

El análisis DAFO estratégico consiste en resumir en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles internos del Centro (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, pues la Estrategia debe lograr el encaje entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa:

<b>INTERNO AL CENTRO</b>	<p><b>DEBILIDADES:</b> situaciones o problemas existentes que constituyen un obstáculo para el progreso y el desarrollo del Centro (<i>pej. falta de cuidadores motivados, instalaciones obsoletas, déficit presupuestario, forma de gestionarse heterogénea</i>)</p> <p><b>FORTALEZAS:</b> Situaciones o elementos positivos existentes que pueden considerarse como relevantes para asentar el proceso de transformación del Centro (<i>pej. resultados académicos en el centro excelentes, alto nivel de cualificación del profesorado en TIC's, oferta educativa global...</i>)</p>
<b>EXTERNO AL CENTRO</b>	<p><b>AMENAZAS:</b> Situaciones o circunstancias (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos...) externas que se dan / previsiblemente se darán en el futuro y que pueden constituir un riesgo o incidir negativamente en el progreso del Centro (<i>pej. Cambio de gobierno,...</i>)</p> <p><b>OPORTUNIDADES:</b> situaciones o circunstancias externas (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos...) que se dan / previsiblemente se producirán en el futuro y que pueden ser aprovechadas favorablemente por el Centro, constituyéndose en ventajas comparativas (<i>pej. aumento del prestigio social ...</i>)</p>

La identificación de Debilidades / Fortalezas / Amenazas / Oportunidades se debe realizar en tres etapas:

En la primera deberíamos identificar claramente cuáles son nuestros Grupos de Interés.

En la segunda deberíamos identificar cuales son los factores de entorno que más nos pueden afectar, vistos desde un punto de vista político, económico, social y tecnológico.

Finalmente, llevaremos a cabo un análisis DAFO (Debilidad, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), lo que nos permitirá plantear acciones para decidir nuestro futuro.

Dentro del análisis DAFO debemos llevar a cabo una confrontación o nivel de relación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades y amenazas, del tipo:

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

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El análisis DAFO pretende concretar en una tabla resumen tanto los puntos fuertes y débiles de nuestra organización, como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar estrategias ajustadas a nuestra capacidad interna y llegado el caso a su posición competitiva externa.

<b>ANÁLISIS D.A.F.O.</b>	
<b>SERVICIO DE P.D.I., RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	
<b>DEBILIDADES (i)</b>	
D1	Comunicación interna
D2	Gestión proactiva de líderes que entre otros cometidos promuevan objetivos explícitos
D3	Alta dependencia de decisiones políticas
D4	Recursos humanos del Servicio insuficientes
D5	Apreciable falta de autonomía del personal en el ejercicio de sus funciones
<b>AMENAZAS (e)</b>	
A1	Ausencia de planificación y estrategia
A2	Escaso o precario acceso a oferta formativa
A3	Dificultad de acceder a nuevas tecnologías aplicadas a la gestión en un tiempo razonable
A4	Rigidez producida por la extensa normativa de aplicación
A5	La situación económica actual. Falta de financiación en la UC.
<b>FORTALEZAS (i)</b>	
F1	Misión, visión y valores definidos y Carta de Servicios revisada en 2013
F2	Establecimiento de indicadores
F3	Encuestas de satisfacción y clima laboral
F4	Reuniones periódicas del equipo del Servicio
F5	Buen clima laboral
<b>OPORTUNIDADES (e)</b>	
O1	Benchmarking en Universidades del entorno
O2	Despliegue Modelo de Gestión por Procesos
O3	Sistema de reconocimiento ligado a esfuerzo y desempeño
O4	Profundizar en la aplicación de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión
O5	Condiciones laborales estables en el entorno de la UC

### Matriz de confrontación

La matriz de confrontación nos permite vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

Para valorar cada una de las relaciones utilizamos la siguiente escala:

- Relación alta: **10**
- Relación media: **5**

- Relación baja: 1
- Sin relación: 0

# MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

## SERVICIO DE P.D.I., RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL - UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

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	5	5	5	1	16	10	1	1	1	1	14	30
		F2	1	5	5	10	1	22	10	1	10	1	1	23	45
		F3	10	10	5	5	5	35	5	1	5	1	5	17	52
		F4	1	10	5	10	10	36	10	5	1	5	5	26	62
		F5	0	10	10	10	5	35	5	1	1	5	5	17	52
	Σ	12	40	30	40	22		40	9	18	13	17			
DEBILIDADES	D1	5	10	5	5	1	26	10	5	5	5	5	30	56	
	D2	1	10	5	10	1	27	10	5	5	5	0	25	52	
	D3	10	10	10	10	1	41	10	5	10	5	5	35	76	
	D4	5	10	1	10	1	27	5	1	5	10	1	22	49	
	D5	10	10	10	10	0	40	10	1	1	10	0	22	62	
	Σ	31	50	31	45	4		45	17	26	35	11		134	
Total		43	90	61	85	26		85	26	44	48	28			

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que hemos utilizado como guía son:

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

Sumados y analizados todos los valores, obtenemos el orden en que debemos atacar la superación de **debilidades** y el de aprovechamiento de las **fortalezas**, para minimizar y aprovechar, respectivamente, las amenazas y oportunidades.

**Debilidades:** Alta dependencia de decisiones políticas  
Apreciable falta de autonomía del personal en el ejercicio de sus funciones  
La Comunicación interna  
Gestión proactiva de los líderes del servicio  
Recursos Humanos insuficientes

**Fortalezas:** Reuniones periódicas del equipo del Servicio  
Buen clima laboral  
Encuestas de satisfacción y clima laboral  
Establecimiento de indicadores  
Misión, Visión y Valores definidos y Carta de Servicios revisada

Y por supuesto el orden en el que las **oportunidades** y **amenazas** nos van a ser más fáciles de acentuar y neutralizar, respectivamente, si superamos las debilidades y aprovechamos las fortalezas que creemos tener.

**Oportunidades:** Despliegue del Modelo de Gestión por Procesos

Profundizar en la aplicación de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión  
Sistema de reconocimiento ligado a esfuerzo y desempeño  
Benchmarking en Universidades del entorno  
Condiciones laborales en el entorno de la UC.

**Amenazas:** Ausencia de Planificación y Estrategia  
Rigidez producida por la extensa normativa de aplicación  
Dificultad de acceder a nuevas tecnologías aplicadas a la gestión, en un tiempo razonable  
La situación económica actual. Falta de financiación en la UC.  
Escaso o precario acceso a oferta formativa

A la vista del análisis realizado, se desprende que las estrategias a adoptar son por un lado de **reorientación**, o lo que es lo mismo combinar las oportunidades de futuro con las debilidades presentes e intentar con ello corregir carencias de la organización, y por otra la **ofensiva**, que aprovecharía las fortalezas del presente para obtener las oportunidades de futuro, intentando obtener el máximo partido de la situación favorable del entorno.







