

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 cycle 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

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"> • 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.