

Hoja de trabajo

Análisis FODA, Estrategias y Líneas de Acción para programas y proyectos

Ejercicio 1: FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Participan los miembros del equipo de planificación estratégica ya que tienen una percepción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que depende de la conciencia del marco de desarrollo, de la visión de la comunidad transformada y del análisis contextual.

Paso 1: Identificación de fortalezas y debilidades de la organización: Se comienza por analizar las fortalezas de la organización. Las fortalezas son las características en el interior de la organización que contribuyen a su buen funcionamiento.

Se escogen hojas de un color, digamos, azules para representar las fortalezas y se reparten tres hojas a cada participante. Luego se pide a cada uno escribir en letra grande -preferiblemente con marcador- tres fortalezas de la organización, una en cada hoja. Se anota la frecuencia de cada una.

Luego se repite el procedimiento enfocándose en las debilidades de la organización. Las debilidades son las características en el interior de la organización que no contribuyen a su buen funcionamiento y que se considera que deben ser mejoradas. Se utilizan tres hojas de otro color, por ejemplo, amarillo, para cada participante. Se anota la frecuencia de cada una.

Paso 2: Clasificación de las fortalezas y debilidades: Se procede a agrupar las hojas para analizarlas, empezando con las fortalezas. Se leen una por una las hojas y se colocan en el piso o pegadas en una pared. A veces una hoja se relaciona con un tema que fue mencionado en otra. Por eso, se ponen las hojas juntas. De esta manera se van armando grupos de hojas relacionadas con un mismo tipo de fortaleza.

Después de colocar todas las hojas en grupos, se trata de analizarlas en su conjunto para detectar si alguno de estos grupos o **categorías** tienen relación entre sí. A las **categorías** se les

da un nombre. A la vez se alienta a los participantes a comentar sobre las categorías o grupos y explicar más plenamente su importancia.

Paso 3. Análisis de las oportunidades y amenazas: Después del análisis de las fortalezas y debilidades en la organización, se sigue el mismo método, utilizando hojas para identificar las “oportunidades” que ofrece el medio que la rodea, y seguidamente las “amenazas” u obstáculos que se encuentran en este medio para el logro de los propósitos de la organización local y alcanzar la visión de la comunidad transformada.

El resultado del FODA es un auto análisis de las fortalezas y debilidades de la organización local y de las oportunidades y amenazas contenidas en el medio de la micro-región y la comunidad, todas en **función del logro de la visión**. Las conclusiones de este análisis servirán como una base para elaborar las estrategias necesarias para **alcanzar la visión**.

NOMBRE ORGANIZACIÓN – FECHA HOY

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS (OBSTÁCULOS)
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • •

Ejercicio 2: Elaborar Las Estrategias y las Líneas De Acción para programas y proyectos

El propósito de la planificación estratégica es llegar a formular estrategias. Una buena estrategia exige que se idee la mejor forma de integrar el marco conceptual del proceso del desarrollo con la visión compartida y el análisis contextual. Una estrategia es un camino para ir desde la verdad real hacia la verdad ideal, o sea desde la realidad de la comunidad hacia la visión de la comunidad transformada, por medio del trabajo en las áreas señaladas en la misión de la organización.

Paso 1: Procedimiento general inicial: Al inicio de la sesión dedicada a diseñar las estrategias, es importante volver a repasar las características del marco de desarrollo y a leer la visión de la comunidad transformada y la misión de la organización, elaboradas previamente para que todos vuelvan a pensar en ellas.

Luego, se vuelve a las conclusiones del FODA, con base en ellas se trata de identificar las áreas estratégicas de acción. Hacer una lista contestando las siguientes tres preguntas básicas para usar en este análisis inicial:

¿Cómo podemos aprovechar las <u>oportunidades</u> en el medio?		¿Cómo podemos aminorar nuestras <u>debilidades</u> ?	¿Cómo podemos utilizar nuestras <u>fortalezas</u> para aminorar las <u>amenazas</u> y remover los <u>obstáculos</u> del medio?

--	--	--	--

Paso 2. Consulta analítica sobre oportunidades: Una organización o comunidad que trata de realizar muchas cosas distintas simultáneamente probablemente no resultará haciendo ninguna de ellas bien. Así, entre todas las oportunidades que existen, es importante seleccionar una, dos o tres estrategias que sean las más eficaces. Podemos preguntarnos:

¿Cuáles <u>oportunidades</u> tienen una relación más estrecha con la misión?	¿Cuáles <u>oportunidades</u> tienen mayor prioridad?

Se puede colocar la lista de oportunidades a la vista de todos y pedirles reflexionar individualmente sobre estas dos preguntas. Después de reflexionar, cada participante debe anotar las tres oportunidades que considera más importantes para enfocar la acción y las razones por las que considera que cada una de estas oportunidades es prioritaria.

Luego, se hace una ronda en que cada participante menciona la oportunidad que considera más importante y explica la razón de su elección. El facilitador anota en la pizarra cada oportunidad mencionada y debajo de ella, brevemente, las razones dadas para escogerla. Cuando se repite la misma oportunidad, él hace una raya para indicar cuántas personas la han mencionado y se agrega la razón, si es distinta. Después se repite la ronda, dando la oportunidad a cada participante de explicar la segunda oportunidad que ha escogido y luego, la tercera.

Paso 3. Análisis de prioridades: Por medio del ejercicio anterior probablemente se habrán identificado algunas oportunidades que la mayoría de los participantes consideran como prioritarias y otras de las que hay una diversidad de opiniones.

Se alienta a los participantes a comentar la lista de prioridades, la importancia de cada una y la posibilidad de combinar algunas. Luego, si no ha surgido un consenso de las 4 o 5 oportunidades más importantes, se pide a cada participante votar por las 5 oportunidades que considera más prioritarias. Se analizan los resultados de la votación y se toman las que tienen mayor aceptación, como base para la elaboración de estrategias.

Paso 4. Formulación de estrategias y líneas de acción: A grandes rasgos, en esta fase del proceso queremos contestar la siguiente pregunta:

TEMA	ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCIÓN
¿Qué planeamos hacer que cumpla con nuestra misión y tenga un impacto en el logro de nuestra visión?	¿Qué queremos hacer o lograr en relación con esta <u>oportunidad</u> ?	¿Cuáles líneas de acción son necesarias para poner en práctica la estrategia?

Ejemplo:

Tema 1: Fortalecer la organización comunitaria

Estrategia1: "Fortalecer nuestra organización comunitaria para que cumpla con los requisitos necesarios para ser tomada en cuenta como una Organización Territorial de Base."

Después de definir cada estrategia, se pasa a definir las líneas de acción que son necesarias para poner en práctica la estrategia. Volviendo al ejemplo anterior, posiblemente las líneas de acción podrían ser:

Líneas de acción:

- 1.1** Lograr el respaldo de la comunidad para apoyar la organización.
- 1.2** Participar en los diversos cursos y talleres en gestión para la acción social ofrecidos para organizaciones de base para incrementar las capacidades relacionadas con el desarrollo y la gestión local.
- 1.3** Desarrollar la capacidad en el diseño y gestión de proyectos por medio de llevar a cabo un proyecto sencillo realizado por la comunidad.
- 1.4** Gestionar la personería jurídica de la organización.

Después de definir una estrategia y las líneas de acción relacionadas, se pasa a la próxima oportunidad y se repite el proceso.

Paso 5. Estrategias para transformar las debilidades en fortalezas: Cuando se terminan de definir las estrategias y las líneas de acción que han nacido del análisis de las oportunidades, se pasa a hacer el mismo análisis de las debilidades. Primero, se analizan las debilidades para definir aquellas en las cuales se considera importante tomar acción, basándose en las preguntas:

¿Qué importancia tiene la debilidad en el cumplimiento de la misión? ¿Qué posibilidades tenemos de sobreponernos a esta debilidad?	¿Cuáles <u>debilidades</u> tienen mayor prioridad?

Se pone el papel con la lista de **debilidades** en la pared y se pide a todos los participantes que piensen en las dos preguntas, y que seleccionen de 2 a 3 debilidades acerca de las cuales se considera que es crítico tomar acción. Se identifica cuales son prioritarias.

Se hace una ronda en que cada participante menciona la debilidad que considera más importante y explica la razón para elegirla. El facilitador anota en la pizarra cada debilidad mencionada y debajo de ella, brevemente, las razones dadas para seleccionarla. Cuando alguien repite la misma debilidad, el facilitador hace una raya para indicar cuántas personas la van mencionando, y se agrega la razón, si es distinta. Después se repite la ronda, hasta que cada participante haya explicado todas las debilidades que considera más importantes.

Luego, se analizan las debilidades escogidas a la luz de los dos criterios: su importancia para el cumplimiento de la misión y la posibilidad de hacer algo para sobreponerse a ellas. Después del análisis, sea por unanimidad o por votación, se decide cuáles debilidades se deben tomar en cuenta en las estrategias.

Una vez definidas estas debilidades, para cada una se trata de definir una estrategia que responda a la pregunta; ¿qué haremos para sobreponernos a esta debilidad? Finalmente se elaboran las líneas de acción que definen concretamente cómo llevar a cabo las estrategias.

TEMA	ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCIÓN
¿Qué planeamos hacer que cumpla con nuestra misión y tenga un impacto en el logro de nuestra visión?	¿Qué queremos hacer para sobreponernos a esta debilidad?	¿Cuáles líneas de acción son necesarias para poner en práctica la estrategia?

Tema Y:

Estrategia Y:

Líneas de acción de Y:

Paso 6: Estrategias para prevenir las amenazas y obstáculos: Se analizan las amenazas u obstáculos de una forma parecida a las debilidades, seleccionando las que tengan mayor prioridad por medio de un análisis basado en las preguntas:

¿Qué importancia tiene la amenaza para el cumplimiento de la misión?	¿Qué posibilidades tenemos para enfrentarnos a esta amenaza?	¿Cómo podemos utilizar nuestras <u>fortalezas</u> para aminorar las amenazas y remover obstáculos del medio?

Luego, para cada una de las amenazas seleccionadas se elabora una estrategia que responda a la pregunta: ¿Qué haremos para minimizar esta amenaza? Finalmente, se elaboran las líneas de acción que definen concretamente cómo llevar a cabo cada estrategia.

TEMA	ESTRATEGIA	LINEAS DE ACCIÓN
¿Qué planeamos hacer que cumpla con nuestra misión y tenga un impacto en el logro de nuestra visión?	¿Qué haremos para minimizar esta amenaza y remover el obstáculo?	¿Cuáles líneas de acción son necesarias para poner en práctica la estrategia?

Tema Y:

Estrategia Y:

Líneas de acción de Y: