

# 11. DAFO-CAME Y DRAFPO



## Descripción

Se trata de técnicas para realizar un análisis sistematizado de la realidad y proponer acciones para mejorar, facilitando la deliberación y el consenso del grupo en torno a los elementos esenciales de esta realidad. Las conclusiones del trabajo grupal se resumen en tablas o matrices que permiten una fácil visualización del análisis y propuestas.

DAFO corresponde a las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

CAME corresponde a las iniciales de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Es la técnica que, a partir de los resultados del DAFO, plantea las soluciones más convenientes para aprovechar los elementos positivos y superar los elementos negativos identificados previamente.



## Funciones principales: ¿Para qué y para quién?

- Para realizar colectivamente un análisis estructurado de los factores críticos, positivos y negativos, que condicionan una situación concreta o que afectan a un grupo de población, a fin de determinar prioridades de acción política (agenda) o contribuir al diagnóstico de la situación.
- Para recoger ordenadamente las propuestas de intervención en respuesta al análisis previamente realizado, que sirvan para elaborar un plan o P.P. que refuerce los factores críticos positivos y reduzca los negativos.
- Para contribuir a la evaluación intermedia o final de una P.P., identificando sus puntos fuertes y débiles, así como las posibilidades y obstáculos que se encuentran para conseguir los objetivos.

## Recursos necesarios

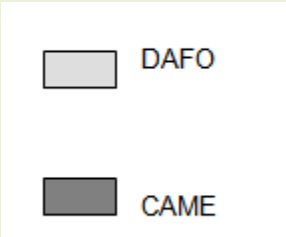
<b>Para cuántas personas</b>	5-20 personas. Si el grupo es más amplio, dividir en subgrupos.	Expertas
<b>Cuánto tiempo requiere</b>	2-3 horas	

<p><b>Qué materiales o recursos necesitamos</b></p>	<p>Sala de reuniones con equipo informático y sistema de proyección o pizarra, panel o papelógrafo, así como rotuladores o tarjetas adhesivas.</p>
<p><b>Ventajas</b></p>	<p><b>Desventajas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite sistematizar el análisis compartido por el grupo sobre la situación actual y acciones necesarias para mejorarla, de cara a las decisiones estratégicas que deban adoptarse en la p.p.</li> <li>• Es una técnica de uso muy extendido en múltiples ámbitos, por su capacidad para visualizar de forma clara y simple un retrato de la situación y dar pistas para la acción.</li> <li>• Facilita el consenso en grupos heterogéneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No presenta desventajas significativas.</li> </ul>
<p><b>Cómo se utiliza</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Grupo de participación.</b> En general, es recomendable que sean grupos ya constituidos para trabajar participativamente en la elaboración del plan o P.P., o bien en su evaluación, a fin de que dispongan de la información previa suficiente para poder hacer aportaciones relevantes y utilicen esta técnica dentro del proceso participativo, complementariamente con otras más.</li> <li>2. <b>Presentación de la metodología y tema de análisis.</b> El equipo técnico o de coordinación explicará en qué consiste y cómo se aplica la técnica y se establecerá con toda la claridad posible el tema objeto del análisis DAFO-CAME: una situación, una organización, una población determinada, un sector de actividad productiva, etc.</li> <li>3. <b>Realización del DAFO.</b> Cuando el grupo deba realizar un análisis de la situación actual que ayude a determinar las prioridades políticas (agenda) o evaluación de la p.p. identificando los factores críticos. Tiene un componente de análisis interno de la propia comunidad, organización o política (fortalezas y debilidades) y un componente de análisis externo (oportunidades y amenazas). <ol style="list-style-type: none"> <li>3.a. <b>DEBILIDADES.</b> Son los aspectos internos que están incidiendo negativamente en el sector de población o en la situación analizada. Por ejemplo, estructuras organizativas ineficientes, tecnología obsoleta, emigración de jóvenes a otros territorios, etc. Dificultan aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.</li> <li>3.b. <b>AMENAZAS.</b> Son los elementos no controlables del entorno que están condicionando negativamente la situación o grupo social analizado. Por ejemplo, situación de crisis sanitaria, legislación desfavorable, competencia empresarial de otros países, etc.</li> <li>3.c. <b>FORTALEZAS.</b> Son las características propias del sector o situación analizada que se consideran positivos para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Por ejemplo, cohesión social, alta capacitación profesional, innovación tecnológica, buen estado de salud, etc.</li> <li>3.d. <b>OPORTUNIDADES.</b> Son las condiciones no controlables del entorno que pueden resultar ventajosas para la población o situación analizada, si se saben aprovechar. Por ejemplo, crecimiento en la demanda de ciertos productos, fondos europeos concedidos, normativa para equiparación legal y salarial de las mujeres, ubicación geográfica en un nodo de comunicaciones, etc.</li> </ol> </li> <li>4. <b>Realización del CAME.</b> Cuando el grupo está trabajando en la elaboración del plan o P.P. y, a partir de los resultados del</li> </ol>	

DAFO quiere definir colectivamente las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos, desarrollando el potencial de las fortalezas y oportunidades y reduciendo en lo posible el impacto de las debilidades y amenazas.

- 4.a. **CORREGIR** las debilidades para poder aprovechar las oportunidades (estrategia de reorientación).
- 4.b. **AFRONTAR** las amenazas, evitando o minimizando su influencia negativa (estrategia de supervivencia).
- 4.c. **MANTENER** las fortalezas, consolidando los puntos fuertes del sector o situación analizada (estrategia defensiva).
- 4.d. **EXPLOTAR** las posibilidades que ofrecen las oportunidades del entorno para mejorar la situación actual (estrategia ofensiva).

5. **Elaboración de la matriz DAFO-CAME.** Es una tabla en la que se van colocando las ideas y aportaciones de las personas participantes en las distintas casillas. Admite múltiples formatos de presentación, que se adaptarán según las necesidades y la creatividad del grupo. Inicialmente, es interesante recoger todas las aportaciones e ir agrupando las coincidentes (ver técnica 56. Tormenta de ideas) para después seleccionar por consenso o votación las más destacadas de cada apartado. Aquí se presentan unos ejemplos de matrices DAFO-CAME:

		<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
		<b>DEBILIDADES: (desventajas)</b> -	<b>FORTALEZAS: (elemento: como ventaja competitiva)</b> -
<b>AMENAZAS: (aspectos negativos del entorno que suponen un problema)</b> -	<b>AFRONTAR amenazas:</b> -	<b>MANTENER fortalezas:</b> -	
<b>OPORTUNIDADES: (aspectos favorables del entorno exterior)</b>	<b>CORREGIR debilidades:</b>	<b>EXPLOTAR oportunidades:</b>	

<b>DEBILIDADES</b>  Corregir	<b>AMENAZAS</b>  Afrontar
<b>FORTALEZAS</b>  Mantener	<b>OPORTUNIDADES</b>  Explotar

### Aspectos a considerar en su preparación

- Es preciso que todas las personas participantes dispongan de un nivel de información suficiente sobre el tema que se trata. Si no forman parte de los grupos constituidos para la planificación/evaluación de la p.p., deberá facilitárseles previamente la información y documentación necesarias.

### Aspectos a considerar en su desarrollo

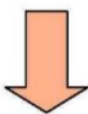
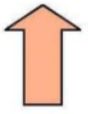
- A fin de que todas las personas participantes puedan intervenir y aportar activamente, así como favorecer la interacción entre las mismas, es conveniente que los grupos de trabajo sean reducidos. Si el grupo de participación es superior a 20 personas, se recomienda dividir en subgrupos que luego podrán hacer una puesta en común y debate plenario, si se estima conveniente.
- Es muy importante que el análisis se centre en aspectos concretos de la realidad a la que se refiera la p.p. Las frases deben ser cortas y claras.
- No debe olvidarse la perspectiva de género en este análisis, identificando brechas entre mujeres y hombres que pudieran existir en la incidencia de los distintos factores positivos y negativos sobre la realidad objeto del grupo participativo.

## Variantes

### DRAFPO.

- En esta variante se añade el análisis de las limitaciones y posibilidades para el cambio. Así, los componentes negativos analizados son: Debilidades, Resistencias y Amenazas. Los componentes positivos son las Fortalezas, Potencialidades y Oportunidades.

Por lo demás, la aplicación de la técnica es similar a la descrita anteriormente. A continuación, mostramos un ejemplo de DRAFPO sobre una organización pública.

Más internas	Elementos	Acciones	Elementos	Acciones	En presencia
<b>Bajo nuestro control</b> 	<b>DEBILIDADES</b> Falta de motivación provocada por la desmotivación de la institución Pasividad Conformismo Falta de cohesión grupal Conflictos no resueltos Incertidumbre No nos sentimos partícipes del proceso de trabajo diario Falta de iniciativa como grupo de trabajo	<b>CÓMO CORREGIRLAS / COMPENSARLAS</b> Cambiando de actitud	<b>FORTALEZAS</b> Capacidad Técnica Capacidad de trabajo Entrega al ciudadano Profesionalidad Formación	<b>CÓMO MANTENERLAS</b> Con implicación en los procesos	<b>Reflexión</b>
	<b>RESISTENCIAS</b> Desconfianza en la organización Al cambio político Prepotencia profesional	<b>CÓMO REVERTIRLAS</b> Eliminando prejuicios Valorando positivamente las cosas Adaptándonos a la nueva gestión política	<b>POTENCIALIDADES</b> Todas las del ser humano Las propias de cada perfil profesional	<b>CÓMO DESARROLLARLAS</b> Dando opción a la participación Formación y participación activa en los procesos	
<b>Fuera de control</b> 	<b>AMENAZAS</b> Poder político Decisiones improvisadas Falta de sistematización Ausencia de espacios de reflexión Carga de trabajo Pesimismo Falta de reconocimiento del trabajo Falta de supervisión Desajustes en la comunicación Distancia entre discurso teórico / práctica Pérdida de relaciones de amistad con compañeros de trabajo por los procesos organizativos Rigidez en las estructuras (con muchos costes)	<b>CÓMO AFRONTARLAS</b> Con habilidad Con adaptación	<b>OPORTUNIDADES</b> Conocimiento de la realidad Participación en redes externas Supervisión técnica	<b>CÓMO APROVECHARLAS</b> Haciendo, generando propuestas Adaptando el trabajo técnico a los requerimientos políticos	<b>Juegos de estrategia</b>
	<b>Más externas</b>				

Fuente: Alberich et al. (2009)

## Ejemplos y enlaces

- Análisis DAFO-CAME del Plan Estratégico de Marketing Turístico de Andalucía, Horizonte 2020.** Para la fase de diagnóstico previo a la elaboración de este plan por la entonces Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía, se efectuó un análisis para detectar las debilidades y fortalezas internas de Andalucía como destino turístico, así como las amenazas y ofertas que se presentaban en el sector turístico. Pueden verse los resultados de este DAFO y de las estrategias propuestas (CAME) en la web de turismo andaluz: <https://n9.cl/194bs>
- Técnica del DRAPFO** en Alberich, et al. (2009). *Metodologías participativas. Manual.* (Observatorio Inter-nacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS), Ed.). Madrid. [www.redcimas.org](http://www.redcimas.org)