



VERACRUZ  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SERVICIOS DE SALUD DE VERACRUZ  
DIRECCIÓN GENERAL  
COORDINACIÓN DE CALIDAD EN SALUD**



**200**  
AÑOS  
**VERACRUZ**  
CUNA DEL HEROICO  
COLEGIO MILITAR  
**1823 - 2023**



VERACRUZ  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



# CURSO-VIRTUAL: "HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD"



## MÓDULO II

**Mejora continua y herramientas para  
gestionar la calidad en salud.**

## Contenido del Módulo II

# FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

# FODA

## Conceptos

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que facilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con objetivos y políticas determinados.



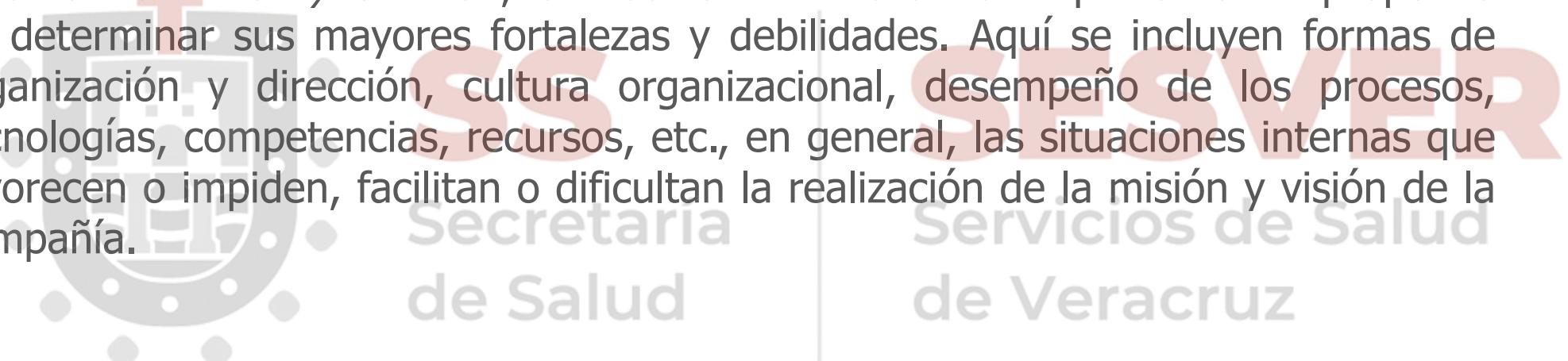
Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, fotográfico, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización



# FODA

## Conceptos

El FODA es una herramienta para construir una estrategia de mejora analizando, a la luz de *la misión y la visión*, la situación interna de la empresa con el propósito de determinar sus mayores fortalezas y debilidades. Aquí se incluyen formas de organización y dirección, cultura organizacional, desempeño de los procesos, tecnologías, competencias, recursos, etc., en general, las situaciones internas que favorecen o impiden, facilitan o dificultan la realización de la misión y visión de la compañía.



Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

# FODA Conceptos

Es importante la evaluación del entorno para determinar las posibles amenazas y oportunidades. Se analizan los escenarios previsibles *externos* que, por sus efectos inmediatos o futuros, favorecen o impiden, facilitan o dificultan el éxito de la organización. De esta manera, se revisa lo que acontece en el mundo y en el país, que puede ser relevante para la organización; por ejemplo, la situación económica, política y social, las tendencias mundiales, la legislación, etc. También se consideran los aspectos más cercanos a la empresa, como la situación y tendencia de la rama industrial, los mercados y la competencia.

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

## FODA Concepto

El acrónimo **FODA** se refiere  
a:

Fortalezas,  
  
Oportunidades,  
Debilidades y  
Amenazas

**SS**  
Secretaría  
de Salud



Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

# Utilidad y Objetivo

El **FODA** nos va a ayudar a analizar nuestra institución siempre y cuando podamos responder tres preguntas:

- Lo que estoy analizando, ¿es relevante?.
- ¿Está fuera o dentro de la institución?.
- ¿Es bueno o malo para mi institución?.

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización.

Tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la institución u organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado:



# Utilidad y Objetivo



**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la organización; recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

# Utilidad y Objetivo

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

## Utilidad y Objetivo

Es de utilidad para desarrollar un plan que tome en consideración muchos, y diferentes factores internos y externos, para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y amenazas, o también para un plan estratégico o al planear una solución específica a un problema.



Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

# Consideraciones

Para realizar el análisis FODA se puede recurrir a grupos de discusión y a la técnica de lluvia de ideas, con la participación de directivos y mandos clave, para que cada uno de ellos genere por separado de 5 a 10 de las principales debilidades que la organización tiene.



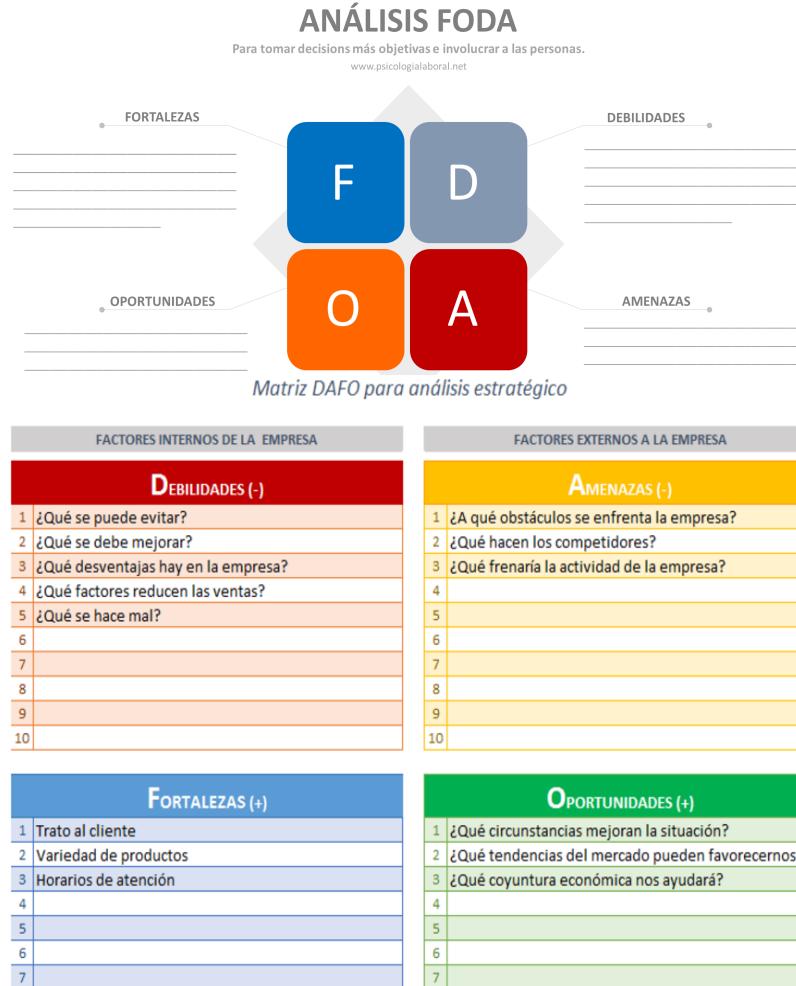
Es posible recurrir a ciertos instrumentos que ayuden a profundizar mejor en los aspectos críticos de cada elemento del FODA, como los estudios de desempeño de la empresa, los análisis externos, las opiniones de expertos, etc. Una vez generadas las ideas del FODA, un grupo más pequeño se puede dar a la tarea de agrupar y organizar la información generada (los aspectos que reciben más menciones, etc.).

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

# Consideraciones

Este análisis se presenta al equipo directivo para que sea enriquecido y discutido. El resultado final debe ser una relación jerarquizada de los elementos del FODA. Es conveniente que la síntesis del FODA se coloque en un recuadro o una tabla. En cada parte se anotan de cinco a ocho aspectos de cada elemento del FODA: en la parte superior, las F y las O, y abajo en los renglones, las D y las A.

Están reservados todos los derechos que la legislación de protección y almacenamiento en memoria electrónica la misma que la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización



# Metodología

a) **Análisis Interno.** Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas, y en el segundo de las debilidades. Como ejemplos podemos mencionar: *recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.*



Humanos



SESVER

Servicios de Salud  
de Veracruz



Materiales

## Recursos

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización



Financieros



Intangibles

[www.econlink.com.ar](http://www.econlink.com.ar)

## Metodología

**b) Análisis Externo.** Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: *el sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc.*



Secretaría  
de Salud

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

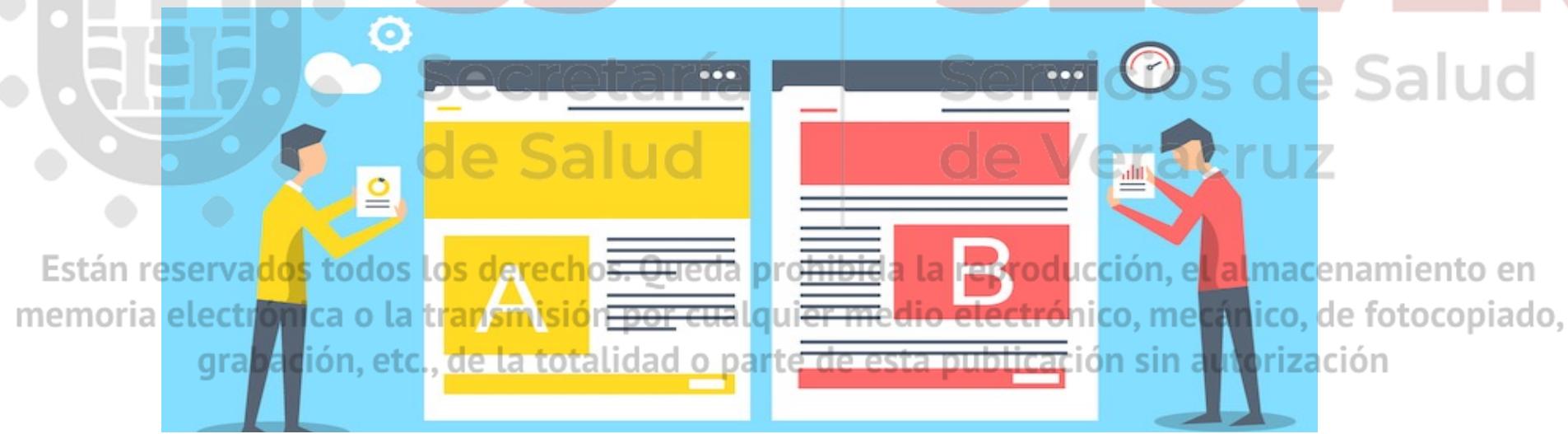
SESVER

Servicios de Salud  
de Veracruz



## Metodología

c) **Confección de la Matriz FODA.** Vacíe la información que ha obtenido en los pasos A) y B) en el formato de tabla que se presenta posteriormente. De la combinación de Fortalezas con Oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa. Las limitaciones, determinadas por una combinación de Debilidades y Amenazas, colocan una seria advertencia.



# Metodología

Los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo de la organización.

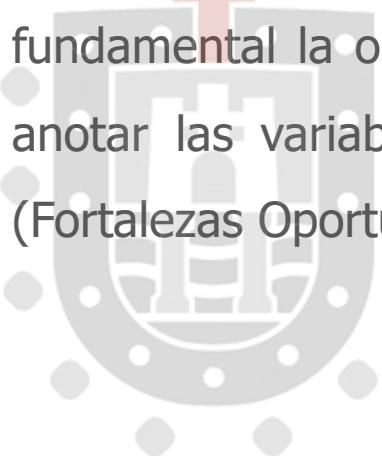
Se divide la matriz FODA en dos submatrices, una relacionada con el ámbito interno (*Fortalezas Debilidades*) y otra el externo (*Oportunidades Amenazas*).

Secretaría  
de Salud

Servicios de Salud  
de Veracruz

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

La frase corta con la que se puede invocar o describir una variable deberá redactarse de forma breve, clara y concisa, demostrando lo que se quiere decir o valorar. Es fundamental la objetividad o realismo en la declaración de variables. Es importante anotar las variables por orden de implicación o fuerza impactante en lo positivo (Fortalezas Oportunidades) y en lo negativo (Debilidades Amenazas).



Secretaría  
de Salud

SESVER  
Servicios de Salud  
de Veracruz

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

## Metodología

**d) Determinación y diseño de la estrategia.** Se puede utilizar esta información para ayudar a desarrollar una estrategia que contenga y maximice las fuerzas y oportunidades; para así, reducir las debilidades y amenazas que no permiten obtener los objetivos planteados. Para presentar los datos y realizar los análisis correspondientes se recomienda utilizar una hoja de cálculo Excel que permitirá profundizar con esquemas de reacción o adaptación como veremos después en un ejemplo.

Secretaría  
de Salud

Servicios de Salud  
de Veracruz

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

# Metodología

Vacie la información que ha obtenido en los pasos a) y b), en una tabla de la siguiente manera:

Análisis	Positivo	Negativo
Interno	Fuerzas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

# Ejemplo

Se aplicará un Análisis FODA para determinar las fuerzas que promueven u obstaculizan el cumplimiento de la Misión del Centro de Salud: "*Brindar servicios médicos con enfoque en la prevención, control y seguimiento de enfermedades referentes a un nivel básico de atención. Dichos servicios deberán otorgarse con oportunidad, calidad y calidez, buscando satisfacer las necesidades de la población objetivo*".

Servicios de Salud  
de Veracruz

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización



**SS**  
Secretaría  
de Salud

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización.

## Ejemplo

	Positivo (+)	Negativo (-)
	Fortalezas	Debilidades
Internas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apertura al cambio por parte del personal</li><li>- Buena ubicación del "Centro de Salud"</li><li>- Insumos suficientes para el tipo de unidad</li><li>- Buena percepción de la calidad de los servicios recibidos</li><li>- Cuenta con un Comité de Salud completo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El personal está desmotivado</li><li>- Sólo se trabaja un turno</li><li>- El edificio es pequeño</li><li>- Rotación del personal médico cada 6 meses</li><li>- Equipamiento médico obsoleto</li><li>- No existe planta emergente de luz</li><li>- Alta burocracia y exceso de papeleo</li><li>- Diferencias culturales con los usuarios</li></ul>
Externas	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyo del gobierno local a solicitud</li><li>- Alta necesidad identificada por parte de los usuarios</li><li>- Se cuenta con proyectos financiados con recursos internacionales</li><li>- La comunidad es proactiva</li><li>- Apoyo de otras instituciones: escuela, iglesia</li></ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bajo ingreso de los usuarios</li><li>- Pocas vías de acceso</li><li>- Red de frío inoperante</li><li>- Carreteras en mal estado</li><li>- Problemas en el abasto oportuno de medicamentos</li><li>- Paradigmas de los proveedores</li></ul>

# Ejemplo

FO (Fortalezas-Oportunidades)	DO (Debilidades-Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"><li>-El personal se encuentra capacitado en técnicas interactivas de mejora de calidad.</li><li>-Existe coordinación con otros proveedores para cubrir todas las necesidades de los usuarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Remodelar las instalaciones con fondos locales y ayuda internacional.</li><li>-Solicitar ampliación del horario de atención a los usuarios con la contratación correspondiente del personal médico.</li><li>-Mayor acercamiento con la población para el cuidado de la salud (control de enfermedades) y diagnóstico oportuno.</li><li>-Solicitar a la autoridad local planta emergente de luz.</li><li>-Solicitar el mejoramiento de las vías de acceso existentes.</li></ul>
FA (Fuerzas-Amenazas)	DA (Debilidades-Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"><li>-Recuperación de costos por medicamentos y servicios de laboratorio con apoyo de entidades gubernamentales en sus diferentes niveles, empresas privadas y ONG's.</li><li>-Informar a las instancias correspondientes el reporte del estado en el que se encuentra el equipo médico y la red de frío para sustituirlos o darles mantenimiento oportunamente.</li><li>-Pago de incentivos al personal basados en el desempleo.</li><li>-Con la población asignada el CS organizar diferentes alternativas para el traslado de pacientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión de procedimientos para disminuir los costos y tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio que percibe el usuario.</li><li>- Analizar la factibilidad de ampliar la resolutividad del Centro de Salud.</li><li>- Identificar la red de servicios de salud a la que el Centro de Salud pertenece o en su caso la que pueda resolver la demanda de atención.</li></ul>

# Ejemplo

Se pueden aplicar técnicas cuantitativas sobre los factores incluidos en la matriz, que se basan en cuantificar la importancia e influencia de los factores o variables del análisis FODA. Es muy común utilizar solamente aquellas variables más importantes o con mayor influencia. Al identificar y evaluar los resultados FODA, se estará en condiciones de desarrollar las estrategias necesarias en corto, mediano o largo plazo, con la participación de los diferentes actores responsables en su ámbito de competencia. Asimismo, con un buen estudio y análisis FODA, la institución podrá cumplir con las metas que se haya trazado, derivado de la detección del potencial que como equipo de trabajo se tiene.

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

# Ejemplo



Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, correo electrónico, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización.



## Consultar

- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial: Aplicación multisectorial.* España: Universidad de Lleida.
- Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.* Marzo 08, 2019, de Universidad Veracruzana Sitio web: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización

Bibliografía:

*Análisis FODA. Dirección de Sistemas Gerenciales. Dirección de Planeación y Desarrollo en Salud.*



**Secretaría  
de Salud**

*Calidad Total y Productividad. Humberto Gutiérrez Pulido. Edit.  
Mac Graw Hill.*

**SESVÉR**

**Servicios de Salud  
de Veracruz**

Están reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en memoria electrónica o la transmisión por cualquier medio electrónico, mecánico, de fotocopiado, grabación, etc., de la totalidad o parte de esta publicación sin autorización