



Universidad
de Valparaíso
CHILE

MANUAL DE ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA PARA EL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

ELABORADO POR: DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| I. PRESENTACIÓN | 3 |
| II. MARCO TEÓRICO | 3 |
| III. FACTORES..... | 3 |
| IV. RELEVANCIA | 7 |
| V. EJEMPLO SEGÚN EJES ESTRATÉGICOS..... | 8 |
| VI. REFERENCIAS | 10 |

I. PRESENTACIÓN

El presente manual tiene por finalidad apoyar la elaboración de la contextualización del escenario en el que se desenvuelve la organización; sus facultades, campus y unidades académicas, así como las capacidades que posee; el análisis debe identificar aquellos focos de la planificación sobre los que se proyectará su desarrollo. Este análisis debe generar una “estructura” de planificación que otorgue consistencia a la toma de decisiones. Bajo el contexto de la Planificación Estratégica es fundamental realizar un análisis de la situación real del entorno del Campus, Facultad, Escuela e Instituto, considerando factores internos y externos que permitan establecer estrategias claves para lograr los proyectos establecidos y con ello los objetivos estratégicos.

Una de las herramientas que permite observar la perspectiva general de la situación actual de manera sencilla pero contundente, es la **Matriz FODA**, siendo esta uno de los ámbitos relevantes dentro del Plan de Desarrollo Estratégico. Este análisis es considerado como parte fundamental, debido a que los factores identificados que orientarán la toma de decisiones y llevarán a definir qué proyectos son necesarios abordar para poder responder a aquellas debilidades y amenazas, pero también para potenciar las fortalezas y oportunidades.

II. MARCO TEÓRICO

La matriz FODA se compone de cuatro variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Estas en su conjunto permiten brindar rápidamente información de aquellos factores internos y externos que inciden en la organización, ayudando a entender como es la realidad de cada unidad y el entorno que la rodea (Riquelme, 2016).

El análisis FODA es una de las herramientas de gestión estratégica más utilizada en la actualidad en las organizaciones, además de establecerse como un mecanismo clave para llevar a cabo el proceso del Plan de Desarrollo Estratégico (Davies & Thoma, 2014).

III. FACTORES

Usualmente, dentro de la elaboración del análisis FODA se establece una matriz donde se establece sus componentes: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las cuales se definen de la siguiente forma:

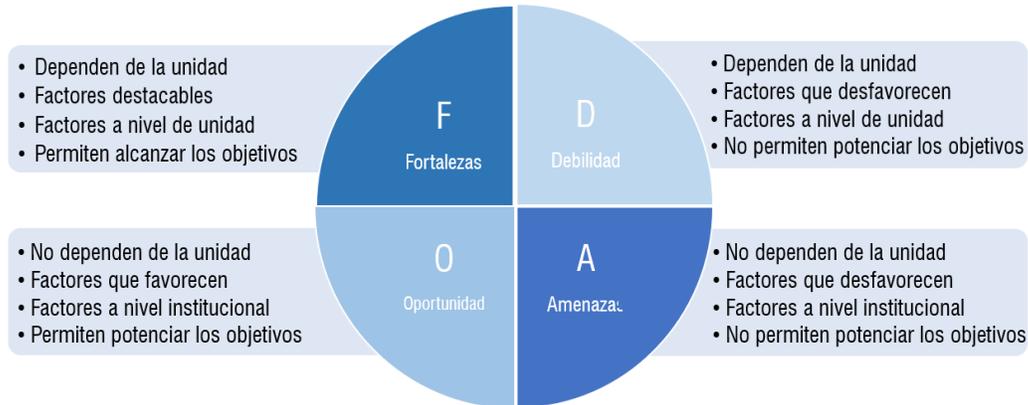
Fortalezas: factores destacables y aquellos quehaceres propios de la Unidad Académica que influyen de manera positiva en el desempeño de la institución.

Oportunidades: considerar aquellas a nivel institucional y del medio que no se pueden controlar, pero que evidencian factores de crecimiento o mejoría para la unidad.

Debilidades: contemplar factores propios desfavorables o que podrían mejorarse de la unidad.

Amenazas: son factores a nivel institucional y del medio no controlables pero que pueden representar una limitante para el desarrollo de los proyectos (Thompson & Strickland, 2004).

Figura 1: Resumen Matriz FODA



Fuente: Elaboración DIRPLAN en base a Thompson & Strickland (2004).

En base a Oña & Vega (2018), al determinar que fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se requieren se pueden plantear diversas preguntas, las cuales serán de ayuda para un mejor análisis.

Figura 2: Preguntas a considerar en el análisis FODA

| | |
|---|--|
| <h3>FORTALEZAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son nuestros factores a destacar? <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los recursos tecnológicos o de infraestructura que podemos destacar? <input type="checkbox"/> ¿En qué se destaca nuestro equipo académico? | <h3>DEBILIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Cuáles procesos necesitan ser mejorados? <input type="checkbox"/> ¿Qué aspectos deben ser mejorados en cuanto a la infraestructura, equipo académico, entre otros? <input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las demandas de nuestros/as estudiantes? |
| <h3>OPORTUNIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Qué aspectos a nivel institucional nos favorece? <input type="checkbox"/> ¿Existen otras fuentes de financiamiento externas para llevar a cabo propuestas de la unidad? <input type="checkbox"/> ¿Existen nuevas políticas institucionales que nos permita mejorar como unidad académica ? | <h3>AMENAZAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Qué procesos a nivel institucional están afectando desfavorablemente a nuestra unidad? <input type="checkbox"/> ¿En qué se destacan o innovan otras instituciones de educación superior, que podría afectarnos? <input type="checkbox"/> ¿En qué temáticas la universidad aún no trabaja y nos está afectando como unidad? |

Fuente: Elaboración DIRPLAN en base a Oña & Vega (2018).

Es relevante considerar que al establecer cada atributo se debe contar con **respaldos verídicos que acrediten dichos puntos**, con la finalidad de comprender de manera clara y concisa lo que se requiere reflejar, de igual forma es relevante tener presente la redacción de cada uno y su especificación. Además, se debe señalar el hecho y no la causa, ampliando su explicación. Posteriormente se demostrará un ejemplo de la forma correcta e incorrecta de redactar cada componente del FODA.

Tabla 1: Ejemplo de correcta formulación de **Fortalezas**.

| Forma Incorrecta | Forma Correcta |
|---|--|
| Recursos e instalaciones adecuadas | Se dispone de recursos e instalaciones acorde a las necesidades tecnológicas de los alumnos/as y/o académicos/as. |
| Perfil de egreso | Nuevo Perfil de Egreso acorde a los cambios en el país y el mundo en conjunto de nuevos procesos de innovación y evaluación. |
| Perfil de académicos (as) | Un 73% de los académicos de la institución cuenta con Magister o doctorados relacionados con la carrera. |
| Relación con estudiantes | Gran parte del grupo académico es de tiempo completo, lo que posibilita mayor interacción con los/as estudiantes. (ideal si se indica el porcentaje) |

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

Tabla 2: Ejemplo de correcta formulación de **Oportunidades**.

| Forma Incorrecta | Forma Correcta |
|--|---|
| Existencia de fondos concursables | Existencia de fondos concursables que favorece el desarrollo de proyectos académicos (ejemplo BPI, participación en programas de formación de la Red de Pregrado CUECH, entre otros) |
| Creciente demanda educacional | Aumento de la demanda del mercado regional y nacional por Programas de formación de Postítulo y Postgrado. |
| Nuevas tecnologías. | Creciente avance tecnológico y la maximización de las oportunidades por la vía de la educación a distancia |
| Políticas Institucionales | La Universidad cuenta con políticas generales y específicas, plan de desarrollo y proyecto educativo que proveen de lineamientos para la organización de la docencia a nivel de pregrado y posgrado |

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

Tabla 3: Ejemplo de correcta formulación de **Debilidades**.

| Forma Incorrecta | Forma Correcta |
|---|--|
| Mala condición física de trabajo | Deficiente condición de las oficinas, las cuales no cumplen con lo establecido por la institución en cuanto a higiene, ubicación, lumínica y/o calefacción en el área "x". |
| Pocos académicos | Cantidad de académicos (as) es deficiente con respecto a la cantidad de alumnos (as) matriculados en la carrera |

| | |
|--|--|
| Escasa capacitación informática | Insuficiente uso de la tecnología por parte del cuerpo académico y su articulación con la formación, provocando deficiencia en el manejo de estos recursos |
|--|--|

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

Tabla 4: Ejemplo de correcta formulación de **Amenazas**.

| Forma Incorrecta | Forma Correcta |
|--|--|
| Aumento de la competencia | Alto nivel de competitividad entre instituciones universitarias públicas y privadas en la obtención de fondos para el desarrollo de proyectos |
| Movilizaciones sociales | Movilizaciones sociales, y en particular las paralizaciones estudiantiles que afectan la continuidad del proceso formativo |
| Reforma de Educación Superior | Incertidumbre por la implementación de la reforma de educación superior, en relación a la duración de las carreras de pregrado y su continuidad en postgrado |
| Alta competencia en investigación | Aumento de la competitividad en cuanto a los fondos internos y externos para la investigación e innovación |

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

Es oportuno que la elaboración del FODA sea efectuada de manera participativa y triestamental, para poder considerar y recabar la opinión de cada uno de los estamentos integrantes que conforman el campus, la facultad, escuela o instituto en que se esté desarrollando el análisis. Esta metodología, llevará a que la unidad pueda orientar su quehacer en base a aquello que es relevado y conocido por cada integrante, generando un compromiso en poder aprovechar, fortalecer, mitigar o minimizar los efectos de los factores identificados, trabajando de manera holística para el fin común que se ha estipulado en los planes estratégicos. Se recalca que cada uno de estos factores sean **respaldado mediante información veraz**.

IV. RELEVANCIA

El análisis FODA es fundamental dentro de la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico debido a que permite obtener una mirada global, considerando puntos trascendentales para su elaboración, los cuales su mayoría están contenidos dentro de los documentos dispuestos por la institución, los cuales son:

Documentos a revisar para una adecuada elaboración de la matriz FODA

Plan de desarrollo institucional

Plan de desarrollo de la Facultad, para la mirada referencial de su FODA

Revisar Pre-informe de evaluación del Plan anterior, para reconocer ámbitos a mejorar y fortalezas a consolidar

Informe de pares en caso de procesos de acreditación

Resultados de Indicadores académicos/ reportes por área estratégica; 6 ejes

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

Además de la revisión de los instrumentos se sugiere llevar a cabo jornadas que permitan la elaboración de un FODA que contenga todas las perspectivas posibles. En esa medida, considerar su aplicación desde un punto de vista participativo, que logre reunir íntegramente la representatividad de sus integrantes, es así que se recomiendan las siguientes jornadas:

Jornada Triestamental

Claustro Académico, a través de reuniones Zoom y/o presenciales, donde se vayan trabajando propuestas (previa revisión de documentos detallados anteriormente)

Reuniones de funcionarios a través de reuniones Zoom y/o presenciales, donde se vayan trabajando propuestas (previa revisión de documentos detallados anteriormente)

Trabajar con alumnos en ejes Pregrado y Vinculación con el Medio de manera optativa tratar temas de Investigación y Posgrado

Citar a una jornada con representantes de algunos módulos/carrera o centro de alumnos

Convocatoria interna a una jornada con previa inscripción, alumnos/as, egresados/as, titulados(as)

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

Cabe resaltar que la DIRPLAN estará brindando un acompañamiento constante en la creación de la versión definitiva, brindando retroalimentación de las jornadas y documentos que se vayan remitiendo.

V. EJEMPLO SEGÚN EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos que guían el quehacer de la planificación estratégica institucional y de las facultades, escuelas o institutos de la Universidad de Valparaíso, están dados por:

| Eje Estratégico | Temas sugeridos por cada eje |
|---|--|
| Gestión Institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento • Desarrollo del capital humano • Infraestructura • Perspectiva de género • Sostenibilidad y medio ambiente • Evaluación docente |
| Docencia de pregrado | <ul style="list-style-type: none"> • Oferta formativa pregrado • Inserción y acompañamiento de los/las estudiantes • Recursos de aprendizaje • Capacidades docentes |
| Docencia de posgrado | <ul style="list-style-type: none"> • Oferta formativa posgrado y postítulo • Programas de posgrado y postítulo • Recursos de aprendizaje • Capacidades docentes |
| Investigación, innovación y transferencia del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos en ¹I+D+i+e • Investigaciones de docentes • Publicaciones • Promoción investigativa • Creación artística |
| Vinculación con el medio | <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad estudiantil y académica • Arte y cultura • Vinculación con egresados/as, titulados y empleadores/ras • Internacionalización • Vinculación con la comunidad regional y local. |
| Aseguramiento de la calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua • Gestión estratégica y cultura organizacional • Cultura de la calidad |

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

En consideración a lo anterior, se procede a generar una ejemplificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la unidad puede tener en su diagnóstico y que son categorizados/definidos en base a los ejes estratégicos previamente mencionados.

¹ I+D+i+e sigla de Investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento

Tabla 5: Matriz FODA en desarrollo

| ÁREA ESTRATÉGICA | FACTORES INTERNOS | | FACTORES EXTERNOS | |
|--|---|--|--|--|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| GESTIÓN INSTITUCIONAL | 80% de los docentes capacitados en el programa de Diplomado en docencia universitaria. | Se requiere de una instalación de temáticas de sostenibilidad y medio ambiente. | Banco de proyecto de inversión (BPI) que permite inversión en infraestructura y recursos. | Contexto sanitario y político que lleva a replantear la planificación estratégica. |
| DOCENCIA DE PREGRADO | 60% de los programas de pregrado cuentan con articulación a posgrado. | Decrecimiento de un 21% en las matrículas de los programas de pregrados impartidos. | Programas de acompañamiento e inserción de estudiantes que brindan apoyo en el proceso formativo. | Amplia oferta de programas de pregrado similares en universidades privadas. |
| DOCENCIA DE POSTGRADO Y POSTÍTULO | Incremento de un 10% en las matrículas de los programas de posgrados y postítulos impartidos. | No se cuenta con programas de posgrado o postítulos con modalidad online. | Aumento de la demanda de programas de posgrado y postítulo en modalidad online y asincrónica. | Amplia oferta de programas de posgrado y postítulo online en otras instituciones nacionales e internacionales. |
| INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO | Se dispone de laboratorios y equipos para el desarrollo de la investigación. | Sólo el 10% de los docentes realizan investigación de manera activa dentro de la unidad. | Existencia de fondos concursables internos, nacionales e internacionales para apoyo a la investigación, innovación y emprendimiento. | Alta competitividad en postulaciones a fondos externos para financiamiento a la investigación. |
| VINCULACIÓN CON EL MEDIO | Variación positiva en el incremento de número de convenios nacionales suscritos. | Baja fidelización de ex alumnos de los programas impartidos. | Existencia de la unidad Alumni-UV que fortalece la relación de egresados/as, titulados/as y empleadores/as. | Contexto sanitario ha cambiado la manera en que se llevan a cabo las acciones de vinculación con el medio. |
| ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 100% de los programas adscritos, se encuentran acreditados por 4 o más años. | Programas de posgrado y postítulos no se encuentran acreditados actualmente. | Dirección de Autoevaluación y Acreditación, y Dirección de Planificación que apoyan acciones de aseguramiento de la calidad y mejora continua. | Nuevos estándares de la CNA que plantean exigencias en la acreditación de los programas impartidos. |

Fuente: DIRPLAN, Universidad de Valparaíso.

***Nota:** Considerar que cada facultad, escuela o instituto puede tener más de un factor por cada eje estratégico, así como también tener cantidades diferentes por cada cuadrante, lo anterior, solo es un ejemplo de cómo ordenar los factores y representa la realidad de alguna unidad en específico.*

VI. AJUSTES DEL FODA

El Plan de Desarrollo estratégico institucional tiene temporalidad a 10 años, es por ello que al igual que los PDE de las unidades académicas y Facultades, estos contarán con evaluaciones intermedias cada tres años para poder realizar los ajustes y modificaciones necesarias que recojan tanto los cambios internos como externos y que contribuyan a una mayor capacidad de autorregulación institucional. No obstante, y dado que los procesos son continuos, es posible que ante un cambio profundo del entorno externo o interno; por ejemplo, una ley o una pandemia este FODA puede ajustarse antes del periodo de tres años.

Por otro lado, si un programa/ institución ha finalizado un proceso de autoevaluación acreditación, el FODA debe ajustarse incorporando la información que se levantó durante el proceso y según el informe presentado por los pares evaluadores.

VII. REFERENCIAS

- Davies, A., & Thomas, A. (2014). Corporate strategy development via numerical situation analysis. *Benchmarking: An International*, 619-633.
- Once, H. (2007). *La matriz Foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Oña, A., & Vega, R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*.
- Thompson Jr, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica*. México: Mc GrawHill