



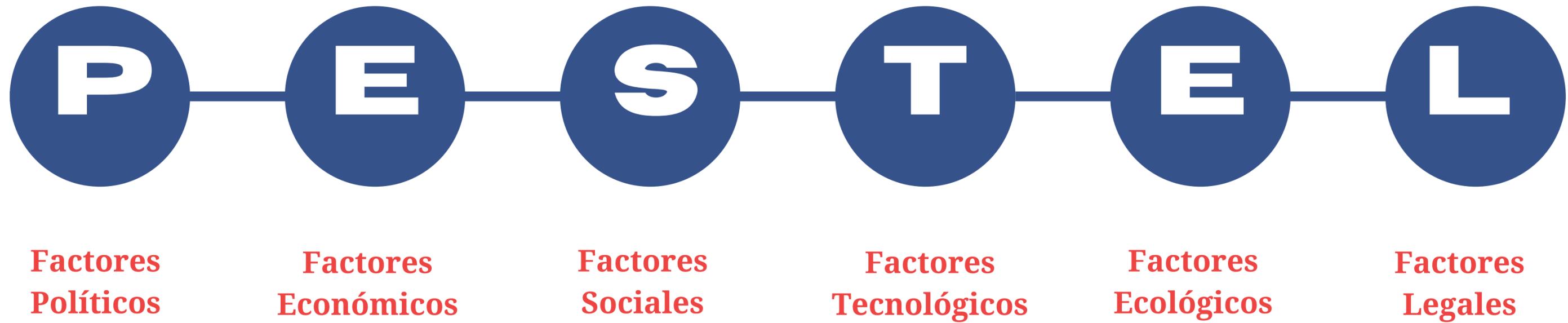
ANÁLISIS PESTEL U.A.T.F.

INTRODUCCIÓN

El **análisis PESTEL** es una de las herramientas más eficaces para desarrollar la planificación de cualquier organización y por supuesto de la Universidad.



Al igual que el análisis **FODA**, su nombre se debe a un acróstico que nos ayudará a distinguir cada uno de los elementos que lo componen.





POLÍTICOS

Se refiere a la influencia de las decisiones gubernamentales, la estabilidad política, las políticas públicas, la regulación del gobierno, las relaciones internacionales y otros factores políticos que pueden afectar el entorno de las Universidades.

Incluye la ideología del partido en el poder, la corrupción, la participación ciudadana y la dinámica entre diferentes actores políticos.

Ejemplo: La inestabilidad política en Bolivia, especialmente después de las elecciones de 2019, que resultó en cambios de gobierno y protestas sociales, ha impactado la confianza de los inversores y la política económica del país. Cambios en las políticas educativas del gobierno boliviano, como la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, que afecta la gestión y financiamiento de las universidades públicas. La estabilidad política y la voluntad de invertir en educación superior también son factores clave.

Para las mesas técnicas se debe contar con un documento que describa el entorno **Político** que puede afectar a la UATF.



ECONÓMICOS

2

Son los cambios tanto nacionales como internacionales que tienen una incidencia en el país y en la región. Por ejemplo, crisis, devaluaciones o políticas monetarias.

Estas condiciones económicas pueden afectar la financiación y operación de las universidades.

Ejemplo: La disponibilidad de recursos económicos para la educación pública, que puede verse afectada por la economía nacional. Por ejemplo, si hay recortes en el presupuesto nacional debido a una crisis económica, las universidades enfrentan restricciones financieras, afectando la calidad de la educación y la infraestructura.



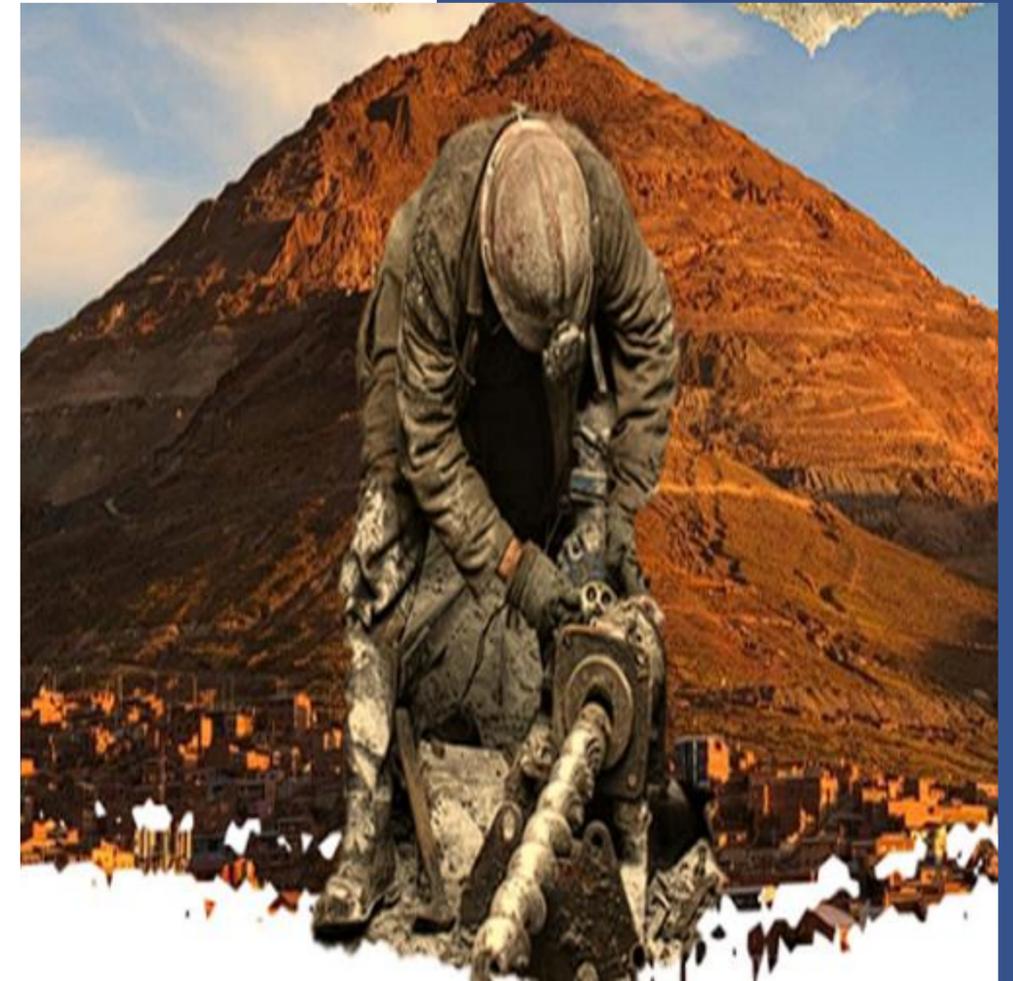
Para las mesas técnicas se debe contar con un documento que describa el entorno **Económico** que puede afectar a la UATF.

SOCIALES

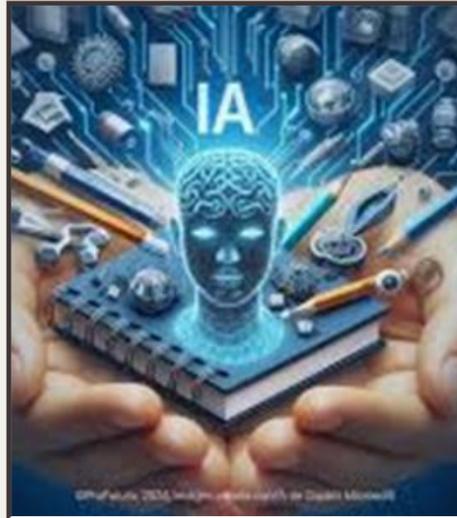
3

Los factores socioculturales ayudarán a identificar las características de la sociedad donde incidimos. Se deben analizar elementos como la demografía, el estilo de vida, etc. Es importante ver las tendencias y cambios en la sociedad que pueden influir en la demanda y la oferta educativa.

Ejemplo: El aumento o disminución de la demanda de educación superior por parte de la población, especialmente en áreas rurales. También, el cambio en las expectativas de los estudiantes sobre la calidad de la educación y la inclusión de programas que respeten la diversidad cultural y lingüística del país.



Para las mesas técnicas se debe contar con un documento que describa el entorno **Social** que puede afectar a la UATF.



TECNOLÓGICOS

Son los avances producto de la tecnología, con los que se puede obtener un beneficio directo para la UATF. Por lo que se debe considerar las últimas tendencias que marquen las innovaciones en este campo.

Concretamente se refiere al impacto de la tecnología en la educación y la administración de las universidades.

Ejemplo: La implementación de plataformas de educación en línea y el uso de tecnologías digitales en la enseñanza. Las universidades públicas deben adaptarse a estas nuevas tecnologías para continuar ofreciendo educación de calidad.



Para las mesas técnicas se debe contar con un documento que Describa el entorno **Tecnológico** que puede afectar a la UATF.

ECOLÓGICOS

Es el impacto de las Universidades en la ecología. Esta relación es importante, pues es uno de los criterios que implican la sostenibilidad de un país. En este sentido, el cambio climático, la cultura de reciclaje y las políticas ambientales son clave para entender este punto y abordarlo desde la formación universitaria, estableciendo la influencia de las condiciones medioambientales y las iniciativas sostenibles en el funcionamiento de las instituciones.

Ejemplo: La necesidad de que las universidades públicas implementen prácticas sostenibles, como la gestión adecuada de residuos y el uso eficiente de recursos, en un país como Bolivia que enfrenta desafíos ambientales significativos, como la deforestación y el cambio climático.



Para las mesas técnicas se debe contar con un documento que **Describa** el entorno **Ecológico** que puede afectar a la UATF.

LEGALES

Se refiere a las leyes y regulaciones que rigen el funcionamiento de las universidades y el entorno del sector educativo. Esto incluye leyes laborales, leyes fiscales, regulaciones ambientales, derechos de propiedad y protección al consumidor.

Es más específico que el Político y se centra en el marco normativo que las universidades deben seguir para operar legalmente.

Ejemplo: Normativas que regulan el funcionamiento de las universidades públicas, como Constitución y sus artículos referidos a la autonomía universitaria, que les permite gestionar sus propios recursos y establecer sus propios currículos, pero que también les obliga a cumplir con ciertas regulaciones estatales. LEY 777, Ley 070, Ley 04, etc.



Para las mesas técnicas se debe contar con un documento que **Describa** el entorno **Legal** que puede afectar a la UATF.



EJEMPLO DE ANÁLISIS PESTEL APLICADO A LA UATF

Políticos

- La UATF opera bajo las normativas del sistema universitario boliviano
- Los cambios en las leyes educativas y presupuestos asignados por el gobierno pueden impactar su funcionamiento.
- La estabilidad política
- Burocracia y corrupción
- Clima político, legislación pendiente
- Tensiones geopolíticas

Tecnológicos

Económicos

- Falta de suministros
- Dependencia del financiamiento público
- Inflación
- Crisis financiera
- Impuestos
- Tasas de desempleo
- Poder adquisitivo
- Desaceleración económica

Ecológicos

- Calentamiento global y cambio climático
- Reciclaje, huella CO², tendencias en materiales (plástico)
- Gestión de la minería y del litio
- Gestión de residuos
- Contaminación
- Recurso hídrico
- Responsabilidad ambiental corporativa

Socioculturales

- Cambios en el espacio de trabajo y Estilo de vida
- Aumento de la tendencia "on line" de forma internacional
- La diversidad cultural y las necesidades de la población estudiantil
- Inmigración/Emigración.
- Diversidad e inclusión (Brecha salarial)

Legales

- Protección de la propiedad intelectual y marca registrada
- Normas anti plagio
- Ley 777
- Ley 04
- Ley 070
- Matriz de compromisos
- Normas emitidas por el MEFP y MPD

Los resultados del **PESTEL** son insumos muy importantes para el DAFO, ya que nos proporcionan las **AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Una vez que se han detallado en las mesas de trabajo cada aspecto del análisis PESTEL, es momento de profundizar no solo en el contexto actual de nuestra Universidad, sino también en las estrategias viables para enfrentar posibles escenarios futuros.

Esta fase se podrán determinar las AMENAZAS Y OPORTUNIDADES para el posterior análisis DAFO que derive en acciones concretas que impulsen el crecimiento y la resiliencia de la UATF.

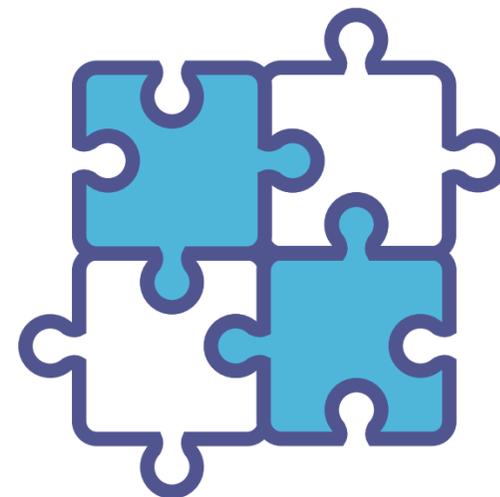


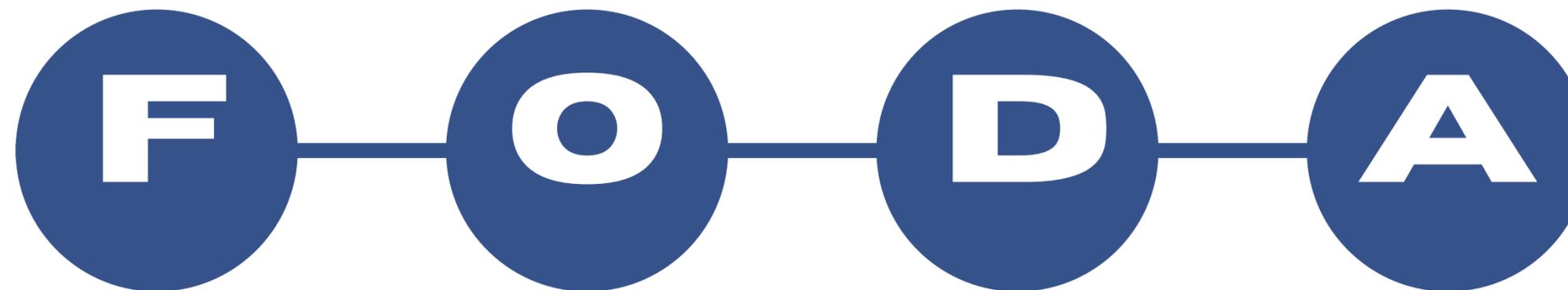


ANÁLISIS FODA U.A.T.F.

INTRODUCCIÓN

- El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.
- El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y se sugiere utilizar especialmente en el momento de formular el análisis de la realidad y en el diagnóstico institucional.





Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas



FORTALEZAS



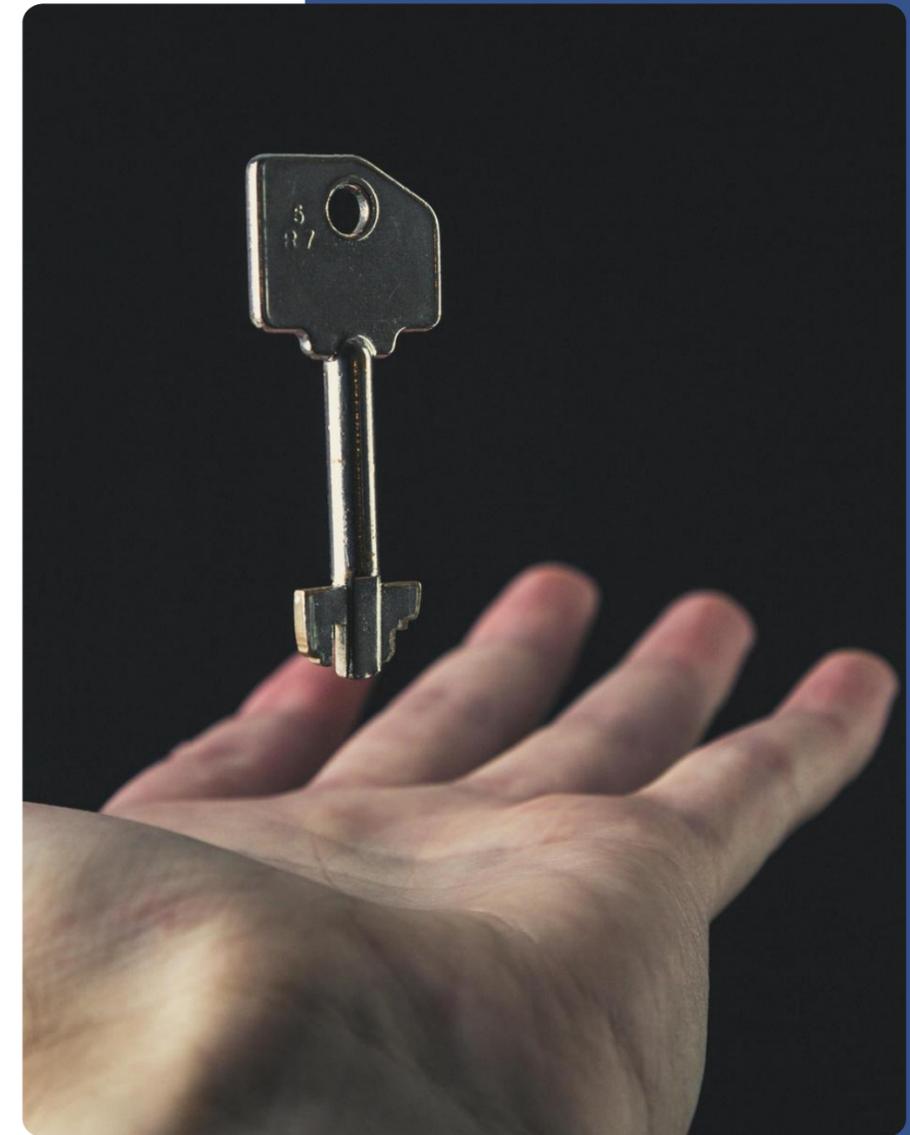
Constituyen los **factores internos de la organización**, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión.

Es decir que son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

OPORTUNIDADES

Son factores del entorno que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión.

Es decir, incluye las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.



DEBILIDADES

Se refieren a los **factores internos de la organización** que dificultarán o impedirán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión.

Por tanto, comprenden las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología, recursos.



AMENAZAS



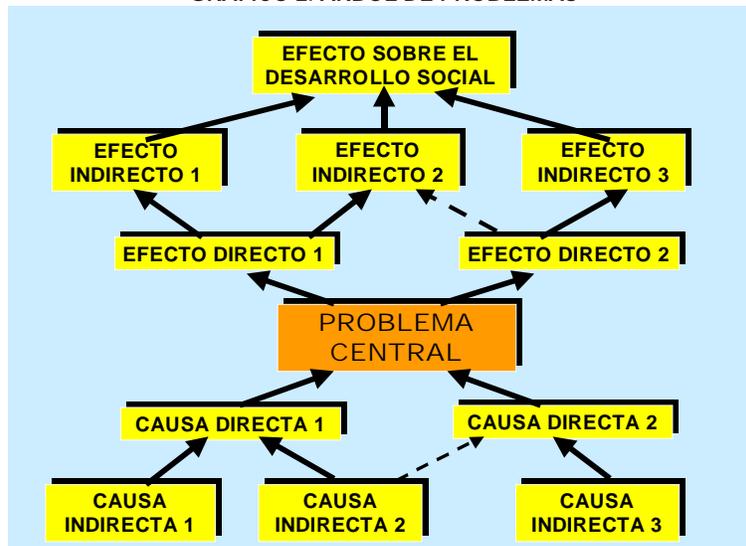
Constituyen factores del entorno que dificultarán o impedirán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión; son aquellos hechos o acciones de actores que forman parte del entorno en que se desempeña la institución y que constituyen un factor de riesgo para el cumplimiento de su Misión.

Es decir, aquellos fenómenos externos que están fuera del control de la organización y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

En resumen podemos señalar que las fortalezas de cualquier organización o institución pueden ser útiles para explotar oportunidades y contrarrestar amenazas, y además conjuntamente con la corrección de debilidades deben permitir seleccionar las alternativas estratégicas adecuadas que permitan lograr los objetivos planteados.



GRÁFICO 2. ÁRBOL DE PROBLEMAS



La secuencia metodológica recomienda realizar los siguientes pasos:

1. Identificar el problema
2. Examinar los efectos del problema
3. Identificar las posibles causas del problema
4. Definir los objetivos para la solución
5. Identificar estrategias para el logro de objetivos

Algunas recomendaciones para una aplicación adecuada de esta metodología son:

- ❑ Centrar el análisis en un problema (problema principal).
- ❑ Concebir un problema como un componente de la realidad que se quiere modificar para avanzar en la dirección de desarrollo propuesto
- ❑ Comprender que un problema es una situación difícil que tiene solución, no es la ausencia de una solución, es un estado existente negativo.
- ❑ Redactar cada problema percibido, como una condición negativa y no ambigua. Por ejemplo: “Faltan escuelas” no identifica el problema.
- ❑ Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales.

4.2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis. Se sugiere utilizar esta herramienta especialmente en el momento de formular el análisis de la realidad y en el diagnóstico institucional.

Esta herramienta de análisis distingue las Fortalezas y Debilidades internas de la organización junto con sus Oportunidades y Amenazas externas. Las variables internas son propias e inherentes a la misma institución y por lo tanto son controlables, mientras que las variables externas son situaciones que debe enfrentar la institución pero que no las puede modificar.

A continuación presentamos una breve definición de cada variable:

- **Fortalezas.-** Constituyen los factores internos de la organización, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir que son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- **Oportunidades.-** Son factores del entorno que facilitarán o impulsarán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Es decir, incluye las condiciones, situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.
- **Debilidades.-** Se refiere a los factores internos de la organización que dificultarán o impedirán el logro de algún componente de la Misión y/o Visión. Por tanto, comprenden las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece.
- **Amenazas.-** Constituyen factores del entorno que dificultará o impedirá el logro de algún componente de la Misión y/o Visión; son aquellos hechos o acciones de actores que forman parte del entorno en que se desempeña la institución y que constituyen un factor de riesgo para el cumplimiento de su Misión. Es decir, son aquellos fenómenos externos que están fuera del control de la organización y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la misma.

En resumen podemos señalar que las **fortalezas** de cualquier organización o institución pueden ser útiles para explotar **oportunidades** y contrarrestar **amenazas**, y además conjuntamente con la corrección de **debilidades** deben permitir seleccionar las alternativas estratégicas más adecuadas que permiten realizar los objetivos planteados.

En la siguiente página se presenta el Cuadro Foda para el análisis de la organización:

Cuadro 7. ANÁLISIS FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
POSITIVO	<p>FORTALEZAS</p> <p>Determinar los aspectos positivos, las capacidades distintivas, ventajas naturales y recursos disponibles en las áreas de competencia de la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación - Formación académica - Extensión y proyección - Gestión - Centros de producción - Talento humano 	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Determinar las situaciones externas favorables en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno social, económico, legal, político, tecnológico - Avances en el desarrollo científico - Nuevos procesos productivos - Debilitamiento de los competidores - Necesidades insatisfechas de los usuarios - Globalización - Otros
NEGATIVO	<p>DEBILIDADES</p> <p>Determinar deficiencias, desventajas, recursos y capacidades escasas en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación - Formación académica - Extensión y proyección - Gestión - Centros de producción 	<p>AMENAZAS</p> <p>Determinar los factores externos que afectan a la institución desde el:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno social, económico, legal, político y tecnológico - Desarrollo de los competidores - Globalización - Otros

4.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Resume la información obtenida a través del análisis externo y clasifica los principales factores del entorno como Oportunidades y Amenazas. Una Oportunidad es una característica del entorno que le es favorable a la organización, es decir que representa una situación, hecho, opinión, o tendencia que puede ser aprovechada por la organización.

Un error frecuente es confundir posibles acciones con Oportunidades, como por ejemplo “crear un sistema de información empleando la nueva tecnología X”. En este caso la Oportunidad es la “aparición de la tecnología X”. Si la organización decide aprovecharla o no, se determinará cuando se realice la generación de opciones estratégicas. De forma similar una Amenaza es también una situación, hecho, opinión, o tendencia que puede afectar negativamente a la organización.

Pasos para elaborar la Matriz de EFE

1. Elaborar una lista de Oportunidades y Amenazas, siendo lo recomendable entre 10 y 20 de cada una. Tratar de ser específico.
2. En el Peso, asignar un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (Muy importante) a cada una de las Oportunidades y Amenazas. El peso asignado indica la importancia relativa

- que tienen cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización. Todos los pesos debe sumar 1.0
3. En la Calificación asigne un puntaje entre -2 y 2 a cada factor según el siguiente criterio:
 - -2 : si es una gran Amenaza
 - -1 : si es una Amenaza menor
 - 1 : si es una Oportunidad menor
 - 2 : si es una gran Oportunidad
 4. En la columna Total ponderado coloque el valor resultante de multiplicar el Peso por la Calificación.
 5. Sume los Totales ponderados para conocer el valor alcanzado por la organización en la Evaluación externa

CUADRO 8.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
zzz	0,15	1	0,15
yyy	0,09	2	0,18
xxx	0,20	2	0,40
www	0,17	2	0,34
vvvv			
Amenazas			
uuu	0,05	-1	-0,05
tt	0,02	-2	-0,04
ssss	0,04	-1	-0,04
r	0,10	-2	-0,20
qqqq	0,08	-1	-0,08
pppp	0,10	-2	-0,20
Total	1,00		0,46

4.4.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz EFI resume el estudio realizado a la organización, evaluando las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas que integran la organización.

Una Fortaleza es una característica de la organización que la distingue del resto de organizaciones similares. Si la característica fuera común a todas las organizaciones entonces se trata de algo común (o normal) y por tanto no merece ser considerado como algo especial.

De forma similar una Debilidad es también una característica inherente a la organización percibida como una carencia, un aspecto negativo, o algo que simplemente “resta” al desempeño de la organización.

En caso existiera un elemento interno que puede ser percibido al mismo tiempo como una Fortaleza y una Debilidad, este debe ser incluido dos veces, y se le asignará los Pesos y Calificaciones que correspondan. Por ejemplo: la protección presupuestal al Programa Educación Primaria puede ser calificado como una Fortaleza en tanto no será objeto de recortes presupuestarios; pero también se constituye en una Debilidad, en tanto no permite reasignar recursos hacia otros programas presupuestarios, aún cuando se hubieran cumplido con realizar todas las acciones previstas y se cumplan con las metas.

Pasos para elaborar la Matriz EFI

1. Haga una lista de Fortalezas y Debilidades, siendo lo recomendable entre 10 y 20. Trate de ser específico.
2. En el Peso asigne un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (Muy importante) a cada una de las Fortalezas y Debilidades. El peso asignado indica la importancia relativa que tienen cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización. Todos los pesos debe sumar 1.0
3. En la Calificación asigne un puntaje entre -2 y 2 a cada factor según el siguiente criterio:
 - -2 : si es una gran Debilidad
 - -1 : si es una Debilidad menor
 - 1 : si es una Fortaleza menor
 - 2 : si es una gran Fortaleza
4. En la columna Total ponderado coloque el valor resultante de multiplicar el Peso por la Calificación.
5. Sume los Totales ponderados para conocer el valor alcanzado por la organización en la Evaluación interna.

CUADRO 9.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
aaa	0,10	2	0,20
bbb	0,02	1	0,02
ccc	0,20	2	0,40
dd	0,16	2	0,32
Debilidades			
eeee	0,05	-1	-0,05
f	0,02	-2	-0,04
ggg	0,04	-1	-0,04
hhhh	0,10	-2	-0,20
iiii	0,08	-1	-0,08
jj	0,08	-2	-0,15
k	0,15	-1	-0,15
Total	1,00		0,23

4.5. MATRIZ DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES

Cada unidad organizacional debe realizar un análisis de sus competencias, con el propósito de establecer los atributos que le corresponden por mandato.

1. Como primer paso para ello, es necesario contar con aquellos instrumentos de gestión o documentos normativos que enfocan la marcha institucional; en este caso corresponden al Reglamento de Organización y Funciones – ROF y el Manual de Organización y Funciones – MOF. Por definición, el ROF establece la finalidad, competencias, estructura orgánica y funciones de la unidad organizativa.
2. Las funciones que debe cumplir una unidad organizacional se pueden concentrar en las siguientes categorías: Organización, ejecución, articulación, supervisión. A su

vez, cada una de estas categorías agrupa a otras subcategorías, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO 10. FUNCIONES SEGÚN CATEGORÍAS

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍAS
Organización	Normativa Planificación Investigación
Ejecución	Ejecución
Articulación	Coordinación Orientación
Supervisión	Monitoreo Supervisión

3. A continuación, se debe otorgar un código a cada una de las funciones, de manera que facilite la labor de identificación; luego de que las funciones se encuentran codificadas, se van asignando a cada una de las categorías y subcategorías correspondientes; de esta manera, todas las funciones quedan codificadas y categorizadas.
4. En base a esta categorización, se genera un cuadro con las funciones propias de la unidad organizacional, de esta manera se puede apreciar de manera objetiva en qué categoría está colocado el mayor peso de las funciones.

La clasificación realizada, de acuerdo con el procedimiento mencionado en el párrafo anterior, permite catalogar las actividades programadas por cada una de las Direcciones de Línea de la organización, de acuerdo con la siguiente matriz:

Cuadro 11. Matriz normativa-operativa

MATRIZ		Programa actividades (operativo)	
		SI	NO
Debe realizar (normativo)	SI	A	B
	NO	C	D

Mediante la matriz normativa - operativa se pueden identificar cuatro tipos de actividades:

- Las actividades de tipo “A” son aquellas que, por normatividad, la unidad organizacional debe hacer y efectivamente las ha programado.
- Las actividades de tipo “B” son aquellas que, de acuerdo a la normatividad, cada oficina sí debe hacer sin embargo no están programadas; es decir, este tipo de actividad permite identificar una situación problema correspondiente a un *vacío en el ejercicio de funciones*.
- Las actividades de tipo “C” son aquellas que, según la normatividad, no le compete realizar a una determinada oficina, pero que sin embargo ésta ha programado realizar. Aquí se puede generar una situación problema tal como la duplicidad en el ejercicio de funciones, lo cual tiene como consecuencia inmediata

el uso ineficiente de los recursos públicos. En estos casos, se puede cuantificar qué porcentaje del presupuesto representan estas actividades.

- Las actividades de tipo “D” son aquellas que no corresponde realizar y efectivamente no se ha programado realizar.

4.6. MAPEO DE ACTORES

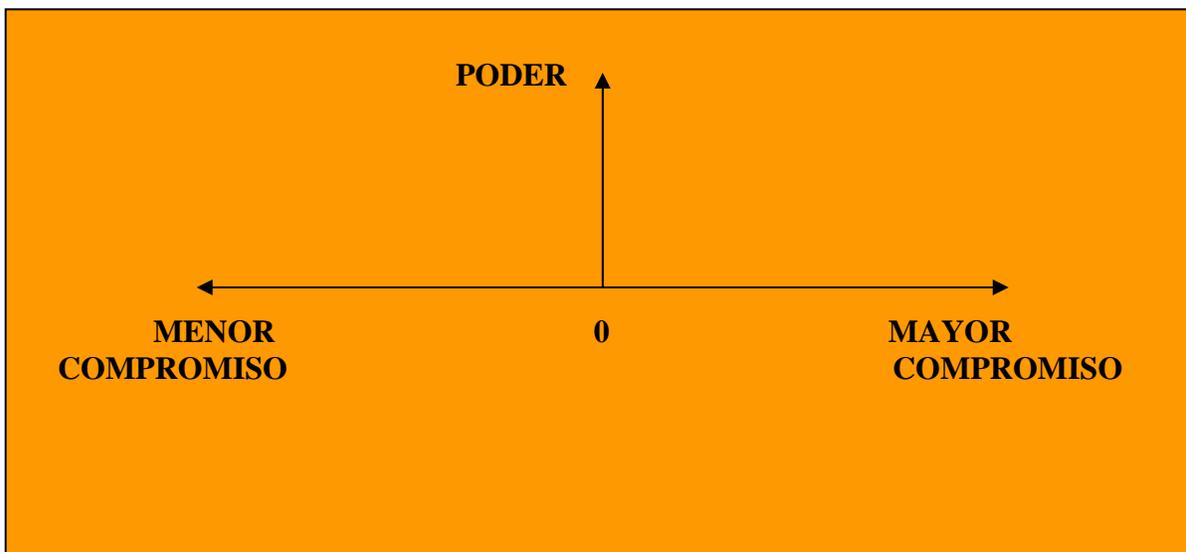
El propósito de esta herramienta es lograr una identificación de los actores o agentes involucrados, a fin de determinar su ubicación estratégica, así como la generación de posibles alianzas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos.

Los pasos a seguir para construir un Mapa de actores son:

1. Identificar (en tarjetas) a los 10 actores más cercanos a la organización.
2. Identificar (en tarjetas) a los 10 actores más alejados de la organización.
3. Ubicar en un eje de coordenadas a cada uno de los actores.
4. Analizar la posición de cada actor, identificando tres grupos: aliados estratégicos, posibles aliados y no aliados.

En el siguiente Cuadro se puede apreciar la figura que sirve para identificar la ubicación de los actores en relación a la organización.

CUADRO 12. MAPEO DE ACTORES



4.7. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS – MATRIZ FODA

A partir de la identificación de los Factores Externos e Internos a la organización es posible determinar posible opciones o alternativas estratégicas que se pueden adoptar según las cuatro situaciones siguientes:

CUADRO 13. MATRIZ FODA

ENTORNO EXTERNO ENTORNO INTERNO		OPORTUNIDADES – O	AMENAZAS - A
		Anotar las oportunidades O1 O2 O3	Anotar las amenazas A1 A2 A3
FORTALEZAS - F		ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - FA
Anotar las fortalezas F1 F2 F3	<i>Potencialidades.</i> <i>Estrategias Ofensivas.</i> Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<i>Riesgos.</i> <i>Estrategias Defensivas.</i> Usar las fortalezas para combatir las amenazas	
DEBILIDADES - D		ESTRATEGIAS - DO	ESTRATEGIAS - DA
Anotar las debilidades D1 D2 D3	<i>Desafíos.</i> <i>Estrategias de Reorientación.</i> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	<i>Limitaciones.</i> <i>Estrategias de Supervivencia.</i> Reducir las debilidades y evitar las amenazas	

- **Estrategias FO:** Fortalezas-Oportunidades. Surgen de la combinación de fortalezas con las oportunidades, señalan las más prometedoras líneas de acción para la organización. Señalan las opciones a emplear utilizando las fortalezas disponibles y así aprovechar las oportunidades existentes.
- **Estrategias FA:** Fortalezas- Amenazas. Se basa en las fuerzas de la organización para enfrentar las amenazas. Señalan las opciones a implementar empleando las fortalezas, ya sean tecnológicas, financieras o administrativas, para minimizar los efectos de las amenazas que enfrenta la organización.
- **Estrategias DO:** Debilidades-Oportunidades. Señalan las opciones a adoptar para aprovechar las oportunidades existentes, pero al mismo tiempo minimizando las debilidades de la organización
- **Estrategias DA:** Debilidades-Amenazas. Representa una seria advertencia, pues se trata de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Señalan las opciones que pueden emplearse para reducir el impacto de las amenazas existentes, dadas las debilidades que se tienen.

Es importante considerar que las opciones o alternativas estratégicas son las que señalan una “ruta” por la que transcurrirán las actividades de la organización, comprometiendo sus recursos.

Algunos errores comunes que se cometen al formular las estrategias son:

- Generar acciones de tipo funcional u operativo y no de tipo estratégico, por ejemplo: “realizar acciones que garanticen la participación de actores en los procesos de reconversión industrial”
- Continuar en el proceso reflexivo sin vislumbrar alternativas concretas (“parálisis por análisis”).

4.8. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez formuladas las principales estrategias, se debe proceder a la evaluación de las mismas:

1. Escoja un número de opciones para las evaluaciones siendo recomendable entre 2 y 5. Trate de ser concreto.
2. Transcriba las Amenazas, Debilidades, Fortalezas, y Oportunidades que identifico en las matrices EFE y EFI.
3. En la Calificación transcriba el valor que asignó en las matrices EFE y EFI a cada factor según el siguiente criterio:
 - -2 : si es una gran Debilidad o Amenaza
 - -1 : si es una Debilidad o Amenaza menor
 - 1 : si es una Fortaleza u Oportunidad menor
 - 2 : si es una gran Fortaleza u Oportunidad
4. Para cada opción estratégica asigne un número entre 0 y 4 (Grado de adecuación) que indique el grado en que dicho factor (Amenaza, Debilidad, Fortaleza, Oportunidad) es favorable a la opción, de acuerdo con los siguientes criterios:
 - 0 : si no es aplicable
 - 1 : si le es poco favorable
 - 2 : si es regularmente favorable
 - 3 : si es favorable
 - 4 : si le es muy favorable
5. En la columna de Puntaje coloque el valor que resulta de multiplicar la Calificación por el Grado de adecuación.
6. Sume los valores de cada columna Puntaje, luego de lo cual podrá determinar un ranking de estrategias. Descarte como opciones las estrategias que han obtenido un puntaje total negativo.

CUADRO 14.

Matriz de Evaluación de Opciones

	Opción estratégica A			Opción estratégica B			Opción estratégica C		
	Calificación	Grado de adecuación	Puntaje	Calificación	Grado de adecuación	Puntaje	Calificación	Grado de adecuación	Puntaje
Oportunidades									
zzz	1	4	4	1	2	2	1	2	2
yyy	2	3	6	2	4	8	2	1	2
xxx	2	1	2	2	3	6	2	2	4
www	2	0	0	2	4	8	2	3	6
vvvv			0			0			0
Amenazas									
uuu	-1	2	-2	-1	2	-2	-1	0	0
tt	-2	1	-2	-2	1	-2	-2	0	0
ssss	-1	3	-3	-1	1	-1	-1	2	-2
r	-2	4	-8	-2	2	-4	-2	1	-2
qqqq	-1	4	-4	-1	3	-3	-1	4	-4
pppp	-2	0	0	-2	0	0	-2	3	-6
Fortalezas									
aaa	2	2	4	2	2	4	2	4	8
bbb	1	1	1	1	4	4	1	2	2
ccc	2	2	4	2	2	4	2	3	6
dd	2	3	6	2	3	6	2	1	2
Debilidades									
eeee	-1	4	-4	-1	1	-1	-1	1	-1
f	-2	4	-8	-2	2	-4	-2	3	-6
ggg	-1	0	0	-1	0	0	-1	2	-2
hhhh	-2	2	-4	-2	2	-4	-2	2	-4
iiii	-1	3	-3	-1	2	-2	-1	0	0
jj	-2	1	-2	-2	3	-6	-2	1	-2
k	-1	2	-2	-1	2	-2	-1	2	-2
Puntaje total			-15,0			11,0			1,0

== == == == ==