



# CAJA DE HERRAMIENTAS

## Análisis de contexto

*Universidad Militar Nueva Granada*

**Centro de Estudios de Futuro Monitoreo y Cambio Social**  
**Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico e Inteligencia Competitiva**

Brigadier General (RA) Luis Fernando Puentes Torres  
**RECTOR**

Brigadier General (RA) General Alfonso Vaca Torres  
**VICERRECTOR GENERAL**

Mayor General (RA) José Mauricio Mancera Castaño  
**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Coronel (RA) Gustavo Enrique Becerra Pacheco  
**VICERRECTOR DE LA SEDE CAMPUS NUEVA GRANADA**

Doctora Martha Lucía Oviedo Franco  
**VICERRECTORA ACADÉMICA**

Doctora Clara Lucía Guzmán Aguilera  
**VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES**

Coronel (RA) Jairo Alejandro Martínez Rocha  
**JEFE OFICINA ASESORA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Caja de herramientas para el análisis de contexto  
Primera edición: mayo 2021  
© Universidad Militar Nueva Granada

Todos los derechos reservados y se acoge en un todo a la Ley 23 de 1982, artículo 32

*Profesional Nathaly Johanna Acero López*  
**Centro de Estudios de Futuro Monitoreo y Cambio Social**  
**Oficina Asesora de Dirección Estratégico**

## Importancia de analizar el contexto

Con el fin de fortalecer el Direccionamiento Estratégico y tomar decisiones basadas en datos reales, la UMNG evalúa de manera periódica los aspectos internos y externos, que pueden afectar la capacidad institucional para lograr los resultados previstos en las metas institucionales.

Este tipo de análisis tiene como finalidad conocer a profundidad las fortalezas y oportunidades de la institucionales, para evaluar cómo interactúan con el entorno.

## Importancia de gestionar el contexto para el cierre de brechas entre la estrategia y la operación, como camino a la construcción colectiva de futuros posibles

La coyuntura actual en este escenario de pandemia, ocasionada por la expansión del virus SARS- CoV-2, denominado mundialmente COVID-19 nos ha puesto en frente de un reto global para la humanidad: la Geoempatía sin fronteras. Es decir, el poder interiorizar que en los diferentes contextos en que el ser humano, desarrolla su accionar, las relaciones causa-efecto tienen un impacto global.

Nos encontramos en un ecosistema global en el que la gobernanza, la gobernabilidad, la participación ciudadana, la hiperconectividad, la innovación, la estrategia, y la visión de futuro, tienen en común la empatía y las visiones compartidas.

Hoy más que nunca metáforas y analogías como el efecto dominó, el efecto mariposa, entre otras, nos aterrizan a un contexto en que los límites y líneas de divergencia son más atenuados. Si bien siempre hemos propendido por la diferenciación de lo público-privado, de lo académico-político y de lo posible-deseable, estamos ante un momento histórico en que las disyuntivas deben ser conexas.

La riqueza del conocimiento está en su diversificación, uso y creación, colectiva, en trascender de los límites de un enfoque disciplinar y aprovechar la riqueza transdisciplinaria.

Lo anterior lleva a la institución a reflexionar desde su rol en los diferentes nichos en los que interactúa, generando compromiso desde diferentes ámbitos (familia, institución, territorio, país, mundo), con el fin de desarrollar una función simbiótica en pro de construir una sociedad interconectada.

Es por ello importante, darle un espacio importante a todos los análisis de contexto, para fortalecer la gestión del cambio al interior de las instituciones u organizaciones, generando discusiones constructivas y siempre en pro del bien común.

## Justificación

Las herramientas dispuestas en el presente documento, podrán ser utilizadas para el análisis de contexto de las diferentes unidades académico-administrativas a nivel institucional.

La periodicidad recomendada para la actualización del análisis de contexto es anual. Sin embargo, si durante el ejercicio normal de las actividades ocurren situaciones que lleven a que la Universidad gestione cambios de conformidad con el entorno, se deberá reducir esta periodicidad.

Las herramientas serán seleccionadas, de acuerdo con las necesidades particulares de cada área y tendrán el acompañamiento por parte de la oficina de direccionamiento estratégico para la gestión de las herramientas.

Cabe resaltar que la información consignada en las herramientas, permitirá validar diferentes aspectos del entorno y favorecerá el proceso de toma de decisiones.

## Matriz FODA

El Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) facilita el proceso de validación de recursos, con un profundo análisis del entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible. Permite evidenciar cuales son las fortalezas con las que cuenta la institución/área o proceso para potencializarlas, y aprovechar las oportunidades. En contraste, se identifican debilidades, y amenazas, que deben monitorearse para poder fortalecer la gestión institucional.

### Análisis F.O.D.A.

Pueden generar PROBLEMAS

Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS

INTERNAS

#### **D** Debilidades

1

2

3

4

5

#### **F** Fortalezas

1

2

3

4

5

EXTERNAS

#### **A** Amenazas

1

2

3

4

5

#### **O** Oportunidades

1

2

3

4

5

## Estrategias FODA

Una vez se han identificado las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas se procede a desarrollar las estrategias ofensivas defensivas de reorientación o de supervivencia, según corresponda. **Las estrategias FO** se basan en el uso de las fortalezas internas, con objeto de aprovechar las oportunidades externas. **Las estrategias DO** tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. **Las estrategias FA** se basan en la utilización de las fortalezas, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. **Las estrategias DA** tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias OFENSIVAS</b>	<b>Estrategias DEFENSIVAS</b>
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias REORIENTACIÓN</b>	<b>Estrategias SUPERVIVENCIA</b>
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5

## Matriz MEFE (Evaluación de factores externos)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en el crecimiento de la institución.

La matriz MEFE permitir evaluar y resumir la información política, financiera, tecnológica, ambiental, social, cultural, jurídica, gubernamental, competitiva, entre otras.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos

Oportunidades		Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5
1			
2			
3			
4			
5			
Fortalezas			

Amenazas		Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5
1			
2			
3			
4			
5			
Total			



## Matriz MEFI (Evaluación de factores internos)

La matriz (MEFI) es una herramienta para gestionar un proceso interno de auditoría, que permite analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumentos se pueden evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Para aplicar **MEFI**, es necesario aplicar algunos juicios intuitivos con respecto a su experiencia y experticia, ya que posee diversos componentes subjetivos

### Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fortalezas		Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5
1			
2			
3			
4			
5			
Fortalezas			

Debilidades		Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5
1			
2			
3			
4			
5			
Total			

## Análisis de la posición estratégica

Para llevar a cabo el análisis de la posición estratégica, es necesario haber identificado previamente los mismos, mediante la ponderación de la matriz MEFE y MEFI. Cada uno de estos factores deberá ser evaluado de conformidad con la categoría (POSICION), de acuerdo con la posición que cada uno de ellos ocupa en la institución/ área o proceso siendo su valoración en la siguiente escala: **MF**=Muy fuerte, **F**=Fuerte, **M**=Media. Posteriormente, se evalúa el % de importancia para el éxito, que no podrá superar el 100%, por todos los factores identificados. La valoración corresponderá a la multiplicación del peso de la posición del factor y el % de importancia para el éxito.

### Análisis de la SITUACIÓN INTERNA

		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> pon los factores críticos	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> pon los factores críticos	1				
	2				
	3				
	4				
	5				

## Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> pon los factores críticos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> pon los factores críticos	1			
	2			
	3			
	4			
	5			

<b>POSICIÓN FUERTE</b> factores EXTERNOS y <b>DÉBIL INTERNOS</b>	<b>POSICIÓN FUERTE</b> factores INTERNOS y EXTERNOS
<b>POSICIÓN DÉBIL</b> factores EXTERNOS e INTERNOS	<b>POSICIÓN FUERTE</b> factores INTERNOS y <b>DÉBIL EXTERNOS</b>

## Análisis PESTAL

El análisis PESTAL, es un instrumento de planificación estratégica. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la institución. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA.

### Análisis del entorno - P.E.S.T.E.L.

1	Político	P	E	1	Económico
2				2	
3				3	
4				4	
5				5	
6				6	
7				7	
8				8	
1	Social	S	T	1	Tecnológico
2				2	
3				3	
4				4	
5				5	
6				6	
7				7	
8				8	
1	Ecológico	E	L	1	Legal
2				2	
3				3	
4				4	
5				5	
6				6	
7				7	
8				8	

## Matriz de perfil competitivo

La **Matriz de Perfil Competitivo** identifica a los competidores principales de la institución, así como sus fuerzas y debilidades particulares, siempre guardando relación con la posición estratégica de la universidad.

**% de importancia:** cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor para la institución.

**Puntos:** se refiere a lo bien que lo están haciendo la institución/área o proceso en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

- 1- Gran debilidad
- 2- Debilidad menor
- 3- Fuerza menor
- 4- Gran fortaleza

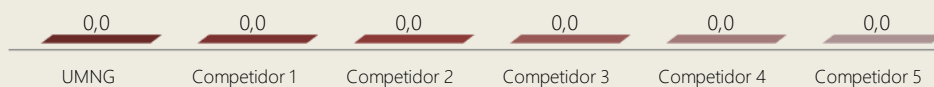
**Valor:** es el resultado de la multiplicación del peso de los puntos por el porcentaje de importancia.

### Matriz del Perfil Competitivo - MPC

Factores y ponderación		COMPETIDORES											
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	UMNG		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4		Competidor 5	
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor

M  
P  
C

Perfil competitivo total - MPC



## Análisis de la competencia

Para llevar a cabo el análisis de la competencia, se deben identificar las variables según las cinco fuerzas de Porter. Para la valoración de la intensidad se evalúan en una escala de 1 a 5 cada una de las variables, siendo 1 la valoración más baja. Posteriormente, se identifica en una escala de 1 a 5, hasta qué grado las variables pueden llegar a convertirse en una amenaza.

### Análisis de la Competencia

		Variables	Evaluación		Valoración					
			intensidad	amenaza	< Amenaza Oportunidad >					
<b>1</b>	<b>INTENSIDAD</b> de la competencia	1								
		2								
		3								
<b>2</b>	<b>ENTRADA</b> nuevos competidores	1								
		2								
		3								
<b>3</b>	<b>PRODUCTOS</b> alternativos	1								
		2								
		3								
<b>4</b>	<b>PROVEEDORES</b> poder para negociar	1								
		2								
		3								
<b>5</b>	<b>CLIENTES</b> poder para negociar	1								
		2								
		3								



# CAJA DE HERRAMIENTAS

## Análisis de contexto

Centro de Estudios de Futuro Monitoreo y Cambio Social  
Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico