

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis FODA constituye una técnica de diagnóstico que vincula el estudio del contexto de operación de un programa junto con las capacidades de gestión internas del mismo. En este sentido la técnica de Análisis FODA forma parte de un conjunto más amplio de técnicas de diagnóstico estratégico que pretenden involucrar los niveles micro y macro de planeación y pronóstico. Este diagnóstico estratégico es un “diagnóstico sui generis, pues no es un diagnóstico de síntomas, sino un diagnóstico de problemas.” (Arellano Gault, 2004). Por lo tanto nos encontramos ante la necesidad de construir un escenario ideal viable (es decir verosímil de obtenerse racionalmente con el uso de los recursos disponibles presentes y futuros) que se contraste con la imagen o escenario real bajo el que se opera en el presente.

El Análisis FODA como técnica de análisis separa la esfera del contexto y la esfera de la gestión, o capacidades internas. K. Andrews, *et. al.*, plantearon en un estudio de la Escuela de Negocios de Harvard que los cambios en el medio ambiente (contexto) dan lugar a oportunidades y amenazas a las cuales las organizaciones se adaptaran tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, aprovechando las primeras y minimizando las segundas. A partir de este razonamiento se puede plantear una definición amplia para cada una de estas categorías.

Fortaleza: Las fortalezas se identifican como elementos del ámbito interno del programa, es decir refieren a capacidades de gestión o recursos (humanos y materiales) de la organización que pueden usarse a cabalidad para obtener el objetivo final del programa.

Oportunidad: Situación externa (contextual) al programa, existente o potencial, autónoma e independiente de las acciones de la organización, que favorece la obtención del objetivo final del programa.

Debilidad: Limitación, falla o defecto de los insumos o procesos internos de la organización, que pueden implicar la no obtención del objetivo final del programa.

Amenaza: Situación externa (contextual) al programa, existente o potencial, autónoma e independiente de las acciones de la organización, que impide o limita fuertemente la obtención del objetivo final del programa. (Andrews, *et.al.*, 1965)

Una vez definida la técnica del análisis FODA y sus categorías procedemos a la presentación de la correspondiente matriz del mismo. Siguiendo lo establecido por los términos de referencia del CONEVAL las Fortalezas y Oportunidades, así como las Debilidades y Amenazas han sido jerarquizadas y ordenadas de forma decreciente (de la más importante a la menos importante).

ANEXO 03
Formato FORR-07 Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones

Nombre de la dependencia y/o entidad que coordina el programa: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Coordinación General de Empleo

Nombre del programa: Programa de Fomento al Empleo.

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
	Fortaleza.		
Diseño	Fortaleza 1. El diseño del PFE responde a una identificación de que se necesita la intervención de la STPS para mantener empleo e ingreso en una situación exógena a la economía y que ésta debe ser coordinada conjuntamente con otras dependencias.	Lineamientos DOF, Artículo I, II	No aplica.
	Fortaleza 2. La obligatoriedad del PFE a fin de que las dependencias y unidades administrativas desconcentradas y adscritas al Servicio Nacional de Empleo, se sujeten a los lineamientos.	Lineamientos DOF, Artículo III	No aplica.
	Fortaleza 3. El PFE procesa los expedientes, toma una decisión sobre la declaratoria de contingencia y ejerce los recursos en un lapso de tiempo no mayor a	Lineamientos DOF, Artículo X	No aplica
Diseño	Oportunidad 1. Vincularse al PND a través del Eje Estratégico 3, en sustitución del Eje 2.	PND, página 159	Replantear su vinculación al PND, en su estrategia 3.3 apunta que se deben <i>prevenir y atender los riesgos naturales</i> , para lo cual la admon. pub. debe ir hacia la prevención, la gestión del riesgo y una política de desarrollo sustentable hacia la población afectada.
	Oportunidad 2. Formar parte del Consejo Nacional de Protección Civil	Ley Gral de Protección Civil, Artículo 10	Presentar los ejes estratégicos referidos como fundamentación del PFE, para participar en el SINAPROC.
	Oportunidad 3. Cruzar información con otras dependencias con registros laborales (IMSS) y mejorar estrategia de intervención con mejores indicadores para impacto.	Preguntas 13 a la 20 documento de evaluación	Recurrir a medios de verificación externos que complementen los sistemas de la propia STPS y permitan una mayor certidumbre sobre la calidad del padrón de beneficiarios.

Tema de evaluación	Fortaleza y Oportunidades/Debilidad o amenaza	Referencia	Recomendación Referencia de la recomendación
Debilidad o Amenaza			
Diseño	Debilidad 1. La definición de contingencia laboral no se encuentra debidamente acotada.	Pregunta 1 y 2	Encontrar variables, o indicadores fácilmente definibles y observables que vuelvan más acotada la definición.
	Debilidad 2. No existe una secuencia lógica entre la Matriz de Marco Lógico 2009, y el PND, con respecto al fundamento del PFE.	Matriz 2009 PND: 175	Al no existir una secuencia lógica, el PFE está desfasado de la política de seguridad nacional. De hecho, la principal intervención del PFE debería circunscribirse a la Estrategia 8.2. del PND intitulada <i>Garantizar un blindaje efectivo contra amenazas epidemiológicas y una respuesta oportuna a desastres para mitigar el daño al comercio, la industria y el desarrollo regional</i>
	Debilidad 3.No se encuentra mencionado dentro de los diez objetivos particulares que integran el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012. .	Programa Sectorial, DOF, Cuarta Sección pp. 41-42	No aplica.
	Debilidad 4. Hay un solo supuesto en la matriz 2009, "Recuperación de la infraestructura productiva" que no es aplicable o relevante a todas las etapas del programa, por lo cual se requieren de nuevos supuestos.	Preguntas 13 a la 20 documento de evaluación	Explicitar los supuestos necesarios para que el programa se desarrolle adecuadamente en sus Actividades, Componentes y Propósitos, no sólo su Impacto.
	Debilidad 5. Hay una sola Actividad contemplada en la Matriz de Marco Lógico 2009, "Ejercicio del Presupuesto asignado" la cual no agota las acciones necesarias para generar los componentes.	Pregunta 8 a la 12 documento de evaluación	Incorporar actividades tales como Elaboración del Diagnóstico, Verificación de Padrones, y Entrega de Recursos como necesarias para obtener los Componentes del programa.
Diseño	Amenaza 1. Capacidad administrativa del SNE para cumplir con sus actividades en el marco del programa es afectada por la contingencia (sea esta natural o humana) al punto de ser inoperante o presentar una respuesta lenta en demasía.	Pregunta 1 a la 7 documento de evaluación	Establecer capacidades operativas en al menos 2 oficinas estatales diferentes con al menos una oficina localizada fuera de la ciudad capital de la entidad federativa.

En esta sección el evaluador deberá incluir un máximo de 5 fortalezas y/o oportunidades, 5 debilidades y/o amenazas y 5 recomendaciones por cada tema de evaluación.