**INSTITUTO DE ADMINISTRACION PÚBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS**

**MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN**

**Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**DISEÑO Y ANALISIS DE POLITICAS PÚBLICAS**

**¿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.**

CATEDRATICO**:** Dra. Odalys Peñate López

ALUMNO: Espíndola Soto Ma. del Carmen

Tapachula de Córdova y Ordoñez, Chiapas, 22 abril 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.**

ANÁLISIS FODA

Para hablar de análisis FODA, es necesario saber que la Planeación Estratégica (PE), la es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los productos, bienes y servicios que se proveen. La PE consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, cuya característica principal es el establecimiento de las líneas de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones de la Administración Pública Federal. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la PE establece cuales son las acciones que se tomarán para alcanzar un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

El uso de la PE en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Las características centrales de la gestión orientada a resultados son: o Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, la PE es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La PE cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales. La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En las organizaciones públicas, las señales no son claras, por la falta de conocimiento de quienes dirigen dichas organizaciones, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

La PE pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención. Cuando hablamos de planeación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La planeación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Congreso. En el gráfico siguiente podemos observar el tipo de indicadores que son apropiados a cada uno de estos niveles de decisión. (FALTA EL GRÁFICO)

Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío.

Ya que para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Análisis FODA es una herramienta de utilidad para el diagnóstico en las instituciones, lo cual es necesario para intervenir de manera profesional y asertiva en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984), es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. El cual consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**¿CÓMO IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES?**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingenería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992). Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

**OPORTUNIDADES**

**ASPECTOS EXTERNOS**

**AMENAZAS**

**MATRIZ FODA**

**FORTALEZAS**

**ASPECTOS INTERNOS**

**DEBILIDADES**

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias en este caso de una política pública que dé respuesta a una determinada problemática social; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas subsecuentes.

**ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS PÚBLICAS Y MATRIZ FODA:**

Se identificarán las fortalezas y debilidades del territorio que pueden influir en el logro del objetivo, sobre la base de las potencialidades y limitaciones validadas durante el análisis de la situación local. Asimismo, se identificarán las oportunidades y amenazas del contexto externo que también pueden influir en el logro del objetivo, considerando la información contenida en los planes de desarrollo local, municipales, sectoriales, etc., en la oferta institucional, como programas nacionales, instrumentos, fondos sociales, planes reguladores, etc., y las características del contexto local y regional. Una sugerencia posible es concentrase en dos a tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el logro del objetivo respectivo. Con éstas se realiza un análisis interrelacionado de forma tal de poder formular hasta 3 estrategias para el logro del objetivo respectivo, tomando en cuenta que la estrategia es un conjunto de orientaciones prioritarias que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo.

De esta forma, las estrategias deben formularse procurando: • aprovechar las oportunidades y las fortalezas; • superar las debilidades aprovechando las oportunidades; • superar las amenazas aprovechando las fortalezas, y • neutralizar las amenazas.

EJEMPLO:

**DIAGNOSTICO FODA: Lavado de manos como parte de la calidad en la Atención Médica.**

**ANALISIS EXTERNO**

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| Alta dirección comprometida con la gestión la Calidad. | Paternalismo y proteccionismo sindical. |
| Recursos fiscales suficientes asignados para la disminución de infecciones asociados a la práctica médica a través del correcto lavado de manos. | Ausentismo laboral. |
| Plantilla de personal altamente comprometido con la capacitación en la disminución de infecciones asociadas a la práctica médica. | Falta de apego a la identidad institucional. |
| Abastecimiento continuo de insumos (toallas de papel, jabón líquido, alcohol gel) e infraestructura adecuada, suficiente y funcional. | Gestión administrativa deficiente. |
| Infraestructura necesaria para la capacitación del personal institucional, pacientes y familiares en el lavado de manos adecuado. | Personal apático en la aplicación de los mecanismos de higiene. |
| Imagen institucional fuerte ante la población. | El personal no está comprometido al 100% con la prevención de IAAS –Resistencia al cambio. |
| Homologación de los criterios sobre las técnicas de higiene, capacitación del  personal y facilitación del uso de  soluciones alcoholadas | Acceso seguro y continuo del abastecimiento de agua. |
| Medición de la correcta higiene de manos. | Escases de los insumos para la higiene del personal. |

**ANALISIS EXTERNO**

|  |  |
| --- | --- |
| **AMENAZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| Ubicación geográfica lejana. | Nicho de mercado relativamente nuevo. |
| Proveedores con altos costos de traslado de insumos. | Integración a programas nacionales  e internacionales. |
| Proveedores con poco interés en participar en las Licitaciones Públicas para cotizar sus insumos. | Nuevos requerimiento de certificación de hospitales exigen una intervención global del Comité y la prevención y control de IAAS. |
| Problema de recursos: cantidad y Calidad | Difusión y promoción de la técnica de lavado de manos y de los 5 momentos esenciales para su aplicación. |
| Servicios de limpieza y ropería  Subrogados | Concientización del personal, pacientes y familiares en los beneficios de la disminución de las infecciones asociadas a la práctica médica, mediante el adecuado lavado de manos. |

BIBLIOGRAFIA:

SILVA. I., *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).* Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional S E R I E gestión pública 42 Santiago de Chile, noviembre de 2003

Armijo M., *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público,* Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.

*Metodología para el Análisis FODA*, Dirección de Planeación y Organización, Instituto Politécnico Nacional, Marzo 2002.

Ponce H., *La Matriz FODA: Alternativa De Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología Vol. 12, Núm. 1: 113-130 Enero-Junio, 2007.