Evaluación y selección de las acciones estratégicas

- **Ponderación de estrategias**
- **Clasificación de las acciones emergentes del análisis FODA.**
- **Relación de las estrategias con las áreas de la institución.**

Ponderación de estrategias:

Cada una de las Fortalezas se puede combinar con cada una de las debilidades, amenazas y oportunidades y así sucesivamente todos los factores.

Este trabajo puede ser muy complejo cuando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades enunciadas son muchas. En el Cuadro 2 se ve cuál puede ser el grado de complejidad. Estas combinaciones o relaciones sirven para seleccionar la estrategia que más se adecue al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución.

La ponderación se puede hacer dándole un puntaje a las relaciones que fuera 1 en el caso de existir dicha relación y 0 cuando no existe y entonces surgiría un diseño como el que se plantea en el Cuadro 3 que debería repetirse para cada uno de los casilleros de la Matriz FODA.

Esta clasificación de las relaciones debe manejarse con mucho cuidado ya que no se debe sumar simplemente la cantidad de relaciones con 1, en cada columna y fila para determinar cuál es la mejor relación entre varias fortalezas y oportunidades.

Las relaciones pueden tener diferentes ponderaciones en función del potencial que representan, por lo que debe evaluarse cada una de las relaciones detenidamente. De todas maneras nos sirve como una primera aproximación para descartar las que no tienen ninguna valoración (con 0) y analizamos las que tienen un 1 como clasificación definiendo cuál es la ponderación que les corresponde.

Clasificación de las acciones emergentes del análisis FODA.

Del cuadro resultante de la combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas surgen las estrategias alternativas.

Cuadro 2

Factores externos Factores internos	Oportunidades	Amenazas
	O1 O2 O3 On	A1 A2 A3 An
Fortalezas F1 F2 F3 Fn	FO (maxi-maxi) Estrategia para maximizar F y O. O1-F1, O1-F2, O1-F3..., O1-Fn O2-F1, O2-F2, O2-F3..., O2-Fn On-F1, On-F2, On-F3..., On-Fn	FA (maxi-mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A A1-F1, A1-F2, A1-F3...A1-Fn A2-F1,A2-F2,A2-F3...A2-Fn An-F1,An-F2,An-F3...,An-Fn
Debilidades D1 D2 D3 Dn	DO (mini-maxi) Estrategia para minimizar debilidades y maximizar oportunidades. O1-A1, O1-A2, O1-A3..., O1-An O2-A1,O2-A2, O2-A3..., O2-An On-A1, On-A2, On-A3..., On-An	DA (mini-mini) Estrategia para minimizar las A y D. A1-D1,A1-D2,A1-D3...A1-Dn A2-D1,A2-D2,A2-D3...A2-Dn An-D1,An-D2,An-D3...,An-Dn

Los cuatro conjuntos de variables nos brindan la siguiente combinación, que se ha enunciado brevemente en el cuadro correspondiente:

1. Estrategias Ofensivas FO maxi-maxi (Fortalezas vs. Oportunidades):

Esta es la combinación ideal a la que aspira cualquier institución. Por ejemplo se da cuando la institución cuenta con equipamiento actualizado, personal altamente capacitado, etc. Como fortalezas internas y está inserto en un plan de modernización de la institución que la cobija, lo que permitirá enriquecer los servicios, contratar personal, actualizar las colecciones, etc.

Una de las estrategias que puede surgir de estas combinaciones, sería el fortalecer la formación de redes internas de bibliotecas académicas de la institución y con otras instituciones a fin de potenciar los servicios y consolidar las fortalezas internas.

2. Estrategias de reorientación DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades):

Estas estrategias se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

La estrategia a surgir, puede ser por ejemplo cuando la institución implementa, a través de su página *Web* servicios de referencia electrónica, que tienen gran aceptación de sus usuarios virtuales e implican una gran demanda, pero no cuentan con más que una persona capacitada que pueda responder las consultas a través de la *Web*. Una

estrategia posible sería contratar una persona que cumpla con el perfil necesario para reforzar el servicio, la alternativa podría ser capacitar a alguno de los agentes de la institución. La peor alternativa es el no hacer absolutamente nada, lo que representaría un descrédito de la biblioteca para el conjunto de usuarios que comenzaron a utilizar los servicios a través de la *Web*.

3. Estrategias defensivas FA maxi-mini (Fortalezas vs. Amenazas):

Las fortalezas de la institución enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas.

La estrategia en este caso puede ser que ante la suspensión o eliminación de un plan de fortalecimiento de la educación superior que aportaba recursos para la actualización tecnológica y la capacitación del personal, la biblioteca se enfrenta a un problema financiero para mantener su crecimiento. Sin embargo, el haber logrado un reconocimiento en su proceso de actualización le permite optar por otras fuentes de financiamiento, tanto al interior de la organización, como de agencias de desarrollo del país y del extranjero, a través de la presentación de proyectos.

4. Estrategias de supervivencia DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas):

La estrategia tiene como objetivo, en este caso la minimización de los dos factores. La situación de la institución es totalmente precaria y debe luchar por su supervivencia.

Si la institución carece de suficiente personal capacitado y equipamiento que permita la prestación de servicios modernos y en el entorno se han creado bibliotecas académicas que compiten, en condiciones superiores, la estrategia, en este caso es el planteo a las autoridades correspondientes de la imposibilidad de funcionar en este escenario y la necesidad urgente de dotar a la unidad de información de recursos que permitan revertir esta situación. Esta situación puede estar dada por la decisión política de no dar prioridad a los problemas de la biblioteca, pero esta amenaza seguramente será transitoria y se podrá revertir cuando cambien las autoridades.

Cuadro 3

O P O R T U N I D A D E S	FORTALEZAS								
		F1	F2	F3	F4	.	.	.	Fn
	O1	1	0	0	1	.	.	.	0
	O2	0	0	1	1	.	.	.	1
	O3	1	1	1	1	.	.	.	1
	O4	1	1	1	0	.	.	.	1
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	On	0	1	0	0	.	.	.	0

Una vez establecida la ponderación de las relaciones y descartadas las que tienen valoración 0, se puede diseñar una matriz con las estrategias de cada uno de los escenarios. Presentamos un ejemplo tomando los antecedentes enunciados:

Cuadro 4

Factores externos Factores internos	OPORTUNIDADES O1. Creación de un fondo nacional para el mejoramiento de la educación superior. O2. Aumento de la demanda de servicios virtuales O3. Existencia de otras unidades de información equipadas.	AMENAZAS A1. Posibilidad de suspensión de los recursos. A2. Instalación de bibliotecas académicas mejor dotadas. A3. Negativa de las autoridades para mejorar la situación.
FORTALEZAS F1. Personal Capacitado F2. Equipamiento informático F3. Voluntad política de participar en redes	ESTRATEGIAS OFENSIVAS-FO (maxi-maxi) 1. Conformación y participación en redes y consorcios (F1, F2,O3)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - FA (maxi-mini) 1. Formular proyecto para presentar a la agencia X. (F1, A1)
DEBILIDADES D1. Personal insuficiente D2. Equipamiento insuficiente D3. Problemas de comunicación con las autoridades	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN – DO (mini-maxi) 1. Contratación de personal capacitado. (D1, O1)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA - DA (mini-mini) 1. Planteo a las autoridades correspondientes de la imposibilidad de funcionar en este escenario y la necesidad urgente de dotar a la unidad de información de recursos que permitan revertir esta situación. (D3, A3)

6.3 Relación de las estrategias con las áreas de la institución.

Si bien en este ejemplo se han abordado limitadas relaciones que permiten plantear estrategias, este ejercicio se debe hacer extensivo al resto de las relaciones para plantear las estrategias posibles y, de esa forma, hacer el listado de las estrategias prioritarias, que, como ya se ha dicho deben ser coherentes con la misión, visión y objetivos institucionales.

Se debe analizar a qué áreas institucionales involucran las estrategias propuestas para establecer los responsables, de cada una de ellas, de llevar adelante el plan estratégico que surja e implementarlo. En las páginas *Web* recomendadas se pueden hallar ejemplos de esta correspondencia acciones – áreas institucionales.