SNMF Servicio Nacional de Manejo del Fuego

Regional NOA

Guía Metodológica para el Análisis FODA en el Contexto de la Planificación



2025

AUTORES:
GERBI, GRISELDA
VAZQUEZ, LAUTARO

AFE | AGENCIA FEDERAL DE EMERGENCIAS

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS FODA EN EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN

Regional NOA

INTRODUCCIÓN

Generalmente, en las instituciones, los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican parte de él a la función de planificación, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una institución (estrategia), y contar por lo tanto con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para llegar a los objetivos establecidos no es formalmente definida. Un programa efectivo de trabajo debe tener una visión clara del futuro y un plan bien concebido que describa los pasos a seguir ahora y en los años venideros y a aunque es indiscutible que los planes pueden cambiar, el cambio puede hacerse de manera controlada sobre la base de información previamente valorada.

¿Cuántas veces se ha dado tiempo para responder preguntas como: ¿en dónde deseo estar dentro de cinco años cómo institución? y complementariamente, ¿qué recursos necesito y con cuáles cuento para llegar a dónde me he planteado? si no los tengo, ¿puedo conseguirlos? ¿en cuánto tiempo? ¿qué necesito hacer?, al responderlas estamos precisando objetivos, metas y actividades necesarias para lograrlos y todas ellas son parte de los resultados esperados del proceso de planificación necesario para iniciar cualquier actividad.

Para la evaluación de la condición en la que se encuentra la institución se propone utilizar una técnica para el análisis y resolución de problemas de- nominada FODA[1] (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) por las siglas del nombre de los elementos de análisis, esto es, cuáles son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a nuestro objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece. Un análisis de estos factores permitirá que se defina con claridad las diversas actividades y por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

A continuación, señalaremos algunas características de la planificación estratégica, para posteriormente describir la técnica FODA y una propuesta metodológica para su desarrollo y terminar con algunas conclusiones respecto al tema que nos ocupa.

TÉCNICA FODA

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la institución, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la institución, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la institución no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la institución tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la institución aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la institución, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la institución, pero la mayoría se derivarán del contexto político provincial, nacional e internacional.

El FODA como técnica de planificación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida, del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la institución y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser, dentro del análisis operativo, el tipo de capacitaciones que recibió el personal, según el perfil de cada uno (combatiente, técnico o jerárquico), así como los puntos fuertes y débiles de la institución en las áreas operativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. También se debe señalar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las instituciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría se debilidad para otra de ellas.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA TÉCNICA FODA

En este apartado describiremos una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA de una institución, la cual contempla las siguientes etapas: 1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los problemas, 8) Análisis comparativo de FODA, 9) Alternativas estratégicas, 10)

Definición del concepto integral de la institución, 11) Plan de operación, y 12) Evaluación permanente; mismas que se presentan gráficamente en la Figura 2.

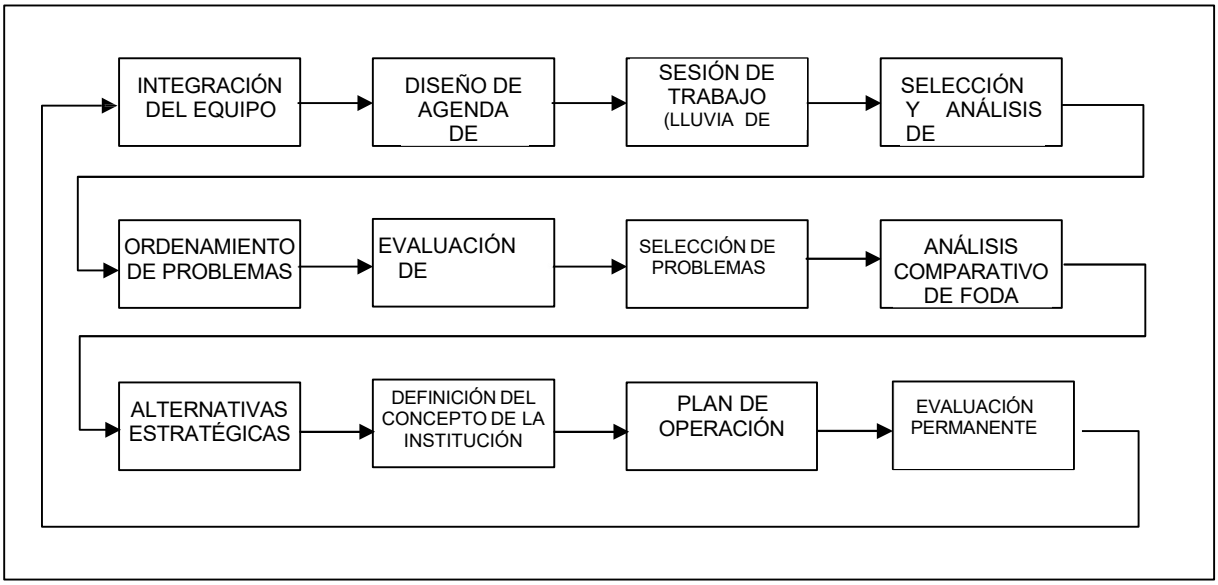


Figura 2. Etapas del proceso de Análisis FODA

1) INTEGRACIÓN DEL EQUIPO. Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planificación. Los des- acuerdos sobre la definición de los objetivos, así como la forma de lograrlos se resuelven dentro del proceso de planificación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo. De esta forma, los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista, ya que los miembros del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planificación que define cómo alcanzar los objetivos.

El referente necesita entonces, diseñar el proceso de planificación de manera tal, que participe personal de diferentes niveles:

- Es conveniente que el tamaño del grupo que planifica y toma las decisiones sea lo suficientemente pequeño para permitir discusiones productivas en cada una de las reuniones programadas para el proceso de planificación; se sugiere que se integre por alrededor de 5 miembros.
- La composición del grupo de planificación deberá ser representativa de todos los sectores clave, departamentos o funciones y actividades que con- forman la institución.
- Es conveniente que el personal en todos los niveles cuente con un canal de comunicación eficaz, para que el grupo de planificación conozca sus puntos de vista y ellos a su vez se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por los planificadores.

Con relación a la problemática inherente al tiempo que los referentes dedican a la planificación

estratégica, se sugiere, de ser posible:

- Organizar reuniones de trabajo con el equipo técnico de planificación.
- Preparar una agenda para el proceso de planificación con anticipación, asegurando que todo el personal clave haya reservado el tiempo requerido en sus planes de trabajo para recopilar cualquier información necesaria antes de que las reuniones de planificación se lleven a cabo, y así tengan el tiempo requerido para poner en práctica los cambios necesarios.

2) DISEÑO DE LA AGENDA DE TRABAJO. La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una institución o proyecto, definiendo además, al o los responsables (s) por cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al referente del proceso identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables por la ejecución de las actividades y el logro de objetivos. Además de lo anterior, se hace necesaria una división de funciones y responsabilidades, de tal manera que los participantes tengan tiempo de organizarse y prepararse para el trabajo que se les asigne.

Sin importar el tiempo que una institución requiere para llevar a cabo la planificación, es de suma importancia elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Esto permite que todo el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de él;
- Prepare sus aportes con tiempo;
- Esté disponible para las reuniones;
- Se familiarice con todos los pasos del proceso.

3) SESIÓN DE TRABAJO (LLUVIA DE IDEAS). Por lo general, la mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas"[4] las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planificación. Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición anticipadamente a la reunión. Resulta útil dar a conocer los resultados del análisis FODA a los administradores clave de la institución (por ejemplo, jefes de departamento, gerentes, administradores regionales, administrador general, etc.), para su opinión y aprobación.

Ningún programa es perfecto, pero a través de la planificación se pueden obtener mejores resultados. Cuando ocurren cambios significativos en el contexto en el que operan las instituciones, se pueden requerir estrategias radicalmente opuestas o diferentes. Los cambios necesarios para responder a las nuevas expectativas y necesidades, sin duda, son motivadores; sin embargo, pueden ser fuente de conflicto si algunos referentes y sus equipos de trabajo actúan a la defensiva por el hecho de haber invertido años y energía en el diseño y mantenimiento de los programas actuales. El planificador puede anticiparse a estas circunstancias y contener sus efectos negativos al mínimo, si:

- Crea una atmósfera positiva para el proceso de planificación y antepone los intereses de la institución a los intereses personales.
- Tiene especial cuidado en señalar los éxitos de los programas antes de discutir las áreas que

necesitan mejorarse. También, tiene que evitar declaraciones negativas generalizadas sobre el desempeño de los programas.

- Presenta una actitud positiva ante las fallas o errores como parte de un proceso de aprendizaje: "Aprendimos esta lección con esta experiencia; ¿qué estrategia sería mejor?"

Una propuesta para la práctica de la técnica de la “lluvia de ideas” puede ser, por ejemplo: recibir todas las propuestas y opiniones que aporten los miembros del grupo sobre las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** de la institución **eliminando los comentarios y discusiones personales**, listándolas y numerándolas en un lugar visible para los integrantes del grupo (pizarrón o rotafolio) a fin de que posteriormente puedan ser valoradas.

4) SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS. En la mayoría de las instituciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la institución, de su formación profesional y de sus creencias personales. La mayor parte de los temas claves relacionados con el análisis de problemas generan conflictos, por lo que deben ser manejados de una manera que permita el consenso de todas las partes en la decisión final. El moderador de las reuniones puede manejar estos conflictos con provecho, si:

- Logra ser visto en forma neutral e independiente (esta persona puede ser externo a la institución).
- Plantea claramente a todos los participantes que los desacuerdos pueden ser una parte esencial y productiva del proceso de planificación, ya que aseguran que los temas en cuestión sean considerados y tratados desde todos los pun- tos de vista posibles. La persona que dirige al grupo (el líder de la reunión) de- be explicitar que los desacuerdos son positivos mientras no degeneren en ataques personales.
- En las reuniones establece procedimientos para que los participantes se escuchen unos a otros y den la debida consideración y atención a las ideas de los demás. Es importante ser totalmente honestos cuando se consignen las fortalezas y debilidades de la institución de la que somos parte.

Con la finalidad de facilitar el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes del grupo, pueden incluirse en una misma página. Esto se puede hacer de diferentes formas. Se pueden poner los cuatro encabezamientos en la parte superior de la página y preparar cuatro listas verticales. Es posible obtener un mejor efecto dividiendo la página en cuatro rectángulos y colocar en los de arriba las fortalezas y debilidades y abajo las oportunidades y amenazas.

Si a través de la "lluvia de ideas" se han generado un número importante de problemas, la dificultad a la que se puede enfrentar el moderador en una reunión de trabajo será la forma de seleccionar los más significativos, por lo que proponemos que se solicite a cada integrante del grupo, la selección de las 10 opciones que considere más representativas de entre todas las listadas (sin ordenar). Se asignarán puntos o marcas cada vez que el problema sea seleccionado y se elegirán las 10 opciones con mayor número de puntos o marcas. Para ejemplificar[6] supóngase que se han consignado las siguientes opiniones sobre las **debilidades** de la institución de los seis integrantes de un equipo de planificación, las cuales han sido listadas por el moderador y

seleccionadas por cada uno de los integran- tes del grupo marcándolas con una cruz.

PROPUESTA DE DEBILIDAD (tantas filas como debilidades detectadas)	**INTEGRANTE DEL EQUIPO No.**						**TOTAL**
	1	2	3	4	5	6	

*Propuestas pospuestas para análisis posteriores.

5) ORDENAMIENTO DE LOS PROBLEMAS. Una vez seleccionadas las 10 pro- puestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	**INTEGRANTE DEL EQUIPO No.**					
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10						

6) EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS. Una vez ordenadas las propuestas por los integrantes del grupo, el moderador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados, quedando en el ejemplo de la siguiente manera.

PROPUESTA DE DEBILIDAD (hasta el 10)	**INTEGRANTE DEL EQUIPO No.**						**SUMA**
	1	2	3	4	5	6	
1.							
2.							

3.							

7) SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS. En esta fase las propuestas valoradas por los integrantes del equipo, se ordenarán de mayor a menor dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuáles han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.

8) ANÁLISIS COMPARATIVO DE FODA. Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el "cómo" se habrán de resolver. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas para la institución. En este momento, los integrantes del grupo deberán estar involucrados en el proceso y será más fácil para ellos determinar alternativas que permitan el desarrollo organizacional.

9) ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS. Cuando se han determinado los porqués y los cómos, se trata de resolver cada problema; si existe un consenso sobre las decisiones que se tomaron durante el proceso y todos están de acuerdo en que el paquete de alternativas estratégicas seleccionadas conducen a la institución hacia la obtención de los objetivos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas externas, siendo factibles con relación a las necesidades y capacidades financieras de la misma, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros (funcionales y de operación) representan una guía clara para el desarrollo institucional y el plan anual de trabajo o plan de operación.

10) DEFINICIÓN DEL CONCEPTO INTEGRAL DE LA INSTITUCIÓN. Es en esta etapa y con la información proveniente del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, podemos definir el concepto integral de la institución, determinando visión, misión, objetivos generales y estrategia, resultado del análisis de problemas genéricos y específicos detectados en el FODA.

11) PLAN DE OPERACIÓN. Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la institución. Los planes a largo plazo cubren períodos fijos, generalmente de tres a cinco años, y se establecen por adelantado. Los planes operativos se diferencian de los planes estratégicos además del horizonte de tiempo que consideran, principalmente en el grado de especificidad a la que se debe llegar en los primeros, esto es, los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos.

Los planes operativos se integran, entre otros, de los elementos siguientes: objetivos específicos, metas, actividades a realizar, estructura organizativa, recursos (técnicos, económicos,

materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados para cada uno de ellos.

Una vez que se haya hecho los ajustes que sean necesarios, se documenta la propuesta y se turna a los responsables de tomar las decisiones finales, a fin de que cada uno de ellos conozca sus compromisos y participación para la ejecución del plan.

12) EVALUACIÓN PERMANENTE. Además de los problemas y ajustes internos (de la institución) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una institución, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

CONCLUSIONES

De acuerdo a nuestro concepto, la planificación estratégica es el proceso formalizado de planificación a largo plazo, que permite seleccionar en concordancia con el ambiente en el que se desenvuelve la institución, la visión, misión, objetivos, estrategias y metas que orienten los planes operativos necesarios para alcanzar el futuro deseado. Es por tanto un proceso integrador de todas las funciones y actividades de una institución (cualquiera que sea su naturaleza), ya que atiende o se orienta a asuntos esenciales, primordiales; permite elaborar estrategias, planes estratégicos y planes tácticos; ofrece un marco de referencia para la planificación operacional, inherente a las diferentes áreas de una institución; señala el ámbito o marco de la planificación a largo plazo; orienta los recursos de la institución como un todo; siendo una actividad desempeñada por el alto nivel de autoridad de la institución .

La técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la institución y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia institución no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planificación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso.

La práctica de esta técnica de análisis de problemas (FODA) no sólo nos permite hacer un verdadero ejercicio de eficiencia como vía para el logro de los objetivos organizacionales (eficacia), sino que nos capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento; ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto, crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral.

Por último, a través esta propuesta de modelo de desarrollo del análisis FODA de manera esquemática, en fases y simplificada, esperamos que el lector se haya interesado no solo en la

aplicación de la misma sino también hayamos logrado hacer notar la importancia que tiene la planificación para el éxito de cualquier institución.

BIBLIOGRAFÍA

- García López, Teresa y Cano Flores, Milagros. 1999. EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Ciudad de México. Ensayos. I.I.E.S.C.A.