

## Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social

Rakel Oion Encina<sup>1</sup>; Edurne Aranguren Vigo<sup>2</sup>

Recibido: 27/09/2019; Revisado: 04/10/2019; Aceptado: 14/01/2020

**Resumen.** En este artículo se describe la utilización de la herramienta de análisis situacional, DAFO /FODA, en el campo de lo social y se critica su inadecuación epistemológica al Trabajo Social. Diseñada para el análisis de las corporaciones en el contexto del mercado, su utilización se ha extendido al análisis de todo tipo de organizaciones sociales, comunidades, colectivos, grupos y personas. Se propone, por un lado, la adopción y combinación de los enfoques apreciativo y estructural en la metodología de análisis y, por el otro, la incorporación de categorías de análisis significativas para el Trabajo Social. Estas serían: capacidades, sistemas y recursos sociales, necesidades insatisfechas y vulnerabilidad social y riesgos sociales; las cuales ayudarían a identificar concretamente y a profundizar en lo que la matriz recoge como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se señala el tipo de estrategias que se plantearán, que derivan del análisis, y se relacionarán con las funciones propias del Trabajo Social, como son: información y promoción; prevención, sensibilización y mediación; atención integral; e incidencia política; planificación y evaluación, en sustitución de la denominación habitual: ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia. Desde ello, se busca aumentar el potencial analítico y la aplicación estratégica de esta herramienta con la perspectiva de la intervención social.

**Palabras clave:** Trabajo Social, epistemología, diagnóstico, técnica.

**Sumario:** Introducción. 1. Origen y utilización social del análisis situacional DAFO / FODA. 2. Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA. 3. Conclusiones. 4. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Oion Encina, R.; Aranguren Vigo, E. (2021) Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-125.

### Introducción

El análisis situacional DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), también conocido como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta de diagnóstico organizacional procedente de las ciencias empresariales. En origen, estuvo orientado al análisis de las empresas en el contexto de mercado. Su aplicación metodológica se ha extendido en diversas disciplinas sociales, incluida el Trabajo Social. Se utiliza para el análisis situacional

de individuos, grupos, colectivos, organizaciones, comunidades y realidades sociales, constituyendo una herramienta de diagnóstico reconocida social y científicamente.

La herramienta y su aplicación se enseñan, por lo general, en el grado de Trabajo Social de manera acrítica y sin un cuestionamiento de su fundamento epistemológico. Esto condiciona su potencial metodológico, limitado a una matriz que no ha sido adaptada a la intervención social. Con base en el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades, la herramienta original propone cruzar

<sup>1</sup> Universidad del País Vasco, España.  
rakel.oion@ehu.eus

<sup>2</sup> Universidad del País Vasco, España.  
edurne.aranguren@ehu.eus

estas variables para desarrollar cuatro tipos de estrategias (ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación), cuyo planteamiento parte de una visión violento-lógica, lejana a los principios del Trabajo Social y que, además, no se adecua a las principales funciones sociales desempeñadas por sus profesionales. En este artículo se realiza una revisión crítica del DAFO y se propone su adecuación epistemológica a nuestra disciplina.

Los objetivos del artículo son: contribuir a una epistemología crítica respecto a las metodologías utilizadas en las Ciencias Sociales; hacer una crítica a la importación del DAFO desde las Ciencias Empresariales, sin la oportuna adecuación a las Ciencias Sociales; y desarrollar un planteamiento de adecuación para su utilización, particularmente, en la intervención social.

Para ello, en el primer apartado, se describe su origen y las dos matrices que integran el análisis situacional DAFO. A continuación, se ilustra su utilización desde el Trabajo Social. Para ello se ha consultado, en la base de datos Dialnet, el número de artículos, que comprenden las palabras DAFO o FODA y Trabajo Social. Posteriormente, se ha analizado su uso en seis estudios sociales llevados a cabo por instituciones públicas y entidades sociales diversas. En el segundo apartado, se realiza un análisis crítico de la terminología en la herramienta original y de sus limitaciones a la hora de ser utilizada en el análisis de realidades sociales y consecuentes propuestas de estrategias de intervención social. Al respecto, se desarrolla un planteamiento epistemológico de adecuación de esta herramienta al ámbito de la intervención social. Para terminar, se presentan las conclusiones referentes a la importancia de este giro epistemológico.

## 1. Origen y utilización social del análisis situacional DAFO / FODA

El origen de la herramienta DAFO se remonta a la década de los 60. El Instituto de Investigaciones Standford promovió un estudio para mejorar la planificación empresarial corporativa a largo plazo. Fue llevado a cabo por Robert Stewart, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger

Lie y Albert Humphrey (Humphrey, 2005, citado en Pulgarín y Rivera, 2012). Inicialmente plantearon cuatro cuestiones a considerar en el análisis situacional: lo satisfactorio en el presente, entendido como fortalezas; las oportunidades futuras; los fallos en el presente; y las amenazas futuras: dando lugar a la denominación SOFT (Strengths, Opportunities, Fails and Threats). Posteriormente Ulrick y Orr presentaron una versión de la matriz, denominándola análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), enfocándose en factores endógenos y exógenos, en lugar de realidad presente y futura. Esta fue adoptada y ampliamente difundida por la Escuela de Negocios de Harvard.

Más tarde, Weihrich (1982) reorganizaría sus elementos y la denominaría TOWS, iniciando el análisis por los factores externos, dado que estos afectan estructuralmente a los internos, los cuales se señalarían a continuación. Weihrich propuso además una segunda matriz para recoger cuatro líneas de estrategias posibles con base en la combinación de los factores externos e internos: a) maxi-maxi, aprovechando las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades; b) maxi-mini, identificando las fortalezas que pudieran hacer frente a las amenazas; c) mini-maxi, minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades; y d) mini-mini, minimizando tanto las debilidades como amenazas (en *ibíd.*). Los cuatro tipos de estrategias reciben las denominaciones siguientes: ofensivas, defensivas, de reordenación y de supervivencia (Anexos: Matriz 2). Este es un lenguaje ajeno al Trabajo Social, pues denota un enfoque competitivo y militarista que no se aviene a nuestros valores y principios deontológicos. Además, este lenguaje hace complicado plantear estrategias sociales, donde la colaboración y solidaridad son fundamentales.

La herramienta ha sido traducida al español como DAFO o FODA, según países y también contextos más técnicos o comunitarios. Cuando introdujimos los términos DAFO y Trabajo Social en Dialnet, hallamos veintisiete artículos, veintiséis tesis y dos artículos de libro. Al introducir los términos FODA y Trabajo Social la búsqueda arrojó doce artículos de revista, cuatro tesis y un capítulo de libro<sup>3</sup>. Para

<sup>3</sup> Con la combinación de los términos Trabajo Social y DAFO se han mostrado investigaciones relacionadas con: gerencia y dirección estratégica; sociedad de la información y Trabajo Social; intervención con personas en situación de exclusión social; educación social; educación ambiental; crisis económica y necesidades de la familia e infancia; agresiones sexuales y estrés pos-

ilustrar cómo se utiliza el análisis situacional dentro de distintos estudios sociales hemos tomado seis estudios de distinta naturaleza, realizados en España, que emplean el DAFO como herramienta de análisis situacional<sup>4</sup>. Dos casos son investigaciones sociales sobre personas transgénero y transexuales, y atención a la dependencia y personas cuidadoras respectivamente. Los otros cuatro son: diagnóstico sobre la participación impulsado por organizaciones sociales; diseño de un plan estratégico local de nivel municipal; intervención social directa dentro de un Servicio Social de Base; y docencia dentro de la formación en Trabajo Social.

En todos ellos se denomina la herramienta como DAFO. Es utilizada con el propósito de realizar diagnósticos indistintamente sobre objetos y sujetos: docencia, participación en entidades, comunidad, colectivos, familias e individuos. La manera en la cual se utiliza la herramienta se ciñe a la aplicación de la primera de las matrices, es decir, el análisis de factores. En primer lugar, los internos, que ayuden a identificar las fortalezas y debilidades. En segundo lugar, los externos, relativos a oportunidades y riesgos. Los estudios realizados por el Ararteko, De la Fuente *et al.*; y de Ramos-Feijó *et al.*, después del análisis, ofrecen directamente unas conclusiones sobre las situaciones analizadas. En el caso del Ararteko también unas recomendaciones. El Plan Estratégico de Portugalete, después del análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, analiza de manera crítica las estrategias de política social seguidas por el Ayuntamiento y sus resultados e impactos en la situación del Casco Histórico. El estu-

dio realizado por la Red Europea para la lucha contra la pobreza y exclusión social en Euskadi (EAPN) analiza cuatro experiencias de organizaciones integrantes de la Federación Sartu. Derivado de ello se identifican los objetivos y las actuaciones o medidas a tomar relativas a la promoción de la participación social<sup>5</sup>. En el Servicio Social de Base Rural de la provincia de Zaragoza se pide a la persona o familia que lo realice. Es interesante esta aplicación al estudio de caso. Según Sisamón, permite contar con un diagnóstico real y acertado<sup>6</sup>, el cual, a partir del análisis conjunto permite establecer hipótesis certeras, sin apenas errores, gracias a la comprensión de la situación y el establecimiento de objetivos que pueden ser cumplidos por las personas usuarias. La validez de la herramienta se explica así:

Es factible para todas las situaciones porque todas las personas tenemos debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, por aisladas socialmente que estén hay algún punto de apoyo, aunque en muchos casos sea únicamente el profesional de referencia y la relación terapéutica con él [...] aunque sean pequeños logros se ha conseguido el cambio de forma que la familia o persona ha aprendido a ser funcional en una, dos o varias áreas (Sisamón, 2012, p. 481).

En síntesis, el análisis DAFO se utiliza de manera diversa. Persigue resultados no solo de diagnóstico, sino también de participación y empoderamiento de la población. La denominación de la herramienta adoptada en España corresponde a las siglas DAFO. Siguiendo el

---

traumático; centros penitenciarios y formación; atención a la dependencia; lengua de signos; inclusión educativa; servicios de ocio y discapacidad, economía social; responsabilidad social corporativa, proyectos ambientales; diversificación de la economía local; proyectos turísticos de desarrollo local; formación universitaria; evaluación de la calidad de la investigación y educación superior; supervisión profesional; y perspectiva de género y feminismo. Con los términos Trabajo Social y FODA se han mostrado investigaciones relacionadas con las universidades, asociaciones, enseñanza, educación básica, economía social, proyectos productivos, agricultura familiar, y sostenibilidad ambiental.

<sup>4</sup> *La situación de las personas transgénero y transexuales en Euskadi*, realizado por el Ararteko, Defensoría del Pueblo Vasco (2009); *La participación de las personas como herramienta para la inclusión social. Experiencias piloto en entidades sociales para el fomento de la participación*. Investigación elaborada por la Red Europea para la lucha contra la pobreza y exclusión social en Euskadi (2009); *El desarrollo del sistema de atención a la dependencia y las personas cuidadoras en España: necesidades de atención y nuevas vías de apoyo*, llevado a cabo por Yolanda M<sup>a</sup> de la Fuente-Robles et al (2011); *El análisis "DAFO" aplicado a la intervención en casos de personas en situación de exclusión social*, por Rosa M<sup>a</sup> Sisamón (2012); *Plan Estratégico del Casco Histórico de Portugalete*, desarrollado por el Ayuntamiento de la localidad (2014); y *Supervisión en Trabajo Social, clave para la construcción del "ethos" profesional*, de Clarisa Ramos-Feijó et al. (2016).

<sup>5</sup> No se incluyen aquí el tipo de conclusiones, recomendaciones derivados de dichos diagnósticos, pues no son el objeto de este artículo.

<sup>6</sup> En una primera entrevista con la familia y, en algún caso, con algún miembro de la red social o profesional cuando la familia está de acuerdo, se explica la herramienta y qué se entiende por fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Promueven un ambiente agradable y de confianza para que cada persona elabore su análisis individualmente. Después lo ponen en común y conjuntamente plantean los objetivos a conseguir para lograr el cambio deseado y salir del proceso de exclusión social. Posteriormente, el equipo elabora el plan de intervención ajustado a los objetivos que han surgido del análisis DAFO. Este es consensuado con la familia o persona en una segunda entrevista.

orden de las siglas, en cinco de los seis estudios, se inicia el análisis por los aspectos adversos internos y externos, abordando después los favorables internos y externos. Tras la identificación de distintos aspectos, se extraen conclusiones que se traducen a objetivos, estrategias o acciones a implementar para superar las debilidades y riesgos. En ninguno de los casos revisados se ha utilizado la segunda matriz de análisis, la cual cruzaría los distintos factores identificados para reflexionar sobre las estrategias de intervención más adecuadas. Esta tendencia es reflejo de cómo se enseña el uso de la misma. Por ejemplo, la explicación del DAFO en el *Manual Metodologías Participativas*, elaborado por el Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CI-MAS) (2009), refiere únicamente a la primera matriz. Los motivos por los cuales la segunda matriz tiene uso escaso en intervención social podrían guardar relación con la denominación de las estrategias, ajena a nuestra deontología, y su falta de adecuación epistemológica al campo social. Precisamente, esta es la cuestión que motiva nuestra contribución.

Dado que la primera matriz de análisis situacional sí resulta útil y su aplicación está extendida en Trabajo Social, consideramos fundamental repensar la herramienta y dotarla de significación propia. Son dos cuestiones principales las que queremos replantear, epistemológicamente, en la forma de utilizar la herramienta DAFO / FODA. La primera tiene que ver con el orden en el análisis de los factores. La segunda cuestión, fundamental a nuestro juicio, se refiere a repensar las categorías de análisis a las que se refieren tanto los factores internos y externos, como las estrategias, a partir de un lenguaje social propio que ayude a profundizar en la comprensión de la realidad social y a generar estrategias desde la intervención social.

## **2. Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA**

En España y también en los países de habla portuguesa, como Brasil y Portugal, se ha generalizado la traducción de la herramienta SWOT como DAFO; mientras que en el resto de países de América Latina se ha extendiendo la denominación FODA. En la traducción como DAFO se ha invertido el orden de los factores. En la herramienta original se iniciaba

el análisis por las fortalezas, seguido de las debilidades, ambos concernientes a factores internos. A continuación, se analizaban los externos, tanto favorables como desfavorables. En el DAFO se tiende a iniciar el análisis por los problemas o aspectos que influyen negativamente, como se ha visto en los estudios revisados. Precisamente, esto es lo que ha tratado de subsanar la traducción como FODA. Este lleva la mirada, en primer lugar, a los factores que pueden incidir positivamente, internos y externos, para luego considerar los factores que pueden influir negativamente y que requieren ser transformados.

En nuestra opinión, merece la pena retomar la propuesta de Ulrick y Orr, quienes propusieron, en primer lugar, el análisis de los factores internos y, en segundo, los externos; iniciando, a su vez, primero por los factores favorables y después por los desfavorables. De acuerdo con ellos, proponemos iniciar el análisis por lo micro, la realidad particular, que es la más aprehensible para las personas. Posteriormente, se abordará lo macro, el contexto social, lo cual deberá arrojar luz tanto sobre los recursos sociales y redes de apoyo existentes, como sobre las condiciones estructurales que son obstáculo.

En Trabajo Social tenemos educada la mirada hacia los problemas sociales y carencias que experimentan las personas. Con el tiempo han ganado peso nuevas miradas como el enfoque apreciativo. Este parte de la confianza profunda en la esencia de los seres humanos, reconociendo sus potencialidades para cambiar ellos mismos y transformar sus situaciones. Para apuntalar el cambio, se trabaja en el empoderamiento de las personas, a partir del fortalecimiento de sus capacidades para la transformación (Pérez, 2017). Los presupuestos en los que se basa el enfoque apreciativo son los siguientes según Hammond (1995, citado en *ibidem*): En todo sistema, organización, grupo o individuo hay algo que sí funciona y que al descubrirlo despliega el potencial de transformación endógena; Aquello en lo cual nos enfocamos construye nuestra realidad; El lenguaje que utilizamos construye y crea nuestra realidad y no solo la representa; Los sueños, las utopías y los proyectos confieren dirección a la vida; Recuperar las experiencias exitosas y realizar aprendizajes sobre estas, aporta mayor confianza en el camino hacia el futuro; Las emociones y actitudes son contagiosas, de manera que es fundamental

una disposición emocional firme y diferente que genere optimismo, confianza y esperanza; las preguntas son movilizadoras y posibilitan visualizar otras opciones y rutas para el cambio deseado, soltando certidumbres; las redes humanas se construyen con la colaboración y no con la competencia o la oposición. En suma, un análisis que enfatice lo positivo hacia una misma y hacia las otras personas y el entorno, movilizará más fácilmente las propias capacidades hacia el aprovechamiento de las posibilidades existentes para superar situaciones de vulnerabilidad social.

El enfoque apreciativo tendría también un efecto en la mirada del personal profesional, desplazando la atención centrada en las carencias hacia una perspectiva de capacidades. De esta manera, el abordaje de las debilidades (situación de dependencia, auto imagen negativa, conductas de riesgo para uno mismo o para los otros...) y de las situaciones de vulnerabilidad social (riesgo o situación de exclusión derivada de la desigualdad social estructural y cultural) puede plantearse como un ejercicio retador de empoderamiento ciudadano, que persiga tanto el compromiso con la transformación de la vida propia, como la participación y movilización colectiva en la reivindicación de derechos sociales. Por ello, realizar un diagnóstico exclusivamente de los factores internos de las personas, grupos y comunidades no es suficiente en Trabajo Social, pues replicaría una perspectiva funcionalista de responsabilizar a las personas de los problemas padecidos (Hill, 1982, citado en Zamanillo, 1999).

Así, el análisis situacional DAFO / FODA tiene interés diagnóstico para nuestra disciplina, porque permite interrelacionar factores internos y externos. Precisamente, aquello que identificamos como debilidades internas, tiene muchas veces origen o agravamiento por factores externos estructurales. De hecho, si no se adoptan políticas y actuaciones que corrijan las condiciones estructurales que generan exclusión, las potencialidades de los individuos y comunidades seguirán mermadas, afectando su capacidad de resiliencia. Así pues, las capacidades de los sujetos y los recursos externos, por un lado, y las situaciones de vulnerabili-

dad padecidas y riesgos sociales que afectan a los sujetos, por otro, se tiene que poner en interrelación. El análisis situacional permite propiciar, desde un enfoque dialéctico, la comprensión de las condiciones estructurales que contribuyen a generar y reproducir los problemas sociales.

Pasando a la resignificación de las categorías de análisis de la matriz DAFO, subrayar, en primer lugar, la importancia del lenguaje y de los conceptos utilizados como categorías de análisis. Como han señalado distintos autores, el lenguaje es performativo, no se limita a describir y representar la realidad, sino que al expresarla la construye (Sapir y Whorf; Austin y Wittgenstein, citados en Casillas, 2017). El lenguaje es no solo un medio para la comunicación y representación sino, fundamentalmente, un instrumento de construcción de realidad, pues determina la formación de ideas. Por ello, las disciplinas, académicas y profesionales, tenemos la responsabilidad de cuestionar el lenguaje con el cual representamos y explicamos la realidad, resignificando los términos para dotarlos de sentido y de potencial analítico y transformador desde la deontología propia. Las palabras reflejan determinados valores y una manera particular de aprehender el mundo. De ahí que, también en la disciplina de Trabajo Social, sea imprescindible reflexionar sobre su poder, tanto para reproducir como para transformar la realidad. Siendo diversas las disciplinas a las cuales el Trabajo Social ha aportado y también de las cuales se ha nutrido, cualquier teoría, metodología o modelos que tomemos deberíamos resignificarlos adecuándolos a nuestra deontología y al campo de lo social, ya sea desde la investigación, ya sea desde la intervención.

En primer lugar, resignificaremos las fortalezas como las capacidades de los individuos, familias, colectivos y comunidades, inclusive de los equipos profesionales y entidades, según quien sea el sujeto en el análisis. Las personas somos el principal recurso para la transformación de la realidad. Todas las personas tenemos capacidades fundamentales que pueden ser potenciadas. Siguiendo a Amartya Sen<sup>7</sup> (1984), las capacidades son aquello que las personas

<sup>7</sup> Amartya Sen (1984) introdujo el concepto de capacidades en el debate sobre las políticas de desarrollo, entendiendo estas como la posibilidad o capacidad real de las personas para ejercer y realizar sus derechos humanos. Confrontó el enfoque de derechos humanos, porque lo crucial es las posibilidades de realizarlos. Sen distinguió funcionamientos y capacidades. Los funcionamientos son aquello que las personas consiguen realizar, sus logros. Por ello, en la evaluación de la situación de una persona o grupo, se deba evaluar no lo que tienen materialmente, sino lo que consiguen realizar con lo que tienen. De ahí que las capacidades no se deberían medir por los bienes materiales con los que cuentan, sino por las habilidades para satisfacer sus necesidades. Así,

son capaces de realizar y de ser relacionamente, siendo el conjunto de sus funcionamientos el reflejo de sus capacidades o posibilidades en la realización del logro del bienestar. Las capacidades reflejarían, según Sen, la libertad que tienen las personas para llevar un tipo de vida u otra y, por lo tanto, estarían condicionadas por la estructura y cultura social. El término capacidades, en lugar de fortalezas, facilita un análisis de este tipo de variables más holístico, acorde a la mirada sistémica y principios del Trabajo Social. Martin J. Urquijo (2014), en su reflexión sobre la teoría de las capacidades de Sen, apunta precisamente esta cuestión.

La capacidad proporciona un punto de vista desde el que valorar las condiciones sociales, políticas y económicas que viven las personas al interior de la sociedad. Estas condiciones son importantes porque pueden llevar al desarrollo o al deterioro de los funcionamientos y las capacidades de las personas. La ausencia o deterioro de una capacidad individual es una muestra fehaciente de desigualdad, ausencia de bienestar y una precaria calidad de vida que se puede vivir en la sociedad (Urquijo, 2014, p.72).

En el análisis de las capacidades, nos interesa la clasificación propuesta por Martha Nussbaum (2011): vida, salud física, integridad física, sentidos, imaginación y pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación, relación con otras especies, juego y control sobre el propio entorno. Como se puede apreciar, se refieren al hecho de vivir plenamente, esto es, gozar de salud, y poder crear y participar social y medioambientalmente. Cuestión esta última fundamental ante los retos que el cambio climático nos plantea. Nussbaum sostiene que los estados deberían promover este conjunto de capacidades humanas, subrayando la idea de Sen respecto a que las capacidades son las posibilidades reales o libertad real de las personas para hacer o ser aquello que consideran valioso (Escrich *et al.*, 2015), es decir, los derechos humanos.

Siguiendo con la resignificación de las categorías, pasaremos a las debilidades. Resignificaremos estas como necesidades y vulnerabilidades procesuales que devienen de la posición y relaciones de poder con el entorno social. Por una parte, entenderemos las nece-

sidades humanas como necesidades sociales, materiales o relacionales, de los individuos, colectivos y comunidades. Max-Neef propuso las siguientes necesidades universales de las personas: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación e identidad. Este conjunto de necesidades hay que entenderlas como interdependientes, donde la realización de unas depende de la posibilidad de relación de las otras. Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Marín Hopenhayn (1986), afirman que “la persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes que funcionan como sistema”, esto es, las necesidades están interrelacionadas; por ello, la satisfacción de estas hay que concebirla como un proceso.

La no satisfacción de las necesidades humanas es efecto de una organización social que genera y reproduce desigualdades, generando condiciones de vulnerabilidad social. La vulnerabilidad social es la merma de las posibilidades de satisfacción de las necesidades humanas. Robert Castel (1995) señaló que la vulnerabilidad también es procesual. Cuando las personas enfrentan la precariedad con respecto al empleo y la fragilidad de sus soportes relacionales, este proceso puede conducir a la exclusión social, es decir, a la desafiliación y marginalidad. Tomar conciencia de ello ayuda a despertar la afiliación relacional y movilización social.

En ocasiones, las vulnerabilidades pueden ser retos superables, mediante la puesta en marcha de una serie de estrategias que potencien las capacidades propias y aprovechen las oportunidades de los sistemas existentes. En otros casos, las vulnerabilidades pueden constituir limitaciones del propio cuerpo, como una enfermedad crónica o una discapacidad, con la cual es importante aprender a vivir y que nos sitúa en la comprensión de la propia vulnerabilidad e interdependencia de los seres humanos. No obstante, como señala Judith Butler, aunque todas las personas estamos sujetas a enfermedades, accidentes y ataques que pueden afectar nuestros cuerpos y terminar con nuestras vidas, la vulnerabilidad no debería afirmarse como una condición existencial, sino que es una condición social. “La precariedad de la vida nos impone una obligación, la de preguntarnos en qué condiciones resulta

---

los bienes materiales serían secundarios a las capacidades y estarían al servicio de estas. Para transformar el enfoque de desarrollo, Sen propuso la introducción de los términos justicia social y libertad o capacidad de realizar.

posible aprehender una vida, o un conjunto de vidas, como precaria, y en qué otras resultan menos posible, o incluso imposible” (Butler, 2010, p.14).

Butler sostiene que la “la vida exige apoyo y unas condiciones capacitadoras para poder ser una vida ‘vivable’” (p.40). Expone además que la vulnerabilidad comporta una relación con el entorno donde la influencia de este sobre los sujetos y la capacidad de respuesta de estos no se pueden separar.

La vulnerabilidad no es una disposición subjetiva sino una relación con un campo de objetos, fuerzas y pasiones que inciden o nos afectan de alguna manera, [...] la vulnerabilidad es un tipo de relación que pertenece a esa ambigua región en que la receptividad y la capacidad de respuesta no son claramente separables una de otra y no se distinguen como momentos separados en una secuencia (Butler, 2014).

En el análisis situacional, exploraremos las vulnerabilidades desde la perspectiva interrelacional y procesual que enfrentan las personas para poder satisfacer sus necesidades múltiples e interdependientes, no solo materiales, sino también relacionales y de participación social. Si las capacidades apuntan a necesidades satisfechas, las vulnerabilidades desvelan necesidades insatisfechas.

Pasando a la resignificación de las categorías relativas a los factores externos, iniciaremos por las oportunidades que ofrece el entorno. En Trabajo Social las resignificaremos como los sistemas de referencia para las personas, así como los recursos disponibles en estos sistemas. El análisis de los sistemas es fundamental en nuestra disciplina. Al respecto citaremos la teoría ecológica de Urie Bronfenbrenner (1987), así como el modelo bioecológico de Bronfenbrenner y Stephen J. Ceci (1994). El desarrollo de la conducta humana es producto de la interacción con el conjunto de sistemas del que forman parte los individuos. Los sistemas proporcionan opciones y posibilidades para el desarrollo de las personas desde la infancia. En esta etapa de la vida los sistemas más próximos a las personas son el sistema familiar, el sistema de pares o iguales, el sistema educativo, el sistema de salud y el sistema religioso. Todos ellos hacen parte de lo que denominaron microsistema. Los sistemas no son estancos, sino que interactúan entre sí. A este entramado de conexiones lo llamaron

mesosistema, representándolo en un segundo círculo que rodea al anterior. Un tercer círculo de influencia es el exosistema, integrado por el sistema vecinal, de producción, medios de comunicación, seguridad y justicia, y servicios sociales, denominado exosistema. El cuarto círculo es el macrosistema, que comprende todos los anteriores, referido a las actitudes e ideología impresa en la cultura social, que condiciona el funcionamiento de todos los sistemas previos. El quinto círculo es el cronosistema, introduciendo la dimensión tiempo y su influencia en los cambios fisiológicos que ocurren con el crecimiento y el envejecimiento, condicionando las reacciones a los cambios ambientales. Posteriormente, Bronfenbrenner y Ceci sostendrán que el desarrollo de las personas es un fenómeno discontinuo, y no por etapas, que obedece a la experiencia subjetiva bio-psicológica que se mantiene con el ambiente social. Así pues, entendemos los sistemas como las estructuras sociales de referencia en todos los ámbitos de la vida de las personas: familia, pares, vecindario, religión, comunidad cultural, educación, salud, laboral, protección social, seguridad, legislación y justicia, medios de comunicación, redes sociales y cultura. Estos sistemas están relacionados entre sí y se afectan mutuamente.

Siguiendo el modelo bioecológico de Bronfenbrenner y Ceci (1994), en los distintos sistemas subyacen roles, normas y reglas que configuran el desarrollo psicológico de las personas. Pero, además, la participación en los sistemas posibilita un mayor conocimiento social y capacidad para la resolución de problemas. En el análisis situacional, analizaremos los distintos sistemas que pueden tener un efecto positivo en las condiciones de las personas, así como los recursos sociales existentes tanto a nivel legislativo, como servicios y prestaciones, así como redes y relaciones. Visibilizar los sistemas y recursos posibilita, no solo reconocer los derechos subjetivos y servicios existentes, sino también ayudar a visibilizar la posibilidad de alianzas y/o colaboraciones con distintos agentes sociales y sujetos.

Por último, respecto a la resignificación de las amenazas, lo haremos como riesgos sociales. Los riesgos sociales se refieren a las posibilidades de que las personas sufran un daño en sus condiciones de vida, materiales, relacionales y de participación, debido a causas sociales como: falta de empleo y de ingresos, situaciones de abandono, negligencia, acoso,

violencia, maltrato, discriminación, consumos y actitudes de riesgo, etc.; mermando el desarrollo de sus capacidades y limitando su acceso a los distintos sistemas y recursos sociales.

Cuando las posibilidades de desarrollo de las personas están limitadas por condicionamientos sociales hablamos de violencia estructural y cultural. Ambos conceptos fueron acuñados por Johan Galtung (1990). Este ayudó a comprender que, en la base de la violencia directa perpetrada en los conflictos armados, se podían identificar estructuras sociales de vulneración de derechos, no solo políticos y civiles, sino también económicos, sociales y culturales, precisamente, debido a la omisión de los estados en su responsabilidad de protección social y debido al sistema de creencias y valores que puede contribuir a legitimar discursos de exclusión y a reproducir desigualdades sociales. De esta manera, a través del triángulo de la violencia visibilizó las interrelaciones entre violencia directa (visible, en el vértice superior), y violencia estructural y cultural (invisibles, en los vértices inferiores). Galtung acuñó el concepto de paz positiva, esto es, no sólo ausencia de violencia directa (paz negativa), sino también ausencia de violencia estructural y cultural (paz positiva). Al realizar el análisis situacional de un grupo o colectivo, es conveniente traer a la matriz de análisis dichas condiciones estructurales y culturales, que representen riesgos y vulnerabilidades sociales frente a las posibilidades de participación, calidad de vida y desarrollo de las personas. Un contexto de promoción de los derechos humanos representaría la paz positiva.

A continuación, abordaremos la resignificación de las estrategias, correspondiente a la segunda matriz de la herramienta (Anexos: Matriz 2). La denominación original derivó del análisis de la competitividad de las grandes corporaciones en el mercado globalizado. Las empresas transnacionales han ampliado su dominio sobre la vida en el planeta, controlando cada vez más cuestiones que tienen que ver con los derechos de la ciudadanía, sus necesidades y participación, desde sectores como el energético, financiero, telecomunicaciones, infraestructuras o armamento, hasta agua, salud, agricultura, alimentación, etcétera (Zubizarreta, González y Ramiro, 2012). Precisamente, el hecho de denominar a las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, denota una visión de lucha por la cuota de mercado y, en consecuencia, por los recur-

sos naturales, humanos, técnicos, financieros, e incluso políticos, necesarios para garantizar un tipo de producción y comercialización de bienes y servicios.

Las ciencias empresariales están influenciadas por un modelo de desarrollo basado en el crecimiento y la acumulación, que genera desigualdad y exclusión social. Como señala el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la generación de riqueza tiende a concentrarse en manos de las personas más ricas. “La riqueza privada neta aumentó de entre el 250% y el 400% del ingreso nacional en 1970 a un porcentaje situado entre el 450% y el 750% en 2016” (PNUD, 2019). Teniendo en cuenta el papel negativo jugado por las grandes corporaciones en la redistribución de la riqueza y la inclusión social, sería paradójico adoptar el lenguaje de competitividad y belicista que subyace a la segunda matriz propuesta por Wehrich en la intervención social. El Trabajo Social promueve el respeto por los derechos humanos, la justicia social, la equidad de género y la promoción de una cultura de paz. Por ello, no podemos asumir acríticamente herramientas y teorías que utilizan un lenguaje que fomenta la competitividad y estrategias que conllevan violencia estructural y cultural. Nuestra responsabilidad académica y profesional es adecuarlas a los principios deontológicos y objetivos de nuestra disciplina.

De cara a la enseñanza y aplicación del análisis situacional, proponemos la reformulación del tipo de estrategias, abandonando la lógica de competitividad y violencia implícita en el planteamiento de Wehrich, quien combinó los factores internos y externos estableciendo cuatro tipos de estrategias: Fortalezas-Oportunidades, denominadas estrategias ofensivas; Debilidades-Oportunidades, designadas de reorientación; Fortalezas-Amenazas, llamadas defensivas; y Debilidades-Amenazas, nombradas como de supervivencia. En su lugar, planteamos las estrategias desde funciones propias de la profesión del Trabajo Social: 1) Promoción y acceso a la información, relacionando capacidades y sistemas y recursos sociales; 2) Atención integral y asistencia, articulando necesidades y sistemas y recursos sociales; 3) Prevención y mediación, aprovechando las capacidades ante los riesgos sociales; y 4) Incidencia política, coordinación de agentes, evaluación y planificación para promover la satisfacción de las necesidades humanas de todos los sujetos y, en particular, ante situaciones de

vulnerabilidad y riesgo social (Anexos: Matriz 4).

El propósito de realizar un análisis situacional en Trabajo Social es comprender holísticamente la realidad compleja para poder adoptar estrategias que promuevan el logro de objetivos deseados y posibles a corto, medio y largo plazo. El tipo de estrategias que se deberían plantear en Trabajo Social tendrían que ver con cuatro funciones fundamentales que cumple el ejercicio profesional: 1) la promoción de los derechos humanos, así como la participación y el desarrollo de capacidades de las personas; 2) la mediación social ante situaciones de conflictividad y la prevención de la exclusión social (marginación, discriminación, empobrecimiento, precariedad, violencia, prácticas sociales de riesgo, etc.) y vulneración de derechos humanos; 3) la atención de las necesidades sociales de la población en general y específicamente de distintos colectivos; y 4) la evaluación rigurosa de la eficacia de las políticas sociales, su actualización a las realidades emergentes<sup>8</sup>, y la coordinación y planificación de programas y servicios sociales que garanticen el cumplimiento de los derechos humanos amparados por las declaraciones, convenciones y pactos internacionales de derechos humanos.

#### 4. Conclusiones

Las metodologías, técnicas y herramientas de análisis de la realidad son producto de nuestros enfoques y valores. Influyen en la manera de analizar, representar la realidad y construir propuestas de intervención social. Por ello, es necesario construir metodologías, técnicas y herramientas que en su concepción sean coherentes con los principios del Trabajo Social, de manera que su diseño y aplicación contribuyan al empoderamiento social, reforzando las capacidades de las personas, grupos, colectivos y comunidades, y al respeto y garantías de los

derechos humanos. Se ha visto que el DAFO / FODA es una herramienta ampliamente utilizada en Trabajo Social por entidades de diversa naturaleza, aplicado al diagnóstico de las situaciones de individuos, grupos, colectivos, comunidades y organizaciones. Por ello, es fundamental hacer una re-apropiación crítica de esta herramienta que fue creada para el análisis situacional de las empresas.

En esta comunicación se ha propuesto: 1) Con independencia de la opción por la denominación en castellano y portugués, según la apropiación adecuada al contexto, recomendar el orden de la matriz original, enfatizando la importancia de analizar en primer lugar los factores internos y luego los externos, y resaltando el enfoque de capacidades frente al enfoque de carencias. 2) Resignificar las categorías de análisis que comprende la matriz, relacionándolas con conceptos fundamentales dentro de la disciplina del Trabajo Social. Esto es, entender las fortalezas como capacidades y necesidades satisfechas; las debilidades como vulnerabilidades y necesidades insatisfechas; las oportunidades como los sistemas y recursos sociales; y las amenazas como riesgos sociales. 3) Replantear el tipo de estrategias, de manera que sean acordes a las principales funciones sociales que cumple el Trabajo Social: información y promoción; prevención y mediación; atención integral y asistencia; e incidencia política, coordinación, planificación y evaluación.

En suma, se propone un replanteamiento crítico y la reconceptualización epistemológica de esta herramienta de análisis situacional, adecuándola a los principios y fundamentos del Trabajo Social. Con ello, perseguimos un mayor aprovechamiento técnico y humano de la misma, contribuyendo, por un lado, a recabar información más completa y compleja y, por otro, a establecer con todas las partes y agentes implicados estrategias más eficaces desde la perspectiva de la intervención social.

#### Referencias bibliográficas

Aranguren Vigo, E. (2011). El Trabajo Social en clave de paz. En: F. Muñoz y M.J. Bolaños Carmona (eds.), *Los hábitos de la paz: teorías y prácticas de la paz imperfecta* (pp. 357-382). Granada: Eirene/ Instituto de la paz y los conflictos. Universidad de Granada.

<sup>8</sup> Siguiendo a Max-Neef, las necesidades humanas son las mismas para las diferentes culturas y a lo largo del tiempo. Lo que cambian son los satisfactores o formas de satisfacer dichas necesidades según el hábitat, cultura y el sistema de valores. Por eso hablamos de realidades emergentes y no de necesidades emergentes.

- Ayuntamiento de Portugalete. (2014). *Plan Estratégico del Casco Histórico de Portugalete -Documento Ejecutivo*. Recuperado de: <http://portugaleteon.org/wp-content/uploads/plan-estrategico-del-casco-historico.pdf>
- Bronfenbrenner, U. y Ceci, S.J. (1994). Nature-nurture reconceptualized in developmental perspective: A bioecological model. *Psychological Review*, 101, 568–586. DOI:10.1037/0033-295x.101.4.568
- Butler, J. (2010). *Marcos de guerra. Vidas lloradas*. Barcelona: Paidós.
- Butler, J. (24 junio, 2014). Repensar la vulnerabilidad y la resistencia. *XV Simposio de la Asociación Internacional de Filósofas (IAPH)*. Alcalá de Henares, España. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=hEjQHv0R6rQ>
- Casillas, E. (30 mayo 2017). *Palabras para nombrar. El lenguaje como medio para aprehender la realidad*. Recuperado de: <https://www.eldiacritico.com/index.php/divulgacion/137-palabras-para-nombrar>
- Castel, R. (1995). De la exclusión como estado a la vulnerabilidad como proceso. *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura*, 21, 27-36. Recuperado de: [http://www.dwvalencia.com/claver/Documentos/exclusion\(robert\\_castel\).pdf](http://www.dwvalencia.com/claver/Documentos/exclusion(robert_castel).pdf)
- De la Fuente-Robles, Y.M<sup>a</sup>, González-López, L. y Guzmán-Tirador, M. (2011). El desarrollo del sistema de atención a la dependencia y las personas cuidadoras en España: necesidades de atención y nuevas vías de apoyo. *Portularia*, XI(1), 75-85. DOI: 10.5218/PRTS.2011.0007
- EAPN Euskadi. (2009). La participación de las personas como herramienta para la inclusión social. Experiencias piloto en entidades sociales para el fomento de la participación. *Red Europea para la lucha contra la pobreza y exclusión social en Euskadi*. Recuperado de: [http://www.izangai.org/files/Participacion-como-herramienta.de-inclusion\\_EAPN-Euskadi.pdf](http://www.izangai.org/files/Participacion-como-herramienta.de-inclusion_EAPN-Euskadi.pdf)
- Galtung, J. (1990). Cultural violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291-305. Recuperado de: [https://www.jstor.org/stable/423472?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/423472?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Hernández de Zubizarreta, J., Gonzáles, E. y Ramiro, P. (eds.) (2012). Diccionario crítico de empresas transnacionales. Claves para enfrentar el poder de las grandes corporaciones. *Hegoa /Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL)*. Recuperado de: <http://omal.info/spip.php?article4858>
- Herrero, I. y Díaz de Argandoña, C. (2009). *La situación de las personas transgénero y transexuales en Euskadi*. Ararteko: Defensoría del Pueblo Vasco. Recuperado de: [http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/1\\_1719\\_3.pdf](http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/1_1719_3.pdf)
- Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn M. (1986). *Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro (ed. 2010)*. Madrid: Biblioteca DF+S. Recuperado de: <http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh.pdf>
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities; the human development approach [Creando capacidades; el enfoque de desarrollo humano]*. Belknap: Harvard University Press. Recuperado de: <https://www3.nd.edu/~ndlaw/prog-human-rights/london-symposium/CreatingCapabilities.pdf>
- Pérez J. y Gardey, A. (2014). *Definición de riesgo social*. Recuperado de: <https://definicion.de/riesgo-social/>
- Pérez Pérez, T. (2017). El enfoque apreciativo, valiosa herramienta para construir cultura de paz. *Revista de la Universidad de La Salle*, 72, 137-158. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>
- Ramos-Feijó, C. et al. (2016). Supervisión en Trabajo Social, clave para la construcción del “ethos” profesional. En: M<sup>a</sup> Teresa Tortosa, Salvador Company y José Daniel Álvarez (coords.), *XIV Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria: Investigación, innovación y enseñanza universitaria: enfoques pluridisciplinares* (pp. 1533-1544). Alicante: Universidad de Alicante, Instituto de Ciencias de la Educación. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/308794863\\_Supervision\\_en\\_Trabajo\\_Social\\_clave\\_para\\_la\\_construccion\\_del\\_ethosprofesional](https://www.researchgate.net/publication/308794863_Supervision_en_Trabajo_Social_clave_para_la_construccion_del_ethosprofesional)
- PNUD. (2019). *Informe de Desarrollo Humano 2019. Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente. Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI*. Nueva York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Sisamón, R.M<sup>a</sup> (2012). El análisis “DAFO” aplicado a la intervención en casos de personas en situación de exclusión social. *Documentos de Trabajo Social*, 51, 469-486. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4640569>
- Urquijo, M.J. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania*, 46, 63-80. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>
- VV.AA. (2010). *Manual Metodologías Participativas*. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente (CIMAS). Recuperado de: [http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual\\_2010.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf)
- Zamanillo, T. (1999). Apuntes sobre el objeto en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 12, 12-32.

**Anexos****Matriz 1: Análisis situacional SWOT desde las Ciencias Empresariales**

<b>Análisis interno</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Análisis externo</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

**Matriz 2: Estrategias SWOT desde las Ciencias Empresariales**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia

**Matriz 3: Análisis situacional DAFO / FODA desde las Ciencias Sociales**

<b>Análisis interno</b>	<b>CAPACIDADES Y NECESIDADES SATISFECHAS</b>	<b>VULNERABILIDADES Y NECESIDADES INSATISFECHAS</b>
<b>Análisis externo</b>	<b>SISTEMAS Y RECURSOS SOCIALES</b>	<b>RIESGOS SOCIALES</b>

**Matriz 4: Estrategias DAFO / FODA desde las Ciencias Sociales**

	<b>SISTEMAS Y RECURSOS SOCIALES</b>	<b>RIESGOS SOCIALES</b>
<b>CAPACIDADES Y NECESIDADES SATISFECHAS</b>	Información, orientación y promoción	Prevención, sensibilización y mediación
<b>VULNERABILIDADES Y NECESIDADES INSATISFECHAS</b>	Atención integral, protección y asistencia	Incidencia política, coordinación, planificación y evaluación