

---

Programa de formació de directius/ives i comandaments  
de l'Administració Local

---

# Anàlisi estratègica per a comandaments públics

---

Maria José Bonet



**Diputació  
Barcelona**

# Índex

---

Introducció .....	3
Competències i objectius.....	4
Mapa conceptual .....	5
<b>1. Conceptualització de l'anàlisi estratègica .....</b>	<b>6</b>
1.1. Origen de l'anàlisi estratègica .....	6
1.2. Fonaments de l'anàlisi estratègica: la teoria de sistemes.....	8
<b>2. El punt de partida: el Programa d'Actuació Municipal.....</b>	<b>9</b>
2.1. Elements clau .....	10
2.2. L'impacte del Programa d'Actuació Municipal en l'organització.....	12
2.3. I sense PAM, què succeeix? .....	12
<b>3. La metodologia de l'anàlisi estratègica.....</b>	<b>14</b>
3.1. Conceptualització de la metodologia .....	14
3.2. L'eina DAFO.....	16
3.3. Mètode d'anàlisi interna: com i qui? .....	17
3.3.1. Variables d'anàlisi interna.....	19
3.3.2. Criteris d'anàlisi i de categorització de l'anàlisi interna.....	27
3.4. Mètode d'anàlisi externa: com i qui?.....	28
3.4.1. Variables d'anàlisi externa .....	29
3.4.2. Criteris d'anàlisi i de categorització de l'anàlisi externa .....	35
<b>4. La participació .....</b>	<b>37</b>
<b>5. Els reptes: quins són prioritaris? .....</b>	<b>39</b>
5.1. La matriu de prioritació.....	39
<b>6. La definició d'objectius operatius .....</b>	<b>42</b>
6.1. Els objectius operatius.....	42
6.2. Categorització dels objectius operatius .....	45
<b>Síntesi .....</b>	<b>47</b>
<b>Glossari .....</b>	<b>48</b>
<b>Per saber-ne més.....</b>	<b>50</b>
<b>Referències bibliogràfiques.....</b>	<b>52</b>
<b>Annex .....</b>	<b>54</b>
Pluja d'idees .....	54
Brainwriting .....	56
L'art de preguntar.....	57
Mapes mentals .....	58
Sis barrets per pensar .....	58
Metaplan .....	59

## Introducció



### Definició

L'anàlisi estratègica és el procés mitjançant el qual els/les líders d'una organització identifiquen, recerquen i analitzen la informació clau per definir la seva estratègia de futur.

A partir de la definició, es podria entendre que l'anàlisi per si sola defineix l'alternativa d'acció més eficient i eficaç sense que siguin necessàries la decisió i la valoració política. Aquesta presumpció, tal i com assenya-la Lindblom (1991), implicaria que l'anàlisi es caracteritza per:

- La univocitat de les conclusions/dels seus resultats.
- La seva fiabilitat en estar fonamentada en conceptes i teories científics, i en incloure totes les dades descriptives de la realitat.
- L'equilibri perfecte entre els interessos i els valors de tota la ciutadania del municipi.
- La suficient inversió de recursos i temps per analitzar tota la realitat.
- La identificació exacta del/s problema/es i de les necessitat/s de la ciutadania.

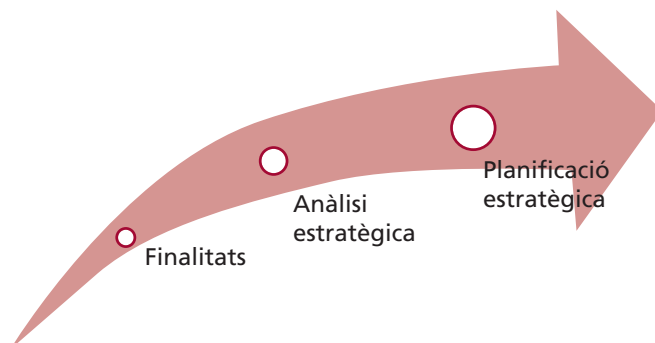


### Atenció

Com totes aquestes característiques no es compleixen rigorosament, s'ha d'entendre l'anàlisi estratègica com un instrument de suport que permetrà estudiar els aspectes clau per al desenvolupament de la missió i la visió de l'organització i de les polítiques públiques derivades establertes per l'Equip de Govern.

Aquesta anàlisi es dirigirà cap als àmbits sobre els quals cal que es treballi i s'impulsi canvis.

Així doncs, tal i com mostra el quadre 1, a partir de les finalitats definides (missió i visió), s'analitzarà estra-tègicament el **context** de l'organització per tal de poder definir l'estratègia que cal seguir.



Quadre 1. Relació entre la decisió política, l'anàlisi estratègica i la planificació estratègica

## Competències i objectius

L'**objectiu general** d'aquest curs semipresencial és que, com a comandament públic, adquireixis els coneixements i les habilitats necessaris per desenvolupar una anàlisi estratègica del teu àmbit d'actuació professional.

Aquest objectiu es relaciona amb l'assoliment de la **competència** professional de visió estratègica local nivell B, tal i com l'ha definit la Diputació de Barcelona en el seu *Diccionari de competències*: "Participar en la definició del pla estratègic de la seva unitat organitzativa, del seu departament o equip de treball".

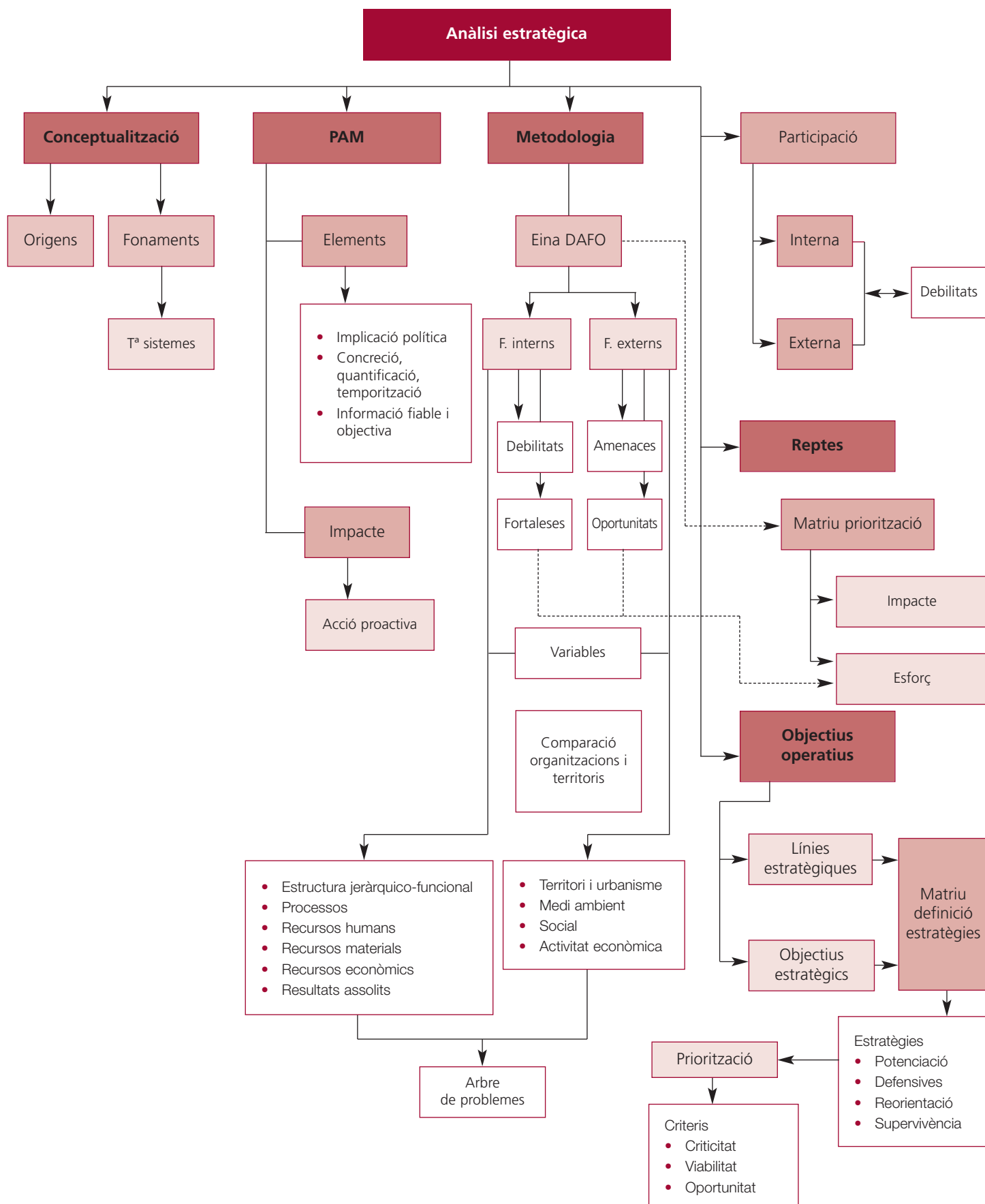
En tot cas, per assolir aquest objectiu general i aquesta competència, s'espera que, com a comandament públic, aconseguis arribar als següents **objectius específics**:

- Conèixer l'origen i els fonaments de l'anàlisi estratègica.
- Donar suport en la interpretació de la missió i la visió organitzativa com a eixos vertebradors de l'anàlisi estratègica.
- Estar familiaritzat/ada amb tècniques i eines operatives per elaborar els objectius estratègics i saber aplicar-les.
- Detectar errors en els processos d'anàlisi i proposar les solucions adequades en situacions reals i complexes pròximes al teu entorn de treball. Desenvolupar correctament aquestes solucions.
- Definir els principals objectius operatius del teu departament.



Implica disposar de coneixements, d'habilitats i aptituds necessàries per analitzar i avaluar de forma estratègica el funcionament de l'àmbit professional, i desplegar els objectius tàctics en objectius operatius.

# Mapa conceptual



# 1. CONCEPTUALITZACIÓ DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA

Aquest primer apartat es centrarà en conèixer els orígens i els fonaments de l'anàlisi estratègica.

## 1.1. ORIGEN DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA



### Atenció

L'anàlisi estratègica té els seus orígens en la planificació estratègica. És un tot indivisible al qual s'ha de fer esment per tal d'entendre'l correctament.

Els conceptes i les teories de planificació estratègica tenen els seus antecedents en l'estratègia militar dels grans reis i emperadors grecs i romans, així com en l'experiència xinesa (Grant, 1995).

La translació del concepte d'estratègia a la quotidianitat, la van realitzar per primer cop Von Neumann i Morgenstern l'any 1944 amb la publicació de la seva **teoria de jocs**.



La paraula *estratègia* procedeix de la paraula grega *strategos*, formada per *stratos*, que significa "exèrcit", i *-ag*, que vol dir "dirigir".

### Primeres aproximacions a la planificació: àmbit privat i públic

L'interès concret per l'estratègia a les organitzacions, però, va sorgir posteriorment als Estats Units, a finals dels anys cinquanta i principis dels seixanta com a resposta als problemes de la direcció de les grans empreses que requerien mecanismes potents de previsió i d'organització (la necessitat d'una producció eficient, la voluntat de diversificar productes i serveis, la competitivitat, etc.). El desenvolupament de pressupostos financers anuals va facilitar la planificació a curt termini, però restava pendent abordar el repte de planificar a mitjà-llarg termini: els plans quinquennals i les unitats de planificació van ser la resposta.

Paral·lelament, els governs i les autoritats públiques americanes també van començar a preocupar-se per la seva estratègia en el plànol econòmic i social, i en relació amb les inversions que realitzaven. Com en el cas de les organitzacions empresarials, l'eina primigènica va ser el **pressupost anual**, el qual abordava qüestions com l'actuació del govern en l'esfera socioeconòmica, més enllà de la previsió de despeses. Per preparar-lo i controlar-lo, es va crear l'Office of Budget, depenent de la Secretaria del Tresor que, al seu torn, depenia directament de la Presidència.

Aquesta eina es va anar sofisticant i va incloure mecanismes de control sobre la seva execució per tal de millorar l'eficàcia de l'acció del govern; s'iniciava el **pressupost per programes**.

A finals dels seixanta i principis dels setanta, la necessitat de control i d'aplicació del pressupost va fer aparèixer el *Planning, Programming and Budgeting System* que pretenia augmentar l'eficàcia a partir de la fixació d'uns objectius, i d'uns indicadors de control i d'avaluació.

## La crisi del petroli i les fal·làcies de la planificació



Aquestes primeres aproximacions a la planificació a llarg termini privades i públiques van perdre valor als anys setanta amb la crisi del petroli, que va posar sobre la taula les tres grans fal·làcies de la planificació (Mintzberg, 1994):

Les tres fal·làcies de la planificació es compleixen en el teu entorn de treball?

- **Predicció:** l'entorn no es pot predir amb exactitud.
- **Independència:** la formulació de l'estratègia no pot separar-se d'un procés directiu més ampli. Tota la informació necessària per a la formulació estratègica no pot ser comunicada a la unitat de planificació, ja que els/les directors/ores tenen informació durant tot el procés de direcció que pot ser essencial per adaptar l'estratègia a un canvi en l'entorn.
- **Formalització:** els procediments formals per a la formulació estratègica tenen l'avantatge de la sistematització, però no són flexibles als canvis en l'entorn.

## Anàlisi externa de la planificació

Aquestes fal·làcies van derivar en un creixent interès per l'entorn, per l'anàlisi de les variables externes que influïen en la planificació.



En aquest context, durant la dècada dels setanta i principis dels vuitanta, sorgeixen les primeres tesis d'anàlisi sectorial i de la competència empresarial en el marc de la Harvard Business School. Segons aquest enfocament, l'establiment de l'estratègia empresarial ha de tenir en compte les forces i les debilitats derivades de l'avaluació interna i les oportunitats i les amenaces de l'entorn obtingudes a partir de l'avaluació externa.

Michael Porter va ser el pioner en l'anàlisi dels determinants de la rendibilitat a l'empresa. Consulta el llibre *Estratègia competitiva: tècniques para el anàlisi de sectors industrials y de la competencia* (Porter, 1982).

En l'entorn públic, aquesta necessitat de conèixer l'entorn també es va fer evident. En el seu cas, no hi havia competència –les administracions públiques prestaven serveis en règim de monopoli i tenien el seu mercat captiu–, ni productes substitutius evidents, però sí que s'identificava clarament l'existència d'una clientela amb uns drets i uns deures garantits per llei, i uns/unes proveïdors/ores amb capacitat de negociar per oferir-li serveis i productes a costos més raonables o negociar millors terminis de pagament.

## Cap a una anàlisi interna de la planificació

A finals dels vuitanta i principis dels noranta, el centre d'interès va canviar i va passar als aspectes interns de l'organització. Es va començar a considerar que l'avantatge competitiu residia principalment en l'exploració dels recursos i la capacitat internes de l'organització, en augmentar la rendibilitat de les accions desenvolupades.

En l'àmbit públic, també hi va haver replantejaments, i es va començar a valorar els aspectes interns com a elements clau.



En el moment actual, aquestes premisses encara són vàlides; l'organització pública està treballant per planificar la seva acció tenint en compte l'entorn i l'organització per maximitzar el valor públic.

Les tesis d'Osborn i Gaebler proposaven la reinvençió del govern per introduir elements que li aportessin major eficàcia, eficiència i qualitat.

## 1.2. FONAMENTS DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA: LA TEORIA DE SISTEMES



A l'hora d'entendre l'anàlisi estratègica, també cal esmentar la teoria de sistemes.

Per ampliar informació sobre la teoria de sistemes, consulta el llibre *La quinta disciplina* (Senge, 2005).

Aquesta teoria, creada per Ludwig von Bertalanffy, va sorgir amb la voluntat de facilitar la convergència entre les ciències, i així facilitar la cooperació entre elles per assolir projectes conjunts.

Des dels seus inicis, la teoria de sistemes ha anat consolidant-se i ha arribat a àmbits bastant allunyats de les ciències físiques, biològiques i socials on va néixer. Així, actualment s'aplica amb èxit a les organitzacions.



### Atenció

Segons aquesta teoria, les organitzacions poden ser analitzades com un sistema: conjunt organitzat d'àmbits i agents que interactuen i són interdependents, que es relacionen formant un tot unitari i complex per assolir un objectiu general, que reben unes entrades (d'informació, de recursos, demandes, etc.), executen processos, presten serveis, i impacten sobre l'espai (ciutadania, clientela, proveïdors/ores, etc.) en què es desenvolupen.

Així doncs, aquesta teoria crea el marc idoni per analitzar l'organització des d'una perspectiva molt més amplia i que per tant permet als/a les responsables públics i públiques abordar l'estudi i la valoració de la seva organització des d'un punt de vista **holístic**.



## 2. EL PUNT DE PARTIDA: EL PROGRAMA D'ACTUACIÓ MUNICIPAL



### Definició

El Programa d'Actuació Municipal (PAM) és la planificació quadriennal de l'ajuntament. Aquesta planificació a mig termini estarà d'acord amb el programa electoral de l'Equip de Govern i del pla estratègic.

Segons López i Gadea (2001), el PAM hauria d'incloure els **elements** següents, establerts per períodes de quatre anys:

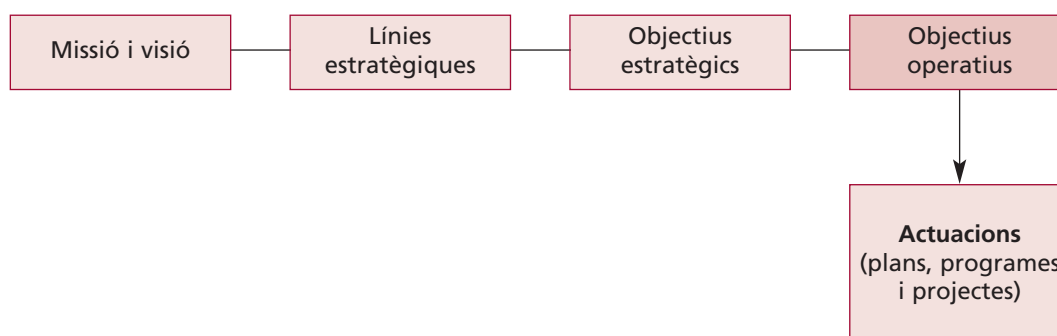
- Les polítiques sectorials per cada àmbit de treball. Cada polític/a electe/a haurà de dissenyar les polítiques que vol portar endavant, però hauran de tenir el consens de tot l'Equip de Govern.
- Les inversions principals. La inversió de recursos econòmics anirà més enllà de les polítiques sectorials perquè afecten la ciutat en el seu conjunt. Al PAM, s'hi indicarà les inversions clau i aquestes s'hauran de desenvolupar en un document a part.



La planificació liderada per l'equip polític de les principals actuacions i inversions que es vol dur a terme durant la legislatura.

En aquest sentit, el PAM concreta, amb més o menys exhaustivitat, les actuacions bàsiques que cal desenvolupar en els quatre anys de govern municipal; des de les línies estratègiques per a la ciutat en el seu conjunt, fins a les actuacions planificades per cadascun dels àmbits en què l'ajuntament és competent (serveis urbans, serveis socials, etc.).

Així doncs, ha de seguir un esquema descriptiu, com s'observa al quadre 2.



Quadre 2. Estructura del PAM



Tot i ser una planificació de marcat accent polític –donat que respon als compromisos electorals del/s partit/s que conformen el govern municipal–, el PAM permet que els comandaments puguin jugar un paper clau en una doble vessant:

Conèixer el PAM permet entendre el marc on s'ha d'encabir l'acció de la corporació i la funció d'anàlisi i la planificació en l'àmbit professional concret.

1. En la seva **elaboració**, participant activament en l'anàlisi estratègica del seu àmbit d'actuació professional (tant des del punt de vista intern, com des de l'extern), per fer possible que els objectius que els són d'afectació siguin adequats als condicionants organitzatius, de l'entorn (normativa, recursos, etc.) i a les necessitats de les persones/de la clientela. En aquest sentit, és fonamental la seva col·laboració en recollir dades de suport per als plantejaments estratègics importants.
2. En la seva **implementació**, participant en la conversió dels objectius tàctics en objectius operatius, així com en generar informació per al seu seguiment i a la seva avaluació.



### Atenció

Durant l'execució i el seguiment del PAM, el comandament públic aporta informació clau (en reunions, informes, memòries, etc.) que ajuda a identificar vies alternatives d'acció en el seu àmbit, aprofitant la major comprensió dels condicionants als quals cal fer front i a les fortal·leses amb què impulsar-se. Aquestes aportacions han d'ajudar els càrrecs polítics i directius de la corporació a enriquir l'anàlisi i reforçar la concreció del PAM.

Donat que l'ajuntament és una organització viva, ha d'adaptar-se constantment a l'entorn en el qual es mou i, per tant, ha de **replanificar** la seva actuació davant dels reptes emergents i/o de les amenaces latents. En aquest sentit, el PAM podrà ser revisat durant els seus quatre anys de vigència per tal d'incloure noves línies estratègiques.

## 2.1. ELS ELEMENTS CLAU



El PAM, tal i com es defineix conceptualment, requereix comptar amb tres aspectes clau:

Quin ha estat el teu paper en l'elaboració, la revisió i implementació del PAM de l'ajuntament?

- Implicació política.
- Concreció, quantificació i temporització.
- Informació fiable i objectiva.

### Implicació política

És l'Equip de Govern, en el seu conjunt, i els/les regidors/ores, particularment, els que han de desenvolupar la **missió i visió** que s'han plantejat per als seus quatre anys de mandat.

Aquests hauran d'analitzar, de valorar i d'escollir quins són els objectius estratègics que volen perseguir, i els mecanismes que empraran per portar-los endavant.

## Concreció, quantificació i temporització



El PAM ha de contenir la finalitat així com les aspiracions estratègiques perseguides, però també hauria de concretar-les en objectius quantificats i temporitzats.

Així mateix, provoca que no es pugui fer el seguiment del seu avenç ni l'avaluació dels seus resultats i impactes assolits un cop finalitzat el termini de quatre anys.

En aquest sentit, l'anàlisi estratègica que cada comandament públic realitza del seu àmbit d'actuació professional, així com la transmissió que en fa cap al nivell polític i directiu esdevenen un element necessari perquè els objectius siguin concrets, quantificables i avaluable.

Per exemple, un govern municipal té la percepció que, al municipi, hi existeix un elevat fracàs escolar i es planteja com a finalitat ineludible reduir-lo de forma significativa.

Per una banda, el nou govern no coneix exactament el percentatge d'alumnes que abandonen prematurament els seus estudis, com tampoc les causes que l'expliquen. A més a més, el nou govern no està informat dels programes que s'ha dut a terme en el passat, ni els que es desenvolupa en l'actualitat.

En aquest sentit, cal destacar que es va iniciar un programa pilot d'acompanyament a l'alumnat en risc d'abandonament escolar en una escola del municipi (consisteix en una primera entrevista orientadora i cinc sessions de familiarització presencial en oficis que s'ha detectat que poden encaixar amb els seus neguits). El pla pilot ha estat un èxit: el 50% dels/de les alumnes que hi han participat han acabat iniciant el procés formatiu d'un ofici.

El comandament és qui pot ajudar el nivell polític i directiu a concretar l'objectiu inicial de reduir el fracàs escolar pel d'estendre el programa d'orientació a alumnes en risc de fracàs escolar al 100% de les escoles del municipi, en un període màxim de tres anys.

## Informació fiable i objectiva



A l'hora de concretar el PAM operativament, serà necessari analitzar en profunditat l'entorn i l'organització per conèixer exactament els **reptes operatius** als quals s'ha de fer front i les **capacitats** amb què es compta per fer-ho. És a dir, cercar informació sobre les amenaces/debilitats i oportunitats/fortaleses que existeixen per portar endavant les línies i els objectius estratègics definits.

La tasca del comandament públic és sistematitzar la recollida d'informació i liderar el treball d'anàlisi i d'investigació.

És fonamental el paper dels comandaments en la selecció, producció, l'anàlisi i la comunicació de la informació referent al seu àmbit de treball. En aquest sentit, serà responsable del següent:

- **Sistematitzar la recollida d'informació** de les actuacions que porta a terme el seu equip de treball i els serveis externalitzats del seu àmbit d'actuació, d'acord amb les demandes del/de la seu/seva superior, tot garantint la seva fiabilitat, claredat i rellevància. Aquesta informació fa possible avaluar l'acció duta a terme per millorar els resultats obtinguts. Seguint amb l'exemple anterior, el comandament ha de liderar



la producció d'informació interna clau amb relació al fracàs escolar: memòries dels programes executats, cost d'aquests programes, conclusions principals, etc.

Fins a quin punt el PAM del teu ajuntament respon els tres aspectes clau que li aporten valor?

- **Liderar els treballs d'anàlisi i investigació del context** en el qual s'emmarca la seva acció (social, econòmica, legal, etc.), amb l'objectiu de conèixer els reptes i els condicionants als quals cal donar resposta, així com detectar bones pràctiques, alternatives d'acció, etc. Continuant amb l'exemple del fracàs escolar, el comandament lidera la cerca d'informació rellevant que ha d'ajudar els responsables polítics a quantificar els/les alumnes en risc de fracàs escolar, xifres de municipis comparables, línies de subvencions d'altres administracions, etc.



### Atenció

A partir de conèixer els elements clau que ha de tenir el PAM, es serà capaç d'acotar el rol que el comandament ha d'assumir en el procés d'anàlisi estratègica i d'implementació del PAM.

## 2.2. L'IMPACTE DEL PROGRAMA D'ACTUACIÓ MUNICIPAL EN L'ORGANITZACIÓ



El PAM té un gran impacte en l'organització ja que és un instrument que ha de permetre a l'ajuntament anticipar-se als canvis externs i fer-los front; és a dir, és un instrument que ha de permetre una **acció proactiva** davant dels reptes.

La comprensió del PAM ha de convèncer el comandament de la rellevància del seu paper en l'anàlisi estratègica; el PAM és una eina útil i adequada a les necessitats socials.

Actualment, les organitzacions públiques locals tenen un marge d'acció molt més ampli, no tant pels recursos que gestionen, com pels processos que poden impulsar, liderar, desenvolupar i que tenen efectes positius sobre la seva ciutadania. Aquesta capacitat d'influència, però, també comporta un augment de la responsabilitat a l'hora d'avançar-se als canvis socials i donar resposta a les necessitats emergents de la ciutadania.

Així doncs, el PAM ha de ser l'**eix vertebrador** de l'acció de l'ajuntament vers la ciutadania per quatre anys.

## 2.3. I SENSE PAM, QUÈ SUCCEEIX?



Malgrat el que estipula la teoria sobre com hauria de ser el PAM per esdevenir la base de l'acció municipal, la realitat en la qual operen els comandaments de les organitzacions públiques pot ser ben diferent: el PAM, sovint, no arriba a ésser prou integral ni detallat com per esdevenir un marc d'actuació suficient.

Coneixes les percepcions de l'equip polític i directiu sobre les prioritats d'actuació? Com s'està desenvolupant el mandat legal en la gestió i prestació de serveis?

En aquests casos, són les directrius del nivell polític i directiu les que marcaran les finalitats i, per tant, el marc on encabar l'anàlisi estratègica dels comandaments.



### Atenció

La inexistència o vaguetat del PAM de l'ajuntament no porta annexa la impossibilitat de desenvolupar correctament una anàlisi estratègica. A partir de l'anàlisi d'allò que succeeix sense aquest document es serà capaç d'ajustar encara més l'acció del comandament públic.

Val a dir, en primer lloc, que aquestes directrius seran, doncs, de caire menys formalitzat que el PAM i això pot comportar una orientació de més curt termini (menys estratègica). En segon lloc, cal apuntar que el marc legal aplicable en l'àmbit d'actuació professional és una guia d'actuació ineludible per al comandament per la qual cosa és cabdal conèixer-lo en profunditat.

El context de baix nivell de planificació estratègica esdevé un repte per als llocs de comandament, els quals han de participar activament en la concreció del seu marc d'actuació ratificant cadascuna de les actuacions que cal desenvolupar amb el/la directiu/iva de referència en reunions de feina; en elles, s'hi analitzarà la informació dels resultats assolits, dels condicionants externs, etc., per tal de valorar si les actuacions endegades, i la seva execució van en la línia d'assolir les estratègies establertes a nivell directiu. Per tant, el comandament juga un paper rellevant, tant en la producció d'informació perquè es defineixi a nivell directiu les grans línies estratègiques, com a l'hora de fer una anàlisi estratègica que desplegui les directrius politicodirectives en objectius operatius (nous programes, serveis, millora de la productivitat, etc.).



Ets capaç d'efectuar i de comunicar una anàlisi amb valor del teu àmbit organitzatiu per reorientar i implementar adequadament les directrius polítiques i directives?

### 3. LA METODOLOGIA DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA

Un cop es coneix el què, el comandament públic es troba davant el repte d'establir les estratègies d'acció que seguirà per **materialitzar** el PAM en accions quantificables i mesurables.

Aquesta necessitat l'endinsa en un procés de prospectiva dirigit a conèixer en profunditat la realitat sobre la qual vol i pot incidir, per tal d'arribar a concretar les accions més adients que:

- Augmentin el valor públic.
- S'alineïn amb la voluntat política.
- Impliquin els/les empleats/ades públics i públiques.

#### 3.1. CONCEPTUALITZACIÓ DE LA METODOLOGIA

El comandament públic té el repte de conèixer en profunditat les amenaces i oportunitats que envolten el seu àmbit d'actuació i que poden convertir-se en factors crítics per assolir les línies establertes en el PAM, així com les fortaleses i debilitats del seu àmbit organitzatiu per avaluar la capacitat interna per fer-los front.



##### Cita

Les diagnosi internes i externes han de permetre, tal com s'assenyala en els Documents de Prospectiva i Estratègia (2002):

- "Identificar els punts forts i d'un més gran impacte potencial.
- Recollir dades de suport per als plantejaments estratègics importants.
- Documentar les possibles raons per a la importància d'aquests plantejaments.
- Identificar vies alternatives per afrontar els mateixos temes".

Així doncs, el comandament públic ha de tenir en compte que l'anàlisi interna i externa permet identificar la posició, els funcionaments, els problemes i les potencialitats del seu àmbit organitzatiu o del territori sobre el qual actua per portar endavant i materialitzar les línies recollides en el PAM en plans, projectes o actuacions concretes.



##### Atenció

El primer pas per desenvolupar una anàlisi interna o externa és analitzar en profunditat el PAM per identificar exactament les línies estratègiques que són d'aplicació.



Per exemple, l'Equip de Govern de l'Ajuntament de Sant Boi, per al període 2008-2011, va definir com a línies estratègiques en el PAM les següents:

Trobaràs aquesta informació de l'Ajuntament de Sant Boi desenvolupada en profunditat a:  
<http://www.santboi.cat/pamweb/>

- “Aprofitar les potencialitats i oportunitats que tenim com a ciutat per transformar i posar en valor el nostre territori, generant riquesa per al municipi per tal de millorar la qualitat de vida de la nostra ciutadania.
- Impulsar la governança entesa com a una nova manera de governar basada en el lideratge estratègic de la ciutat, la complicitat dels agents socials i econòmics i la resta d'administracions, la participació activa de la ciutadania i la qualitat democràtica; concebre la seguretat ciutadana com a garantia per a l'exercici dels nostres drets i deures en llibertat, i potenciar la generació de riquesa i la igualtat d'oportunitats per fer de Sant Boi una ciutat emprenedora i cohesionada.
- L'ordenació, la gestió i el manteniment del territori, mitjançant els instruments urbanístics, d'execució d'obres i adscripció de recursos al territori, per a la població de Sant Boi per tal de proveir-li un entorn de desenvolupament equilibrat i de qualitat.
- Facilitar el desenvolupament de les persones i de la comunitat en el procés de construcció del projecte vital individual i col·lectiu de tots els ciutadans i totes les ciutadanes de Sant Boi mitjançant la continuïtat d'un Sistema de Serveis Locals de Benestar i Ciutadania, on el disseny i la gestió de polítiques educatives, socials, culturals, esportives i de salut, la complicitat i corresponsabilitat amb els diferents serveis locals (iniciativa social, iniciativa mercantil i altres administracions) que intervenen a la ciutat, i els principis rectors de la proximitat, la participació, la transversalitat, el treball en xarxa, la gestió de la diversitat de la societat, l'orientació en el cicle vital de les persones i en aquelles temàtiques que donen resposta a la falta d'igualtat d'oportunitats, seran els eixos vertebradors per tal de millorar la cohesió social i territorial, el benestar personal i comunitari, la qualitat de vida, la convivència, el civisme i el nivell educatiu de la ciutat.
- Donar suport a la resta d'àrees de l'ajuntament a fi i efecte de poder realitzar una gestió més eficaç i eficient, i d'acord amb la legislació. Facilitar la informació adient als òrgans de govern i a la direcció tècnica per a la presa de decisions”.



### Atenció

S'ha assimilat el concepte de *línia estratègica* al de *missió d'àmbit* ja que, tot i que la denominació és diferent, el concepte desenvolupat és el mateix.

Un comandament de Serveis Socials hauria d'analitzar el **context** i les **capacitats internes** per portar endavant la línia “Facilitar el desenvolupament de les persones i de la comunitat en el procés de construcció del projecte vital individual i col·lectiu de tots els ciutadans i totes les ciutadanes de Sant Boi mitjançant la con-

tinuïtat d'un Sistema de Serveis Locals de Benestar i Ciutadania, on el disseny i la gestió de polítiques educatives, socials, culturals, esportives i de salut, la complicitat i corresponsabilitat amb els diferents serveis locals (iniciativa social, iniciativa mercantil i altres administracions) que intervenen a la ciutat, i els principis rectors de la proximitat, la participació, la transversalitat, el treball en xarxa, la gestió de la diversitat de la societat, l'orientació en el cicle vital de les persones i en aquelles temàtiques que donen resposta a la falta d'igualtat d'oportunitats, seran els eixos vertebradors per tal de millorar la cohesió social i territorial, el benestar personal i comunitari, la qualitat de vida, la convivència, el civisme i el nivell educatiu de la ciutat".

Un cop identificada, revisaria els **objectius estratègics** que la concreten, amb especial atenció a aquells de responsabilitat directa. En aquest cas, per exemple, s'hi troba l'objectiu de: "Contribuir, en l'àmbit de les competències municipals, a la consolidació, la millora i al desenvolupament del sistema públic de serveis socials locals, juntament amb la Generalitat i la iniciativa social, en el marc de la nova Llei de Serveis Socials, del seu desplegament reglamentari, i del nou model de conveni interadministratiu".



La conceptualització serveix per conèixer en profunditat què és un procés d'anàlisi estratègica.

A partir d'aquí, hauria de pensar quins són els **elements clau** que amenacen o debiliten la consolidació, la millora i el desenvolupament del sistema públic de serveis socials locals, la coordinació amb els altres actors del sistema i les prescripcions normatives.

### 3.2. L'EINA DAFO



Una de les eines més importants de què disposa el comandament públic per diagnosticar és l'anàlisi de debilitats, d'amenaques, de fortaleces i d'oportunitats (DAFO) (Martí, 2006).

Pots consultar aquesta eina a:  
[http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions\\_papers/17papers.pdf](http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/17papers.pdf)

L'anàlisi DAFO permet posar en relació els factors externs que afecten el seu àmbit organitzatiu, i la seva capacitat de resposta davant dels reptes i de les oportunitats plantejades, per tal de valorar la utilitat de les forces i els *handicaps* derivats de les debilitats respecte als elements crítics que envolten i als quals s'enfronta l'organització.

Aquesta eina es representa operativament mitjançant un quadre de doble entrada com mostra el quadre 3.

Factors interns	Factors externs
Debilitats.	Amenaces.
Fortaleces.	Oportunitats.

Quadre 3. Representació gràfica DAFO

Els factors interns fan referència a les debilitats i a les fortaleces del seu àmbit organitzatiu a l'hora d'enfrontar-se als elements crítics externs. Els factors externs tenen relació amb les oportunitats i les amenaces que envolten i afecten el seu àmbit organitzatiu.



Seguint amb l'exemple anterior, el comandament públic podria arribar a construir un DAFO similar al del quadre 4.

Participació ciutadana	
Factors interns	Factors externs
Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt temps d'espera en el servei EBAS.</li> <li>• Dificultats en l'equip tècnic per donar respostes a usuaris/àries en situacions dramàtiques.</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augment de la taxa d'atur al municipi.</li> <li>• Increment del nombre de persones que es considera que viu sota el llindar de la pobresa.</li> </ul>
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivació de l'equip tècnic per endegar projectes comunitaris preventius.</li> <li>• Existència d'un protocol de derivació de menors a la DGAIA.</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nova Llei de Serveis Socials farà possible un augment del suport de la Generalitat per a la contractació de personal d'atenció a l'EBAS i generar programes.</li> <li>• La Diputació ofereix supervisió externa de casos.</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Quadre 4. Exemple de matriu DAFO

Un cop elaborat, el comandament públic ha de conèixer quins són els elements més rellevants, importants i prioritaris.



### Atenció

La presentació de l'eina DAFO equival a la de l'instrument tècnic clau per ordenar i classificar les variables d'anàlisi estratègica.

## 3.3. MÈTODE D'ANÀLISI INTERNA: COM I QUI?

L'anàlisi interna de l'organització, tal i com ja s'ha avançat, identifica les debilitats i les fortaleses del seu àmbit organitzatiu a l'hora d'enfrontar-se als elements crítics externs.

Les febleses o debilitats corresponen a les limitacions internes del seu àmbit i que el situen en una posició desfavorable o de vulnerabilitat. Les fortaleses, al seu torn, corresponen a aspectes favorables del seu àmbit organitzatiu, que la posicionen en condicions de respondre de manera eficaç davant d'una oportunitat o una amenaça externa.

Per portar endavant l'anàlisi interna de l'organització, es fan necessàries:

- La **legitimació**: el comandament públic ha de legitimar-lo davant de l'organització, a partir del suport explícit del/de la seu/seva referent directiu/iva i de l'Equip de Govern, el qual ha d'assumir el seu impuls i la comunicació a l'àmbit organitzatiu, i fer explícites les funcions del comandament.
- La **delimitació**: cal abordar la delimitació de l'anàlisi, la qual és fonamental per tal de focalitzar els esforços. Així s'evitarà invertir en:
  - Recursos en prospeccions i anàlisis que no aportaran valor afegit a l'hora de formular estratègies d'acció de futur.
  - Temps en intentar analitzar la globalitat de la realitat que mai, per la seva naturalesa canviant, serem capaços d'entendre en profunditat.

Tal com indicava Lindblom (1991): "La dificultad básica (del análisis) proviene de la discrepancia entre la limitada capacidad del conocimiento del hombre y la complejidad de los problemas de políticas. Incluso si se ampliaran todos los mecanismos disponibles, desde la lengua escrita hasta los ordenadores electrónicos, la mente no podría abarcar la complejidad de la realidad aunque trabajara a su máxima capacidad".

- La **constitució de l'equip tècnic**: el comandament públic constituirà un equip tècnic d'anàlisi que, per la seva capacitat, pels seus coneixements i per la seva experiència, siguin capaços d'aportar les dades qualitatives i quantitatives d'anàlisi interna que li permetin construir les estratègies d'acció per desplegar el PAM.
- La **identificació dels agents claus**: el comandament públic ha d'identificar els agents interns clau de l'organització que coneixen en profunditat la seva estructura, el seu funcionament, els seus mitjans d'acció i els seus resultats i que, per tant, li permeten obtenir una imatge del marc intern. Per altra banda, haurà d'identificar els participants clau externs amb els quals caldrà comptar per obtenir informació fiable i contrastada de l'entorn en què es mou el seu àmbit organitzatiu.



### Atenció

El mètode d'anàlisi interna recull les accions que ha de desenvolupar el comandament per assolir l'esmentada anàlisi.

## Equip tècnic d'anàlisi: intern o extern?

El comandament públic pot escollir en aquest moment constituir un equip d'anàlisi intern o bé contractar-ne un extern.

### Equip intern

Si decideix constituir un equip d'anàlisi intern, és important que aquest equip sigui liderat per ell/a, és a dir, actuï com a **cap d'equip**.

Aquest rol li permetrà:

- Establir clarament els objectius perseguits.
- Evitar que l'equip prioritzi les tasques del dia a dia davant de les accions que cal desenvolupar en el marc de l'anàlisi.
- Desvincular l'anàlisi de les pressions d'altres grups d'interès interns que poden afectar els resultats de l'anàlisi.
- Valorar fortaleses emergents o aspectes innovadors.



En el "Cas 1. La rehabilitació del casal d'avis a Nouvella", s'ha optat per un equip intern. Penses que el comandament ha tingut en compte els principals aspectes treballats en aquest apartat?

En tot cas, cal que s'encarregui de la planificació operativa dels treballs, desenvolupi les tasques tècniques més complexes, realitzi el seguiment de l'anàlisi i avalui els resultats assolits.

### Equip extern

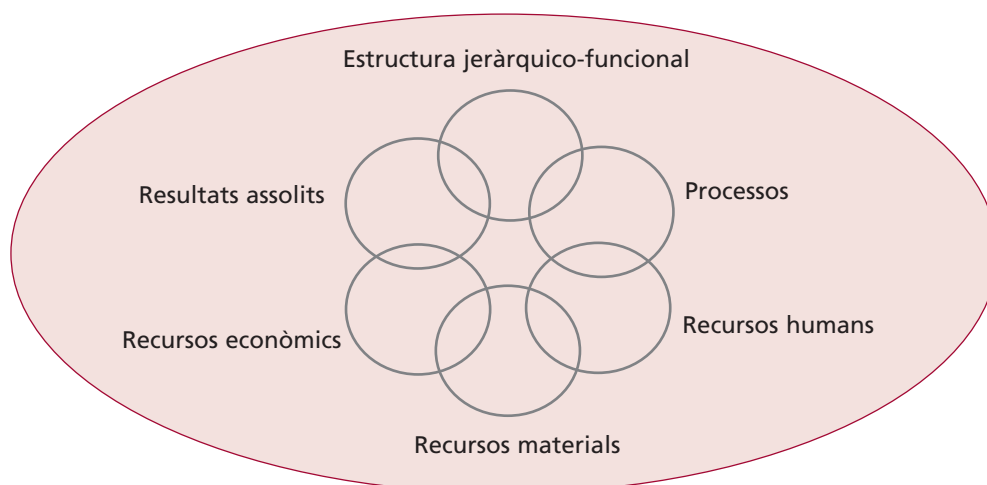
Si es decideix contractar un equip extern per a l'anàlisi, ha d'assumir el rol d'**interlocutor/a** per tal de garantir la coordinació entre l'ajuntament i l'equip extern. Així mateix, ha d'assegurar-se de la transferència tecnològica cap a l'ajuntament mitjançant la formació o la col·laboració tècnica entre l'empresa contractada i l'ajuntament.

En tot cas, haurà de centrar l'objecte de l'encàrrec, la planificació dels treballs, el sistema de seguiment i els lliuraments parcials que l'equip realitzi (Forn i Pascual, 1995).

### 3.3.1. Variables d'anàlisi interna

Si es vol abordar els elements clau de l'àmbit organitzatiu, l'equip d'anàlisi interna haurà d'analitzar els seus elements bàsics i fonamentals.

El marc de la seva anàlisi queda representat gràficament i definit al quadre 5 (López i Gadea, 2001) i es detalla als apartats següents.



Quadre 5. Representació de les variables d'anàlisi interna

## Estructura orgànica i funcional



Aquesta variable aporta informació sobre si l'àmbit organitzatiu té una estructura orgànica funcional adequada per fer front als reptes externs, si pot assumir-ne nous, si la coordinació i col·laboració interna (en el seu àmbit organitzatiu i amb tota l'organització) permeten la fluïdesa de la informació i el treball en equip, i per identificar el lideratge intern i les capacitats de comandament.

Brinda informació sobre l'adequació de l'estructura de l'organització als reptes externs que se li presenten i si permet el treball en equip adequat.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Organigrames jeràrquics funcionals.
- Plantilla.
- Relació de llocs de treball.
- Entrevistes en profunditat amb tècnics del seu àmbit organitzatiu.
- Sessions de treball intern.

### Organigrames jeràrquics funcionals

S'ha de revisar si l'estructura del seu àmbit d'actuació és adequada per a la transmissió d'informació, l'establiment de responsabilitats i l'assumpció de les funcions clau.

Així mateix, és important conèixer com s'estructuren altres àmbits amb què cal interaccionar i treballar de forma transversal, identificant els interlocutors més rellevants.

### Plantilla

Cal revisar les **places** de personal adscrites a l'àmbit de treball objecte d'estudi, per identificar les cobertes amb personal funcionari, laboral i eventual, i les places vacants, amb indicació del seu grup.

A partir d'aquesta informació es pot analitzar si les places són suficients, així com si és necessari cobrir les vacants per portar endavant els objectius estratègics i, en tot cas, les directrius polítiques i directives que s'ha de desenvolupar.

### Relació de llocs de treball

És necessari revisar els llocs de treball de l'àmbit de treball objecte d'estudi per avaluar si les **funcions** que tenen adscrites són congruents amb l'acció per desenvolupar, si la seva denominació és coherent amb les funcions, i si el grup de classificació i el complement de destí s'adiuen amb el lloc.



### Atenció

Tota aquesta revisió va en la línia d'esbrinar si els llocs de treball permeten assolir els objectius estratègics i, en tot cas, amb les competències públiques que cal desplegar.

## Entrevistes en profunditat amb tècnics del seu àmbit organitzatiu

Es manté entrevistes en profunditat amb els/les tècnics i tècniques que es consideri clau en la servució i gestió d'un servei o programa, d'acord amb les directrius establertes pel/per la directiu/iva de referència.

Aquestes entrevistes permetran conèixer:

- El funcionament operatiu diari.
- Les oportunitats de millora.
- El nivell d'implicació i de participació.
- El treball en equip.
- La fluïdesa real de la informació.
- El grau de coordinació i col·laboració entre equips de treball.
- Els resultats assolits.

Aquestes entrevistes, per tant, serviran per avaluar subjectivament la **capacitat** dels recursos humans per fer front a nous reptes.

## Sessions de treball intern

S'ha de realitzar sessions de treball amb els/les tècnics i tècniques d'altres àmbits, i aquells i aquelles de l'àmbit de treball objecte d'estudi, per obtenir les seves percepcions sobre:

- L'estructura actual.
- Les funcions desenvolupades per part dels diferents llocs de treball.
- Els sistemes de coordinació i col·laboració interns.
- El lideratge exercit.
- Els resultats assolits.

Aquestes sessions serviran tant per avaluar subjectivament la capacitat dels recursos humans per fer front a nous reptes, com per identificar propostes d'acció per assolir els objectius estratègics o, en el seu defecte, el desplegament del mandat legal.



Si l'equip participa de tasques d'altres àmbits organitzatius, s'haurà de comptar amb l'opinió i les percepcions dels comandaments d'aquests àmbits. Això també succeirà si desenvolupen processos transversals a tota l'organització.



En aquestes sessions, l'equip d'anàlisi intern podrà emprar diverses tècniques de debat en grup per recollir informació. Pots consultar l'annex per conèixer les més habituals.

## Processos



Aporta informació sobre el funcionament intern del seu àmbit organitzatiu, quins productes i serveis s'ofereixen a la ciutadania, i els mecanismes mitjançant els quals es presten, per tal d'analitzar si són eficients i eficaços.

La variable processos aporta informació sobre el funcionament intern i organitzatiu, i permet analitzar si són eficients i eficaços.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Processos interns documentats.
- Manuals de gestió de tràmits i serveis.
- Entrevistes en profunditat amb tècnics i tècniques clau dintre del seu àmbit organitzatiu.
- Sessions de treball intern.

### Processos interns documentats

Cal revisar la descripció de processos (diagrames de flux i fitxes de procés) per analitzar els sistemes de planificació, servucció i gestió de serveis a la ciutadania, i d'avaluació amb l'objectiu d'identificar punts d'ineficiència i ineficàcia que puguin limitar la consecució dels objectius estratègics o, en el seu defecte, el marc legal per desplegar.



### Atenció

Si no existissin processos documentats, l'equip, en el marc de les entrevistes, haurà de recollir informació sobre com es presta i es produeixen els serveis per identificar els punts d'ineficiència i ineficàcia.

### Manuais de gestió de tràmits i serveis

És necessari revisar els manuals de gestió de tràmits i serveis relacionats amb l'àmbit, normalment disponibles al web municipal, que identifiquen:

- Tràmits adreçats a la ciutadania i altres unitats de treball.
- Interessats/ades i sol·licitants.
- Requisits.
- Documentació necessària.
- Síntesi del procés de servucció.
- Terminis de tramitació.
- Períodes de sol·licitud.
- Efectes del silenci administratiu.
- Taxes i altres observacions rellevants.

Aquesta revisió va adreçada a conèixer els tràmits i serveis oferts a la ciutadania des de l'àmbit, les seves condicions de prestació i l'acció que cal desenvolupar per part de l'àmbit objecte d'estudi i, si això és coherent amb la missió i visió definides o, com a mínim, amb la legislació vigent.

Si no existissin els citats manuals, com en el cas anterior, l'equip haurà de recollir les dades a partir d'entrevistes en profunditat amb els responsables dels tràmits i serveis.

### Entrevistes en profunditat amb tècnics i tècniques clau dintre del seu àmbit organitzatiu

S'ha de mantenir entrevistes en profunditat amb els/les tècnics i tècniques que es consideri clau en la servucció i gestió d'un servei, d'acord amb les directrius del/de la directiu/iva de referència.

Aquestes entrevistes permetran revisar el sistema de planificació, servucció, gestió i d'avaluació intern. Serviran, per tant, per avaluar subjectivament l'eficàcia i l'eficiència internes.

### Sessions de treball intern

Serà convenient dur a terme sessions de treball amb tècnics i tècniques d'altres àmbits i aquells/elles de l'àmbit de treball objecte d'estudi per obtenir les seves percepcions sobre els sistemes de planificació, servucció i gestió de serveis a la ciutadania, i d'avaluació, amb l'objectiu d'identificar els punts que ells/elles consideren ineficients i ineficaços.

## Recursos humans



Aporta informació sobre l'adequació dels perfils professionals a les activitats de l'àmbit, és a dir, l'adaptació dels seus coneixements, les seves habilitats i aptituds a la realitat sobre la qual treballa l'àmbit i les competències legals que cal desenvolupar.

La variable recursos humans aporta informació de l'adequació dels perfils professionals sobre la realitat on es treballa.

Les **competències** que han de desenvolupar els/les professionals fan referència a:

- Coneixements: **saber** sobre conceptes, metodologies i eines de treball.
- Habilitats: **saber fer** emprant els conceptes, les metodologies i eines de treball.
- Aptitud: **saber estar** davant les funcions que se'ls adscriuen amb implicació i participació.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Entrevistes en profunditat amb agents clau dintre del seu àmbit organitzatiu.
- Valoracions de la productivitat.
- Llistat de personal amb indicació de la carrera professional dels/de les empleats/ades.
- Sessions de treball intern.

### Entrevistes en profunditat amb agents clau dintre del seu àmbit organitzatiu

Convé mantenir entrevistes en profunditat amb tots els llocs de treball representatius del seu àmbit d'actuació. Aquestes entrevistes permetran conèixer l'adequació dels recursos humans a les funcions per desenvolupar, és a dir, si l'equip humà disposa dels coneixements, de les habilitats i aptituds per desenvolupar les tasques del lloc que ocupa.

## Valoracions de la productivitat

S'ha de realitzar valoracions de productivitat i d'acompliment dels/de les empleats/ades públics i públiques, d'acord amb els elements d'anàlisi que es determinin per l'àmbit de recursos humans, amb l'objectiu d'avaluar el seu **nivell d'implicació** i de **participació** en la consecució de la missió i visió organitzatives.

Posat cas que no hi hagués criteris d'anàlisi estipulats, aquests s'haurien de definir conjuntament amb el/la directiu/iva de referència.

## Llistat de personal amb indicació de la carrera professional dels/de les empleats/ades

S'ha de revisar el llistat de personal per tal d'identificar els coneixements i les habilitats dels/de les empleats/ades assolits mitjançant la formació reglada i no reglada. Aquesta informació permetrà conèixer la seva capacitat per assumir nous reptes i noves funcions.

Si no existeix l'esmentat llistat, caldrà revisar un per un tots els expedients de personal de l'àmbit.

## Sessions de treball intern

Convé dur a terme sessions de treball amb els/les tècnics i tècniques de l'organització i/o de l'àmbit de treball objecte d'estudi per obtenir les seves percepcions sobre les mancances en relació amb els coneixements i les habilitats per portar endavant la missió i visió definides.

## Recursos materials



Aporta informació sobre quines són les disponibilitats de les quals disposa el seu àmbit organitzatiu, i analitzar si són suficients per actuar i fer front als reptes externs, en relació amb:

La variable recursos materials informa sobre les infraestructures, els equipaments, i els mitjans i les eines materials.

- Infraestructures: ubicació i vies d'accés físic, i la seva capacitat.
- Equipaments informàtics i *software* disponible: ordinadors, programes, etc.
- Mitjans i eines materials existents: vehicles, eines, etc.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Inventari municipal.
- Inventari patrimonial.
- Plànols municipals.
- Entrevistes en profunditat.
- Sessions de treball intern.

## Inventari municipal

És convenient revisar l'inventari per conèixer els recursos materials disponibles a fi de portar endavant els objectius estratègics, o el mandat legal. Aquí s'inclouria des dels vehicles municipals fins a les fotocopiadores, entre altres.



Si no es disposa d'un inventari municipal actualitzat, es consultarà els altres comandaments intermedis per verificar l'existència o la inexistència dels recursos materials.

### **Inventari patrimonial**

S'ha de revisar l'inventari patrimonial per identificar l'existència o la inexistència d'infraestructures públiques pròpies suficients, la seva adequació als criteris d'eficiència energètica i als de seguretat.

Aquesta revisió permetrà conèixer la **capacitat** de l'àmbit de comptar amb infraestructures que facin possible **assumir nous reptes** que requereixen l'ampliació dels espais físics on es presten o on es gestionen

### **Plànols municipals**

Caldrà dur a terme la revisió de la ubicació i la distribució de les infraestructures públiques pròpies per avaluar si són adequades als serveis que s'ha de prestar i gestionar, és a dir, si compleixen els criteris de prevenció de riscos laborals, si faciliten el treball en equip, etc.

### **Entrevistes en profunditat**

S'hauran de mantenir entrevistes en profunditat amb els/les tècnics i tècniques de l'àmbit que es consideri clau en la servucció i gestió d'un servei.

Aquestes entrevistes permetran conèixer la valoració que fan dels recursos materials disponibles i si s'adeqüen als serveis i productes adreçats a la ciutadania.

### **Sessions de treball intern**

És aconsellable realitzar sessions de treball amb els/les tècnics i tècniques de l'àmbit de treball objecte d'estudi per obtenir les seves percepcions sobre les mancances en relació amb els recursos materials disponibles.

### **Recursos econòmics**



Aporta informació sobre la capacitat econòmica del seu àmbit organitzatiu per assumir els deutes contrets i els deutes futurs per ampliar i mantenir l'acció.

La variable recursos econòmics aporta informació sobre la capacitat econòmica del seu àmbit organitzatiu.

La font d'informació al seu abast són els pressupostos de l'àmbit anys precedents i any en curs.

### **Pressupostos de l'àmbit anys precedents i any en curs**

S'ha de revisar el pressupost de l'àmbit per identificar els ingressos i les despeses previstos per l'Equip de Govern a fi de portar endavant els objectius estratègics o, en qualsevol cas, el mandat legal que ha d'assumir.

La seva anàlisi permetrà conèixer els ingressos i les despeses econòmiques per capítols, així com per principals programes, i identificar si existeix capacitat per assumir nous reptes de futur.



### Atenció

Per tenir un coneixement més exhaustiu del pressupost, caldrà revisar les bases d'execució que inclouen l'adaptació de les disposicions generals en matèria pressupostària a l'organització i els procediments per a la gestió de les despeses i la recaptació dels recursos.

## Resultats previs assolits



Aporta informació sobre la història del seu àmbit organitzatiu i de l'organització en el seu conjunt, identifica els èxits assolits, els temes crítics del passat, els reptes no aconseguits i les dificultats que van limitar l'acció.

La variable resultats previs assolits permet detectar èxits i aspectes crítics no resolts del seu àmbit organitzatiu.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Entrevistes en profunditat.
- Planificació estratègica prèvia, informes de resultats i memòries d'execució.
- Sessions de treball intern.

### Entrevistes en profunditat

És necessari mantenir entrevistes en profunditat amb els/les tècnics i tècniques de l'àmbit, així com amb altres comandaments intermedis donat cas que anteriorment haguessin assumit el càrrec.



### Atenció

Aquestes entrevistes permetran conèixer la història de l'organització i de l'àmbit objecte d'estudi, així com la valoració subjectiva dels resultats assolits.

## Planificació estratègica prèvia, informes de resultats i memòries d'execució



S'ha de revisar la planificació estratègica prèvia per identificar els reptes que existien i els mitjans que es va definir per fer-los front, així com els informes de resultats i les memòries per avaluar els resultats i impactes assolits respecte de la citada planificació.

Aquesta informació permetrà avaluar si els reptes s'han superat o no, i el perquè.



### Sessions de treball intern

Es duran a terme sessions de treball amb els/les tècnics i tècniques de l'àmbit de treball objecte d'estudi i, si procedeix, amb altres tècnics municipals per aconseguir les seves percepcions sobre les mancances amb relació a l'acompliment dels objectius estratègics.

Ets capaç d'identificar els agents clau que aportaran una informació més valuosa per a l'anàlisi interna? Seria factible realitzar sessions de treball intern per analitzar les variables?

### 3.3.2. Criteris d'anàlisi i de categorització de l'anàlisi interna

Un cop s'ha realitzat una prospecció de la situació interna, cal passar a analitzar-la i categoritzar-la.



#### Cita

Tal com cita Godet (2000): "Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y los retos de futuro (...)".

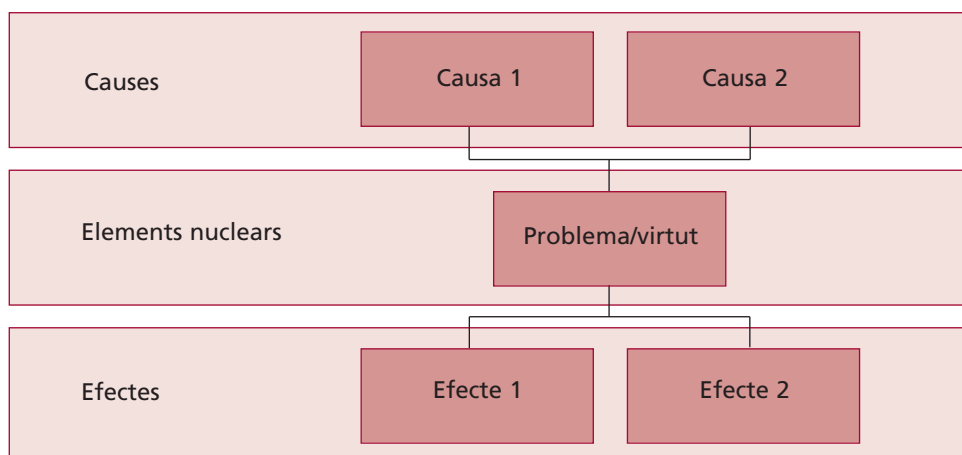
Així doncs, el comandament, amb el suport de l'equip d'anàlisi interna que lidera, es troba davant el repte d'ordenar la informació per tal que faciliti la definició d'estratègies d'acció i la presa de decisions al/a la directiu/iva públic/a.



S'ha d'identificar el conjunt de factors/variables clau, diferenciant-los de les causes i dels seus efectes. Per desenvolupar-ho, l'equip pot emprar un **arbre de problemes**, que deriva del mètode del marc lògic d'anàlisi.

La informació relativa a aquest mètode, la pots trobar a Martí i Rebollo (2006), i a Burgwal i Cuéllar (1999).

Aquest arbre de problemes (quadre 6) permetrà establir les relacions causa/efecte, i identificar clarament quines són les problemàtiques nuclears de l'àmbit organitzatiu. Així mateix, també el podrà utilitzar per destriar les causes i els efectes de les virtuts de l'àmbit organitzatiu.



Quadre 6. Representació gràfica d'un arbre de problemes

Els criteris d'anàlisi i de categorització inclouen la descripció d'una eina de categorització de reptes i virtuts internes que permet establir **relacions de causa-efecte**.

Un cop identificats els problemes i les virtuts nuclears, l'equip podrà sintetitzar la matriu DAFO i identificar els problemes i/o les virtuts nuclears.

Cal dir, tanmateix, que l'anàlisi DAFO de situació hauria de ser completat amb un estudi d'evolució futura. Aquest estudi de **prognosi** és complex i costós, tal i com afirma Calderó (1996) en pivotar sobre la incertesa del futur: la turbulència del context i la impredictibilitat exacta del comportament dels agents.



### Atenció

El comandament públic ha de valorar conjuntament amb el/la directiu/iva públic/a si la inversió de temps i recursos aporta beneficis a l'hora d'identificar exactament els reptes i les fortaleses internes en situació actual i la seva incidència futura.

Podrà encarregar aquest tipus d'estudi que hauria de donar com a resultat, com a mínim, tres **escenaris d'evolució**:

- Negativa.
- Mantinguda.
- Positiva.



Quines són les causes que expliquen els problemes o virtuts de la teva unitat organitzativa?

## 3.4. MÈTODE D'ANÀLISI EXTERNA: COM I QUI?

L'anàlisi externa de l'organització, tal i com ja s'ha avançat, identifica les oportunitats i les amenaces que envolten i afecten l'organització.



### Definició

Les amenaces corresponen a les situacions o als factors desfavorables, actuals o futurs, que han de ser enfrontades amb la idea de minimitzar danys i de ser gestionades perquè no impedeixin la consecució dels objectius.

Les oportunitats, finalment, són els factors o possibles canvis de l'entorn que resulten favorables i/o explotables i que poden significar una millora en el nostre posicionament i que, en definitiva, poden facilitar l'assoliment dels nostres objectius.

Per portar endavant l'anàlisi externa de l'organització, es fan necessàries:



- La **legitimació**: el comandament públic ha d'estar legitimat novament per l'equip directiu i l'Equip de Govern. En aquest cas, la legitimitat ha de ser externa i s'ha de materialitzar en el suport per aconseguir la col·laboració i la participació dels agents del sistema/contexte de l'organització (*stakeholders*) i els grups d'interès (*shareholders*).  
Per desenvolupar una anàlisi externa hauries de constituir un equip intern o contractar un equip extern?
- La **identificació dels elements clau**: el comandament públic ha de destriar els elements externs d'incidència clau sobre l'àmbit organitzatiu. Cal dir que l'acció no va dirigida a tenir un coneixement *micro* de cadascun dels elements d'incidència, sinó a percebre les tendències. Ara també estem davant de les delimitacions de l'anàlisi establertes per Lindblom (1991): cal focalitzar els esforços, per evitar invertir recursos en prospeccions i anàlisis que no aportaran valor afegit a l'hora de formular estratègies de futur i invertir temps en intentar analitzar la globalitat de la realitat que mai, per la seva naturalesa canviant, s'aconseguirà conèixer.
- La **constitució de l'equip tècnic**: arribat a aquest punt, el comandament públic, novament, haurà de constituir un equip tècnic d'anàlisi, però, en aquest cas, d'anàlisi externa. Podrà optar, com en l'anàlisi interna, entre constituir un equip d'anàlisi interna o bé contractar-ne un d'anàlisi externa.
- La **identificació dels agents externs clau**: finalment, el comandament públic ha d'identificar els agents externs clau que li permetin obtenir una imatge a gran escala del marc extern. Aquesta imatge li permetrà focalitzar l'anàlisi cap a aquells punts crítics. En tot cas, caldrà establir els mecanismes de comunicació que facilitin la obtenció de la informació primària i secundària: comunicació a les associacions, als/ a les empresaris/àries, etc.

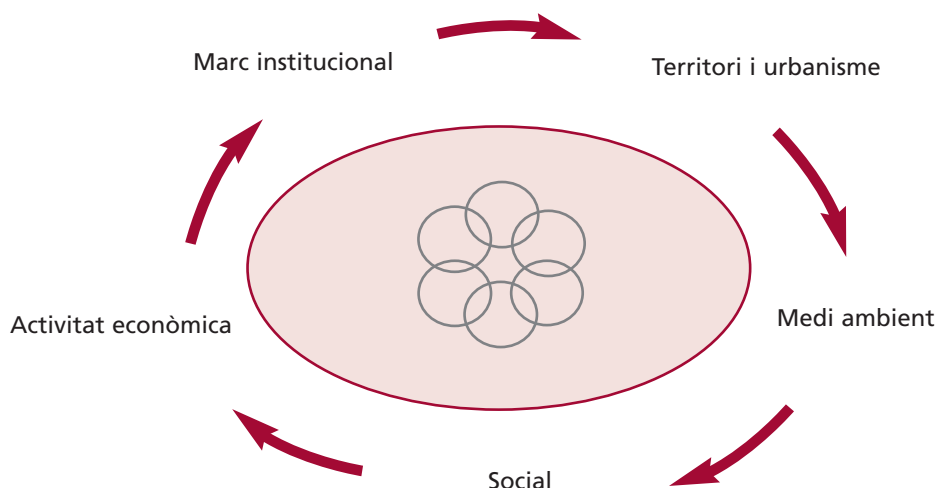
El mètode d'anàlisi externa recull les accions que ha de desenvolupar el comandament per assolir l'esmentada anàlisi.

### 3.4.1. Variables de l'anàlisi externa

L'equip d'anàlisi externa també aborda el gran interrogant "sobre quins elements ha de focalitzar la seva atenció?". En aquest cas, però, el llistat de variables ve condicionat per:

- L'àmbit d'anàlisi establert a nivell polític: aquesta delimitació pot provocar que no totes les variables estiguin presents.
- Els factors poden constituir l'objecte d'actuació de l'organització: en aquest cas, els factors deixen de ser considerats factors externs estrictament. Per exemple, el desenvolupament urbanístic d'un municipi és fruit, entre altres, de la planificació urbanística recollida en el planejament general de la ciutat, dissenyat i desenvolupat per l'ajuntament. En aquest cas, és una variable que no és estrictament externa.

Tenint en compte aquestes consideracions, el marc global de la seva anàlisi queda representat gràficament en el quadre 7 i es detalla en els apartats següents (Forn i Pascual, 1995).



Quadre 7. Representació de les variables de l'anàlisi externa

## Territori i urbanisme



Aquesta variable externa aporta informació sobre quines són les potencialitats derivades de l'àmbit geogràfic i poblacional, l'accessibilitat i la connectivitat, la mobilitat, la vertebració urbana, les infraestructures tecnològiques i el grau de penetració de les TIC.

El territori i l'urbanisme informen sobre les possibilitats i limitacions de l'àmbit geogràfic i poblacional.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Cartografia municipal.
- Observatoris socioeconòmics municipals.
- Instituts estadístics autonòmics i estatals.
- Enquestes ciutadanes i grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions.

### Cartografia municipal

S'haurà de revisar el planejament general per identificar quina és la planificació i classificació del sòl del municipi, és a dir, què existeix en els diferents espais urbans (manteniments, sistemes, comunicacions, etc.) així com què es pot arribar a fer segons els usos definits.

Així mateix, s'haurà de revisar el planejament derivat per identificar exactament quina és la planificació i classificació en un espai urbà determinat. Ambdós elements ens permetran conèixer les limitacions urbanístiques així com les seves possibilitats.

## Observatoris socioeconòmics municipals

Cal revisar els observatoris socioeconòmics per:

- Conèixer la distribució territorial de la població i els seus nuclis de concentració.
- Analitzar el grau de penetració de les TIC i el nivell d'alfabetització digital de la població.

Aquesta informació permetrà avaluar els reptes en la **planificació i classificació del sòl**, i la capacitat del municipi per portar endavant projectes de caire tecnològic adreçats a la ciutadania.

En tot cas, si no es disposa de dades pròpies del municipi, caldrà fer ús de les disponibles en els instituts estadístics autonòmics i estatals.

## Instituts estadístics autonòmics i estatals

S'ha de revisar les dades estadístiques a nivell provincial i autonòmic per tal d'establir comparatives d'estructura i de creixement poblacional, fluxos migratoris, recursos territorials disponibles (centres d'assistència, escoles, parcs, etc.), mobilitat i penetració de les TIC.

En tot cas, si és l'única informació quantitativa disponible, també caldrà revisar les dades estadístiques autonòmiques i estatals a nivell local per analitzar els ítems definits en la font precedent.

## Enquestes ciutadanes i grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

S'ha de consultar la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions per tal de conèixer quina és la seva percepció sobre els reptes i les potencialitats a nivell territorial i urbanístic.

Aquesta informació, recollida a partir d'enquestes o de grups de treball, permetrà a l'equip conèixer quines són les seves **expectatives i necessitats**.

## Medi ambient



Aporta informació sobre quins són els reptes en matèria de contaminació atmosfèrica, lumínica i acústica, sobre la gestió de residus i el cicle de l'aigua, sobre el consum energètic, i sobre el patrimoni i els recursos naturals.

La variable medi ambient informa sobre possibles fonts de contaminació i els recursos naturals propis del municipi.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Cartografia municipal.
- Observatoris mediambientals municipals.
- Memòria d'execució de les empreses de gestió de serveis públics urbans.
- Agències autonòmiques especialitzades en medi ambient.
- Grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions.

### Cartografia municipal

S'ha de revisar concretament la classificació del sòl per identificar els punts del territori on hi ha una major concentració d'indústria, de comerç i d'hostalatge i que, per tant, són fonts de contaminació. Així mateix, es revisarà la classificació del sòl per identificar els espais naturals i els d'interès històric, entre altres.

Aquesta informació permetrà avaluar els **focus de contaminació** existents en el municipi.

### Observatoris mediambientals municipals

Caldrà revisar les dades relatives als nivells de contaminació per zones (barris o districtes) per poder avaluar els riscos mediambientals, tant a nivell de volum com impacte sobre la ciutadania. Aquesta informació ha de permetre conèixer dades objectives sobre contaminació i així identificar els reptes que cal assumir en el territori per controlar i gestionar les diferents fonts que la provoquen.

En tot cas, si no es disposa de dades pròpies del municipi, caldrà fer ús de les disponibles en els instituts estadístics autonòmics i estatals.

### Memòria d'execució de les empreses de gestió de serveis públics urbans

S'haurà de revisar les dades d'avaluació del manteniment dels serveis públics per avaluar els resultats i els impactes assolits, és a dir, si hi ha incidències destacables, on es concentren, quins mitjans s'ha emprat, etc.



#### Atenció

Aquesta informació ha de servir per avaluar els reptes en la prestació de serveis urbans a la ciutadania.

### Agències autonòmiques especialitzades en medi ambient

Serà convenient revisar les dades estadístiques a nivell autonòmic per tal d'establir comparatives entre **nivells de contaminació**.

En tot cas, si és l'única informació quantitativa disponible, també s'haurà de revisar les dades estadístiques autonòmiques a nivell local per analitzar els ítems definits en la font precedent.

### Grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

S'haurà de recollir la percepció de la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions sobre els sistemes de gestió de serveis urbans així com dels de control de contaminació.



## Social



Aporta informació sobre la població i la seva evolució, l'educació, la cohesió social, els esports, la cultura, l'associacionisme i la participació ciutadana.

La variable social informa sobre diferents aspectes de la població i la seva evolució.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Observatoris sociodemogràfics municipals.
- Memòria d'execució dels àmbits municipals d'atenció a les persones.
- Agències autonòmiques especialitzades en els serveis personals.
- Grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions.

### Observatoris sociodemogràfics municipals

Caldrà revisar els observatoris socioeconòmics per conèixer l'estructura i el creixement poblacional, els fluxos migratoris, l'estructura de les llars, els nivells d'instrucció i de formació de la població, el grau d'afiliació a associacions i entitats ciutadanes, la demanda cultural i esportiva, i l'accés a l'habitatge, entre altres.



### Atenció

Aquests elements han de permetre a l'equip conèixer quin és el teixit social del territori; quins, els reptes derivats d'aquesta estructura, del seu creixement; quines, les demandes socials més importants i quines, les seves necessitats.

En tot cas, cal destacar que l'anàlisi en profunditat de cadascuna de les **polítiques socials**, per la seva complexitat, requerirà la creació d'una bateria d'indicadors socials específics (per exemple, necessitats de dependència social, maltractaments, etc.) que s'escapen del marc d'aquest punt.

### Memòria d'execució dels àmbits municipals d'atenció a les persones

Serà necessària la revisió de les memòries relatives a les polítiques socials (serveis socials, habitatge, esports, dona, cultura, etc.) per identificar-ne les principals problemàtiques manifestades per la població.

Cal destacar en aquest apartat la importància de les memòries ja que actualment algunes de les necessitats socials no tenen definides indicadors precisos, objectius, etc. i cal fer aproximacions a partir de l'acció desenvolupada efectivament per l'ajuntament.

### Agències autonòmiques especialitzades en els serveis personals

S'haurà de revisar les dades recollides per les agències autonòmiques especialitzades en cadascuna de les polítiques sectorials de caire social per tal d'obtenir dades comparatives, i extreure conclusions aproximades de la incidència de les polítiques socials municipals en el territori.

## Grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

S'haurà de recollir la percepció de la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions sobre les polítiques socials desenvolupades en el municipi.

### Activitat econòmica



Aporta informació sobre el mercat de treball, la renda, l'evolució de l'activitat econòmica, l'estructura sectorial, i la dimensió del teixit empresarial.

Aquesta variable aporta informació sobre diferents aspectes de l'activitat econòmica municipal.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Observatoris sociodemogràfics municipals.
- Memòria d'execució dels àmbits municipals de promoció econòmica i d'ocupació.
- Agències autonòmiques especialitzades en promoció econòmica i ocupació.
- Grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions.

### Observatoris sociodemogràfics municipals

S'ha de revisar els observatoris socioeconòmics per conèixer dades sobre la renda *per capita*, el mercat de treball (atur i contractació), i l'estructura de l'activitat econòmica i la seva evolució (estructura sectorial, afiliació a la Seguretat Social, etc.).



#### Atenció

Tota aquesta informació ha de servir per obtenir una imatge de la situació actual del creixement i desenvolupament econòmic del territori i, per tant, dels reptes que se li presenten per mantenir-se o seguir creixent.

### Memòria d'execució dels àmbits municipals de promoció econòmica i ocupació

És convenient la revisió de les memòries relatives a les polítiques de dinamització econòmica i foment de l'ocupació (formació, inserció laboral, polígons, etc.) per identificar les principals problemàtiques manifestades per la població i pels/per les empresaris/àries del municipi.

### Agències autonòmiques especialitzades en promoció econòmica i ocupació

S'haurà de revisar les dades recollides per les agències autonòmiques especialitzades en cadascuna de les polítiques sectorials relatives a la dinamització econòmica i al foment de l'ocupació per tal d'obtenir dades comparatives, i extreure conclusions aproximades de la incidència de les polítiques de promoció econòmica municipals en el territori.

## Grups de treball amb la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

Cal recollir la percepció de la ciutadania-clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions sobre les polítiques relatives a la dinamització econòmica i al foment de l'ocupació desenvolupades en el municipi.

### Marc institucional



Aporta informació sobre el marc legislatiu aplicable a l'organització, les noves obligacions vers les administracions de major nivell, les possibilitats de finançament i d'obtenció de subvencions, suport tècnic o operatiu, i la col·laboració amb entitats públiques i privades.

La variable marc institucional informa sobre les normes legislatives que s'aplica a nivell municipal, i les possibilitats de finançament, entre altres aspectes.

Les fonts d'informació són les **comunicacions oficials dels organismes públics**.

En aquest sentit, s'ha de revisar els diaris oficials, ja siguin:

- Provincials.
- Autonòmics.
- Estatals.
- Europeus.

Aquesta revisió servirà per identificar les prescripcions legals que són d'aplicació a l'organització així com oportunitats de suport tècnic i subvenció econòmica. La informació ha de permetre identificar oportunitats per a l'ajuntament.

### Comparació amb altres organitzacions i territoris



Finalment, s'ha d'observar un element transversal a totes les variables: la comparació amb altres organitzacions i territoris. Aquesta ha de permetre aportar dades de referència per tal d'avaluar la incidència de cadascuna d'aquestes variables en l'organització i el territori objectes d'estudi.

Quines són les principals variables d'anàlisi externa que hauries de revisar per dur a terme una anàlisi de l'acció de la teva unitat organitzativa sobre el municipi?

Altrament, cal apuntar que no sempre és possible obtenir informació actualitzada a nivell municipal de caire socioeconòmic. En aquests casos, caldrà estudiar les dades de **regions supramunicipals** el més pròximes i comparables possibles, i ajustar-les a la realitat municipal, ja sigui mitjançant registres municipals, memòries d'actuació dels serveis municipals que recullin les problemàtiques socials, etc.

### 3.4.2. Criteris d'anàlisi i de categorització de l'anàlisi externa

Així doncs, l'equip d'anàlisi externa es troba novament davant el repte d'ordenar la informació per tal que faciliti la definició d'accions.

En aquest sentit, i d'acord amb els objectius i/o les directrius definits per l'Equip de Govern, és necessari identificar el principal marc teòric per categoritzar i interpretar la informació. Per fer-ho, és útil recolzar-se en estudis i material divulgatiu que hagin produït altres administracions (Generalitat, Diputació, etc.), universitats o organismes especialitzats en l'àmbit d'actuació.

Per exemple, en matèria de Serveis Socials, s'hauria de recórrer a publicacions i estudis especialitzats, efectuats per investigadors socials, que estableixin les relacions entre variables i defineixin els perfils d'exclusió, etc.

Per categoritzar i ordenar l'anàlisi, s'ha de donar resposta a preguntes clau com:

- Quins límits externs afecten l'àmbit d'actuació i els objectius establerts?
- Quins són els principals riscos externs que poden dificultar l'acció?
- Quines són les principals necessitats i demandes socials a què ha de donar resposta l'àmbit d'actuació?
- Quines són les principals potencialitats amb les quals es pot recolzar l'acció de l'àmbit?
- De quins suports externs es disposa per desenvolupar els reptes?

Un cop s'ha recopilat i ordenat tota la informació clau, resta efectuar l'anàlisi de forma eficaç; per desenvolupar-la, l'equip extern pot emprar un **arbre de problemes**.

Un cop identificats els problemes i les virtuts nuclears, l'equip d'anàlisi externa podrà sintetitzar la matriu DAFO. En aquest cas, per complementar l'anàlisi DAFO, caldria realitzar una **prognosi** molt més amplia, ja que els límits del seu context i de la seva variabilitat augmenten les dificultats per predir el seu comportament.

En tot cas, serà necessari valorar el cost-benefici d'aquesta prognosi.



### Atenció

Els criteris d'anàlisi i de categorització inclouen la descripció d'una eina de categorització de reptes i virtuts externes que permet establir relacions de causa-efecte.

## 4. LA PARTICIPACIÓ



En tot cas, per dotar de valor afegit i d'eficàcia l'anàlisi i la planificació estratègica, cal completar el procés amb informació qualitativa, fruit de la participació dels/de les empleats/ades públics i públiques, actors rellevants i, si es considera oportú, de la ciutadania, de manera que es compti amb totes les visions que facin possible enriquir les fases d'elaboració de l'anàlisi.

Cal recordar la importància de l'aproximació sistemàtica i holística de l'anàlisi.



### Atenció

La participació aporta valor afegit a les estratègies d'acció que cal endegar, ja que la capacitat diagnòstica, la identificació d'alternatives i la viabilitat d'implementació es veuen enormement enriquides a partir de les seves valoracions.

En els processos de participació ciutadana, s'ha de comptar amb totes aquelles persones, els grups, les entitats i les associacions que responguin a discursos presents en la ciutat. Els discursos, sovint, tenen relació amb els interessos que es defensen i, que tot i que poden ser de caire personal, s'ha de tenir en consideració.

En tot cas, en general, es compta amb diverses **eines operatives** per portar endavant un procés de participació. Les eines més emprades es presenten al quadre 8.



Per conèixer algunes eines de participació externa, pots consultar:  
[http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions\\_papers/09papers.pdf](http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/09papers.pdf)  
[http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions\\_papers/Papers19.pdf](http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/Papers19.pdf)

Eines de participació	
Interna	Externa
Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistes en profunditat.</li> <li>• Sessions de treball intern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistes.</li> <li>• Enquestes.</li> <li>• Sessions participatives de grup.</li> <li>• Òrgans consultius estables.</li> <li>• Participació mitjançant noves tecnologies.</li> <li>• Referèndums.</li> </ul>

Quadre 8. Eines de participació interna i externa

Cadascuna d'elles té limitacions i avantatges, però inexcusablement han d'anar acompanyades de:

- Lideratge i suport polític.
- Eines i instruments de comunicació efectiva (simple, clara i entenedora per a totes les persones participants) i eficaç (que arribi a tothom).

- Mecanismes de dinamització que facilitin extreure conclusions.
- Avaluació dels resultats per comunicar-los als participants.

El comandament públic, un cop s'ha aprovat obrir un procés de participació ciutadana, és qui ha de concretar els objectius del procés i l'abast del projecte, per tal que l'equip intern o extern que el desenvolupi conegui la seva finalitat.

Cal destacar que, si l'equip és intern (del seu àmbit de treball) haurà d'assumir el rol de **cap de projecte**: definirà les activitats, les planificarà i dirigirà, així com en farà el seguiment exhaustiu durant la seva execució.

En qualsevol cas, ha d'establir quina informació i sobre què es requereixen les valoracions i aportacions de la ciutadania, i haurà de fer el seguiment de les principals fases del projecte. Posteriorment avaluarà el resultat del procés i haurà d'extreure'n les conclusions principals.



Quines són les eines de participació externes que s'adeqüen més a les teves necessitats i possibilitats?

## 5. REPTES: QUINS SÓN PRIORITARIS?

Un cop el comandament públic disposa de la matriu DAFO amb els elements nuclears, ha d'identificar i de prioritzar els reptes als quals s'enfronta l'àmbit organitzatiu, és a dir, les debilitats i les amenaces més rellevants.



### Atenció

Es recomana realitzar la identificació i priorització dels reptes en el marc d'una taula de treball eminentment directiva.

El seu rol com a comandament li permet definir les estratègies d'acció possibles que l'àmbit organitzatiu ha de seguir, ja que té:

- Coneixement del PAM.
- Clars els condicionants que afecten el seu àmbit.
- Informació exhaustiva sobre les limitacions internes de l'àmbit.

Per establir la prioritat dels reptes i prendre decisions, el comandament té a la seva disposició la matriu de priorització.

### 5.1. LA MATRIU DE PRIORITZACIÓ

La matriu de priorització, en primer lloc, permet ordenar els reptes segons l'impacte i l'esforç que suposa fer-los front. Concretament, el comandament valorarà:

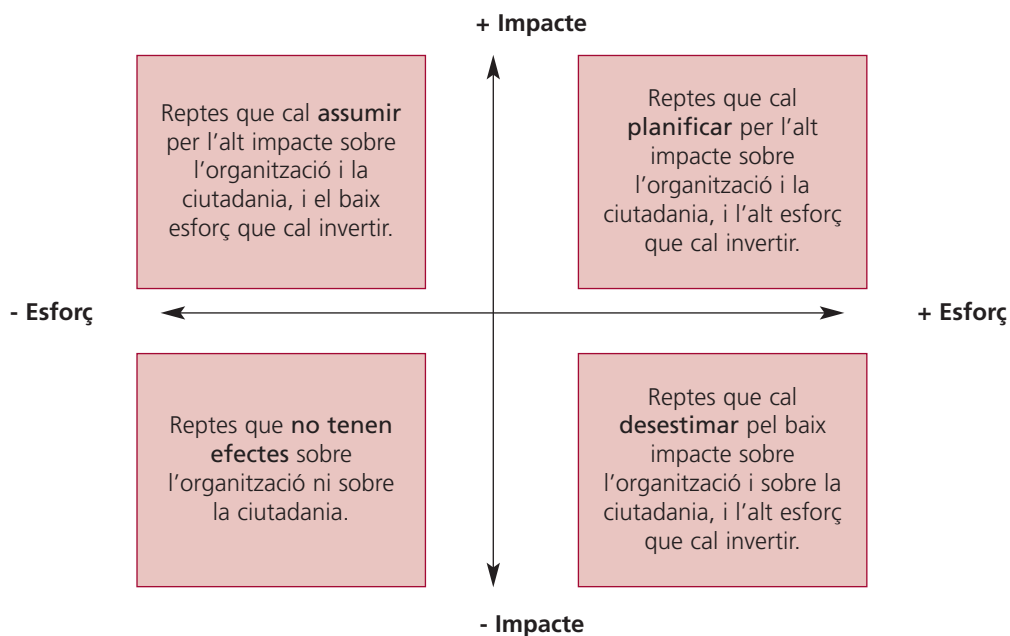
- L'**impacte**, tant intern com extern d'aquest repte en termes de la definició política del valor i cost públic, dels beneficis i costos de la ciutadania, i viabilitat o impossibilitat de l'organització internament. Per realitzar aquesta valoració caldrà revisar principalment el PAM, és a dir, les línies estratègiques i els objectius estratègics definits en ell.
- L'**esforç** per superar o mantenir-se davant el repte en termes d'inversió de recursos humans, materials i econòmics, i de valoració social. Per realitzar aquesta valoració s'haurà de revisar les fortaleses i les oportunitats de què es disposa.

La valoració de cadascun dels reptes podria quedar formalitzada a semblança del quadre 9.

	Impacte sobre l'organització i/o la ciutadania	Esforç per l'execució
<b>Repte 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directe. Fa referència a un impacte elevat en el conjunt de l'organització i sobre la ciutadania del municipi. ●</li> <li>• Indirecte. Es tracta d'un impacte mitjà en el conjunt de l'organització i sobre la ciutadania del municipi. ●</li> <li>• Nul. En aquest cas, no té gaire impacte en el conjunt de l'organització ni sobre la ciutadania del municipi. ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevat. ●</li> <li>• Mitjà. ●</li> <li>• Baix. ●</li> </ul>
<b>Repte 2</b>	●	●
<b>Repte 3</b>	●	●

Quadre 9. Exemple de taula de prioritització de reptes

Els resultats obtinguts podrien ser ordenats en un gràfic de **coordenades impacte-esforç**, tal com es mostra al quadre 10.



Quadre 10. Gràfic de coordenades impacte-esforç





### Atenció

Els reptes que cal assumir prioritàriament seran els que tindran un impacte més elevat i requereixen menys esforç, per davant dels reptes d'alt impacte que necessiten també una alta inversió de recursos.

És important que, en el procés de priorització de reptes amb la matriu d'impacte-esforç, hi participi també el/la directiu/iva de referència de l'àmbit, per tal que la valoració dels reptes sigui plenament compartida, compti amb el màxim lideratge i pugui ser assumible per l'organització.

Tanmateix, el comandament públic ha de formalitzar els resultats de l'anàlisi en un document que reculli els resultats de les sessions i transmetre'l als/a les directius/ives públics amb implicació en el procés o en alguns dels reptes identificats. Aquesta transmissió formal permet la revisió individual per detectar possibles punts de millora.



La matriu de priorització permet organitzar els reptes segons el seu impacte dins de l'organització així com segons l'esforç que es requereix per portar-los endavant.

## 6. LA DEFINICIÓ D'OBJECTIUS OPERATIUS

Per finalitzar, en aquest apartat, s'hi observa totes aquelles estratègies que el directiu públic pot fer servir en la seva planificació.

### 6.1. ELS OBJECTIUS OPERATIUS



Un cop el comandament públic té prioritzats els reptes, ha de plantejar els objectius operatius que concretaran les línies i els objectius estratègics. Aquests es defineixen concretament com: "La expresión de los resultados que la organización pretende conseguir en un tiempo determinado".

Per conèixer millor els objectius operatius, pots consultar el llibre *El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público: guía, fundamentos técnicos y aplicación* (VV.AA., 1997).

Per a la seva correcta descripció, el comandament públic ha de tenir molt clares les estratègies que pot seguir per enfrontar els reptes identificats. L'eina més útil de la qual disposa és la **matriu de definició d'estratègies**.

	Oportunitat	Eines de participació
Fortaleses	Estratègies de potenciació.	Estratègies defensives.
Debilitats (reptes interns)	Estratègies de reorientació.	Estratègies de supervivència.

Quadre 11. Matriu de definició d'estratègies

Aquesta eina permet reflexionar sobre les interseccions entre les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces, i així definir les accions que és necessari posar en marxa.



#### Atenció

Cal dir que, per fer efectiu i eficaç aquest procés, el comandament públic s'hauria de centrar en els problemes (debilitats-amenaces) identificats com a reptes prioritaris, i les virtuts (fortaleses-oportunitats) nuclears.

En tot cas, a partir de la intersecció dels quatre elements, es construirà quatre **tipus d'estratègies d'acció**:

- De **potenciació** dels elements del context intern i extern que es pot potenciar des de les fortaleses actuals.
- **Defensives** en un context intern i extern en el qual es té recursos interns per afrontar les amenaces.
- De **reorientació**, en un context intern i extern en què és possible potenciar oportunitats, però calen uns recursos interns de què no es disposa actualment.
- De **supervivència**, en un context intern i extern en el qual cal afrontar unes amenaces, tenint presents unes debilitats internes.

En un exemple teòric, com el que s'observa al quadre 12, s'hi identificaria les següents estratègies d'acció.

		Oportunitat	Amenaça (reptes externs)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>(O1) Reconeixement i valoració molt positiva de l'ajuntament per part de totes les associacions del municipi.</li> <li>(O2) Alta participació en els actes de participació organitzats per part de la ciutadania associada del municipi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(A1) Desafecció de la ciutadania no associada vers els mecanismes de participació.</li> <li>(A2) Decreixement de les subvencions per a processos de participació ciutadana.</li> </ul>
<b>Fortaleses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(F1) Interès de tota l'organització per impulsar processos de participació ciutadana.</li> <li>(F2) Equip de professionals especialitzat en processos de participació ciutadana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(F1-O1 i O2) Col·laborar amb les associacions del municipi per impulsar i executar processos de participació ciutadana.</li> <li>(F2-O1 i O2) Enfortir els llaços de comunicació amb les associacions del municipi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(F1-A2) Destinar recursos propis de cada àmbit de l'organització per impulsar els processos de participació ciutadana.</li> <li>(F2-A1) Reflexionar sobre les causes i les accions que cal endegar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(D1) Sobrecàrrega de l'equip humà dedicat a la participació ciutadana.</li> <li>(D2) Febles mecanismes de coordinació per desenvolupar processos de participació ciutadana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(D1-O1 i O2) Col·laborar amb les associacions del municipi per impulsar i executar processos de participació ciutadana.</li> <li>(D2-O1 i O2) Impulsar els processos de participació ciutadana de caire transversal a l'organització.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(D1-A2) (D2-A2) Formar el personal en processos de participació ciutadana.</li> </ul>

Quadre 12. Exemple de matriu de definició d'estratègies

Com s'hi observa, hi ha combinacions que no donen lloc a cap acció, perquè l'àmbit organitzatiu no hi té interès o no disposa de recursos. Per una altra banda, es pot obtenir moltes accions possibles que caldrà prioritzar; es podrà emprar una sistemàtica similar a la presentada en l'apartat de reptes.



Quina estratègia de potenciació podries dur a terme a la teva unitat organitzativa?

Concretament, per obtenir una prioritització de les estratègies d'acció es farà servir els criteris de:

- **Criticitat** de l'acció que supera un repte clau en termes d'urgència territorial, mediambiental, social, econòmica o institucional.
- **Viabilitat** per assolir l'acció en termes de capacitat de l'organització (econòmica, material i humana).
- **Oportunitat** per assolir l'acció amb major facilitat per l'alta possibilitat d'obtenir recursos econòmics, suport social, institucional i polític, i la motivació i participació dels professionals públics.

La valoració de cadascuna de les accions podria quedar formalitzada a semblança del quadre 13.

	Criticitat	Viabilitat	Oportunitat
Estratègia 1	Alta ●	Alta ●	Alta ●
Estratègia 1	Mitjana ●	Mitjana ●	Mitjana ●
Estratègia 1	Baixa ●	Baixa ●	Baixa ●
Estratègia...			

Quadre 13. Anàlisi: criticitat, viabilitat i oportunitat

S'haurà de **valorar quantitativament** els resultats obtinguts per tal d'ordenar les accions. Així, s'emprarà escales, tal com es mostra al quadre 14.

Criticitat	Viabilitat	Oportunitat
Alta +3	Alta +3	Alta +6
Mitjana +2	Mitjana +2	Mitjana +4
Baixa +1	Baixa +1	Baixa +2

Quadre 14. Escales de valoració de les estratègies

Les accions obtindran una màxima puntuació de 12 i una mínima de 4; el comandament públic les ordenarà de major a menor puntuació per obtenir un llistat sintètic de les accions que convé impulsar efectivament.



### Atenció

La prioritització de les estratègies més adequades, i fins tot la seva pròpia elaboració, augmenta en valor si és revisada per la ciutadania que les fa seves i les reconeix com a pròpies. Un mecanisme operatiu per facilitar la seva participació seria a través de tallers on s'elaborés la matriu de definició d'estratègies.

A partir de les accions, el camí és més fàcil i el comandament està en disposició de formular els **objectius operatius**, seguint les recomanacions següents. Han de ser:

- **Vàlids:** adequats a les finalitats generals.
- **Simples:** fàcils d'entendre i de formular.
- **Assolibles,** en funció de l'experiència.
- **Reptadors:** que representin un progrés.
- **Acceptables** per la ciutadania i l'organització.

A més, han de ser **mesurables** (quantificats en magnitud) i **periodificats** (quantificables en el temps).

Seguint l'exemple anterior, els objectius operatius que es podria formular són els següents:

- Realitzar la sol·licitud a la Diputació per rebre el servei de supervisió externa de casos per al 100% de professionals d'EBAS el proper any.
- Crear un protocol de coordinació i suport amb les tres principals entitats de suport a persones excloses, durant el proper any.
- Desplegar un projecte comunitari preventiu que compleixi els requeriments establerts pel Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat en relació amb la inclusió social.
- Incrementar en un 25% el personal d'atenció directa de l'EBAS en els propers dos anys, d'acord amb les ràtios de professionals establertes en la Cartera de Serveis Socials de Catalunya.



### Atenció

La creació d'objectius operatius inclou l'aprenentatge de la matriu de definició d'estratègies que permet posar en relació les oportunitats i amenaces externes, amb les fortaleses i debilitats internes, per concretar l'acció a mig-llarg termini de l'organització.

## 6.2. CATEGORITZACIÓ DELS OBJECTIUS OPERATIUS

Un cop definits els objectius, cal categoritzar-los per tal que, posteriorment, es puguin emprar com a estàndards de les línies establertes al PAM.

Els objectius, se'ls organitzarà segons la classificació següent (López i Gadea, 2001):

- **Resultats/Impacte:** adreçats a provocar un canvi en el lloc d'acció de l'àmbit de treball del comandament.
- **Estructura:** s'adrecen a l'optimització de l'ús dels recursos disponibles, interns a l'organització.
- **Procés:** per incidir sobre la seqüència d'accions, els sistemes de coordinació i col·laboració, i les activitats realitzades per l'àmbit i que impacten en el marc d'acció.



El comandament públic ha de tenir en compte que s'ha de cobrir totes les dimensions de classificació per tal d'acomplir les línies establertes al PAM.

Seguint amb l'exemple anterior, els objectius elaborats correspondrien a **objectius de procés** ja que estan relacionats amb accions que permetran un canvi en la societat. Un d'aquests objectius de procés podria ser: realitzar la sol·licitud a la Diputació de Barcelona per rebre el servei de supervisió externa de casos per al 100% de professionals d'EBAS el proper any.

I entre els **objectius de resultat**, s'hi trobaria:



1. Crear un protocol de coordinació i suport amb les tres principals entitats de suport a persones excloses, durant el proper any. Quina és la categorització dels teus objectius operatius?
2. Desplegar un projecte comunitari preventiu que compleixi els requeriments establerts pel Departament d'Acció Social i Ciutadania de la Generalitat en relació amb la inclusió social.
3. Incrementar en un 25% el personal d'atenció directa de l'EBAS en els propers dos anys, d'acord amb les ràtios de professionals establertes en la Cartera de Serveis Socials de Catalunya.



### Atenció

Mitjançant el present apartat el comandament públic coneixerà les diferents tipologies d'objectius, per tal que els pugui ordenar i analitzar-los posteriorment.

## Síntesi

L'anàlisi estratègica és un recurs potent del qual disposen els comandaments públics per convertir la seva organització en excel·lent maximitzant el valor públic, minimitzant els costos, i prestant serveis d'alta qualitat.

Aquest plantejament del mètode d'estudi de la seva organització ha d'abordar tant la vessant interna com l'externa, procurant un enfocament holístic que permeti avançar-se als reptes del futur formulant estratègies de potenciació de les capacitats internes i les oportunitats externes, estratègies de defensa vers les amenaces externes, posant en moviment tot l'aparell intern de l'organització, així com reorientar la seva estratègia davant de les debilitats internes aprofitant les oportunitats externes.

Al llarg d'aquestes pàgines s'ha intentat recollir els elements conceptuals que poden ajudar el comandament en aquest procés, que es sintetitza al quadre 15.



### Cita

En tot cas, tal i com enuncia Bruce Henderson, fundador de Boston Consulting Group, l'anàlisi ha de permetre i d'integrar:

- "Una massa crítica de coneixements relacionats amb el procés competitiu.
- L'habilitat per integrar aquests coneixements i comprendre les relacions de causa-efecte.
- Imaginació per preveure accions alternatives i lògica per analitzar les seves conseqüències.
- Disponibilitat de recursos, més enllà de les necessitats actuals, per invertir en possibilitats de futur".



Quadre 15. Procés de l'anàlisi estratègica

## Glossari

### **Amenaces**

Situacions o factors desfavorables, actuals o futurs, que han de ser enfrontats amb la idea de minimitzar danys i de gestionar perquè no impedeixin la consecució dels objectius.

### **Anàlisi estratègica**

Procés mitjançant el qual els líders d'una organització identifiquen, recerquen i analitzen la informació clau per definir la seva estratègia de futur.

### **Arbre de problemes**

Eina d'anàlisi que permet establir les relacions causa-efecte i identificar clarament quines són les problemàtiques nuclears.

### **Debilitats**

Limitacions internes de l'àmbit organitzatiu i que el situen en una posició desfavorable o de vulnerabilitat en relació amb l'entorn.

### **Factors externs**

Oportunitats i amenaces externes que envolten i afecten l'àmbit organitzatiu.

### **Factors interns**

Debilitats i fortaleces de l'àmbit organitzatiu a l'hora d'enfrontar-se als elements crítics externs.

### **Fortaleces**

Aspectes favorables de l'àmbit organitzatiu, que el posicionen en condicions de respondre de manera eficaç davant d'una oportunitat o una amenaça externa.

### **Matriu DAFO**

Eina d'anàlisi de debilitats, amenaces, de fortaleces i d'oportunitats que permet posar en relació els factors externs que afecten el seu àmbit organitzatiu, i la seva capacitat de resposta davant dels reptes i de les oportunitats plantejades, per tal de valorar la utilitat de les forces i els *handicaps* derivats de les debilitats respecte als elements crítics que envolten i a què s'enfronta l'organització.

### **Matriu de prioritització**

Eina d'anàlisi que permet ordenar els reptes segons criteris d'impacte i esforç.

### **Objectiu operatiu**

Expressió vàlida, simple, assolible, reptadora, acceptable i quantificada dels resultats que l'organització pretén aconseguir en un temps determinat.

### **Oportunitats**

Factors o possibles canvis de l'entorn que resulten favorables i/o explotables i que poden significar una millora en el nostre posicionament i que, en definitiva, poden facilitar l'assoliment dels nostres objectius.



**Programa d'Actuació Municipal**

Planificació quadriennal de l'ajuntament d'acord amb el programa electoral de l'Equip de Govern i Pla Estratègic.

**Sistema**

Conjunt organitzat d'àmbits i agents interactuants i interdependents, que es relacionen formant un tot unitari i complex per assolir un objectiu general, que reben unes entrades (d'informació, de recursos, demandes, etc.), executen processos, presten serveis, i impacten sobre l'espai (ciutadania, clientela, proveïdors/ores, etc.) en què es desenvolupen.

## Per saber-ne més

BURGWAL, G.; CUÉLLAR, J.C. (1999) *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito: Ediciones Abya Yala.

Manual de planificació estratègica i operativa amb elevada vocació pràctica que, elaborat amb el suport del Servei Holandès de Cooperació al Desenvolupament (SNV), té l'objectiu d'esdevenir una eina de suport útil als càrrecs directius de governs locals de països en vies de desenvolupament, encara que és plenament extensible a qualsevol Administració Local.

En ell, s'hi explica de forma detallada i pautada perquè serveix la planificació i com cal dur-la a terme. I, entre altres, detalla amb molta claredat i de manera divulgativa el procés d'anàlisi, aportant eines i metodologia en relació amb el diagnòstic participatiu, l'anàlisi de problemes i com trobar solucions.

GODET, M. (coord.) (2000) "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica", *Cuadernos de Lips*. Vol. 5. París: Institut d'Investigation Prospective et Stratégique.

Quadern que reflexiona, aclareix conceptes i aporta eines metodològiques i consells per poder efectuar una prospectiva estratègica (capaç d'il·luminar l'acció), és a dir, l'anàlisi estratègica com a font indissociable de la planificació estratègica.

En aquest sentit, a més de filosofar sobre l'anticipació, l'art de les preguntes, la comprensió dels problemes, la visió a llarg termini i la importància del procés, exposa i analitza un seguit de tècniques d'anàlisi: tallers de perspectiva estratègica, mètode dels escenaris, arbres de competència, etc.

GRANT, R.M. (1995) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.

Llibre amb un objectiu clar: exposar els determinants de l'èxit empresarial des de la voluntat de facilitar al lector un model integral per a la presa de decisions estratègiques. Aquesta finalitat conviu amb una convicció: el propòsit de l'anàlisi estratègica no és donar respostes, sinó ajudar a comprendre els problemes, i això requereix plantejar les preguntes adequades.

Tot i que aquesta obra té un enfocament eminentment empresarial, conceptualitza àmpliament la planificació i l'anàlisi estratègica i aporta, a més a més, una interessant explicació del paper fonamental de l'anàlisi dels recursos i de les capacitats internes de les organitzacions com a fonament ineludible al plantejament de l'estratègia.

LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (2001) *Una nueva administración pública*. Bilbao: Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

Obra que aposta per un nou tipus d'Administració Pública: amb més governabilitat, més qualitat dels serveis, organització flexible i adaptable, orientació al resultat, desenvolupament dels recursos humans, innovació en la gestió i aprofitament de les noves tecnologies, entre altres.

Tots aquests principis són desenvolupats per aquest llibre, on posteriorment es tracta els mecanismes que els han de fer possibles: planificació i direcció estratègica, execució amb qualitat, el control i l'avaluació, els indicadors, altres instruments complementaris i les estratègies d'implantació. És, doncs, un llibre que ofereix les claus i els coneixements necessaris per millorar les administracions i acostar-les a les demandes ciutadanes.

MOORE, M. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós, Estado y sociedad.

Aquest llibre és obra d'un dels membres principals del claustre de professors de la Kennedy School of Government (KGS) de la Universitat de Harvard. En ell, s'hi recull les principals aportacions d'aquesta escola alhora d'incrementar el valor que produeix l'Administració Pública en la ciutadania. I aquest valor es produeix en el com: diàleg comunitari, participació social i respecte als valors i a les normes democràtiques. Amb aquest pretext, aporta reflexions sobre com mesurar el valor públic de les actuacions i com avaluar programes.

El llibre, que conté diversos casos pràctics i il·lustratius, també presenta diferents esquemes de diagnòstic per guiar els/les gestors/ores en l'anàlisi del context i identifica tipus d'intervencions possibles per explotar el context polític i organitzatiu a fi de crear valor públic.

## Referències bibliogràfiques

- BURGWAL, G.; CUÉLLAR, J.C. (1999) *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito: Ediciones Abya Yala.
- CALDERÓ, A. (1996) *Apuntes sobre planificación estratégica pública*. Barcelona: IDEC (material de treball).
- DE BONO, E. (1985) *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. Nova York: Little, Brown, & Company.
- DOCUMENTS DE PROSPECTIVA I ESTRATÈGIA (2002) *Guia sobre el desenvolupament estratègic a Catalunya. Vol. 1*. Barcelona: Observatori de Desenvolupament Econòmic de Catalunya.
- FONT, J.; BLANCO, I. (2003) "Polis, la ciutat participativa. Participar en els municipis: qui, com i per què?". *Papers de participació ciutadana*. Vol. 9. Barcelona: Diputació de Barcelona. Disponible a: [http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions\\_papers/09papers.pdf](http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/09papers.pdf).
- FORN, M.; PASCUAL, J.M. (1995) *La planificación estratégica territorial: aplicación als municipis*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- GODET, M. (coord.) (2000) "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica", *Cuadernos de Lips*. Vol. 5. París: Institut d'Investigation Prospective et Stratégique.
- GRANT, R.M. (1995) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.
- LINDBLOM, C. (1991) *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Madrid: INAP.
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (2001) *Una nueva administración pública*. Bilbao: Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
- MARTÍ, J. (2006) "Eines per a la participació ciutadana. Tècniques participatives per al debat grupal". Vol. 17. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- MARTÍ, J.; REBOLLO, O. (2006) "Eines per a la participació ciutadana. Participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques" (versió actualitzada). Vol.19. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1994) "The Rise and Fall of Strategic Planning", Nova York: *Harvard Business Review*. Gener-febrer, pàgines 107-114.
- MOORE, M. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós, Estado y sociedad.
- PUIG, T.; RUBIO, L.; SERRA, A. "El marketing, el marketing de servicios y la gestión pública" a VV. AA. (1999) *¿De burócratas a gerentes?* Washington: Banco Iberoamericano del desarrollo.
- SENGE, P. (2005) *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.

VV. AA. (1997) *El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público: guía, fundamentos técnicos y aplicación*. Madrid: Intervención General de la Administración del Estado.

— (2002) *Planificant: propostes metodològiques d'elaboració de plans d'igualtat locals*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

## Annex



S'incorpora en aquest apartat algunes de les tècniques de creativitat i participació més utilitzades, que poden servir al/a la directiu/iva públic/a en l'elaboració de l'anàlisi estratègica.

Per conèixer altres tècniques de creativitat i participació, consulta la següent pàgina web:  
<http://www.neuronilla.com/>

### Pluja d'idees

És la tècnica més coneguda per generar idees. Va ser desenvolupada per Alex Osborn (especialista en creativitat i publicitat) en els anys 30 i publicada el 1963 en el llibre *Applied Imagination*. És la base sobre la qual es sosté la majoria de la resta de les tècniques.

El *brainstorming*, també anomenat *pluja d'idees*, *remolí de cervells*, etc. és una tècnica eminentment grupal per a la generació d'idees.

### Com?

Es necessita:

- Materials de treball: sala, cadires per al grup, pissarra gran o quadern de notes per apuntar-hi les idees, gravadora (opcional), rellotge.
- Participants: facilitador/a o coordinador/a (dinamitza el procés), secretari/ària (apunta les idees), membres del grup.

### Etapas del procés

Les diferents etapes es presenten a continuació.

#### Escalfament

Es tracta de l'exercitació del grup per a un millor funcionament col·lectiu. Per exemple: dir objectes que valguin menys de 10 euros, anomenar totes les coses toves que se'ns ocorrin...

#### Generació d'idees

S'estableix un nombre d'idees al qual volem arribar i es marca el temps durant el qual anem a treballar.

És important respectar les quatre regles fonamentals que s'esmenta a continuació:

- Tota crítica està prohibida.
- Tota idea és benvinguda.
- S'ha de proporcionar tantes idees com sigui possible.
- El desenvolupament i l'associació de les idees és desitjable.

Els participants diuen tot allò que se'ls passi pel cap d'acord al problema plantejat i guardant les regles anteriors.



### Exemple

Pregunta: "Què podem fer per millorar els problemes del trànsit urbà?"

Respostes: Cremar els cotxes, viure al camp, restringir els dies de circulació, augmentar moltíssim el preu dels cotxes, incrementar moltíssim el preu de la gasolina, anar en bicicleta, anar a peu, no sortir de casa, viure tots en la mateixa casa, treballar i viure al mateix edifici, penalitzar l'ús del cotxe, punxar totes les rodes...

### Treball amb les idees

Les idees existents poden millorar mitjançant l'aplicació d'una llista de control; també es pot afegir-ne altres.

Osborn recomana l'ús de preguntes com les que es presenta a l'exemple següent.



### Exemple

Idea: No sortir de casa.

- Aplicar d'una altra manera? Com viure sense sortir del cotxe?
- Modificar? Com sortir de casa sense fer servir el cotxe?
- Ampliar? Com estar sempre fora de casa sense cotxe?
- Reduir? Com sortir del cotxe només un cop/setmana?
- Substituir? Com saber que els altres no treuen el cotxe?
- Reorganitzar? Com treballar i viure sense cotxe?
- Invertir? Com viure sempre en un cotxe?
- Combinar? Com fer servir un cotxe diversos desconeguts?

Després d'aquestes etapes, es pot utilitzar les següents **tècniques** per variar la forma de treballar:

- El treball del grup és complementat i/o substituït per l'individual o per contactes intergrupals.
- La comunicació verbal és complementada i/o canviada per comunicació escrita.
- La reunió d'idees sense valoració és interrompuda per fases de valoració.
- El començament sense idees ja existents és modificat mitjançant un inici amb un "banc d'idees".
- La reunió constructiva d'estímuls és complementada per una compilació destructiva de desavantatges.
- La integració espontània d'idees pot ser complementada i/o substituïda per una integració successiva.
- La llista de control pot ser complementada i/o canviada per estímuls visuals.

## Avaluació

Després de la generació d'idees, el grup estableix els criteris amb els quals avaluarà les idees.



### Exemple

Rendibilitat de la idea, grau de factibilitat, grau d'extensió de la idea...

## Brainwriting

Es tracta d'una variant del *brainstorming* o pluja d'idees, que es fa per escrit.

El *brainwriting* presenta les característiques següents:

- Es produeix una quantitat sorprenent d'idees.
- És útil per a les persones amb dificultats per parlar en públic.
- Combina la generació d'idees individual amb la grupal.
- Es pot fer a distància (correu electrònic, etc.).
- Es tracta d'una variant amena per a equips que realitzen *brainstorming* convencional de manera regular.

## Com?

Pot realitzar-se una vegada s'ha definit l'objecte creatiu i, generalment, abans que s'hagi començat a generar idees. També es pot usar per aprofundir en idees sobre un subobjectiu creatiu sorgit en un *brainstorming*.

El grup es situa en cercle amb un paper en blanc per persona. Es dóna un temps perquè cada membre escrigui individualment les idees que se li ocorrin (n'hi ha prou amb dos minuts i tres o quatre idees).

A la indicació de qui dinamitza, es canvien alhora tots els papers (per exemple, tots al membre de l'esquerra. D'aquesta manera a tothom li arriben idees que va escriure la persona anterior).

Es llegeix en veu baixa les idees que va escriure el/la company/a i se n'escriu de noves (inspirades o no en les seves). Cada vegada els fulls van i vénen amb més idees i es va ampliant cada vegada una mica més el temps.

En una altra variant, cada persona va deixant al centre cap per avall els papers de les seves idees i agafant-ne altres del munt.



### Atenció

Després de diverses rondes es llegeix en veu alta totes les idees que han sorgit i es van envoltant amb un cercle les que més agradin al grup.



## L'art de preguntar

Alex Osborn, expert en creativitat i creador del brainstorming, afirmava que “la pregunta és la més creativa de les conductes humanes”. Osborn va desenvolupar una sèrie de preguntes per al brainstorming que pot ser aplicada en l'exploració del problema.



### Atenció

Aquest és un conjunt fonamental de preguntes que es fa servir per formular en el problema tots els enfocaments que siguin possibles i, així, obrir la perspectiva que es té del problema. També són útils per a la percepció de nous usos, noves aplicacions o possibilitats d'un producte o servei.

La llista de control de preguntes és la següent:

- Quan? Quina mena de? Amb què?
- Per què? Quins? En què?
- Què? Per quin? Sobre què?
- Per mitjà de què? Amb qui? De què?
- Quina mena de? D'on? Cap a on?
- Per què? Per quina causa? Per quant de temps?
- A qui? De qui? Més?
- Per a qui? Com? Més sovint?
- Qui? En quina mesura? Menys?
- Tots? Quant?
- No tots? A quina distància? Per què?
- Important? On? D'on?
- Una altra vegada? En quin altre lloc? Més difícil?
- Quantes vegades?

### Com?

És possible plantejar preguntes com les de l'exemple.



### Exemple

La motivació dels/de les treballadors/ores. Com incrementar-la? Les preguntes que cal plantejar poden ser:

- Quan estan motivats/ades els/les treballadors/ores?
- Per què augmenta la seva motivació?
- Per quant de temps estan motivats/ades?
- Amb qui incrementen la motivació?
- Tots/totes es motiven?
- Per mitjà de què es motiven?

Després del plantejament d'aquestes preguntes i de les seves respostes corresponents, la visió del problema és més oberta. Es disposa de més perspectives per abordar-lo i passar a l'etapa de generació d'idees.

## Mapes mentals

És una tècnica creada per Tony Buzan, investigador en el camp de la intel·ligència i president de la Brain Foundation.



### Atenció

La importància dels mapes mentals és que són una expressió d'una forma de pensament: el pensament irradiant. El mapa mental és una tècnica gràfica que permet accedir al potencial del cervell.

Es tracta d'una tècnica d'usos múltiples. La seva aplicació principal en el procés creatiu és l'exploració del problema i la generació d'idees. En l'exploració del problema, és recomanable el seu ús per tenir-ne diferents perspectives.

### Com?

Per a la seva elaboració es segueix els passos següents:

1. Es pren un full de paper, gran o petit, segons sigui un mapa grupal o individual.
2. El problema o l'assumpte més important s'escriu amb una paraula o es dibuixa al centre del full.
3. Els principals temes relacionats amb el problema irradien de la imatge central de forma ramificada.
4. D'aquests temes, en parteixen imatges o paraules clau que es traça sobre línies obertes, sense pensar, de forma automàtica, però clara.
5. Les ramificacions formen una estructura nodal.

Els mapes mentals es poden millorar i enriquir amb colors, imatges, codis i dimensions que els afegeixen interès, bellesa i individualitat.

## Sis barrets per pensar



És una tècnica creada per Edward De Bono, una eina de comunicació utilitzada en tot el món per facilitar la resolució o l'anàlisi de problemes des de diferents punts de vista o perspectives.

L'autor proposa un mètode que permet pensar de manera més eficaç. Els sis barrets representen sis maneres de pensar i han de ser considerats com a adreces de pensament més que com etiquetes per al pensament, és a dir, que els barrets s'utilitzen proactivament i no reactivament.

Es tracta d'un marc de referència per al pensament que pot incorporar el pensament lateral. La tècnica completa es presenta en el llibre De Bono (1985) *Sis barrets per pensar*.

Els **beneficis** derivats de l'ús d'aquesta tècnica són tres:

- Fomenta el pensament paral·lel.
- Fomenta el pensament en tota la seva amplitud.
- Separa l'ego de l'acompliment.

## Com?

De Bono proposa sis colors de barrets que representen les sis direccions del pensament que s'ha d'emprar a l'hora d'enfrontar-se a un problema.

El mètode és senzill: hi ha sis barrets imaginaris que cadascun dels/de les participants pot posar-se i treure's per indicar el tipus de pensament que està utilitzant, tenint sempre en compte que l'acció de posar-se i treure's el barret és essencial.

Quan la tècnica és emprada en grup, els/les participants han de fer servir el mateix barret alhora.

Els **sis estils** de pensament representats per cada barret són:

- **Barret blanc:** amb aquest pensament un s'ha de centrar en les dades disponibles. Veure la informació que té i aprendre d'ella.
- **Barret vermell:** amb ell s'observa els problemes utilitzant la intuïció, els sentiments i les emocions. El/la participant exposa els seus sentiments sense haver de justificar-los.
- **Barret negre:** fent ús d'aquest barret, es posarà en marxa el pensament del judici i la cautela, manifestant els aspectes negatius del tema tractat.
- **Barret groc:** amb aquest barret es pensarà positivament; ajudarà a veure per què alguna cosa va a funcionar i per què oferirà beneficis.
- **Barret verd:** aquest és el barret de la creativitat. Algunes de les tècniques existents per desenvolupar la creativitat poden ser utilitzades en aquest moment.
- **Barret blau:** és el capell del control i de la gestió del procés del pensament. Amb ell es resumeix el que s'ha dit i s'arriba a les conclusions.

Aquesta tècnica pot ser utilitzada individualment o en grup i l'ordre de col·locació dels barrets pot ser diferent a l'exposat.

## Metaplan

Metaplan és un mètode de moderació grupal per a la recerca de solució de problemes, que involucra tots/totes els/les participants. El/la moderador/a de la sessió formula una pregunta o diverses preguntes i l'equip analitza per identificar la/les possible/s solució/ons.

La intenció és dinamitzar els debats i tallers perquè tots els membres d'un equip participin d'una manera equitativa en la solució de problemes.



### Atenció

Es busca facilitar la concentració i l'enteniment de les idees, usant "veu, oïda i vista", amb el suport d'un/a moderador/a en moviment constant al voltant de la sala.

### Com?

Les regles del Metaplan són simples:

- Utilitzar panells o pissarres per pregunta/es on enganxar les idees, per després organitzar-les en núvols d'idees.
- Usar diferents targetes de forma i color: les diferents funcions han de ser recognoscibles per tothom en qualsevol moment. Normalment, els colors freds (blau i rosat) s'usen per a respostes de contingut crític o negatiu. Els colors calents (groc i verd), per a respostes de contingut constructiu o positiu. I les targetes de color blanc tenen un caràcter neutral.
- Repartir un nombre limitat de targetes a cada participant. Segons el nombre de participants, es repartirà més o menys targetes. Normalment, si són més de deu persones, es lliura sis cartolines per persona; si són més de quinze, quatre, i si són més de vint, tres cartolines.
- Utilitzar una targeta per idea, el més sintètica possible.
- Escriure les targetes en majúscules.
- Recollir totes les targetes en el mateix moment, per després debatre en grup, i organitzar-les en els panells.
- Revelar l'autoria de la targeta només si l'autor/a així ho decideix.