

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.

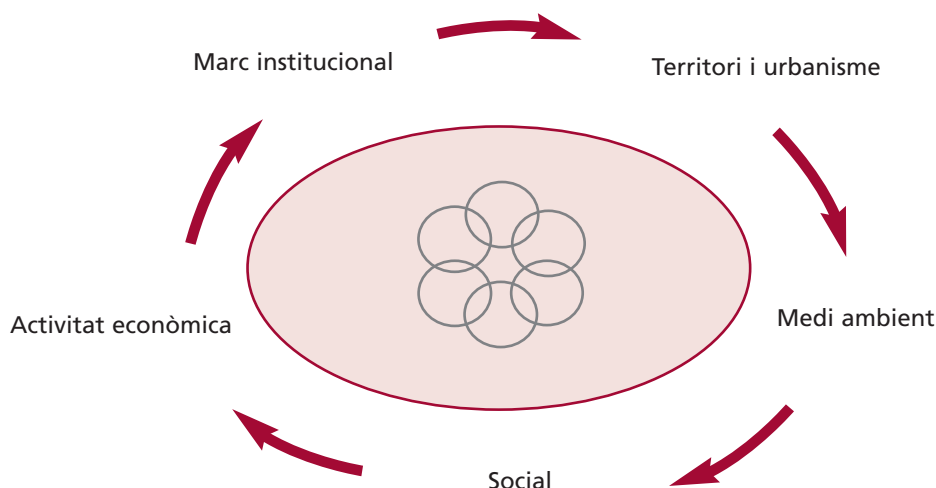
El mètode d'anàlisi externa recull les accions que ha de desenvolupar el comandament per assolir l'esmentada anàlisi.

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.