



GUÍA PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Gabinete de Recursos
Humanos y Organización

ÍNDICE

1. Introducción.....	2
2. Fases de la planificación estratégica.....	2
3. Misión y Visión de la Unidad Funcional.	3
4. Análisis de la unidad funcional: Matriz DAFO.....	3
5. Generación de estrategias	5
6. Despliegue del Plan Estratégico.....	6
7. Aprobación del Plan Estratégico	6
8. Seguimiento	6
ANEXO 1.....	8
ANEXO 2.....	14
ANEXO 3.....	19
ANEXO 4.....	21

1. Introducción

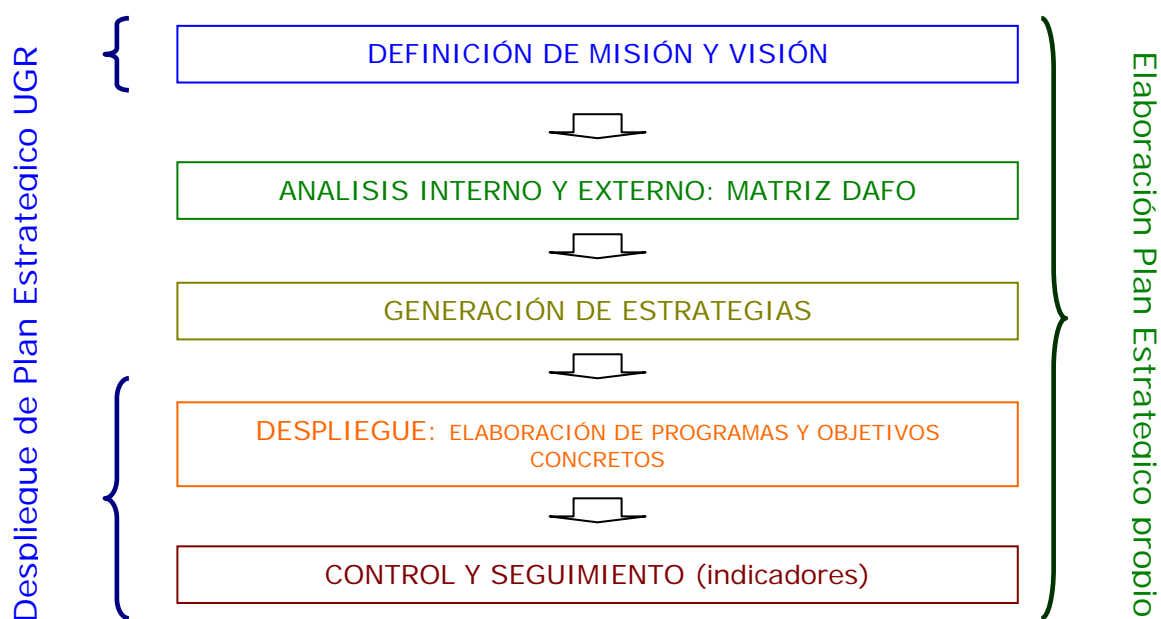
El Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de los Servicios que presta el PAS de las Universidades Públicas de Andalucía (CPMCS) pide, para la obtención del tercer nivel, que las Unidades Funcionales elaboren un plan estratégico propio o que desplieguen el general de la Universidad.

La planificación estratégica es uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

La planificación estratégica nos marca el “camino” para, partiendo de la misión, llegar a la visión. Ambas fueron definidas por cada unidad funcional para el primer nivel de CPMCS (en este enlace se puede acceder a la Guía que a tal efecto se hizo desde el Gabinete de Recursos Humanos y Organización: <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MisionVision.pdf>).

2. Fases de la planificación estratégica.

Para desarrollar la Planificación Estratégica se siguen las siguientes fases:



Las Unidades Funcionales que opten por elaborar un Plan Estratégico propio, pero siempre encuadrado dentro del de la UGR, tendrán que desarrollar todas las fases del esquema anterior.

Las UF que desplieguen el de la Universidad deberán identificar aquellos ejes u objetivos que les aplican. Para ello, la relación entre los objetivos estratégicos y la unidad funcional debe ser directa y clara. Una vez identificados los ejes que les aplican, sólo deben realizar la fase de despliegue y seguimiento.

3. Misión y Visión de la Unidad Funcional.

La Misión y la Visión de la Unidad Funcional ya se definieron para alcanzar el primer nivel del CPMCS.

4. Análisis de la unidad funcional: Matriz DAFO

El análisis DAFO es una herramienta simple, que consiste en estudiar cuáles son los puntos débiles y fuertes de la UF, tanto internos como externos. Este ejercicio nos permite conocer la situación real en la que se encuentra dicha unidad.

Los campos de esta matriz son los siguientes:

- Debilidades: Son puntos débiles internos, aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización.
- Fortalezas: Son puntos fuertes internos, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Amenazas: Son puntos débiles externos, toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia o bien reducir su efectividad.
- Oportunidades: Son puntos fuertes externos, que pueden suponer una ventaja competitiva para la organización o una posibilidad de mejora de la misma.

Para elaborar la matriz DAFO de las UF se pueden tomar como referencia o guía las matrices elaboradas para la evaluación de los servicios (aquellos que las tengan), y los siguientes cuestionarios, entre otros:

- Cuestionario de análisis interno (elaborado por el Vicerrectorado de Garantía de Calidad). Se adjunta como **Anexo 1**.
- Cuestionario de análisis externo (elaborado por el Gabinete de Recursos Humanos). Se adjunta como **Anexo 2**.

El modelo de matriz DAFO que ha elegido la Universidad de Granada es el que figura como **Anexo 3** de este documento

Para completar el análisis de la unidad, una vez elaborada la matriz DAFO, se pasará a realizar la Matriz de Confrontación (**Anexo 4**). Esta matriz consiste en vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

La Matriz de Confrontación se estructura de la siguiente manera:

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS					
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			O1	O2	O3	A1	A2	A3
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	X	X	0	x	x	X
		F2	x	X	X	0	0	X
		F3	x	X	X	X	0	X
	DEBILIDADES	D1	X	X	X	X	x	X
		D2	0	X	0	0	X	X
		D3	X	0	x	X	0	x

Tabla 1: Matriz de confrontación de ejemplo

Para valorar cada una de las relaciones se utilizará la siguiente escala:

- Relación alta: **10**
- Relación media: **5**
- Relación baja: **1**
- Sin relación: **0**

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En que medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En que medida?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En que medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En que medida?

Cuando se trasladan estos valores a la Matriz de Confrontación y se suman y analizan todos los valores, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad.

Matriz de Confrontación		Factores Externos													
		Oportunidades							Amenazas						
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Total	
Factores Internos	Fortalezas	F1	10	5	0	0	1	16	0	0	5	10	10	25	41
		F2	0	1	1	5	0	7	10	5	5	1	0	21	28
		F3	10	0	0	0	1	11	0	0	10	10	10	30	41
		F4	1	1	1	5	0	8	5	5	5	5	0	20	28
		F5	10	10	0	0	0	20	0	0	10	10	1	21	41
		Σ	31	17	2	10	2	62	15	10	35	36	21	117	179
	Debilidades	D1	0	0	0	5	0	5	1	1	0	10	5	17	22
		D2	5	5	1	10	0	21	5	5	5	5	5	25	46
		D3	10	1	1	0	0	12	0	0	5	0	10	15	27
		D4	1	1	0	5	5	12	1	0	1	5	5	12	24
		D5	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	50	50
		Σ	16	7	2	20	5	50	17	16	21	30	35	119	169
		Total	47	24	4	30	7	112	32	26	56	66	56	236	696

Imagen 1 Matriz de confrontación con puntuación de ejemplo.

Del análisis de la matriz podemos obtener información sobre:

- qué cuadrante sale más valorado;
- cuál es el aspecto interno o externo más importante;
- qué aspecto tendríamos que trabajar para que potencie a más oportunidades o neutralice más amenazas;
- etc....

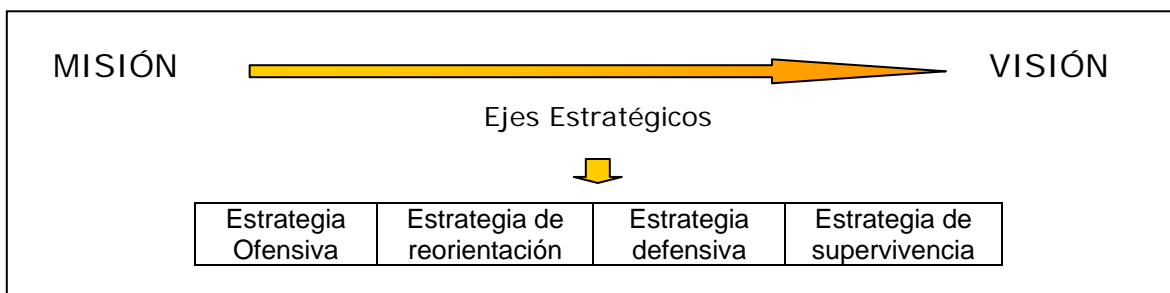
5. Generación de estrategias

Del análisis de la matriz de confrontación se pueden desprender distintos tipos de estrategias:

- Estrategia **ofensiva** (Cuadrante 1: F-O): es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.
- Estrategia de **reorientación** (Cuadrante 2: D-O): es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.
- Estrategia **defensiva** (Cuadrante 3: F-A): es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuesta a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes.

- Estrategia de **supervivencia** (Cuadrante 4: D-A): es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos. Son aspectos a corregir.

Para elegir las distintas estrategias, habrá que tener en cuenta las relaciones de la matriz de confrontación y ver en qué medida las estrategias propuestas contribuyen a alcanzar la visión de la unidad.



6. Despliegue del Plan Estratégico

El despliegue del plan estratégico consiste en concretar las estrategias a largo plazo en programas y objetivos a corto y medio plazo, estableciendo las metas a cumplir, las responsabilidades y los indicadores de cumplimiento.

Dentro de cada objetivo o eje estratégico puede haber uno o más objetivos operativos, que tendrán que ser puestos en marcha por las UF para alcanzar el objetivo estratégico.

El planteamiento de estos objetivos operativos debe contener:

- La definición del objetivo.
- Las distintas metas o acciones necesarias para su consecución.
- La definición de los responsables de cada una de esas metas.
- Su planificación temporal.
- Indicadores de seguimiento asociados.

7. Aprobación del Plan Estratégico

El documento generado, tanto si se establece un Plan Estratégico como si se realiza el Despliegue del Plan General de la UGR, deberá ser aprobado por el responsable político de cada Unidad Funcional. Para aquellas Unidades Funcionales que, debido a su complejidad, no cuenten con un responsable político claro, este papel será asumido por la Gerencia.

8. Seguimiento

Para hacer el seguimiento de las acciones planificadas, se utilizarán los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

Estos indicadores tendrán definidos unos límites mínimos de eficacia y una frecuencia de medida, que permita ver a lo largo del tiempo el cumplimiento o las desviaciones que se producen y así poder actuar en consecuencia.

En <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf> se encuentra un guía para el establecimiento de un sistema de indicadores, desarrollada por el Gabinete de Recursos Humanos y Organización.

ANEXO 1

INFORME DE AUTODIAGNÓSTICO

Instrucciones: 1. En las columnas 1 y 2, la Comisión de Mejora deberá indicar utilizando una escala del 1 al 5 (1 implica que no existen evidencias y el 5 evidencia total) el grado de implantación de los siguientes criterios de calidad. Posteriormente, en la columna 3 en función de la respuesta anterior, el servicio deberá describir las acciones realizadas y aportar evidencias en relación con los criterios de calidad. Y finalmente en la columna 4 proponemos un conjunto de propuestas de acciones de mejora que pretenden servir de orientación al servicio cuando proceda a completar el cuadro 1 y en ningún caso tiene carácter obligatorio. Con esta información la Comisión de Mejora procederá a rellenar el cuadro 1 indicando sus Puntos fuertes, Áreas de mejora (todas las debilidades diagnosticadas) y Propuestas de Acciones de Mejora (actuación o conjunto de actuaciones con las que se prevé resolver una de las áreas de mejora).

	1	2	3	4	5	EVIDENCIAS	PROPUESTAS DE MEJORA
1. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD							
POLÍTICA							
-El servicio ha definido la misión y visión del servicio							-Definición y documentación de la misión y visión del servicio
-El servicio ha definido la política de calidad							-Definición y documentación de la política de calidad
-La política de calidad es adecuada al propósito de la organización							
-La política incluye un compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad							
-La política de calidad es consensuada entre el personal del servicio							
-La política de calidad es revisada para su continua adecuación							-Procedimiento para revisar y actualizar la política y estrategia de calidad
OBJETIVOS							
-El servicio ha establecido los objetivos (compromisos de calidad)							-Establecer objetivos de calidad

que permitan la mejora del servicio prestado			
-El servicio ha realizado una planificación de las acciones necesarias para conseguir los objetivos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Determinar acciones, responsabilidades y temporalización para la consecución de los objetivos de calidad
-Los objetivos establecidos son coherentes con la política de calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Revisar y adaptar la política y objetivos de calidad
-El servicio ha establecido los indicadores de cumplimiento de los objetivos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecimiento de indicadores que permitan la verificación del cumplimiento de los objetivos
2. PROCESOS			
-El servicio ha identificado los procesos clave y las posibles interacciones entre ellos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Elaboración de un mapa de procesos
-El servicio ha documentado la sistemática necesaria para el desarrollo de procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Elaborar la documentación de los procesos claves del servicio
-El servicio ha establecido los indicadores que permitan realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Desarrollo de indicadores que permitan el seguimiento, medición y análisis de estos procesos
-El servicio ha identificado los problemas durante la realización de los procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Identificación, registro y análisis de los problemas detectados
-El servicio corrige los problemas detectados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Propuesta de acciones inmediatas para solventar los problemas
-El servicio implanta acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Creación de grupos de trabajo para coordinar los objetivos y acciones de mejora

la mejora continua de estos procesos			
3. RECURSOS HUMANOS			
-El servicio ha definido la estructura organizativa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Definir la estructura organizativa del servicio (p.e mediante un organigrama)
-El servicio ha definido las funciones y responsabilidades de cada puesto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Definir las funciones y responsabilidades para cada puesto
-El servicio dispone instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal de servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer mecanismos para detectar las necesidades formativas del personal del servicio -Creación de un plan de formación
-El servicio ha establecido mecanismos para analizar el clima laboral	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer mecanismos para identificar las percepciones del personal en relación con su contexto de trabajo
4. USUARIOS DEL SERVICIO PRESTADO			
-El servicio ha identificado los usuarios y grupos de interés del servicio prestado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Desarrollo de herramientas que permitan obtener y analizar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros -Identificar los usuarios y grupos de interés
-El servicio ha establecido herramientas para conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de sus usuarios de manera regular	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer herramientas para conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los usuarios del servicio (p.e mediante encuestas)

-El servicio ha establecido algún instrumento que le permita la recogida de las quejas y sugerencias	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer mecanismos para la recoger las quejas y sugerencias (p.e. buzón de quejas y sugerencias)
-El usuario dispone de algún mecanismo que le permita conocer sus derechos y obligaciones de las prestación del servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer mecanismos que permitan comunicar al usuario esta información
-Los usuarios conocen la relación de servicios prestados por la unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer mecanismos que permitan informar al usuario de esta información (página web, folletos informativos... etc.)
-El usuario dispone de mecanismos para solicitar la información (direcciones postales, telefónicas y telemáticas)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer herramientas que permitan a los usuarios solicitar dicha información
-El servicio facilita al usuario indicaciones para el acceso al servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Elaborar un plano de situación del servicio (calles, líneas de autobús etc.)
5. COMUNICACIÓN INTERNA			
-El servicio comunica la política y los objetivos de calidad al personal, usuarios y grupos de interés	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer un plan de comunicación interna para difundir la misión, política y objetivos de calidad entre el personal del servicio
-El servicio realiza reuniones informativas en equipo periódicas y otras reuniones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer mecanismos para fomentar la participación interna en el servicio
-El personal se implica en la elaboración de la misión, visión y política.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Establecer mecanismos para fomentar la participación individual y en equipo en la elaboración de la misión, política y objetivos de calidad

			de forma consensuada entre el personal del servicio
-El servicio comunica los logros obtenidos en la mejora de la calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Desarrollo un plan de comunicación de los resultados obtenidos en materia de calidad
-El servicio comunica los resultados sobre la satisfacción de los usuarios	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		-Desarrollo de un plan de comunicación de los resultados sobre la satisfacción de los usuarios

INFORME DE AUTODIAGNÓSTICO

CUADRO 1.

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA	

Granada, a de de 200

VºBº El responsable institucional del Servicio
Universidad
Fdo:

VºBº El responsable institucional de la
Fdo:

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO EXTERNO

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudarle a realizar el análisis externo de su Unidad Funcional. Junto con el Cuestionario de Autodiagnóstico que ha facilitado el Vicerrectorado para la Garantía de la Calidad, servirá para formalizar el análisis DAFO de la Unidad Funcional. Éste análisis es la técnica básica para construir el Plan Estratégico, necesario para alcanzar los objetivos especificados en el tercer nivel del CPMCS.

Para cumplimentarlo, lea atentamente cada una de las afirmaciones que en él se realizan, reflexione brevemente sobre ellas, y decida si refleja, y en qué grado (significando el valor "1" que no se realiza, y el valor "5" una práctica común y habitual), las actuaciones que se llevan a cabo en su Unidad Funcional. Posteriormente deberá opinar sobre si la existencia o no de dicha actividad supone una Amenaza (es decir, algo que nos puede impedir el alcanzar nuestra Visión) o, por el contrario, es una Oportunidad (aspecto externo a la organización que nos permitirá desarrollar nuestra Visión).

Liderazgo						Elija una de las opciones	
	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad
Mantener relaciones de colaboración con otras universidades nacionales o internacionales						A	O
Prevenir conflictos con los usuarios y proveedores, y arbitrar soluciones equilibradas entre los grupos implicados						A	O
Difundir información sobre los avances en la excelencia a través de boletines, prensa, internet, presentaciones públicas, etc.						A	O
Participar en equipos formados por personal de varias secciones o unidades de la Universidad						A	O
Establecer canales de comunicación formales y eficaces con los órganos de gobierno						A	O
Promover reuniones de puertas abiertas para intercambiar experiencias con otras secciones o universidades, así como para tratar sobre temas de interés con toda clase de proveedores y usuarios						A	O

Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia						A	O
Establecer y participar en acciones de mejora conjunta con representantes de la sociedad, de organismos públicos y de otras universidades						A	O
Política y estrategia	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad
Reunir y estudiar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros						A	O
Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga, en orden a integrarlas en la definición de la política y estrategia						A	O
Comprender y anticipar los avances que se producen en el área de los Servicios de Administración, incorporando actividades que desempeñen con éxito otras unidades						A	O
Valorar las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas						A	O
Anticipar los avances tecnológicos y transformarlos en cambios estratégicos que generen valor para el usuario, incorporándolos al proceso de planificación						A	O
Promover foros de debate, dentro y fuera del Servicio, a fin de discutir y valorar todo tipo de información relevante						A	O
Definir el entorno y el segmento social en el que opera el Servicio, tanto en la actualidad como en el futuro						A	O
Analizar los factores que inciden sobre la calidad del Servicio, en relación con el usuario, la fiabilidad y seguridad en la prestación, y la eficacia en la solución de los problemas del usuario						A	O
Disponer de información actualizada sobre normativas, cuestiones sociales y medioambientales y nuevas tecnologías						A	O

Conjugar, en la planificación y estrategia, las necesidades y expectativas de todos los grupos que compongan o tengan relaciones con el Servicio						A	O
Contar con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad						A	O
Definir escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que puedan ocurrir						A	O
Alianzas y Recursos	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad
Localizar y valorar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en el Servicio y en la sociedad						A	O
Gestionar la cartera tecnológica						A	O
Aplicar las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno						A	O
Promover la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten						A	O
Conocer los avances tecnológicos introducidos en unidades similares en otros lugares						A	O
Procesos	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad
Realizar el seguimiento del servicio de atención al cliente y de otros contactos con los mismos						A	O
Implicarse de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones						A	O
Gestionar la información procedente de los contactos habituales con los clientes, sus quejas y reclamaciones						A	O
Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes						A	O
Anticipar oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes						A	O
Generar nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de <i>partners</i>						A	O
Diseñar nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas						A	O
Implicación con los Usuarios	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad

Establecer los grupos de interés						A	O
Establecer mecanismos para determinar el grado de satisfacción de los grupos de interés.						A	O
Establecer mecanismos que utiliza el Servicio para obtener información sobre la satisfacción de los usuarios.						A	O
Conocer la percepción que el usuario tiene de su relación con la Unidad y de la calidad del Servicio						A	O
Obtener información a través de los canales de información (quejas y sugerencias, felicitaciones, etc.)						A	O
Implicación en la Sociedad	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad
Sintetizar y estructurar la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad						A	O
Evaluar las tendencias sobre la calidad percibida por el entorno						A	O
Difundir ampliamente la información sobre la calidad percibida por el entorno, siguiendo criterios de disponibilidad, accesibilidad, apertura, utilidad y actualización de la información						A	O
Desarrollar actividades como parte de su responsabilidad social (desarrollo de infraestructura local, ofreciendo trabajo para las comunidades locales, apoyo al desarrollo económico local, Preservación del Medio Ambiente, etc.)						A	O
Implicarse activamente en la comunidad donde el Servicio realiza su función						A	O
Llevar a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de la calidad						A	O
Participar mediante la presencia, el apoyo financiero y la colaboración institucional en acciones relacionadas con el fomento de la cultura cívica, la solidaridad social, el deporte, el ocio saludable, la ciencia o la cultura						A	O
Emprender acciones dirigidas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento (riesgos para la seguridad, para la salud o de contaminación)						A	O
Apoyar medidas que ayuden a preservar y mantener recursos						A	O

ANEXO 3

FORMATO MATRIZ DAFO

ANÁLISIS D.A.F.O.

UF:

DEBILIDADES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

AMENAZAS

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

FORTALEZAS

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

OPORTUNIDADES

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

ANEXO 4

FORMATO MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Matriz de Confrontación

UF

Matriz de Confrontación		Factores Externos												Σ	Total
		Oportunidades					Σ	Amenazas							
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5			
Factores Internos	Fortalezas	F1						0						0	0
		F2						0						0	0
		F3						0						0	0
		F4						0						0	0
		F5						0						0	0
		Σ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Debilidades	D1						0						0	0
		D2						0						0	0
		D3						0						0	0
		D4						0						0	0
		D5						0						0	0
		Σ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0