

Matriz FODA y su aplicación en las evaluaciones de impacto

Armando Sánchez Vargas

¿Qué significa la sigla FODA?

- **F**ortalezas (factores positivos con los que se cuenta).
- **O**portunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas).
- **D**ebilidades (factores negativos que se deben eliminar o reducir).
- **A**menazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

¿Qué es una matriz FODA?

- Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier objeto de estudio en un determinado momento.
- Permite obtener un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, útil para la toma de decisiones, por lo que se aconseja que se realicen análisis sucesivos.

Objetivo primario de la matriz FODA

- Obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto de estudio será capaz de afrontar los cambios en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

**¿Cómo se realiza un
análisis FODA?**

Se hace una distinción entre las cuatro variables y se determina que elementos corresponden a cada una.



Se evalúan los puntos fuertes y débiles (internos a la organización), así como las oportunidades y las amenazas (externas).



Se obtienen conclusiones acerca de la importancia de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular.

El análisis debe contener:

1. Las fortalezas mediante las cuales se pueda crear una estrategia.
2. Los puntos débiles que se necesitan corregir y aquellos que descalifican al objeto de estudio para tomar alguna oportunidad.
3. Las oportunidades viables para el objeto de estudio.
4. Las amenazas más fuertes y las estrategias para su eliminación.
5. La evaluación de la estrategia actual.
6. Las nuevas estrategias que se deben seguir.
7. La posición competitiva del objeto de estudio.
8. Los problemas estratégicos que enfrenta el objeto de estudio.

Descripción detallada del análisis FODA

Descripción y delimitación del problema

Analizar el objeto de estudio, para formular la descripción del problema, la cual incluye:

- a) Descripción general del problema.
- b) Descripción detallada de los aspectos clave del objeto de estudio.
- c) Justificación del proyecto.

Matriz FODA

- Se identifican los cuatro componentes de la matriz (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- La matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2

Fortalezas F ₁ F ₂ ... F _n	Debilidades D ₁ D ₂ ... D _n
Oportunidades O ₁ O ₂ ... O _n	Amenazas A ₁ A ₂ ... A _n

Matriz de impactos

- Representa un análisis de vulnerabilidad del proyecto.
- En ella se obtienen los aspectos considerados como claves para el proyecto.

Los aspectos considerados clave se califican como:

1. **Alto impacto**: Pueden significar el fracaso o éxito inminente del proyecto.
2. **Impacto medio**: Puedan afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto, pero se consideran aspectos que se podrían solventar.
3. **Bajo impacto**: Pueden ayudar o entorpecer el desarrollo del proyecto, pero no representan el éxito o fracaso del mismo.

- 
- Se ordenan los puntos clave de la matriz en orden de impacto de mayor a menor y se pondera la evaluación anterior con un factor de riesgo de ocurrencia (tomado de bases de datos, análisis de mercado, etc.)

Matriz de estrategias

- Formulación y valoración de las estrategias correspondientes a potenciar las fortalezas y oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y a planear los mecanismos adecuados para enfrentar la materialización de las amenazas.
- Estas estrategias deben ser totalmente viables

Las estrategias deben relacionarse con cada una de las celdas de la matriz FODA:

- **Estrategias DO**: Aquellas que se relacionen con las debilidades que se consideraron como oportunidades positivas para el proyecto.
- **DA**: Las que se relacionen con las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto.
- **FO**: Aquellas que se relacionen con las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades para el proyecto.
- **FA**: Las que se relacionen con las fortalezas generalmente externas que ponen en riesgo el éxito del proyecto.

Factores internos Factores externos	Fortalezas F1 F2 ... Fn	Debilidades D1 D2 ... Dn
Oportunidades O1 O2 ... On	Estrategias FO FO1 FO2 ... FOn	Estrategias DO DO1 DO2 ... DOn
Amenazas A1 A2 ... An	Estrategias FA FA1 FA2 ... FAn	Estrategias DA DA1 DA2 ... DAn



La matriz de estrategias, necesita ser totalmente confiable, por lo que se debe incluir para cada estrategia, los siguientes puntos:

1. Cronogramas de trabajo.
2. Dependencias y posibles funcionarios.
3. Presupuesto.

Un análisis FODA exitoso permite:

- Saber en que momento se debe cancelar el proyecto.
- Definir hasta que punto vale la pena arriesgarse para seguir su ejecución .
- Determinar en que momento sería bueno aumentar la inversión.
- Determinar la cuantía de recursos necesarios para su ejecución.
- Tener indicadores de gestión que permitan darle un seguimiento objetivo y permanente a las actividades que se lleven a cabo dentro del proyecto.

Caso práctico 1

**“EVALUACIÓN EXTERNA DE LA
OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA EL IMPULSO DE LA
ECONOMÍA SOCIAL (CAPACITES) 2014 “**

Descripción y delimitación del problema

- Descripción general del problema:

Verificar si la operación y ejecución del programa CAPACITES cumple con el objetivo y los principios de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal.

- Descripción detallada del objeto de estudio:
 - a) Marco normativo.
 - b) Cobertura del programa.
 - c) Criterios de elegibilidad.
 - d) Características de los apoyos y las capacitaciones.
 - e) Control del programa.
 - f) Satisfacción de los beneficiarios (encuesta).
 - g) Ejercicio presupuestal



- Justificación

La Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal, en su capítulo sexto, artículo 45, notifica que los Programas de Desarrollo Social deben contar con una planeación que les permita determinar los objetivos, las previsiones básicas y los resultados que se pretenden alcanzar.

Fortalezas y Oportunidades

No.	Descripción	Fuente de análisis	Ubicación en el documento
01	El programa CAPACITES cumple con el objetivo de atender a la población que se encuentra en situación de desempleo o subempleo. Con ello la estrategia está en total concordancia con la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal en su apartado <i>Integrar las políticas y programas contra la pobreza en el marco de las políticas contra la desigualdad social.</i>	Encuesta de Desempeño Operativo del CAPACITES 2014 Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal 2010	2.1.1 Población objetivo 3.2.1 Recepción y verificación de documentos

Debilidades y Amenazas

No.	Descripción	Fuente de análisis	Ubicación en el documento	RECOMENDACIÓN
DA1	Las metas programadas del CAPACITES que se publican en las Reglas de Operación 2014 presentan errores de sumatoria.	Reglas de operación del programa de capacitación para el impulso de la economía social 2014	2.1.1 Población objetivo	Verificar los datos publicados y constatarlos con las estimaciones realizadas a partir de ENOE-INEGI del tercer trimestre del 2013.

Caso práctico 2

“RESULTADOS DE
OPORTUNIDADES EN ASPECTOS
SOCIALES: 2002 – 2009”

Descripción y delimitación del problema

- Descripción general del problema:

Examinar las tendencias de mediano plazo del comportamiento de los hogares beneficiarios del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades en las Zonas Urbanas.

- Descripción detallada del problema:

Específicamente, se estudian las tendencias observadas en los siguientes aspectos sociales: el consumo alimentario y no alimentario, las condiciones de vivienda, la inversión en activos del hogar, el empleo infantil y juvenil, y la toma de decisiones en los hogares desde un enfoque de género.



- Justificación:

Es de vital importancia la evaluación del programa Oportunidades, dada su gran cobertura e importancia en la sociedad mexicana.

Fortalezas y Oportunidades

Prioridad

Descripción

Fuente del análisis

Ubicación en el documento

Fortalezas y Oportunidades

FO1

Tendencia creciente en el consumo total alimentario. En especial, en los productos de origen animal.

ENCELURB
2002 - 2009

3. Resultados: 3.1 Patrones de consumo

Debilidades y Amenazas

Prioridad	Descripción	Fuente del análisis	Ubicación en el documento
Debilidades y Amenazas			
DA1	La calidad de los alimentos que consumen las familias beneficiarias y no beneficiarias no es del todo adecuada, puesto que incluyen alimentos en su dieta con bajo contenido nutricional. Esta es una tendencia no atribuible al Programa, dado que el consumo de este tipo de alimentos ha aumentado en ambos grupos.	ENCELURB 2002 - 2009	3. Resultados: 3.1 Patrones de consumo

Recomendaciones

Prioridad

Relación

Recomendación

Sector responsable

Recomendaciones

R1

DA1

Promover y facilitar información sobre el contenido de los alimentos.

Oportunidades
y Secretaría de Salud