

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"> • Alt temps d'espera en el servei EBAS. • Dificultats en l'equip tècnic per donar respostes a usuaris/àries en situacions dramàtiques. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augment de la taxa d'atur al municipi. • Increment del nombre de persones que es considera que viu sota el llindar de la pobresa.
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Motivació de l'equip tècnic per endegar projectes comunitaris preventius. • Existència d'un protocol de derivació de menors a la DGAIA. • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • La Diputació ofereix supervisió externa de casos. • Etc.

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

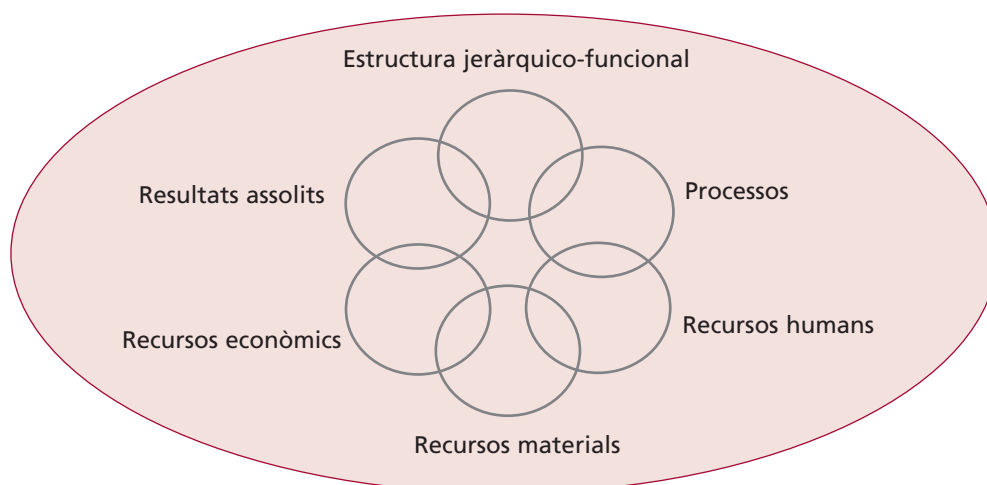
Si es decideix contractar un equip extern per a l'anàlisi, ha d'assumir el rol d'**interlocutor/a** per tal de garantir la coordinació entre l'ajuntament i l'equip extern. Així mateix, ha d'assegurar-se de la transferència tecnològica cap a l'ajuntament mitjançant la formació o la col·laboració tècnica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