USACH

2025 – 2030 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



INSTRUCTIVO COMPONENTE GRUPAL
PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

HACIA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESDE UNA MIRADA APLICADA CON HERRAMIENTAS FODA

Bono PEI 2026

Instructivo componente grupal Plan de Desarrollo Institucional

Taller hacia una planificación estratégica desde
una mirada aplicada con herramienta FODA

1. Consideraciones durante el Taller

La jornada del componente grupal del curso de Planificación Estratégica Bono PEI 2026 se concibe como un espacio de trabajo colaborativo orientado al fortalecimiento de capacidades en materias de diagnóstico y planificación estratégica institucional. Para ello, resulta clave propiciar un ambiente de confianza y respeto, que permita a las personas participantes expresarse libremente, aportar ideas y desplegar su creatividad, promoviendo la empatía y el diálogo constructivo como base para la generación de acuerdos. En este marco, a continuación, se presenta el programa de la jornada y la descripción de los distintos bloques que estructuran la actividad.

Bloque	Unidad	Duración
Orientaciones del Taller y Bienvenida	UPE	10 minutos
Actividad N°1: Elaboración "matriz FODA" en relación al Eje *Desarrollo Territorial Sostenible* (Desde el Objetivo Estratégico, Específico y la Estrategia).		30 minutos
Actividad N°2: Generar priorización en base a factibilidad y (urgencia, impacto, importancia, etc.).		10 minutos

Bienvenida y orientaciones del taller (10 minutos)

Saludar y dar por iniciada la etapa de taller jornada. Agradecer la presencia de todas las personas, explicitar el propósito de la actividad del componente grupal y mencionar el programa de taller y sus tiempos. Mención de las reglas de convivencia:

- Silenciar sus celulares durante el desarrollo de la jornada
- No tomar fotos ni grabaciones de audio y/o video sin el consentimiento de las personas participantes.
- Solicitar la palabra al facilitador/ra cuando se quiere opinar.
- Ser precisos/as y breves en las intervenciones, para respetar los tiempos de la jornada y que todos y todas puedan participar.

Detalles de la actividad Materiales

- Espacio adecuado para realización de Taller conforme a los grupos de trabajo.
- Papelógrafo de FODA
- Formulario virtual
- Registro fotográfico
- Lista de asistencia
- Plumones
- Post-it (notas adhesivas)

2. Matriz FODA. Plan de Desarrollo Institucional 2025-2030 – Eje: Desarrollo Territorial Sostenible.

Para realizar un análisis desde una perspectiva amplia, en relación a una mejor toma de decisiones, durante el taller trabajaremos mediante una herramienta de planificación que nos facilite la toma de estas en el marco del Eje Desarrollo Territorial Sostenible.

El proceso de Planificación Estratégica por lo general basa su diagnóstico en la matriz FODA, este instrumento permite realizar y revisar situacionalmente un contexto asociado a una unidad administrativa, sea esta representante del centro de costo en el cual el grupo participe, por ejemplo, una unidad de campus, Facultad, Departamento, Escuela, Instituto, Programa, entre otros.

El propósito de trabajar con la matriz FODA, es identificar elementos internos y externos que permitan conocer nuestras condiciones para establecer iniciativas clave en el marco de proyectos, en este caso en relación al Objetivo Estratégico del Eje Desarrollo Territorial Sostenible, u otro Objetivo Estratégico que el grupo de trabajo estime pertinente[1].

La idea es promover un ejercicio de reflexión y participación, donde el grupo de trabajo abordará de manera integral sus debilidades, amenazas, como también indagar en las fortalezas y oportunidades de la temática del Eje aplicada al quehacer de su unidad y/o grupo de trabajo.

[1] El Plan de Desarrollo Institucional PDeI 2025-2030 comprende cinco ejes: Desarrollo Territorial Sostenible; Transferencia Tecnológica Desarrollo e Innovación; Inclusión Diversidad e Igualdad de Género; Internacionalización Interculturalidad y Patrimonio Cultural e Integración Digital.

Glosario FODA

Fortalezas (internas):	Factores destacables y aquellos quehaceres propios de la Unidad Académica que influyen de manera positiva en el desempeño del Eje.
Oportunidades (externas):	Considerar aquellas a nivel institucional y del medio que no se pueden controlar, pero que evidencian factores de crecimiento o mejoría para la unidad. ***Por medio:*** *entenderemos a todo lo externo a la unidad y/o grupo de trabajo.*
Debilidades (internas):	Contemplar factores propios desfavorables o que podrían mejorarse de la unidad y/o grupo de trabajo
Amenazas (externas):	Son factores a nivel institucional y del medio no controlables pero que pueden representar una limitante para el desarrollo de los proyectos.

Preguntas orientadoras del taller para uso de la herramienta FODA:

Análisis interno:

Fortalezas: ¿cuáles son nuestras características que contribuirían a conseguir una Cultura Sostenible en la Comunidad Universitaria?

Destaque: recursos con los que cuenta (físicos, tecnológicos o financieros), habilidad y conocimientos, procesos exitosos, redes internas, conocimiento de la cultura institucional, diferencias positivas con el resto, valor agregado, logros, reconocimientos, relaciones humanas con los estamentos, etc.

Debilidades: ¿qué limitaciones posee la unidad para generar procesos y prácticas que contribuyan a una cultura y campus sostenible? (considera infraestructura y equipamiento con que cuenta la unidad y/o grupo de trabajo).

Destaque: qué aspectos se deben mejorar, carencia de recursos o de conocimientos, brechas, barreras internas, procesos que no funcionan en su totalidad, entre otros, para generar prácticas más sostenibles en relación a su quehacer.

Análisis externo:

Oportunidades: qué aspectos a nivel institucional o externo nos favorecen, por ejemplo, políticas institucionales o algún programa de gobierno, un fondo internacional, etc.

Destaque: demanda del entorno, programas de capacitación disponibles, apoyos externos a la unidad y/o grupos de trabajo, cambios económicos sociales o políticos, eventuales redes de colaboración con otra unidad, tecnologías que puedan mejorar tu servicio o labor, leyes y normativas nuevas, entre otras.

Amenazas: qué proceso del plantel afecta desfavorablemente a nuestra unidad, en qué tema la universidad no trabaja aún y nos afecta como unidad administrativa. Qué elemento de nuestro entorno nos puede restringir el cumplimiento de nuestro objetivo como unidad y/o grupo de trabajo.

Destaque: Exigencias del entorno, cambios económicos sociales, políticos o culturales, tecnologías que puedan suplir ciertas labores de la Unidad, entre otras.

Se recomienda generar un análisis interno con mayor profundidad identificando a lo menos tres (3) Fortalezas y Debilidades. Para el análisis externo se sugiere identificar a lo menos una (1) Oportunidad y Amenaza.

Papelógrafo de trabajo Matriz FODA



(imagen papelógrafo matriz FODA)

Objetivo: Cómo podemos contribuir al desarrollo territorial nacional y global a través de prácticas sostenibles.

Temas sugeridos a partir del objetivo estratégico y estrategia del eje Desarrollo Territorial Sostenible son: ● Desarrollar una Cultura Sostenible en la Comunidad Universitaria. ● Desarrollar un Campus Sostenible.	
Desafío eje desarrollo territorial sostenible, área misional gestión estratégica	¿Cómo podemos aumentar iniciativas que promuevan prácticas de sostenibilidad por parte del área de campus? Ejemplos: cosecha de aguas lluvias, riego eficiente, compostaje, jardinería de uso eficiente de gestión hídrica, gestión de residuos, uso de insumos biodegradables, infraestructura de laboratorio con sello verde, etc.
Nombre de la solución	Iniciativas sostenibles campus
Descripción de la solución	Video de difusión para sensibilizar a la comunidad universitaria sobre el trabajo realizado en materias de sostenibilidad del personal de aseo y jardines en la limpieza y sostenibilidad del campus universitario
Personas usuarias	Comunidad Universitaria
Valor de la solución	Un campus universitario sostenible

Recomendaciones actividad grupal 1: Efectuar la sesión grupal en sesión autónoma en modalidad de conversatorio, considerando un espacio adecuado para realización del taller conforme a los grupos de trabajo definidos por la unidad administrativa, utilice los siguientes materiales para plasmar el ejercicio colectivo de análisis en función del eje Desarrollo Territorial Sostenible:

- Papelógrafo Matriz FODA (ver imagen papelógrafo Matriz FODA)

- Formulario virtual

- Registro fotográfico

- Lista de asistencia

- Plumón marcador

- Notas adhesivas (Post- it)

3. Cierre de la jornada:

3.1 Agradecer la asistencia y participación en la actividad, motivando a aplicar en su quehacer laboral los conceptos y herramientas de planificación estratégica aprendidos.

3.2 Brindar espacio para alguna persona que quiera dar un comentario o reflexión final breve. Respondiendo preguntas tales como: ¿Cómo se van? ¿Qué aprendimos de esta actividad?, ¿Qué se llevan del curso del taller?

3.3 Recoger la **evidencia** de la jornada en el Formulario completado en el siguiente link https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfXne2VHbo-Ka5zJThX8DBLsVQkEyzCqUsWLdOR2tyX--c0Cw/viewform

como evidencias adjunta fotografías junto al papelógrafo de lluvia de ideas FODA e imágenes de la jornada.
-Firma lista de asistentes por parte de todos los participantes del grupo.
-Nota: idealmente todo el grupo participa en la limpieza y orden del lugar.

4.- Referencias

https://planificacionestrategica.usach.cl/documentos-2/

(ver páginas 42-45 sobre eje desarrollo territorial sostenible), se adjunta anexo.

5. Anexo de ejemplos

CASO 1: HACIA UNA GESTIÓN CERO PAPEL

CERO PAPEL

Contexto

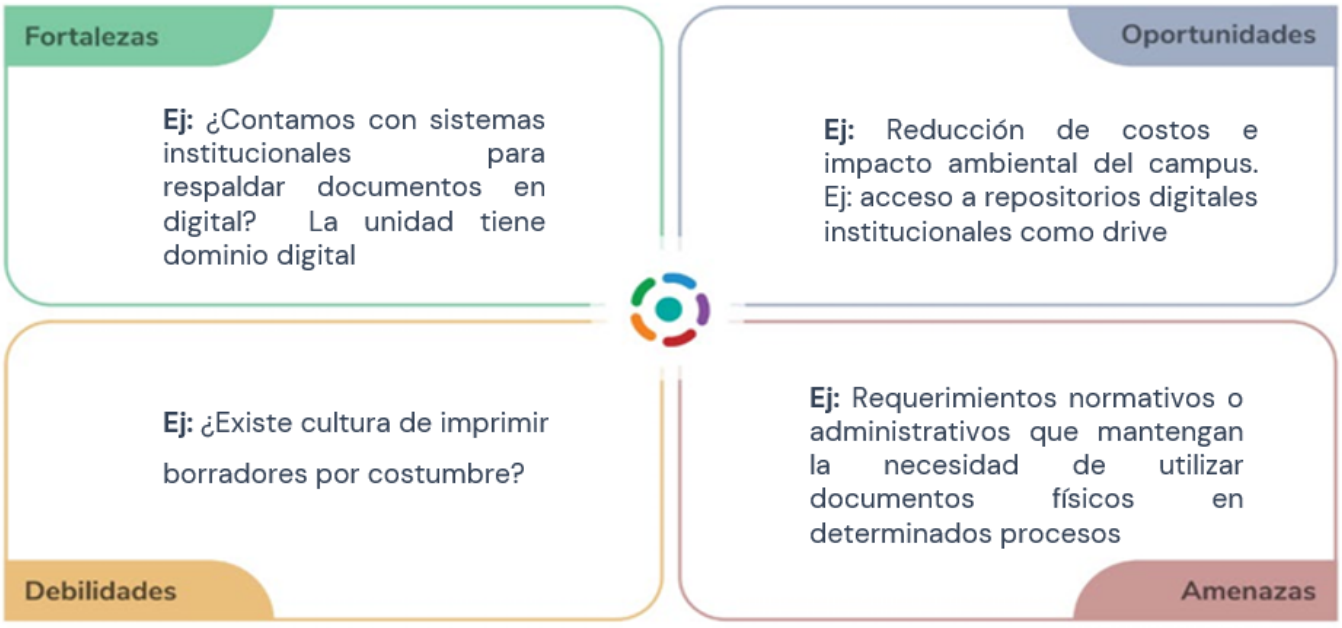
La Universidad de Santiago de Chile busca reducir progresivamente el consumo de papel y tinta en sus actividades de gestión, como parte de sus compromisos institucionales y de su contribución al desarrollo sostenible, ya que anualmente consume 50 toneladas e invierte $500.000.000 en papel/tinta.

Desafío

Tu unidad ha sido seleccionada para pilotear medidas que permitan avanzar hacia una gestión con menor uso de papel, por ejemplo, promover la impresión a doble cara, digitalizar trámites y utilizar repositorios documentales en línea, entre otros.

Actividad

FODA (15 minutos) + Iniciativa



CASO 2: USO EFICIENTE DE LOS ESPACIOS UNIVERSITARIOS

Contexto
Un estudio de la Dirección de Desarrollo Institucional y Aseguramiento de la Calidad ha detectado un creciente y preocupante impacto en la huella de carbono institucional y un gasto de más de 250.000.000 millones de pesos anuales.

Entre las causas identificadas se encuentran un uso poco eficiente de algunos espacios y recursos, asociado, por ejemplo, a la iluminación de oficinas y salas, la asignación de salas según su capacidad, las condiciones de aislación y climatización de algunos espacios, y el uso responsable de electricidad y agua por parte de la comunidad universitaria.

Desafío
Tu unidad ha sido seleccionada para desarrollar un proyecto piloto que permita avanzar hacia un uso más eficiente y sostenible de los espacios universitarios.

Actividad: FODA (15 minutos) + Iniciativa

Desafío

Nuestra Unidad busca utilizar de manera más eficiente los espacios de la Universidad, promoviendo que oficinas, salas y otros espacios se aprovechen adecuadamente y evitando consumos innecesarios de energía, agua y otros recursos.



EJE ESTRATÉGICO

DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE

La Universidad de Santiago de Chile fortalecerá su rol protagónico en el desarrollo territorial a nivel nacional y global con foco en la sostenibilidad humana, social, ambiental y económica, comprometiendo todas las áreas del quehacer universitario y niveles organizacionales mediante un campus sostenible, la sostenibilidad en sus diferentes áreas del conocimiento y niveles organizacionales. Las estrategias institucionales estarán orientadas a los desafíos del país, con especial énfasis en "cuidar las necesidades de la sociedad actual sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras", impulsando la consolidación de un campus universitario sostenible.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Contribuir al desarrollo territorial nacional y global a través de prácticas sostenibles.

DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE			
ÁREA MISIONAL	**OBJETIVO ESPECÍFICO**	**ESTRATEGIA**	**INDICADOR**
Docencia y Proceso Formativo	Instaurar un sello en la formación de la comunidad estudiantil que promueva el Desarrollo Territorial Sostenible.	Aumentar en la oferta formativa elementos relacionados al Desarrollo Territorial Sostenible en carreras y programas.	N.° de planes de estudio de carreras y programas que declaren contenidos formativos en Desarrollo Territorial Sostenible.
		Aumentar las metodologías de aprendizaje activo que involucren las necesidades académicas con las del territorio.	N.° de asignaturas vinculadas con agentes del entorno en carreras, programas y educación continua.
Investigación, Innovación y Creación	Potenciar la investigación, la innovación y la creación del conocimiento que aborden el Desarrollo Territorial Sostenible a nivel nacional y global.	Incrementar la productividad científica, social y artística sobre Desarrollo Territorial Sostenible.	N.° de publicaciones que aborden el Desarrollo Territorial Sostenible.
			N.° de proyectos que aborden el Desarrollo Territorial Sostenible.
			N.° de solicitud de patentes que aborden el Desarrollo Territorial Sostenible.
			N.° de startups que aborde el Desarrollo Territorial Sostenible.
Vinculación con el Medio	Fortalecer vínculos y cooperación con organismos públicos y agentes del entorno en torno al Desarrollo Territorial Sostenible a nivel nacional y global.	Aumentar las alianzas estratégicas con agentes del sector público y agentes del entorno en el ámbito del Desarrollo Territorial Sostenible.	N.°de iniciativas con organismos de la sociedad civil y agentes del entorno referentes al Desarrollo Territorial Sostenible.
	Promover el posicionamiento institucional en la discusión pública a través de programas de divulgación y sensibilización en temáticas de Desarrollo Territorial Sostenible.	Aumentar las iniciativas de divulgación que visibilicen el Desarrollo Territorial Sostenible en la discusión pública.	N.° de iniciativas de divulgación y comunicación hacia el entorno sobre Desarrollo Territorial Sostenible.

DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE

ÁREA MISIONAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	INDICADOR
Gestión Estratégica	Desarrollar un campus sostenible.	Disminuir la huella hídrica y de carbono en el campus.	Huella de carbono del campus.
			Huella hídrica del campus.
		Garantizar las condiciones apropiadas para un proceso formativo de excelencia.	N.° de metros cuadrados de salas de clases por estudiante.
			N.° de metros cuadrados de biblioteca por estudiante.
	Fomentar la instrucción de la comunidad en Desarrollo Territorial Sostenible.	Aumentar instancias formativas en el avance del Desarrollo Territorial Sostenible.	N.° de capacitados/as en Sostenibilidad.
	Fortalecer la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de recursos.	Incrementar la sostenibilidad financiera de la Universidad.	EBITDA.
			Liquidez
			Rentabilidad
			Endeudamiento
			Patrimonio Total actualizado.
	Desarrollar una cultura sostenible en la comunidad universitaria.	Aumentar iniciativas que promuevan prácticas de sostenibilidad.	N.° de inciativas y /o actividades que promuevan la sostenibilidad.
			RESIES.

DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE			
ÁREA MISIONAL	**OBJETIVO ESPECÍFICO**	**ESTRATEGIA**	**INDICADOR**
Aseguramiento de la Calidad	Promover una cultura de excelencia, a través de mecanismos pertinentes en el ámbito del Desarrollo Territorial Sostenible.	Orientar las acciones de Desarrollo Territorial Sostenible hacia la excelencia.	Posicionamiento en ***Ranking QS World University Rankings: Sustainability.***

Nota: Los indicadores del Área Misional Docencia y Proceso Formativo podrán ser modificados en función del avance del proceso de actualización del Modelo Educativo Institucional (MEI).