

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 d'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/context 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.

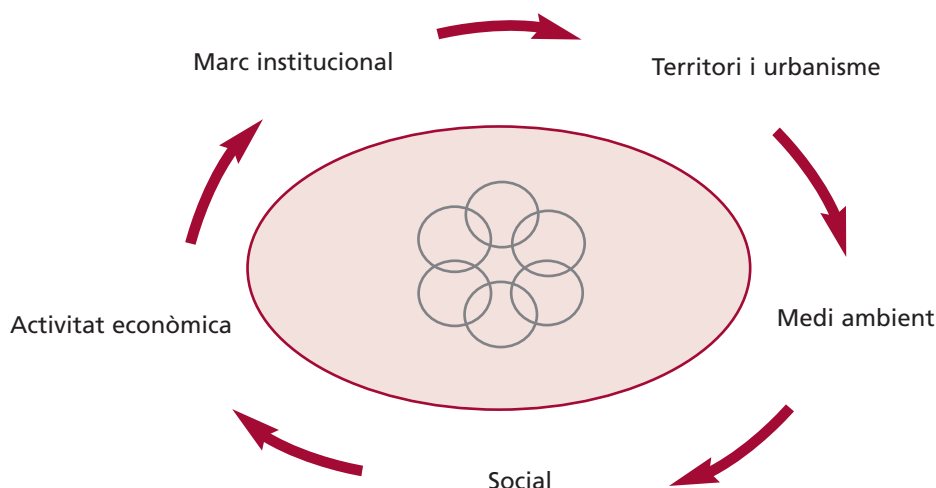
El mètode d'anàlisi externa recull les accions que ha de desenvolupar el comandament per assolir l'esmentada anàlisi.

### 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.