

SECRETARIA  
DE ACCIÓN SOCIAL  
Y GREMIAL  
**Universidad Nacional de Rosario**  
**[www.unr.edu.ar](http://www.unr.edu.ar)**  
[www.unr.edu.ar/accion-social-gremial](http://www.unr.edu.ar/accion-social-gremial)

***FODA***

## **AUTORIDADES**

Sr. Rector UNR CPN Ricardo Suarez

Sr. Vicerrector UNR Ing. Aldo Gimbatì

Sra. Secretaria de Acción Social y Gremial Dra. Liliana Conforti

Asociación Personal Universidad Rosario

Sr. Miguel Roldán

## **Equipo Gestión Administrativa**

Nidi Basaldella

Delfina Demirdjian

Florencia Demirdjian

Sidney Ferragutti

Monica Ferrari

Adriana Levi

Martha Lopez

Carlos Mackey

Hector Medizza

Silvia Nardone

Maria Teresa Ostoich

Mariana Psariano

Monica Eva Riva

Maria Graciela Rodriguez

Eduardo Salmin

MarizaTazzioli

Viviana Torrìsi

## **Presentación**

Las modalidades de formación y capacitación que hemos diseñado y estamos ejecutando se inscriben en el complejo proceso de transformación que vive la cultura organizacional del sector público.

Impulsados por el reconocimiento de la necesidad de acompañar estos cambios, diseñamos un modelo, de investigación acción participación integrativa, evaluación por resultados, que atiende a la institución y a su gente, simultáneamente.

La propuesta se concentra en el carácter específico de la organización pública, procurando incorporar y disponer herramientas de la organización moderna en un contexto abierto a la retroalimentación.

Se contó con asesoramiento de docentes, personal administrativo de nuestra casa de altos estudios y del Instituto Nacional de la Administración Pública con un sentido pluralista de trabajo activo, centrado en rigor analítico y la comprensión a través de la integración de múltiples perspectivas.

El escenario que hemos construido nos permitió establecer vínculos para compartir la experiencia con otras instituciones.

El paso de agentes públicos de diversos entes nacionales enriqueció nuestra labor.

El sentido de cooperación institucional es una de nuestras metas, aspiramos a enriquecerlas aún más mediante la tarea compartida y el esfuerzo conjunto.

# El diagnóstico de su negocio

---

El primer paso que debe dar, antes de una planificación estratégica en su organización, es diagnosticar la situación en que se encuentra.

Para esto vamos a presentar en este capítulo una técnica denominada FODA.

**El diagnóstico FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación y las perspectivas de una organización con el objeto de sacar algunas conclusiones. Según su resultado deberemos continuar con la forma en que estamos gerenciando o generar cambios que permitan superar esa situación en el futuro.**

## El diagnóstico FODA

Es una herramienta que provee información muy valiosa ante toda toma de decisiones.

Con el diagnóstico FODA usted podrá responder tres preguntas básicas:

- ¿Cuál es su situación actual?
- ¿Cuáles deben ser sus prioridades hacia el futuro?
- ¿Que opciones de desarrollo y que oportunidades tiene?

### La situación actual de la organización

La situación actual de su institución esta condicionada por dos niveles de factores:

Los factores o elementos situados dentro de su organización definirán cual es la situación interna. Por ejemplo, la capacidad técnica de las personas que trabajan en ella, la tecnología utilizada, el equipamiento y la maquinaria que tiene, las relaciones entre los trabajadores, la capacitación de gerenciar, etc.



**situación externa**

La **situación externa**, en cambio, dependerá de un conjunto de factores o elementos que se ubican o proceden del medio que rodea a la organización. Por ejemplo: las normas y leyes relacionadas con el tipo de actividad que desarrolla (salud, higiene, legislación laboral, impositiva, aduanera, financiera, etcétera), los competidores, proveedores y complementadores de su actividad, la situación del mercado, el poder adquisitivo del país y de la región, etc.

### ¿Que analiza el diagnóstico FODA en la situación interna?

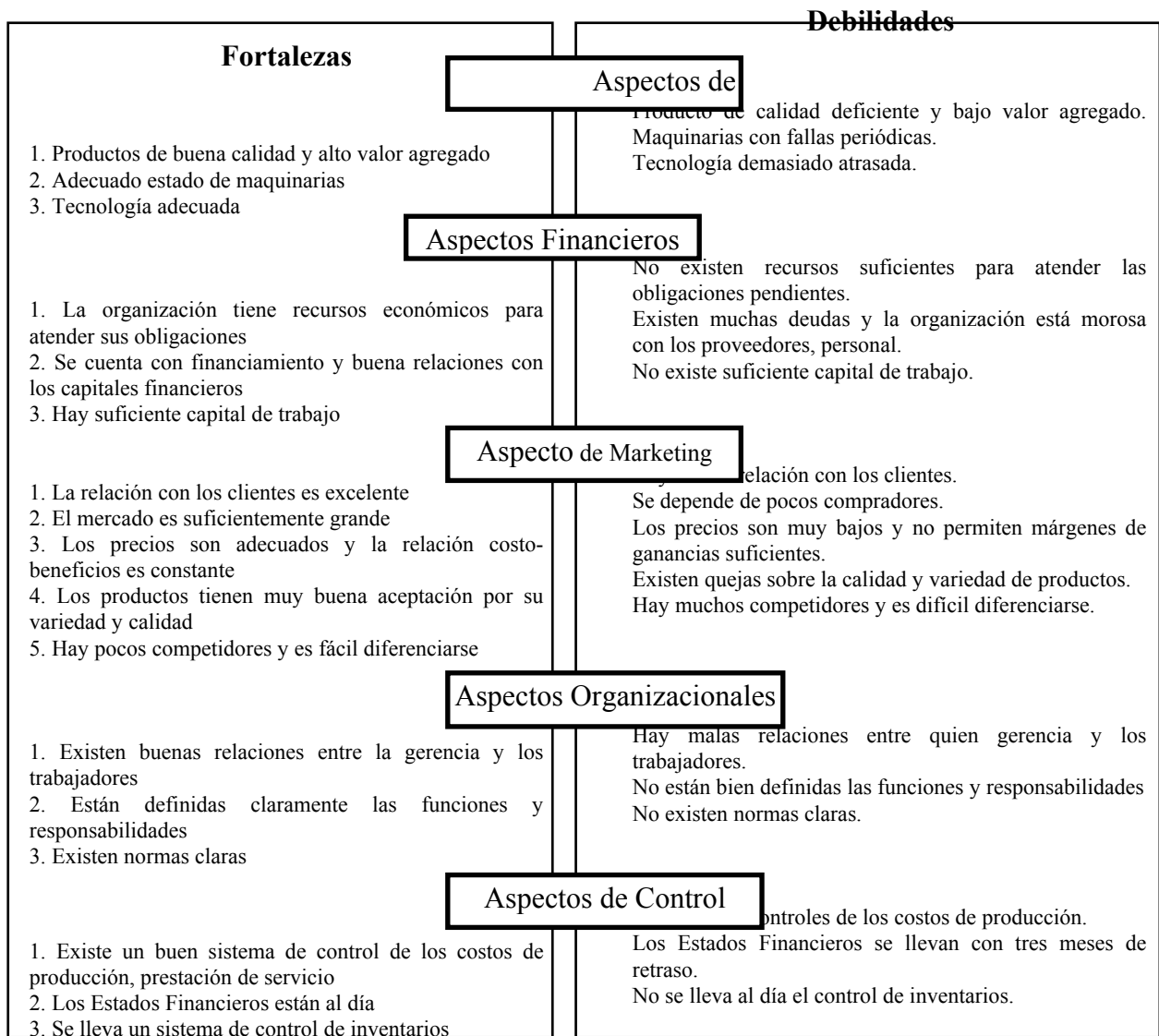
Dos tipos de elementos o factores: los aspectos positivos de la unidad productiva y/o prestación de servicio, que denominamos Fortaleza y los aspectos negativos que llamamos Debilidades.

## Situación interna

Aspectos positivos  
de la organización

Aspectos negativos  
de la organización

Ejemplos de Fortalezas y Debilidades según las diversas áreas de una empresa:



En síntesis, identificar las fortalezas de la organización lo lleva a establecer los aspectos positivos que ya tiene la misma para alcanzar que ya tiene la misma para alcanzar sus objetivos, mientras que identificar sus debilidades lo conduce a establecer los aspectos negativos que impiden el progreso de la organización. Le proponemos realizar el siguiente trabajo de autodiagnóstico que le permitirá aplicar este modelo a su propia situación.

## ¿Qué analiza el Diagnóstico FODA en la Situación Externa?

En la Situación Externa o ambiente que rodea a la organización también se analizan dos tipos de elementos o factores: los aspectos positivos que pueden influenciar a la organización, que llamamos **oportunidades**; y los aspectos negativos del ambiente que pueden presentar obstáculos a la institución, que llamamos **amenazas**.

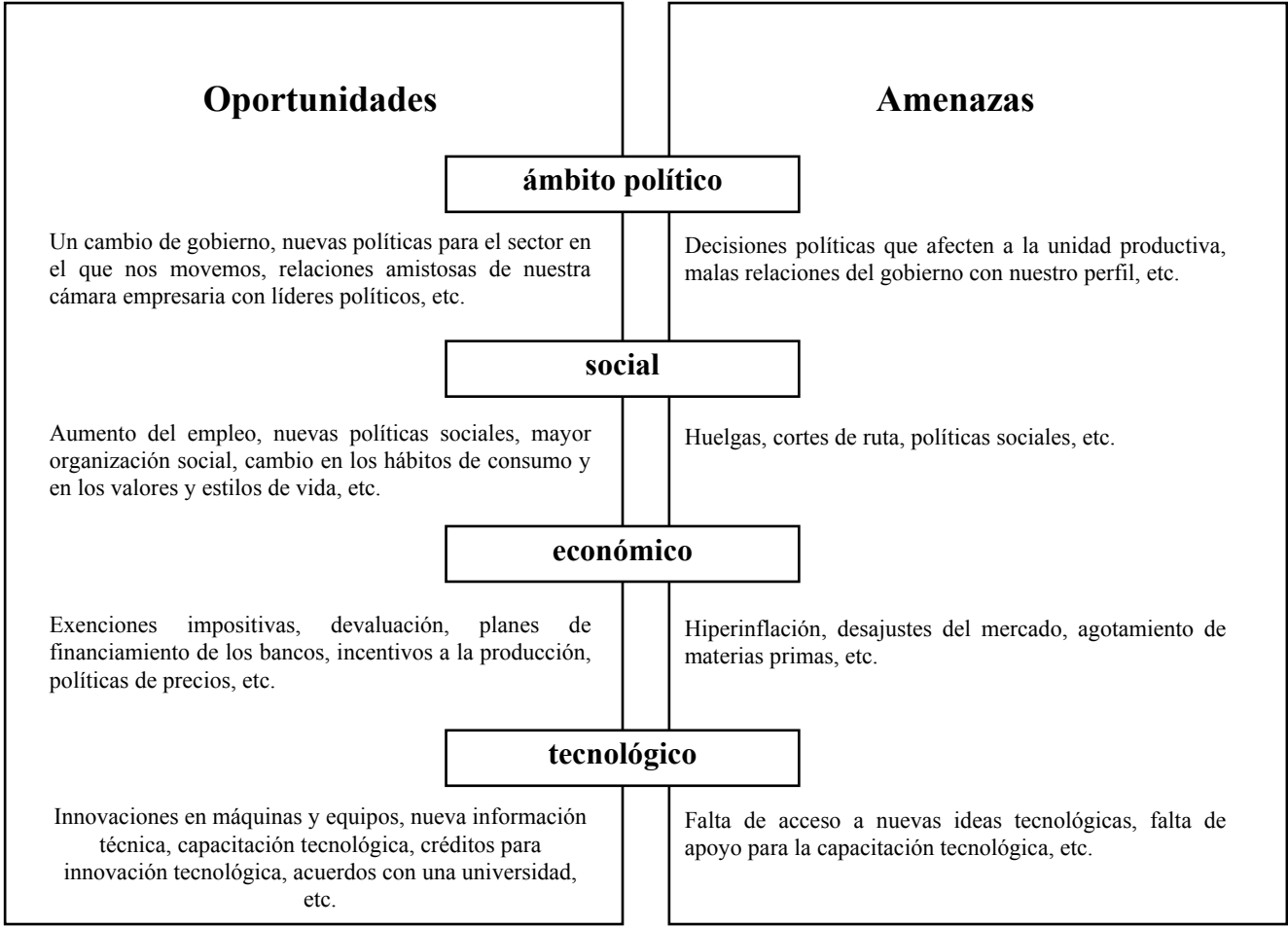
### Situación externa

#### Aspectos positivos del ambiente

Las **oportunidades** son, por lo tanto, los elementos o factores del ambiente externo que nuestra organización podría aprovechar para lograr sus objetivos.

#### Aspectos negativos del ambiente

En cambio las **amenazas** son elementos o factores del ambiente externo a la unidad productiva que podrían obstaculizar el desarrollo de la misma e impedirle seguir existiendo o dificultándole el logro de sus objetivos.



Así, factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos provenientes del ambiente externo pueden representar oportunidades o amenazas para su organización.

A su vez estas oportunidades y amenazas tendrán repercusiones positivas o negativas para el funcionamiento de su organización en lo referente a producción, desempeño, finanzas, control y organización.

Por ejemplo, un cambio en las normas legales sobre seguridad industrial (amenaza) puede generar un problema en el área de la producción (debilidad) si nuestros equipos ofrecen algún riesgo a quienes trabajan y una fortaleza frente a los competidores si, a diferencia de ellos, nuestros equipos son más seguros; la instalación de una nueva empresa importante en nuestra localidad puede representar una oportunidad si estamos preparados para ofrecernos como proveedores (fortaleza)

## AMBIENTE

POLÍTICO - SOCIAL - ECONÓMICO - TECNOLÓGICO



OPORTUNIDADES

AMENAZAS

PRODUCCIÓN   FINANZAS   MERCADEO   CONTROL   ORGANIZACIÓN

## ORGANIZACION

De la misma forma que en el caso de la situación interna, en la que debe analizar los aspectos positivos y negativos existentes en el momento de hacer su diagnóstico; al analizar la situación externa debe identificar las oportunidades y amenazas existentes ahora y no las existentes en el pasado ni las que puedan darse potencialmente en el futuro, a menos que tenga la certeza absoluta de que se producirán.

Puede aplicar en la práctica esta técnica de Diagnóstico FODA, identificando mediante un proceso de análisis conjunto entre todos los integrantes de la empresa (dirección, empleados, asesores y gente de confianza) los elementos positivos y negativos de su situación interna, a los que denominamos respectivamente “Fortalezas” y “Debilidades”, y los elementos positivos y negativos de la situación externa a la organización, a los que denominamos “Oportunidades” y “Amenazas”. Agrupados todos los aspectos en una sola figura le dará los siguientes resultados, que explica el nombre de esta técnica de diagnóstico:

**internos**

**externos**

**Aspectos positivos**

**fortaleza**  
**F**

**oportunidades**  
**O**

**Aspectos negativos**

**debilidades**  
**D**

**amenazas**  
**A**