniciativas que solo citaremos a título ilustrativo. Algunos de los proyectos o acciones generados han sido los siguientes:

- Modelos integrados de actuación a cargo de los servicios sociales, educativos, policía, etc.
- Definición de la figura del Policía Local como “Policía Tutor” y valoración de la función de la Policía Local como una importante aportación a la prevención del conflicto juvenil.
- Creación de “Escuelas de Padres”.
- Creación de “Aulas externas” y apertura de un debate en relación a la conveniencia de su existencia, ventajas y inconvenientes de esta, etc.
- Experiencia de “Teatro en negro” con jóvenes.

Estas son algunas de las experiencias que se han iniciado, en general con buenos resultados, en algunos de los once municipios que hasta la fecha han suscrito el pertinente convenio con la Conselleria de Benestar Social (Direcció General de Menors del Govern Balear).

---

<sup>2</sup> Cabe destacar que la priorización de necesidades supone la aplicación de técnicas complementarias al análisis DAFO de las que, dado el espacio disponible en esta comunicación, no podemos incluir referencias en el presente trabajo. De hecho, existen diversas técnicas asociadas al desarrollo del análisis DAFO (técnicas de selección de prioridades, técnicas de análisis de situaciones de riesgo o amenazas, técnicas de potenciación del debate con los consultores, etc.) que permiten desarrollar y ampliar el alcance de este.

## **PROPIEDADES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO “DAFO” A CONTEXTOS COMUNITARIOS.**

Fruto de nuestra experiencia, podemos identificar los siguientes aspectos que creemos claramente positivos y que suponen algunas de las ventajas encontradas a la técnica expuesta:

1.-Fácil aprendizaje y comprensión de la técnica. Ello redundará también en un ahorro significativo de los tiempos de formación.

2.-Aunque aporta resultados tanto más relevantes cuanto más cualificados sean los participantes en el análisis, posibilita la participación de diversidad de sujetos que pueden ser representativos en función del lugar que ocupan en relación al tema a analizar y no tan solo en función del conocimiento “científico” que posean de este.

3.-No se ciñe únicamente sobre aspectos negativos ya que aporta el contrapeso de factores positivos presentes y/o potenciales que permiten generar una visión global del aspecto o aspectos de la realidad sobre los que se centre el análisis.

4.-Al efectuarse en contextos grupales, favorece la participación y el debate de los agentes implicados, recogiendo todas las opiniones, ya que posteriormente serán priorizadas.

5.-Facilita la elaboración de proyectos sociales, ya que estos se han ido configurando como una buena forma de articular las iniciativas de acción comunitaria. La elaboración de estos proyectos aparece como la consecuencia lógica del análisis de necesidades inicial efectuado mediante el DAFO.

6.- Propicia el análisis de casos, resumiendo la situación de un caso concreto (situación de una familia, un grupo, una institución concreta, etc.).

7.-El hecho de haber “fijado” unas áreas de necesidades sobre las que hay que intervenir, unos objetivos a alcanzar definidos en los posibles proyectos elaborados favorece la evaluación posterior, especialmente la evaluación relacionada con el impacto, la cobertura y los resultados.

## **CONCLUSIÓN**

Una de las dificultades tradicionalmente presentes en los programas de base comunitaria estriba en la dificultad para pasar de la fase diagnóstica a la fase de diseño y aplicación de acciones, proyectos, modificación de aspectos propios de los servicios existentes, etc. Es frecuente que ante los “hallazgos” de signo negativo se generen sentimientos de impotencia o frustración. Aunque el análisis DAFO tiene un sentido claramente “diagnóstico” debiera ir seguido de la capacitación a los miembros de las Comisiones para la realización de diseños de proyectos comunitarios que dieran continuidad, desde la acción, a la tarea de identificar y priorizar necesidades. De esta forma es posible actuar, con sentido y criterio, en relación a determinados aspectos preventivos del conflicto juvenil, propios de la realidad social de un municipio.