



Guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Gobierno Municipal Puebla

Documento extraído de:

Gobierno Municipal Puebla. (2017). Guía para la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Puebla: Gobierno Municipal de Puebla.

Guía para la Elaboración del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

CLAVE: MPUE1418/RG/CM04/015/280417



Ciudad
de Progreso

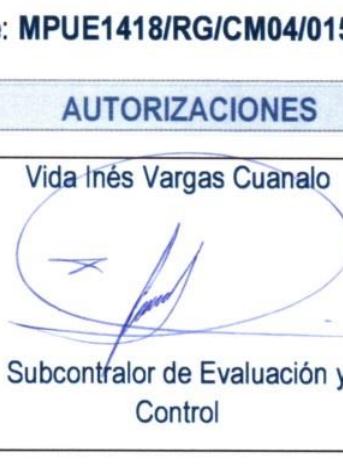


Ciudad de Progreso

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417

AUTORIZACIONES

Leticia Lorenzo Zamudio  Contralor Municipal	Vida Inés Vargas Cuanalo  Subcontralor de Evaluación y Control	Araceli Rodríguez Gómez  Jefa de Departamento de Control
--	--	---

Se expide la presente Guía en la Cuatro Veces Heroica Puebla de Zaragoza a los veintiocho días del mes de abril de dos mil diecisiete.



CONTRALORÍA
MUNICIPAL

 PUEBLA <small>GOBIERNO MUNICIPAL</small>	CONTRALORÍA MUNICIPAL	Guía para la elaboración del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417
			Fecha de elaboración: 28/04/2017
			Núm. de revisión: 01

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

I. OBJETIVO

II. ALCANCE

III. DEFINICIONES

IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

V. CRITERIOS Y CONSIDERACIONES GENERALES

VI. ANÁLISIS FODA

VI.I ANÁLISIS INTERNO

VI.II ANÁLISIS EXTERNO

VII. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE ANÁLISIS FODA

VIII. DE LA RESPONSABILIDAD DEL ENLACE DE CONTROL INTERNO

IX. ANEXOS

IX.I FORMATO DE ANÁLISIS FODA.

CONTRALORÍA
MUNICIPAL**Guía para la elaboración
del Análisis de Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades y Amenazas
(FODA)**

Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417

Fecha de elaboración: 28/04/2017

Núm. de revisión: 01

INTRODUCCIÓN

El sistema de planeación estratégica, en las organizaciones públicas y privadas, tiene que ser una herramienta eficiente y viable, para que sus efectos puedan ser observables y adecuados. En este sentido, una de las prácticas más eficientes y eficaces es el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Con ella, se pueden desarrollar y formular estrategias acerca de los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, con la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de Dependencia o Entidad, sin importar su tamaño o naturaleza, y funge como una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal; es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias para el funcionamiento de la planeación estratégica dentro de las Dependencias y Entidades.

Aunque muchas Dependencias y Entidades están habituadas a formular y desarrollar planes, suelen enfrentar problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y recursos, afectando la adopción de estrategias, y la ejecución de un plan. Desde este punto de vista, el Análisis FODA no sólo funcionaría como una herramienta que permite conocer las condiciones reales de actuación de una Dependencia o Entidad, sino también sería una base firme sobre la cual pueda descansar los elementos de la Administración de Riesgos, y el Control Interno Institucional en conjunto. Bajo este contexto, la Contraloría Municipal del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla, procedió a la elaboración de la presente Guía para la elaboración del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en un intento por facilitar este mecanismo a las Dependencias y Entidades.

CONTRALORÍA
MUNICIPAL**Guía para la elaboración
del Análisis de Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades y Amenazas
(FODA)**

Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417

Fecha de elaboración: 28/04/2017

Núm. de revisión: 01

Con fundamento en lo dispuesto por los Artículos 12 fracción II y 32 fracción IV, del Reglamento Interior de la Contraloría Municipal del Honorable Ayuntamiento de Puebla; 23 y 38 de los Lineamientos de Control Interno Institucional y sus Normas de Aplicación, se expide la presente:

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)****I. OBJETIVO**

Proporcionar a la Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal, herramientas que faciliten la elaboración y actualización del Análisis FODA, para poder realizar una base sólida para la conformación de la Administración de Riesgos, e iniciar un adecuado seguimiento de la Planeación Estratégica y el Control Interno Institucional.

II. ALCANCE

La presente Guía es de observancia obligatoria para las y los servidores públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla.

III. DEFINICIONES

Administración de riesgos: proceso realizado por la Dependencia o Entidad, que tiene como propósito identificar los riesgos a que están expuestas, en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores que puedan provocarlos, con la finalidad de establecer las estrategias que permitan administrarlos y, por tanto, contribuir al logro de los objetivos y metas institucionales de manera razonable.

Amenaza: factores externos que de concretarse, afectarían a la consecución de objetivos de la Dependencia o Entidad.

CODECII: Comité de Desarrollo y Control Interno Institucional.

Contraloría: la Contraloría Municipal del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla, a través del Departamento de Control de la Subcontraloría de Evaluación y Control.

Criterio de Análisis: Factor a elegir, que se considera relevante para el desempeño de una Dependencia o Entidad, y puede coincidir con una unidad administrativa (Dirección, Subdirección, Coordinación, etc.) o puede especificarse de manera particular (Actividad, Objetivo, etc.).

Debilidad: carencias internas de la Dependencia o Entidad, que afectan al cumplimiento de objetivos en tiempo y forma.

CONTRALORÍA
MUNICIPAL**Guía para la elaboración
del Análisis de Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades y Amenazas
(FODA)**

Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417

Fecha de elaboración: 28/04/2017

Núm. de revisión: 01

Dependencias: aquellas que integran la Administración Pública Municipal Centralizada del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla.

Eficaz: relativo a la eficacia, medida normativa del logro de resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados.

Eficiente: relativo a la eficiencia, medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados.

Enlace de Control Interno: es el Servidor Público de cada Dependencia o Entidad que coordinará las acciones a realizarse en materia de Control Interno Institucional y que cuenta con los permisos necesarios para trabajar con los documentos.

Entidades: los Organismos Públicos Descentralizados, las Empresas con Participación Municipal Mayoritaria y los Fideicomisos que integran la Administración Pública Municipal Descentralizada.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortaleza: actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia y eficacia, y que coadyuvan al cumplimiento de objetivos.

Oportunidad: factores, situaciones o actividades ajenas a la Dependencia o Entidad, que de concretarse, beneficiarían a la consecución de objetivos.

Planeación Estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos, por parte de la Dependencia o Entidad, con la intención de alcanzar objetivos y metas institucionales.

Unidades Administrativas: direcciones, subdirecciones, jefaturas de departamento y demás áreas que integran a una Dependencia o Entidad.

Toda referencia en los presentes Lineamientos, incluyendo los cargos y puestos, al género masculino lo es también para el género femenino.

IV. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es definida como la determinación de los objetivos a largo plazo, en este caso objetivos institucionales, y la adopción de cursos o mecanismos de acción y asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Es un proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión, metas y tácticas generales; por lo cual, en el momento de la planeación se debe abarcar a toda la organización.



Generalmente, se pueden identificar las siguientes etapas en la construcción de un plan estratégico:

- Establecer objetivos: consiste en conocer la Misión y Visión de la Dependencia o Entidad;
- Reunir y analizar información: identificar las fuentes de información confiable para el apoyo de la evaluación de objetivos.
- Evaluar el entorno: poner énfasis especial en los factores externos e internos que puedan afectar el desempeño de la Dependencia o Entidad;
- Establecer alternativas: consiste en desarrollar y evaluar estrategias alternativas y seleccionar un conjunto que permitan que la organización pueda obtener una ventaja de sus recursos y de las oportunidades; y
- Evaluar y seleccionar estrategias: las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados, pero también es esencial el enfoque en las oportunidades, pues éste puede significar el éxito en la consecución de los objetivos. La estrategia seleccionada debe ser consistente con la misión y objetivos de la Dependencia o Entidad.

Como se puede observar, se debe realizar una evaluación y valoración de la situación, para poder establecer una estrategia, y dentro de esta etapa corresponde el análisis de las siguientes variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El diagnóstico de estas variables posibilita valorar las condiciones y proponer acciones y estrategias para su beneficio. Éste es un punto crucial para el desarrollo de las actividades de Control Interno Institucional, pues es esencial en la identificación de los riesgos y las posibles estrategias y acciones para su disminución.

V. CRITERIOS DE ANÁLISIS Y CONSIDERACIONES GENERALES

Para la elaboración del Análisis FODA, es pertinente tomar en cuenta las consideraciones enmarcadas a continuación:

- Debe ser elaborado por el Auxiliar de Control Interno, en conjunto con el Auxiliar de Administración de Riesgos y el Enlace de Control Interno de cada una de las Dependencias y Entidades, conforme al formato emitido por la Contraloría.
- Los responsables de la elaboración del Análisis FODA deben tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas responsables que se requiera.
- Es necesario la recolección de elementos de la estructura organizacional que servirán para mantener la congruencia del Análisis FODA, tales como: Visión, Misión, Objetivos Institucionales, Compromisos, etc.
- El criterio de análisis a utilizarse, estará alineado a la Unidad Administrativa que integre a la Dependencia o Entidad, y se debe realizar por cada una de éstas que se encuentre contemplada en la Estructura Orgánica autorizada.
- El Análisis deberá contener, al menos, una fortaleza, una oportunidad, una debilidad y una amenaza por Unidad Administrativa.
- El Reporte de Conclusiones del Análisis FODA, debe ser estructurado como un diagnóstico apropiado y que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias. Debe ser un documento útil para la planeación estratégica, y permita ser la base para la Administración del Riesgo y los elementos que contiene.



- Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se registrarán de acuerdo a la siguiente estructura gramatical:

Sustantivo + Complemento circunstancial.

Por ejemplo: Obtención del quinto grado del Reconocimiento al Fortalecimiento Institucional Municipal (REFIM).

- Una vez realizado el Análisis FODA y el Reporte de Conclusiones, se someterá a revisión y aprobación del CODECII.

VI. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una Dependencia o Entidad, así como su evaluación externa. También permite obtener una perspectiva general de su situación estratégica.

Es importante entender conceptualmente las variables que se evaluarán, pues de esta manera se podrá realizar un correcto análisis FODA. El Análisis se encuentra integrado por las siguientes variables:

- I. **Fortalezas.** Son las actividades en las que la Dependencia o Entidad es eficaz y eficiente, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando beneficios presentes y cumplimientos de objetivos y metas. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, entre otros.
- II. **Debilidades.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la Dependencia o Entidad tiene bajos niveles de eficiencia o eficacia, y por tanto es vulnerable. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la Dependencia o Entidad. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, entre otros.
- III. **Oportunidades.** Son aquellas actividades, factores o situaciones del entorno externo que son potencialmente favorables para la Dependencia o Entidad, y pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. El reconocimiento de oportunidades es un reto para la planeación estratégica, debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de cada una de las oportunidades importantes.
- IV. **Amenazas.** Son factores del entorno externo que resultan en circunstancias adversas y que ponen en riesgo el logro de los objetivos establecidos. Pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, los cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la Dependencia o Entidad tiene muy poca o nula influencia. La importancia de la planeación estratégica, con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen un riesgo para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Dependencia o Entidad.



Como se puede observar, estas variables responden a naturalezas internas y externas, y es importante entender esta referencia para poder actuar conforme a las posibilidades presentadas. De esta manera, Fortalezas y Debilidades son de naturaleza interna, pues es la Dependencia o Entidad la que es capaz de controlar y actuar sobre estas variables. Por el contrario, Oportunidades y Amenazas tienen un sentido externo, en la cual la Dependencia o Entidad no tiene la capacidad de evitar o permitir el accionar de estas variables dentro de su propia estructura.

De la misma manera, las variables también se basan en un sentido positivo y negativo. Dicho de otra manera, Fortalezas y Oportunidades tienen que ver con los aspectos positivos de la Dependencia o Entidad, mientras que Debilidades y Amenazas representan los aspectos negativos a los que se enfrenta, tal y como se puede observar en la figura 1.

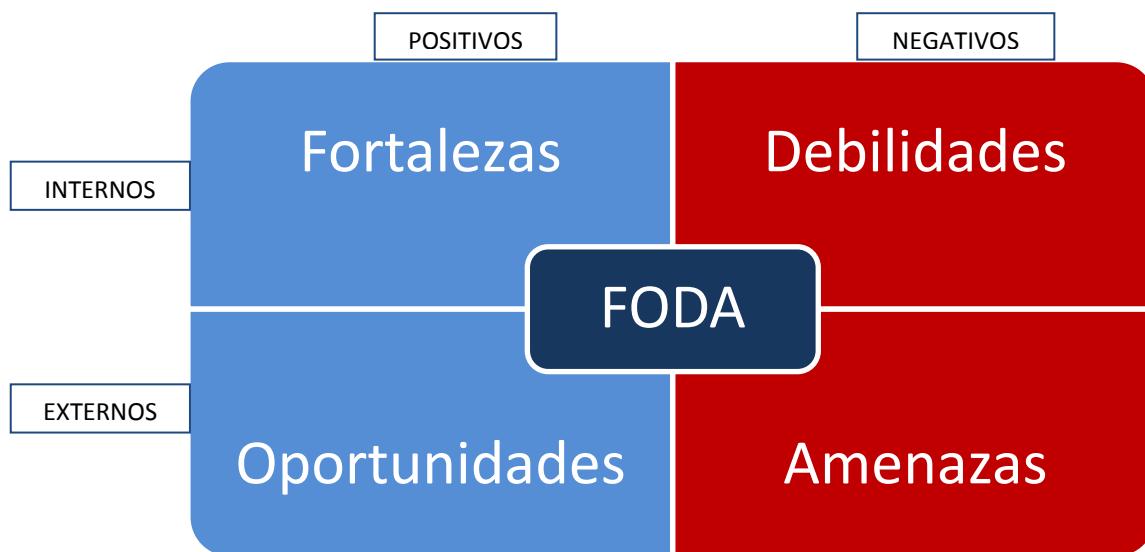


Figura 1: Relación entre la estructura del Análisis FODA, con respecto a las variables externas e internas y sus aspectos positivos o negativos

VI.I Análisis Interno

Para que el análisis interno sea eficaz, y dé lugar a la toma de decisiones oportunas de la Dependencia o Entidad, se requiere capacidad autocritica y evaluativa, pues dicho análisis se basa en la evaluación de los objetivos y metas previstos por la Dependencia o Entidad, teniendo en cuenta:

- Metas logradas;
- Metas no conseguidas;
- Razones de los éxitos; y
- Causas de los fracasos.

 PUEBLA <small>GOBIERNO MUNICIPAL</small>	CONTRALORÍA MUNICIPAL	Guía para la elaboración del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417 Fecha de elaboración: 28/04/2017 Núm. de revisión: 01
---	----------------------------------	--	---

De la misma manera, es necesario también analizar cada una de las capacidades internas de la Dependencia o Entidad que son imprescindibles para alcanzar dichos objetivos y metas.

El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la Dependencia o Entidad: identificar aquellas destrezas y ventajas de la Dependencia o Entidad (factores clave de éxito) y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factores críticos).

VI.II Análisis externos

Las Dependencias y Entidades interactúan con su entorno, pues es necesario para su existencia y desempeño, y éste está constituido por los organismos, personas, normatividad, competencia, etc., que afectan directa o indirectamente la actividad y los resultados de las mismas.

VII. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Para la elaboración y llenado del formato, se deberá realizar el siguiente procedimiento:

- I. Determinar las condiciones reales con relación a las variables internas y externas del análisis: se requiere que, con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la Dependencia o Entidad, se establezca de manera objetiva una lista general de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas por cada uno de los criterios establecidos (Unidad Administrativa).
- II. Ponderar la lista anterior, priorizando los elementos de mayor impacto para el logro de objetivos, y elegir, para cada criterio, cinco Fortalezas, cinco Oportunidades, cinco Debilidades y cinco Amenazas.
- III. Colocar cada Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza dentro del formato emitido por la Contraloría, como se muestra en el siguiente ejemplo:

 Ciudad de Progreso	Firma del Titular: Firma del Enlace de Control Interno: Firma del Auxiliar de Control Interno: Firma del Auxiliar de Administración de Riesgos:	CONTRALORÍA MUNICIPAL	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Subcontraloría de Evaluación y Control	Verificación, seguimiento y evaluación de servicios de obras, programas, acciones, trámites a través de la Contraloría Social Ciudadana	Retraso en tiempos derivado del proceso de autorización de instrumentos, estrategias y proyectos.	
	Obtención del quinto grado del Reconocimiento al Fortalecimiento Institucional Municipal (REFIM).	Poca experiencia en la implementación de actividades de Control diferentes al uso de Matrices de Riesgo.	
	Mejoramiento de procesos internos de los trámites y servicios de alto impacto del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla.	Falta de capacitación del personal operativo en materia de sistematización del procesos.	
Unidad de Mejora Regulatoria	Simplificación en los trámites de las Dependencias y Entidades, enfocadas a reducción de tiempos de respuesta.	Falta de capacitación del personal en materia de Análisis de la Manifestación de Impacto Regulatoria (MIR) y Mejora Regulatoria.	
	Implementación de Manifestación de Impacto Regulatoria a tres reformar al Código Reglamentario Municipal (COREMUN) reflejadas en diversas situaciones.	Modificación de la estructura de la Unidad de Mejora Regulatoria.	
	Implementación del Padrón de Usuarios Acreditados del Municipio de Puebla	No se ha realizado el mapeo de los procesos correspondientes.	
	Inclusión de lenguaje ciudadano a las Fichas de trámites y servicios de las Dependencias y Entidades del Municipio de	No se ha realizado el diagnóstico de las regulaciones municipales para emitir las recomendaciones	

CONTRALORÍA
MUNICIPALGuía para la elaboración
del Análisis de Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades y Amenazas
(FODA)

Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417

Fecha de elaboración: 28/04/2017

Núm. de revisión: 01

EXTERNO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Subcontraloría de Evaluación y Control	Creación de nuevos proyectos.	Falta de organización de las Dependencias y Entidades para generar los calendarios.
	Especializar al personal en materia de Control Interno Institucional y Administración de Riesgos.	Falta de compromiso por parte de las Dependencias y Entidades para el seguimiento de las actividades de Control Interno Institucional correspondientes.
	Vincularse con universidades, a efecto de recibir una capacitación en la materia.	La tecnología instalada dentro de la Unidad Administrativa responde deficientemente a las mejoras propuestas.
Unidad de Mejora Regulatoria	Solicitar cursos de capacitación a Instancias Federales (COFEMER), en materia de MIR y Mejora Regulatoria.	Falta de organización y capacitación de las Dependencias y Entidades que solicitan un análisis de MIR.

Durante el análisis y conclusiones del FODA, se debe atender a lo siguiente:

- El Análisis FODA es propio de cada Dependencia y Entidad, y de acuerdo a cada escenario institucional; por tanto, estas variables son únicas en su operación y resultados, y no se debe generalizar las situaciones encontradas a Dependencias y Entidades distintas, presuponiendo reacciones similares.
- La información recabada debe ser flexible, objetiva y pertinente, y debe provocar cambios o ajustes en el proceso de planeación.
- Las actividades administrativas y situaciones que se deriven por falta de personal y/o presupuesto, no serán consideradas debilidades.
- El Análisis FODA resulta un primer paso sumamente importante en la Administración de Riesgos, pues aporta las bases para generar la Matriz de Riesgos.
- Las alternativas para potenciar la Planeación Estratégica son:
 - Fortalezas + Oportunidades: estrategia de avance;
 - Fortalezas + Amenazas: contrarrestar las amenazas a corto plazo y posible conversión en oportunidades;
 - Debilidades + Oportunidades: área de potencial crecimiento; y
 - Debilidades + Amenazas: estrategia de defensa.
- Redactar el Reporte de Conclusiones con las determinaciones obtenidas, como se muestra en el siguiente ejemplo:



CONTRALORÍA
MUNICIPAL

**Guía para la elaboración
del Análisis de Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades y Amenazas
(FODA)**

Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417

Fecha de elaboración: 28/04/2017

Núm. de revisión: 01

REPORTE DE CONCLUSIONES

La Contraloría Municipal cuenta con unidades administrativas con fortalezas definidas y claras, lo que la convierte en una Dependencia con una Planeación Estratégica adecuada. No obstante, existen estrategias de avance que se pueden implementar para potencializar este aspecto de la Dependencia. Así, por ejemplo, de acuerdo a la calidad de recursos humanos existentes en la Contraloría, si se dispone de actividades, materiales y herramientas de capacitación para éstos, se podría realizar un excelente avance en su calidad de trabajo.

Del mismo modo, las amenazas a las que se enfrenta la Dependencia, pueden ser contrarrestadas en cierto nivel por las fortalezas con las que cuenta, de tal modo que gracias a su calidad y capacidad en materia de recursos humanos, puede contrarrestar la mala organización y el compromiso exiguo de las demás Dependencias y Entidades, así como la tecnología no adecuada.

Con respecto a las áreas de crecimiento, si se capacita y se especializa a los servidores públicos de la Dependencia, con las vinculaciones y solicitudes a instancias externas, las debilidades existentes se convierten en áreas de crecimiento bastante atractivas.

Y, por último, si tomamos en cuenta las amenazas que se enfrentan, con las debilidades existentes dentro de la Dependencia, podemos identificar que las áreas de defensa en las que hay que actuar tienen que ver con los problemas que tiene el capital humano en el momento de realizar las revisiones, verificaciones y recomendaciones a las demás Dependencias y Entidades, por lo

VIII. DE LA RESPONSABILIDAD DEL ENLACE DE CONTROL INTERNO

Es responsabilidad del Auxiliar de Control Interno de cada una de las Dependencias y Entidades, elaborar y actualizar el Análisis FODA en tiempo forma, de manera semestral, con el aval del Enlace de Control Interno y al Auxiliar de Administración de Riesgos. Presentarlo en la sesión ordinaria del CODECII, para su análisis y aprobación. Una vez que sea probado en el pleno del CODECII, deberá ser firmado por el titular de la Dependencia o Entidad, el Enlace de Control Interno y por ambos Auxiliares.

IX. ANEXOS

IX.I Formato de Análisis FODA

 Ciudad de Progreso		Firma del Titular: Firma del Enlace de Control Interno: Firma del Auxiliar de Control Interno: Firma del Auxiliar de Administración de Riesgos:	1
		2	DEPENDENCIA O ENTIDAD
UNIDAD ADMINISTRATIVA	INTERNO	DEBILIDADES	
3	4	5	
REPORTE DE CONCLUSIONES			
6			



CONTRALORÍA
MUNICIPAL

Guía para la elaboración del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Clave: MPUE1418/RG/CM04/015/280417

Fecha de elaboración: 28/04/2017

Núm. de revisión: 01