



INSTITUTO DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DEL ESTADO
DE CHIAPAS, A.C.

INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO DE
CHIAPAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y POLITICAS PUBLICAS

DISEÑO Y ANALISIS DE POLITICAS PUBLICAS

CATEDRATICO:
DRA. ODALYS PEÑATE LOPEZ

ACTIVIDAD II

LUIS ARTURO AREVALO CARBAJAL

TAPACHULA DE C. Y O. CHIAPAS A 26 DE ABRIL DEL 2015

¿Cuáles son las condiciones de utilización del análisis FODA para la elaboración de una política pública?

Explica tu respuesta y busca un ejemplo en el contexto contemporáneo

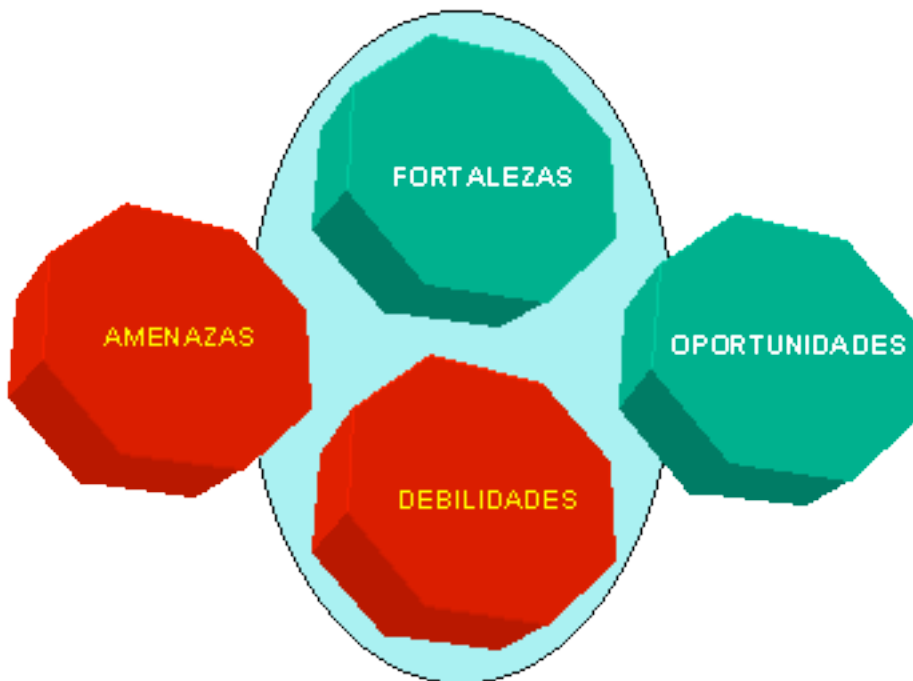
El análisis FODA

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre un negocio y también puede ser aplicada a programas y proyectos que implementa la administración pública, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se le conoce como análisis DAFO.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de lo que se analiza, el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la administración, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de desarrollo municipal.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

EL ANALISIS DOFA



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la implementación de las políticas públicas para desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos Con relación a los recursos y a las actividades de la organización.
- Análisis de Portafolio La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. Fortalezas Distintivas Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas

que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Considere:

- Análisis del Entorno Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Usos del Análisis FODA

Los consultores, mercadólogos, economistas y financieros aprecian el FODA ya que puede responder de manera simple a:

- El análisis Interno de la empresa
- El análisis Externo de la empresa: sus ambientes macro y micro

La herramienta FODA (análisis + matriz) es susceptible de ser utilizada de forma amplia en empresas grandes y pequeñas, economía social y rural, socio-antropología, salud... de manera que puedan analizar, diagnosticar, describir:

- Un estado de lo existente: una situación, un ambiente;
- El diagnóstico de una dinámica operacional: un proceso, un proyecto;
- La evaluación de una voluntad y sus efectos: una política, una estrategia.

La herramienta del FODA es igualmente apreciada, e incluso exigida por los encargados de tomar decisiones, ya que el resultado que produce (la Matriz FODA) es el perfecto resumen global, calificado y jerarquizado, de los elementos a tomar en cuenta para una buena decisión.

La Matriz FODA

El resultado que se debe obtener de un análisis FODA es la matriz FODA, una información presentada en forma de ayuda para la toma de decisiones.

Formato de la Matriz FODA:

Una tabla en papel tamaño carta, que comporte una rejilla de 2 x 2 celdas, como se describe a continuación:

Verticalmente, 2 columnas:

- En la columna de la izquierda se anota la lista de elementos que tienen una incidencia positiva o favorable sobre el objeto estudiado.
- En la columna de la derecha se anota la lista de los elementos que tienen una incidencia negativa o desfavorable sobre el objeto estudiado.

Horizontalmente, 2 líneas:

- En la línea de arriba se anota la lista de los elementos "internos", es decir que forman parte del objeto estudiado, y que por lo tanto pueden ser controlados, modificados, manipulados o regulados.
- En la línea de abajo se anota la lista de los elementos "externos", es decir que se sitúan fuera del objeto estudiado (en su ambiente) y por lo tanto son muy difíciles de controlar, modificar, manipular o regular.

El cruce de las columnas y líneas forma entonces las 4 casillas en donde se anota la información pertinente:

En la Casilla F = Fuerzas (Factores positivos de origen interno) En la Casilla O = Oportunidades (Factores positivos de origen externo) En la Casilla D = Debilidades (Factores negativos de origen interno) En la Casilla A = Amenazas (Factores negativos de origen externo)

La lista en cada casilla no debe contener demasiados elementos, ya que de lo contrario no tendremos la "síntesis" esperada. Por lo general, la lista comprende de 3 a 5 elementos. Más allá de 7 elementos, pregúntese acerca de la necesidad de esta prolijidad.

Los mejores redactores de matrices FODA jerarquizan los elementos listados en cada casilla:

- En la casilla "Fuerzas", los elementos se clasifican por intensidad de fuerza decreciente, es decir los más fuertes encabezan la lista.
- En la casilla de "Debilidades", los elementos que representan las debilidades más importantes figuran al principio de la lista.
- Etc...

La Matriz FODA

Factores Externos	Factores Internos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... <u>Fn</u>	Lista de Debilidades D1 D2 ... <u>Dn</u>
	Factores Internos		
Lista de Oportunidades O1 O2 ... <u>On</u>		FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
Lista de Amenazas A1 A2 ... <u>An</u>		FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Objetivo de la Matriz FODA

El objetivo de la Matriz FODA es de responder a las preguntas:

- De qué manera puedo utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del proyecto?
- De qué manera puedo superar las debilidades para contrarrestar las amenazas?

Forma de lograrlo: recolección de información

El enfoque que se recomienda para lograr el resultado que se definió anteriormente es el siguiente:

- Determinar bien el objeto de estudio
- Escoger la forma en la que se recogerá la información - La colecta de la información será realizada por un experto o grupo de expertos? - La colecta de la información será realizada apelando a las personas involucradas o que se encuentran cerca del objeto de estudio?
- Determinar cómo se tratará y procesará la información obtenida.

Recuerde que conducir un análisis FODA consiste en efectuar dos diagnósticos:

- Un diagnóstico interno, que identifique las fuerzas y debilidades del dominio de actividad estratégica. Estas pueden ser determinadas con la ayuda de una serie de modelos de análisis estratégico, como la cadena de valor, el benchmarking, o el análisis del tejido cultural. Puede tratarse por ejemplo del portafolio tecnológico, del nivel de notoriedad, de la presencia geográfica, de la red de socios, de la estructura organizacional de la empresa, etc.

- Un diagnóstico externo, que identifique las oportunidades y amenazas presentes en el ambiente. Estas pueden ser determinadas gracias a una serie de modelos de análisis estratégico, como el modelo PESTEL, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, o incluso un análisis de escenario. Puede tratarse por ejemplo de la incursión de nuevos competidores, de la aparición de una nueva tecnología, del emergimiento de una nueva reglamentación, de la apertura de nuevos mercados, etc.

Una vez que se complete la Matriz FODA, se debe determinar la estrategia más eficiente en función de los datos obtenidos. Existen cuatro estrategias base:

- Ofensiva por expansión
- Defensiva por expansión
- Defensa
- Reposicionamiento

Fuerzas, debilidades y límites del método

La confrontación de los dos resultados establecidos gracias al análisis FODA (resultados del diagnóstico externo y del diagnóstico interno) nos permitirá alimentar la etapa siguiente de formulación de las opciones estratégicas.

Sin embargo, la Matriz FODA solo aporta una ayuda pertinente en la medida en que las preguntas iniciales se formularon correctamente, que se pueda responder a esas preguntas, y que se haya analizado bien cada área en términos de rendimiento pero también de importancia. La precisión de los resultados depende de la exactitud del análisis en el corto, mediano y largo plazo, y de que estemos concientes de que el ambiente interno y externo puede cambiar rápidamente, por lo que el análisis debe ser actualizado periódicamente.

Conclusiones sobre el análisis FODA

1. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.
2. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
3. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
4. El proceso del FODA debe ser interfuncional y en grupo.
5. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
6. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
7. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
8. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).

El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa

V. Análisis FODA (zonas rurales)

FORTALEZAS: CARACTERÍSTICAS DE OPORTUNIDADES QUE SON ÚTILES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO DE ANÁLISIS
F1	Impacto significativo en logros escolares de corto y mediano plazo.	Encel 1998, 2003
F2	Impacto significativo, aunque pequeño, en el crecimiento inicial infantil en análisis de corto plazo.	Encel 1998, 2000
F3	Reducción significativa de problemas de conducta en análisis a mediano y largo plazo.	Encel 2003, 2007
F4	Aumento inicial significativo en el desempeño lingüístico y capacidad cognitiva.	Encel 2007 ENNVih 2002
F5	Buena disposición e interés del Programa Oportunidades para probar las mejoras potenciales del mismo.	Encel 1998- 2007

DEBILIDADES: CARACTERÍSTICAS DE OPORTUNIDADES QUE PERJUDICAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

D1	Sin impactos del Programa en el rendimiento cognitivo.	Encel 2003
D2	Impactos limitados del Programa en la estatura por edad o la prevalencia de la desnutrición crónica.	Encel 2007
D3	Sin impacto sostenido del Programa en la capacidad o en la mayoría de los indicadores escolares para este grupo de edad.	Encel 2007, Ennvih 2005
D4	Impactos limitados del Programa en la prevalencia de anemia en la Encel, aunque con alguna evidencia en la Ennvih.	Encel 2007. Ennvih 2002-5

OPORTUNIDADES: CONDICIONES EXTERNAS QUE SON ÚTILES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

O1	Interés político, voluntad y compromiso para tratar de reducir la transmisión intergeneracional de la pobreza.
----	--

* Por cierto, una de las ganancias importantes de la evaluación fue el reconocimiento y la corrección de este problema. Pero esto no ocurrió a tiempo para afectar las comparaciones en este documento.

O2	Flujo de fondos solidario y consistente para proporcionar apoyo para la evaluación del Programa.
O3	Interés y apoyo para la evaluación rigurosa del Programa Oportunidades, por parte del gobierno y de la comunidad política y científica en México y en el exterior.
O4	Apoyo para vínculos potenciales con otros programas de gobierno (por ejemplo, Conafe) para integrar programas con Oportunidades.

AMENAZAS: CONDICIONES EXTERNAS QUE PODRÍAN PERJUDICAR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA OPORTUNIDADES

A1	Gran variación en la prevalencia de la desnutrición crónica y sobrepeso/obesidad entre los estados, haciendo muy difícil desarrollar una estrategia "unitaria" en cuestiones nutricionales.
A2	Prevalencia medianamente alta de anemia en niños de edad escolar, lo cual contribuye a un bajo desempeño en pruebas cognitivas y un bajo rendimiento en la escuela independientemente del grupo de intervención.
A3	Prevalencia persistentemente alta de desnutrición crónica en niños de edad escolar, de manera particular en zonas indígenas remotas.
A4	Muy bajo desempeño en pruebas cognitivas y lingüísticas comparadas con normas internacionales

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS ACCIONES DE OPORTUNIDADES

TIPO DE ESTRATEGIA*	RECOMENDACIÓN†
F-O	<ol style="list-style-type: none"> Continuar con el programa Oportunidades, con un énfasis sostenido en mejorar los resultados para niños que crecen en la pobreza (Oportunidades). Continuar evaluando rigurosamente el Programa Oportunidades con un énfasis en las rutas por las cuales el Programa funciona, a fin de determinar qué partes están alcanzando los objetivos de manera más efectiva y fortalecer esas áreas (Oportunidades). Probar tantas mejoras potenciales al Programa como sea posible, con el fin de fortalecer el potencial y las posibilidades de Oportunidades (Oportunidades, otras entidades asociadas).
D-O	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar un enfoque programático de estimulación en los primeros años de vida a través de modelos de prueba desarrollados por Conafe (SSA, Oportunidades). Continuar probando estrategias para la suplementación de hierro con el fin de determinar el mejor método para reducir la anemia por deficiencia de hierro (Oportunidades). Introducir incentivos con base en el desempeño para los estudiantes y maestros (SEP, Oportunidades).
F-A	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el componente nutricional del Programa (educación, supervisión y el tipo de complemento distribuido); mejorar el estatus nutricional y reducir la desnutrición de micronutrientes en los niños (SSA, Oportunidades). Intensificar los esfuerzos para incrementar los beneficios de Oportunidades en zonas del país donde la desnutrición crónica y/o la anemia son particularmente altas (Oportunidades). Tamizar por anemia y suplementación a niños en edad escolar, en particular en zonas del país con alta prevalencia (SSA, SEP). Promover patrones saludables de alimentación y actividades en la escuela, en particular en aquellas áreas del país con alta prevalencia de sobrepeso/obesidad (SEP).
D-A	<ol style="list-style-type: none"> Examinar la forma en que Oportunidades pueda abordar el tema del desempeño muy bajo en pruebas de cognición y lenguaje, de manera particular en zonas indígenas remotas. Mejorar el direccionamiento del Programa para enfocarse en las familias y niños más necesitados.

*Repaso de las posibilidades estratégicas para futuras acciones.

†Con sector responsable en paréntesis.

ANÁLISIS INTERNO			
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Las estrategias F-O buscan las oportunidades que tengan una buena concordancia con las fortalezas de Oportunidades.	Las estrategias D-O superan las debilidades para buscar las oportunidades.
	AMENAZAS	Las estrategias F-A identifican las formas en que Oportunidades pueda usar sus fortalezas para reducir las vulnerabilidades de amenazas externas	Las estrategias D-A establecen un "plan defensivo" para prevenir las debilidades de Oportunidades de hacerlo susceptible a amenazas externas.