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

Anàlisi estratègica per a directius/ives públics i públiques

Maria José Bonet



**Diputació
Barcelona**

Índex

Introducció	3
Competències i objectius.....	4
Mapa conceptual	5
1. Conceptualització de l'anàlisi estratègica	6
1.1. Origen de l'anàlisi estratègica	6
1.2. Fonaments de l'anàlisi estratègica: teoria de sistemes	8
2. El punt de partida: la missió i la visió.....	9
2.1. Elements clau en la missió i la visió de l'organització	11
2.2. Impacte de la missió i la visió en l'organització.....	12
2.3. I sense missió i visió, què succeeix?	13
3. La metodologia de l'anàlisi estratègica.....	14
3.1. Conceptualització.....	14
3.2. L'eina DAFO.....	15
3.3. Mètode d'anàlisi interna: com i qui?	17
3.3.1. Variables d'anàlisi interna.....	18
3.3.2. Els criteris d'anàlisi i de categorització	25
3.4. Mètode d'anàlisi externa: com i qui?	27
3.4.1. Variables d'anàlisi externa.....	28
3.4.2. Els criteris d'anàlisi i de categorització	33
4. La participació interna i externa	34
5. Els reptes: quins són prioritaris?	36
5.1. La matriu de prioritització	36
6. La definició d'estratègies.....	38
6.1. La creació d'estratègies	38
6.2. L'objectiu general i les línies estratègiques.....	41
6.3. Descripció dels objectius estratègics	42
6.4. Categorització dels objectius estratègics	43
Síntesi.....	44
Glossari.....	45
Per saber-ne més	46
Referències bibliogràfiques	48
Annex	50
Pluja d'idees	50
Brainwriting	52
L'art de preguntar	52
Mapes mentals	54
Sis barrets per pensar	54
Metaplan	55

Introducció



DEFINICIÓ

L'anàlisi estratègica és el procés mitjançant el qual els/les directius/ives públics i públiques 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.

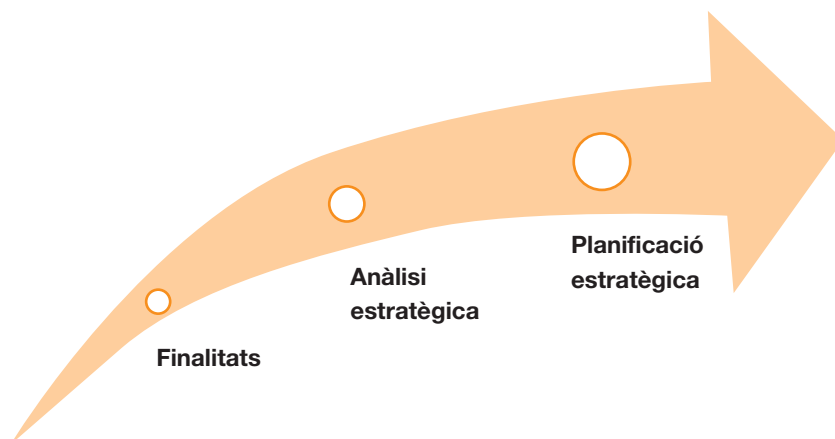


ATENCIÓ

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 estratègicament el **context** de l'organització per tal de poder definir l'estratègia que cal seguir.



Competències i objectius

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

Aquest objectiu es relaciona amb l'assoliment de la **competència** professional de visió estratègica local nivell C, tal i com l'ha definit la Diputació de Barcelona en el seu *Diccionari de competències*.

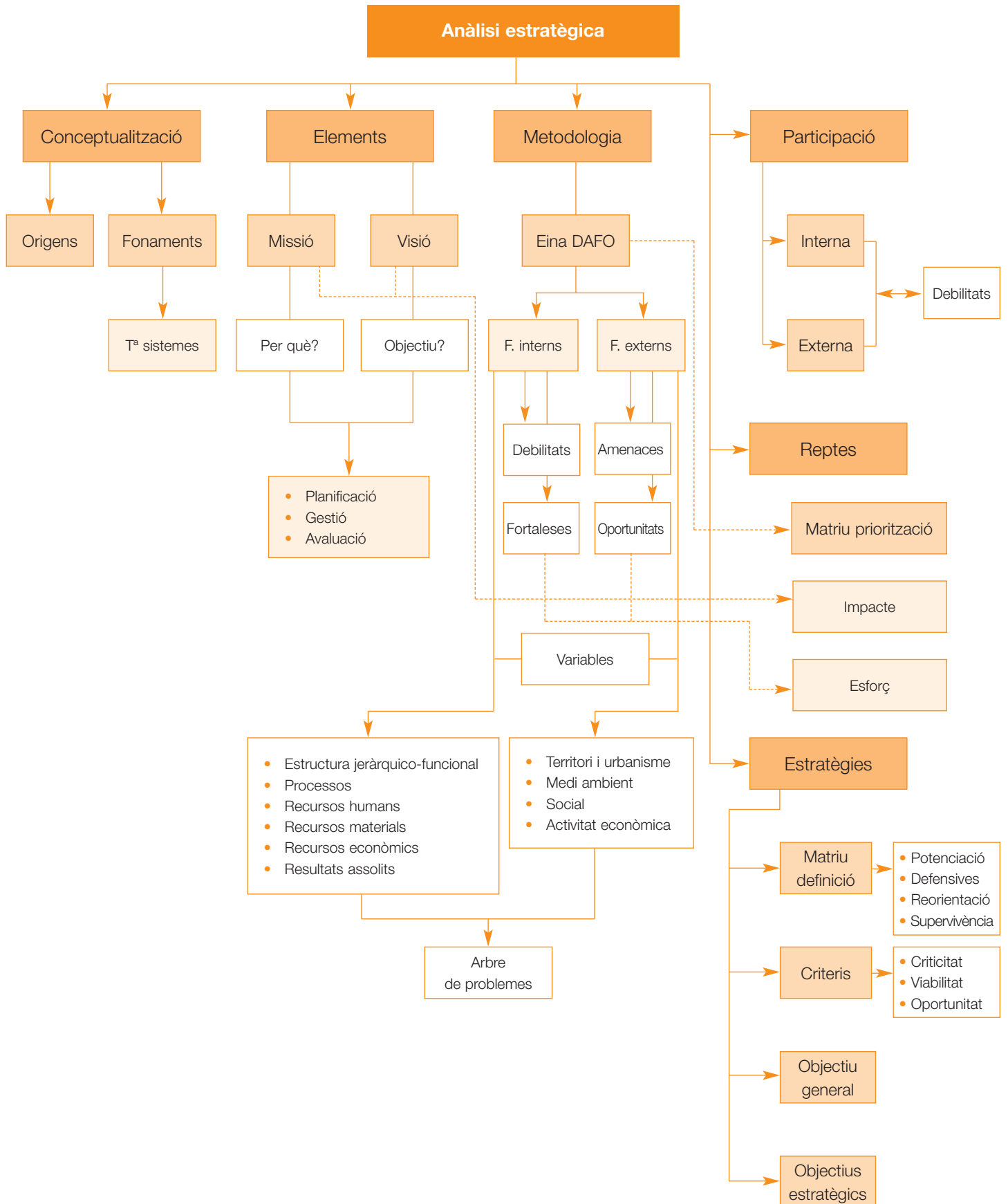
En tot cas, per assolir aquest objectiu general i aquesta competència, s'espera que, com a directiu/iva públic/a, aconseguis arribar als **objectius específics** següents:

- Adquirir coneixements teòrics sobre l'origen i els fonaments de l'anàlisi estratègica.
- Poder interpretar la missió i la visió organitzativa com a eixos vertebradors de l'anàlisi estratègica.
- Conèixer tècniques i eines operatives per realitzar una anàlisi estratègica i saber aplicar-les.
- Estar familiaritzat/ada amb tècniques i eines operatives per elaborar els objectius estratègics i saber aplicar-les.
- Detectar errors i proposar-ne les solucions adequades en situacions reals i complexes pròximes al teu entorn de treball. Així como desenvolupar correctament aquestes solucions.
- Elaborar una anàlisi estratègica per al teu àmbit d'actuació.



Implica disposar dels coneixements, de les habilitats i les aptituds necessaris per definir noves línies d'actuació per a la seva àrea, etc., anticipant-se a les necessitats futures de l'organització.

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: àmit 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 primigènia 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):

- **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.



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

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 influeixen 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.

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.



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 anàlisis de sectores industriales y de la competencia* (Porter, 1982).

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'explotació 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.

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.



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



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 ampla i que per tant permet als/a les directius/ives 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: LA MISSIÓ I LA VISIÓ

Un cop es té coneixements sobre quina és la conceptualització de l'anàlisi estratègica, s'ha de passar a observar els elements clau que permeten a una organització, en aquest cas pública, encetar el procés d'estudi i de reflexió.

El punt inicial que cal tenir en compte és l'àmbit sobre el qual es vol incidir, sobre el qual es desitja tenir coneixement exacte, objectiu i clar.



ATENCIÓ

Per acotar l'àmbit d'anàlisi, el/la directiu/iva públic/a ha de ser capaç d'identificar clarament quina és la finalitat de l'organització i, per tant, l'espai on vol actuar la mateixa; ha de concretar primer el perquè per tal de concretar el què sobre el qual vol tenir coneixement.

Missió

La missió correspon a aquest primer esglaió a partir del qual cobren sentit les diferents accions desenvolupades per l'organització i, en aquest cas, l'anàlisi estratègica.

En el sector públic, la missió està molt determinada per la **normativa** (ja sigui pel seu caràcter general o per constituir la mateixa) que estableix quin és el marc d'actuació del sector.

Per exemple, la missió d'una unitat organitzativa que té assignades les funcions relatives a la planificació, la gestió i l'avaluació dels serveis socials municipals està condicionada per la finalitat dels serveis socials recollida a la Llei 12/2007, d'11 de desembre, tal i com s'extreu de l'article 3.1 de la mateixa llei:



CITA

"Els serveis socials tenen com a finalitat assegurar el dret de les persones a viure dignament durant totes les etapes de la vida mitjançant la cobertura de llurs necessitats personals bàsiques i de les necessitats socials, en el marc de la justícia social i del benestar de les persones".

Aquest marc, però, no és suficient; cal la **visió política** que posa en valor i referma el mandat legal adaptant-lo a la percepció de les necessitats i les demandes del seu territori i de la ciutadania que l'ha escollit com el seu representant.

A partir d'aquestes dues fonts, la missió queda redactada de tal manera que defineix el perquè. A més:

- Posiciona l'organització.
- Marca la direcció de les accions.
- Permet transmetre a la ciutadania l'objectiu pretès.

Pots comprovar si, al "Cas 1. El velòdrom de Salines", s'hi va tenir en compte la missió de l'organització en aquest punt de partida.



Així doncs, per exemple, l'Ajuntament de Reus, en el seu Pla de Qualitat de Serveis Socials, hi ha definit la missió dels serveis socials de la següent manera:

“Contribuir a promoure el benestar i la millora de la qualitat de vida de la ciutadania de Reus, tot garantint el principi d'igualtat d'oportunitats per a tothom, respectant i tenint en compte les habilitats i capacitats de les persones, prestant especial atenció a aquelles que es troben en situacions que no poden resoldre per elles mateixes, tot això mitjançant una atenció integral i d'acord amb la legislació vigent”.



Consulta aquest document a:
<http://www.reus.cat/ip/upload/doc/benestar/MvaLeNvUmA.pdf>

Visió

La visió, al seu torn, s'uneix a la missió quan l'organització es planteja on vol estar en el futur; hi ha una declaració clara de les seves aspiracions i voluntats vers el futur.

Aquesta, novament, recull els mandats legals així com les voluntats polítiques de l'Equip de Govern, legítimament escollit, per tal d'establir el camí que s'haurà de recórrer a llarg termini.

Seguint amb l'exemple anterior, l'Ajuntament de Reus concreta la visió tal i com es presenta a continuació:

“Les persones en primer lloc

Els serveis socials facilitaran i vetllaran per garantir l'atenció integral a les persones i els seus drets a uns serveis universals dirigits als/a les ciutadans/anes que amb el suport professional puguin disposar de totes les eines i dels recursos disponibles perquè siguin ells/elles els que resolguin la situació en què es trobin respectant totalment la seva autonomia, dignitat i intimitat.

Es gestionarà l'acció protectora davant de situacions d'indefensió respectant al màxim la voluntat de les persones en tot el que sigui possible.

Construïm ciutat

Serem una organització que potenciarà la participació dels col·lectius i de la comunitat en la prevenció, l'atenció i la integració de les persones en l'entorn i procurarà sempre la promoció i el desenvolupament de l'autonomia personal en aquest àmbit comunitari.

Establirem les prioritats d'actuació social en el territori i es vetllarà per l'eficàcia, l'eficiència i la qualitat dels serveis prestats tant públics com privats amb els quals s'està coordinant l'acció social de la ciutat.

Organització adaptada a la realitat

L'organització serà un observatori permanent de les necessitats actuals i futures i creixerà de forma sostenible com a organització prestadora de serveis.

Organització de qualitat

Tots els membres de la nostra organització compartiran els objectius comuns i desenvoluparan al màxim possible les seves habilitats i els seus coneixements per tal de prestar un servei de qualitat.

Organització com a servei municipal

L'actuació dels nostres serveis es realitzarà conjuntament i coordinada amb els altres serveis i les àrees municipals que intervenen i desenvolupen programes d'atenció a les persones”.

En síntesi...

La descripció de la missió i la visió ha de permetre emmarcar l'acció de l'organització, i més concretament la dels/de les directius/ives públics i públiques, en identificar-los clarament:

- Cap a on han de focalitzar els seus esforços.
- Quins són els impactes desitjats sobre la ciutadania.



La missió i la visió de l'organització han de ser assumides com a pròpies per tots els agents que en formen part. Només d'aquesta manera podran desenvolupar-se correctament.

2.1. ELEMENTS CLAU EN LA MISSIÓ I LA VISIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

La **missió** és una declaració dels principis d'una organització i estableix el marc del desenvolupament estratègic així com els serveis o productes que cal oferir per assolir-los. Ha d'explicitar:

- L'acció de l'organització.
- Per què serveix aquesta acció.
- Els serveis que ofereix.
- Per què serveix aquesta organització.

Operativament, haurà de respondre a les preguntes que es detalla al quadre 2.

Missió
<ul style="list-style-type: none"> • A què ens dediquem? • Quin és el nostre propòsit? • En què ens diferenciem? • Quins són els mandats legislatius que ens regulen? • Com ho fem? • Quins valors respectem?

Quadre 2. Preguntes per definir la missió de l'organització

En tot cas, haurà de ser formulada de forma coherent, ambiciosa, clara, senzilla, compartida i atractiva per generar il·lusió.

La **visió**, és a dir, què es vol aconseguir, quin és el futur que es desitja i pel qual es treballarà, haurà de respondre les preguntes del quadre 3.

Visió
<ul style="list-style-type: none"> • Quina visió de futur? • Què i com volem ser dintre d'x anys? • En què ens volem convertir? • Per a qui treballarem? • En què ens diferenciem? • Quins valors respectem?

Quadre 3. Preguntes per definir la visió de l'organització

La visió haurà de ser formulada com un repte, de forma ambiciosa, haurà d'ésser redactada de forma senzilla perquè faciliti la seva comprensió, i curta a fi que sigui fàcil recordar-la i sigui compartida per tots els agents de l'organització.

Cal dir que tant la missió com la visió poden estar perfectament dissenyades i redactades, però és necessari que tinguin darrere un potent i ferm lideratge de l'equip de govern, que garanteixi el compromís i l'aliança de l'Equip Directiu, i la participació dels/de les empleats/ades públics i públiques. Això només serà possible si la missió i la visió són compartides i compreses, i si són comunicades a l'organització amb claredat i transparència per tal que siguin assumides com a pròpies.



Quines són la missió i la visió de l'ajuntament on treballes? Quines, la missió i la visió a la teva àrea?

2.2. IMPACTE DE LA MISSIÓ I LA VISIÓ EN L'ORGANITZACIÓ

La missió i la visió tenen un gran impacte en la planificació, la gestió i l'avaluació de les organitzacions.



CITA

Tal i com diuen Puig, Rubio i Serra (1999): “Cuando una organización pública no fija con claridad y visión su futuro, la organización funciona como una «bañera sin tapón»: el agua de su eficacia y eficiencia va desapareciendo paulatinamente. Sus equipos de servicios no saben desde dónde trabajar y los ciudadanos no entienden para qué sirve esa entidad en la ciudad o el país de hoy”.



La missió i la visió, així doncs, resolen un gran interrogant: quina és la **finalitat** que cal perseguir.

Tenir-ho clar facilitarà la feina del/de la directiu/iva públic/a a l'hora d'establir els plans i els projectes que cal impulsar per maximitzar el valor públic, element puntal de l'existència de les organitzacions públiques.

Pots veure al “Cas 2. Diagnosi estratègica de la província de Barcelona” si els/les directius/ives públics i públiques van tenir en compte aquests aspectes a la sessió del taller 2.



CITA

Així mateix, segons Moore (1998), estimulen els/les directius/ives públics i públiques a:

- “Analizar el entorno autorizador para captar posibles cambios en las aspiraciones políticas colectivas que guían sus operaciones.
- Buscar en su entorno operativo problemas emergentes que sus organizaciones puedan solucionar.
- Revisar las operaciones de otras organizaciones así como las de la propia, buscando nuevos programas o tecnologías que sus organizaciones puedan utilizar para mejorar su actuación en el cumplimiento de su actual misión”.

Per tant, la missió i la visió de l'organització són els elements clau que dirigiran l'anàlisi estratègica que realitzaran els/les directius/ives públics i públiques.

2.3. I SENSE MISSIÓ I VISIÓ, QUÈ SUCCEEIX?

El/La directiu/iva públic/a pot, però, trobar-se davant d'un escenari en què no hi ha ni missió ni visió definides per l'Equip de Govern; només disposa del marc legal aplicable que fixa les competències públiques que cal desenvolupar des del seu àmbit d'actuació.

Aquesta "indefinició" política, però, no ha de limitar l'existència d'un procés d'anàlisi, sinó que ha d'encoratjar el/la directiu/iva públic/a en l'estudi i la valoració de la realitat amb l'objectiu de donar pistes a l'Equip de Govern sobre quines són les **particularitats** de la seva organització i del territori on s'ubica, perquè pugui adaptar el mandat legal i definir la seva pròpia missió i visió.

En tot cas, davant d'aquesta situació, el/la directiu/iva públic/a ha d'actuar realitzant:

- La identificació explícita de la competència pública que cal desenvolupar. Per exemple, la prestació de serveis socials bàsics.
- La recollida de les percepcions de l'Equip de Govern sobre la competència. Per exemple, la valoració dels serveis socials bàsics com un element clau per promoure la inclusió social en el territori.
- La concreció de l'acció derivada del desenvolupament de la competència. Per exemple, la planificació, la servucció, la gestió, i l'avaluació del conjunt de prestacions de servei, econòmiques i tecnològiques definides a la Cartera de Serveis Socials.
- El reconeixement del/s col·lectiu/s als quals s'adreça l'acció del seu àmbit de treball i/o de la seva organització. Per exemple, persones amb necessitats de manca d'autonomia, necessitats materials i instrumentals, i necessitats relacionals.
- La distinció dels agents clau, interns i externs, en la servucció de serveis i en la gestió de prestacions. Per exemple, equips d'atenció bàsica.

Tota aquesta informació permetrà al/a la directiu/iva públic/a crear un marc de treball concret que emmarqui tot el procés d'anàlisi estratègica.



Pots identificar la competència que ha de desenvolupar la teva àrea?
Pots identificar clarament els col·lectius als quals va adreçada l'acció de la teva àrea? Quins són els agents clau?

3. LA METODOLOGIA DE L'ANÀLISI ESTRATÈGICA

Un cop es coneix el perquè i l'objectiu, el/la directiu/iva públic/a es troba davant del repte d'establir les estratègies d'acció que seguirà per **materialitzar** la finalitat i la visió de futur de l'organització.

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 estratègies més adients que:

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

3.1. CONCEPTUALITZACIÓ

El/La directiu/iva públic/a té el repte de conèixer en profunditat les amenaces i les oportunitats que envolten l'organització i que poden convertir-se en factors crítics per assolir la missió i la visió definides, així com les fortaleces i les debilitats de la seva organització per avaluar la capacitat interna per fer-los front.



CITA

Les diagnòsiques internes i externes han de permetre, tal com s'assenyala als *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/la directiu/iva públic/a ha de tenir en compte que l'anàlisi interna i externa permet identificar la posició, els funcionaments, els problemes i les potencialitats de l'organització o del territori on aquesta s'ubica, per portar endavant i materialitzar la missió i la visió de l'organització en plans, projectes i actuacions concretes.



ATENCIÓ

El primer pas per desenvolupar una anàlisi interna o externa és acotar la missió i la visió per "baixar-les" a un plànol operatiu que permeti el seu estudi i la seva valoració. Això equival, per tant, a una formulació concreta, clara i delimitada del perquè i de l'objectiu, materialitzant-los en el què; millor dit en:


- Què es vol aconseguir?
- Què es vol canviar?
- Què es vol millorar?

Per exemple, un Equip de Govern pot tenir definides la seva missió i la seva visió de la manera següent:

“La nostra missió és garantir els drets de la ciutadania catalana, donant resposta a les seves necessitats i expectatives en el marc de la legalitat vigent, oferint-li serveis de qualitat, aportant tots els recursos disponibles, el lideratge i la participació d’un equip de professionals tècnics orientats a la qualitat, l’eficàcia i l’eficiència, tot fomentant la participació, la cohesió social i la igualtat. (...) L’ajuntament vol convertir-se en una organització excel·lent que materialitzi els drets de la ciutadania en polítiques públiques locals d’alta qualitat i d’alt impacte, aprofitant els recursos disponibles de forma eficient”.

El/La directiu/iva públic/a, davant d’aquest marc, sintetitza la missió i la visió en àmbits de treball:

- Resposta a les necessitats i expectatives ciutadanes.
- Compliment del marc legal vigent.
- Serveis de qualitat, eficaços i eficients.
- Gestió dels recursos disponibles.
- Lideratge.
- Equip de professionals capacitat i format.
- Foment de la:
 - Participació ciutadana.
 - Cohesió social.
 - Igualtat.



Pots revisar si, a la sessió del taller 1 del “Cas 2. Diagnosi estratègica de la província de Barcelona”, els/les directius/ives públics i públiques han pogut dur a terme aquesta feina de concreció i síntesi de la missió i la visió.

Un cop sintetitzada la missió i la visió, el/la directiu/iva públic/a es troba davant del repte de definir i d’escollir les estratègies més adients per al seu territori i per a la seva organització, ja que cadascun dels àmbits de treball pot ser abordat des de múltiples i diferents perspectives.

3.2. L’EINA DAFO

Una de les eines més importants de què disposa el/la directiu/iva públic/a per analitzar és l’anàlisi de debilitats, d’amenaces, de fortaleces i d’oportunitats (DAFO) (Martí, 2006).

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

Aquesta eina es representa operativament mitjançant un quadre de doble entrada, com mostra el quadre 4.



http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/17papers.pdf

Factors interns	Factors externs
Debilitats	Amenaces
Fortaleses	Oportunitats

Quadre 4. Representació gràfica DAFO



ATENCIÓ

Els factors interns fan referència a les debilitats i a les fortaleses de l'organització a l'hora d'enfrontar-se als elements crítics externs. Els factors externs estan relacionats amb les oportunitats i les amenaces que envolten i afecten l'organització.

Seguint amb l'exemple anterior, el/la directiu/iva públic/a podria arribar a construir un DAFO similar al del quadre 5.

Participació ciutadana	
Factors interns	Factors externs
Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> Sobrecàrrega de l'equip humà dedicat a la participació ciutadana. Febles mecanismes de coordinació per desenvolupar els processos de participació ciutadana. ... 	<ul style="list-style-type: none"> Desafecció de la ciutadania no associada vers als mecanismes de participació. Decreixement de les subvencions per a processos de participació ciutadana. ...
Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> Interès de tota l'organització d'impulsar processos de participació ciutadana. Equip de professionals especialitzat en processos de participació ciutadana. ... 	<ul style="list-style-type: none"> Reconeixement i valoració molt positiva de l'ajuntament en totes les associacions del municipi. Alta participació en els actes de participació organitzats per part de la ciutadania associada del municipi. ...

Quadre 5. Exemple de DAFO



Un cop elaborat, el/la directiu/iva públic/a ha de conèixer quins són els elements més rellevants, importants i prioritaris.

Compara el quadre 5 amb les dades recollides al "Cas 2. Diagnosi estratègica de la província de Barcelona" durant la sessió del taller 1.

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 fortaleeses de l'organització a l'hora d'enfrontar-se als elements crítics externs i interns.



DEFINICIÓ

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

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

- La **legitimació**: el/la directiu/iva públic/a ha de legitimar l'anàlisi davant de l'organització mitjançant el suport explícit de l'Equip de Govern, el qual ha d'assumir el seu impuls i la comunicació, així com l'explicitació de les funcions del/de la directiu/iva a l'organització.
- La **delimitació**: cal abordar la delimitació de l'anàlisi, fet 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 de futur.
 - Temps en intentar analitzar la globalitat de la realitat que mai, per la seva naturalesa canviant, es podrà 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/la directiu/iva públic/a constituirà un equip tècnic d'anàlisi que, per la seva capacitat, pels seus coneixements i per la seva experiència, sigui capaç d'aportar les dades qualitatives i quantitatives d'anàlisi interna que li permetin construir les estratègies per desplegar la missió i la visió de l'organització.
- La **identificació dels agents clau**: el/la directiu/iva públic/a 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 per tant li permetran obtenir una imatge a gran escala del marc intern.

Equip tècnic d'anàlisi: intern o extern?

El/La directiu/iva públic/a pot escollir en aquest moment constituir un equip intern d'anàlisi o bé contractar-ne un extern:

- Si es decideix constituir un **equip d'anàlisi intern**, és important que aquest tingui una dependència funcional directa del/de la directiu/iva públic/a o de l'equip de directius/ives que lideren l'anàlisi. Aquest equip d'anàlisi intern, en la mesura del possible, hauria de ser **multidisciplinar**, per tal d'enriquir l'anàlisi amb diferents percepcions i visions. Així mateix, caldrà que el/la directiu/iva públic/a:

- Vigili que l'equip tècnic es desvinculi de les pressions d'altres grups d'interès interns que poden afectar els resultats de l'anàlisi.
- Eviti que només s'analitzi la situació actual de l'organització.
- Afavoreixi que es valori competències emergents o aspectes innovadors.
- Si es pren la decisió de contractar un **equip extern** per a l'anàlisi, ha d'assumir el rol d'interlocutor/a (o delegar algú de la seva confiança que pugui prendre decisions) per tal de garantir la **coordinació** entre l'ajuntament i l'equip extern. També, assegurar la transferència tecnològica cap a l'ajuntament mitjançant la formació o la col·laboració tècnica entre l'empresa contractada i l'ajuntament (Forn i Pascual, 1995).



Al "Cas 2. Diagnosi estratègica de la província de Barcelona", s'hi pot veure que s'ha optat per un equip extern. Al cas, s'hi ha tingut les consideracions que es planteja en aquest apartat?



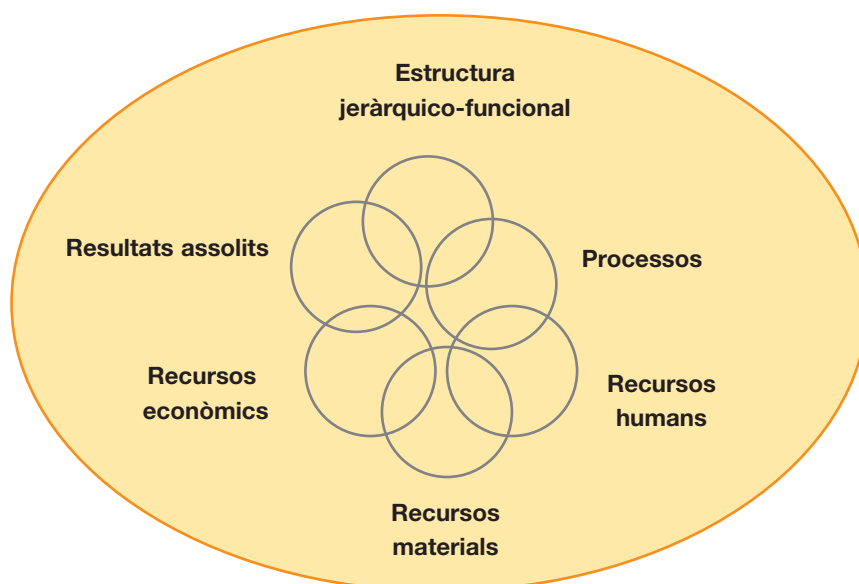
ATENCIÓ

Si quina sigui la configuració de l'equip d'anàlisi, el/la directiu/iva públic/a haurà de concretar la planificació de les feines, el sistema de seguiment, i haurà de fer visible i dotar de legitimitat l'equip d'anàlisi per tal que tota l'organització col·labori amb ell i li faciliti la informació necessària.

3.3.1. VARIABLES D'ANÀLISI INTERNA

Si es vol abordar la globalitat de l'organització, l'equip d'anàlisi intern haurà d'analitzar els seus elements bàsics i fonamentals.

El marc de la seva anàlisi queda representat gràficament al quadre 6 (López Camps i Gadea, 2001) i es detalla als apartats següents.



Quadre 6. Representació de les variables d'anàlisi interna

Estructura orgànica i funcional

Aquesta variable aporta informació sobre l'adequació de l'estructura orgànica de l'organització a les competències que cal desenvolupar i als reptes externs que se li presenten (si pot assumir-ne de nous, si la coordinació i la col·laboració interna permeten la fluïdesa de la informació i el treball en equip), i per identificar el lideratge intern i les capacitats de comandament.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Organigrames jeràrquics-funcionals.
- Plantilla.
- Relació de llocs de treball.
- Entrevistes en profunditat amb agents clau dintre de l'organització.
- Sessions de treball intern.

Organigrames jeràrquics-funcionals

S'haurà de revisar el nombre de **nivells** de comandament existents per avaluar la fluïdesa del traspàs d'informació de dalt cap a baix, la velocitat en la presa de decisions, i el comandament orgànic existent:

- A més alçada, es produeixen més problemes de fluïdesa i més lentitud en la presa de decisions.
- Sense comandament orgànic, apareixen problemes de planificació, de seguiment i d'avaluació.

Per altra banda, s'haurà de revisar la seva **amplitud**, és a dir, l'organització en unitats per avaluar si aquesta facilita l'acció de l'organització i, per tant, la consecució de la missió i la visió definides.

Plantilla

Cal revisar les **places** de personal adscrites a l'organització i/o a l'àmbit de treball objecte d'estudi per identificar les places cobertes amb personal funcionari, personal laboral i personal eventual, i les 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 la missió i la visió i, en tot cas, el mandat legal que ha de desenvolupar.

Relació de llocs de treball

És necessari comprovar els llocs de treball de l'organització i/o l'àmbit de treball objecte d'estudi per avaluar si les **funcions** que tenen adscrites són congruents amb l'acció que cal 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.



Brinda informació sobre l'adequació de l'estructura orgànica de l'organització a les competències que s'ha de desenvolupar i als reptes externs que se li presenten.



ATENCIÓ

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

Entrevistes en profunditat amb agents clau dintre de l'organització

Es manté entrevistes en profunditat amb els/les directius/ives públics i públiques dels diferents àmbits de treball, així com amb els comandaments intermedis que aquests considerin clau en la servucció i la gestió d'un servei.

Aquestes entrevistes permeten conèixer:

- El funcionament operatiu dels diferents àmbits organitzatius.
- El lideratge exercit.
- 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 i entre unitats organitzatives.
- Els resultats assolits.

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

Sessions de treball intern

S'ha de realitzar sessions de treball amb els comandaments intermedis i els/les tècnics i tècniques de l'organització o 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 pels/per les directius/ives públics i públiques.
- 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 la missió i la visió definides, o bé, en el seu defecte, el desplegament del mandat legal.

Processos

Aporta informació sobre el funcionament intern de l'organització, quins productes i serveis s'ofereix a la ciutadania, i els mecanismes mitjançant els quals es presten o es produeixen.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Processos interns documentats.
- Manuals de gestió de tràmits i serveis.
- Entrevistes en profunditat amb agents clau dintre de l'organització.
- Sessions de treball intern.



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



La variable de processos informa sobre el funcionament de l'organització; permet analitzar si són eficients i eficaços.

Processos interns documentats

S'ha de 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 de la missió i la visió definides o, en el seu defecte, el marc legal que cal desplegar.



ATENCIÓ

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

Manuais de gestió de tràmits i serveis

Cal revisar els manuais de gestió de tràmits i serveis, normalment disponibles al web municipal, que identifiquen:

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

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

Si no existissin els citats manuais, l'equip haurà de recopilar la informació a partir d'entrevistes en profunditat amb les persones responsables dels tràmits i serveis.

Entrevistes en profunditat amb agents clau dintre de l'organització

Es reproduïx com a font d'informació les entrevistes, però s'entén que només caldrà realitzar-ne una durant la qual es treballarà totes les variables d'anàlisi interna.

S'ha de mantenir entrevistes en profunditat amb els/les directius/ives públics i públiques dels diferents àmbits de treball, així com amb els comandaments intermedis que aquests considerin clau en la servucció i la gestió d'un servei.

Aquestes entrevistes permetran conèixer el sistema de planificació, servucció, gestió i d'avaluació interna, per la qual cosa serviran per avaluar subjectivament l'eficàcia i l'eficiència interna.

Sessions de treball intern

S'haurà de dur a terme sessions de treball amb els comandaments intermedis i els/les tècnics i tècniques de l'organització o 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 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, de les seves habilitats i aptituds a la realitat sobre què treballa l'àmbit i les competències legals que cal desenvolupar.

La variable recursos humans informa sobre l'adequació dels perfils professionals a les activitats de l'organització.

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

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

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Entrevistes en profunditat amb agents clau dintre de l'organització.
- 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 de l'organització

S'ha de mantenir entrevistes en profunditat amb els/les directius/ives públics dels diferents àmbits de treball així com amb els comandaments intermedis que aquests considerin clau en la servucció i la gestió d'un servei.

Aquestes entrevistes permetran conèixer l'adequació dels recursos humans a les funcions que cal 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

Convé revisar les valoracions de productivitat i d'acompliment dels/de les empleats/ades públics i públiques realitzades pels comandaments amb l'objectiu d'avaluar el seu **nivell d'implicació i de participació** en la consecució de la missió i la visió organitzatives.

Si no existeixen valoracions de productivitat perquè l'ajuntament encara no ha definit un sistema d'avaluació de la productivitat i de l'acompliment, aquesta informació es recollirà mitjançant entrevistes en profunditat amb els comandaments intermedis responsables de l'àmbit objecte d'estudi.

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. Aquestes dades permetran conèixer la seva capacitat per assumir nous reptes i funcions.

Si no existeix el citat llistat, caldrà revisar un per un tots els expedients de personal de l'ajuntament.

Sessions de treball intern

S'ha de dur a terme sessions de treball amb els comandaments intermedis i els/les tècnics i tècniques de l'organització 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 la visió definides.



Recursos materials

Aporta informació sobre quines són les disponibilitats de l'organització, per poder analitzar si són suficients per actuar i fer front als reptes externs, en relació amb:

- 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.

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

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 per portar endavant la missió i la visió, o el mandat legal. Aquí s'inclouria des dels vehicles municipals fins a les fotocopiadores, entre d'altres.

Si no es disposa d'un inventari municipal actualitzat, es consultarà el comandament intermedi de cadascun dels àmbits objecte d'estudi per verificar l'existència o la inexistència dels recursos materials.

Inventari patrimonial

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

Aquesta revisió permetrà conèixer la **capacitat** de l'organització o de l'àmbit **per assumir nous reptes** que requereixen l'ampliació dels espais físics on es presten o bé on es gestionen.

Plànols municipals

Serà aconsellable revisar la ubicació i la distribució de les infraestructures públiques pròpies per avaluar si són adequades als serveis que cal 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'haurà de mantenir entrevistes en profunditat amb els/les directius/ives públics i públiques dels diferents àmbits de treball així com amb els comandaments intermedis que aquests considerin clau en la servucció i la gestió d'un servei.

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

Sessions de treball intern

S'ha de realitzar sessions de treball amb els comandaments intermedis i els/les tècnics i tècniques de l'organització o 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 de l'organització per assumir les obligacions de pagament pendents i la capacitat per contraure'n altres.

Les fonts d'informació al seu abast són:

- Pressupostos d'anys precedents i de l'any en curs.
- Balanç de situació, compte de pèrdues i guanys, i previsions de tresoreria.
- Entrevistes en profunditat.

Pressupostos d'anys precedents i de l'any en curs

Cal revisar el pressupost de l'organització per identificar els ingressos i les despeses previstos per l'Equip de Govern a fi de portar endavant la seva missió i visió 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 òrgans i funcions, i identificar si existeix capacitat per assumir nous reptes de futur.



La variable recursos econòmics permet conèixer l'aportació prevista per ingressos directes i indirectes, les obligacions de pagament a curt/mig/llarg termini i la situació de la tresoreria.



ATENCIÓ

Per tenir un coneixement més exhaustiu del pressupost, s'haurà de 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 recaptació dels recursos.

Balanç de situació, compte de pèrdues i guanys, i previsions de tresoreria

Al **balanç de situació** s'hi ha de revisar els béns i drets així com els deutes i les obligacions en situació actual (balanç de situació), és a dir, de quins recursos disposa l'organització i les obligacions que a curt termini ha d'assumir.

Per altra banda, al **compte de pèrdues i guanys**, cal revisar-hi l'evolució dels ingressos i de les despeses per avaluar la viabilitat econòmica (compte de pèrdues i guanys dels anys precedents i de l'any en curs), és a dir, si els ingressos han estat superiors a les despeses en anys precedents.

Finalment, a la de **previsions de tresoreria**, s'hi haurà de revisar els cobraments i els pagaments previstos mensualment per avaluar la viabilitat financera (previsions de tresoreria), és a dir, si els cobraments esperats són superiors als pagaments que cal realitzar.

Entrevistes en profunditat

S'ha de mantenir una reunió en profunditat amb l'/la interventor/a i el/la tesorier/a per avaluar la informació econòmica i financera analitzada, i identificar possibles mecanismes per fer front als reptes que se li plantegen.



Tota aquesta informació permetrà a l'equip conèixer la capacitat de l'organització i/o l'àmbit objecte d'estudi per fer front als reptes que se li plantegen.

Història i resultats previs assolits

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

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.



La història i els resultats assolits permeten detectar èxits i aspectes crítics no resolts de l'organització.

Entrevistes en profunditat

Convé mantenir entrevistes en profunditat amb els/les directius/ives públics i públiques dels diferents àmbits de treball així com amb els comandaments intermedis que aquests considerin clau en la servucció i la gestió d'un servei.



ATENCIÓ

Aquestes entrevistes permetran conèixer la història de l'organització o 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 a la citada planificació.

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



D'aquestes variables, quines són les principals que hauries de revisar per fer una anàlisi de la teva àrea? De quines fonts d'informació pots disposar?

Sessions de treball intern

S'haurà de realitzar sessions de treball amb els comandaments intermedis i els/les tècnics i tècniques de l'organització o de l'àmbit de treball objecte d'estudi per obtenir les seves percepcions sobre les mancances en relació amb l'acompliment dels objectius definits en el pla estratègic previ.

3.3.2. ELS CRITERIS D'ANÀLISI I DE CATEGORITZACIÓ

Un cop s'ha dut a terme 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 retos de futuro (...)".

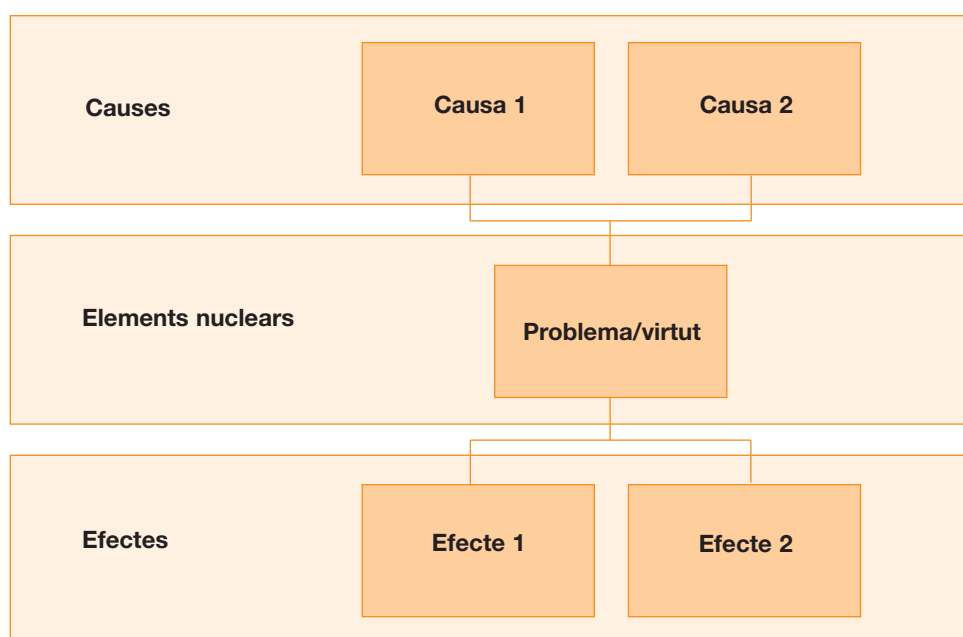
Així doncs, l'equip d'anàlisi interna es troba davant el repte d'ordenar la informació per tal que faciliti la definició d'estratègies i la presa de decisions al/a la directiu/iva públic/a.

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

Aquest arbre de problemes (quadre 7) permetrà establir les relacions causa/efecte, i identificar clarament quines són les problemàtiques nuclears de l'organització. Així mateix, també el podrà utilitzar per destriar les causes i els efectes de les virtuts de l'organització.



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



Quadre 7. Representació gràfica d'un arbre de problemes

Un cop identificats els problemes i les virtuts nuclears, l'equip d'anàlisi interna podrà sintetitzar la matriu DAFO que es presentarà al/a la directiu/iva públic/a en **situació actual**.

Cal comentar, 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), per pivotar sobre la incertesa del futur: la turbulència del context i la impredecibilitat exacta del comportament dels agents.



ATENCIÓ

El/La directiu/iva públic/a ha de valorar 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.

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 enfrontats amb la idea de minimitzar danys 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/la directiu/iva públic/a ha d'estar legitimat novament per 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 dels agents del sistema/context de l'organització (*stakeholders*) i els grups d'interès (*shareholders*).
- La **identificació dels elements clau**: el/la directiu/iva públic/a ha de destriar els elements externs d'incidència clau sobre l'organització. Aquesta identificació general dels elements essencials es pot fonamentar en els resultats dels observatoris socioeconòmics del municipi i en les memòries d'execució, entre altres fonts qualitatives i quantitatives sintètiques. Cal tenir present que l'acció no va dirigida a tenir un microconeixement de cadascun dels elements d'incidència, sinó percebre'n les tendències. En aquest cas, també s'està 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, aconseguirem conèixer.
- La **constitució de l'equip tècnic**: arribat a aquest punt, el/la directiu/iva públic/a 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 un equip d'anàlisi externa.
- La **identificació dels agents externs clau**: finalment, el/la directiu/iva públic/a 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.



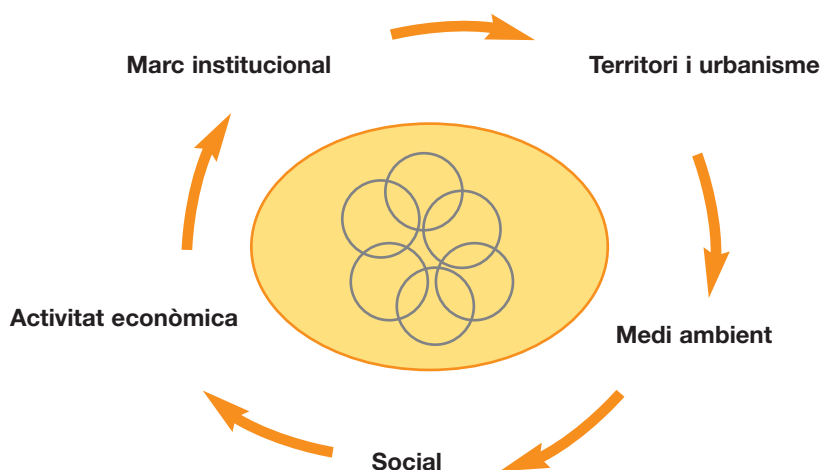
Per desenvolupar una anàlisi externa en la teva organització, consideres millor constituir un equip intern o un extern?

3.4.1. VARIABLES D'ANÀLISI EXTERNA

L'equip d'anàlisi externa també ha d'abordar el gran interrogant "sobre quins elements s'ha de focalitzar l'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 al quadre 8, i s'hi detalla als apartats següents (Forn i Pascual, 1995).



Quadre 8. Representació de les variables d'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.

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, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions.



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

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 cal fer en els diferents espais urbans (manteniments, sistemes, comunicacions, etc.) així com què es pot arribar a fer segons els usos definits.

Així mateix, serà necessari 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 i les possibilitats urbanístiques.

Observatoris socioeconòmics municipals

Cal dur a terme la revisió dels 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 serà molt útil per 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 la revisió de 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, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

Convé consultar la ciutadania, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions per tal de conèixer quina és la seva percepció sobre els reptes i les potencialitats territorials i urbanístics.

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, gestió de residus i cicle de l'aigua, consum energètic, i sobre el patrimoni i els recursos naturals.

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, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions.



Aquesta variable informa sobre possibles fonts de contaminació i els recursos naturals propis del municipi.

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'hoteleria, i que, per tant, són fonts de contaminació. Així mateix, es revisarà la classificació del sòl per determinar 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

S'haurà de revisar les dades relatives als nivells de contaminació per zones (barris o districtes) a fi de poder avaluar els riscos mediambientals, tant pel que fa al volum com a l'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

Caldrà realitzar la revisió de les dades estadístiques en l'àmbit 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, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

Serà convenient recollir la percepció de la ciutadania, la 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, educació, cohesió social, esports i cultura, i associacionisme i participació ciutadana.

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, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions.



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

Observatoris sociodemogràfics municipals

S'hauran de revisar els observatoris socioeconòmics per conèixer en l'estructura i 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 d'altres.



ATENCIÓ

Aquests elements han de permetre a l'equip conèixer quin és el teixit social del territori, quins són els reptes derivats d'aquesta estructura, del seu creixement, quines són les demandes socials més importants i quines són 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 necessari revisar les memòries relatives a les polítiques socials (serveis socials, habitatge, esports, dona, cultura, etc.) per identificar 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 definits indicadors precisos, objectius i unívocs, i fer aproximacions a partir de l'acció desenvolupada efectivament per l'ajuntament.

Agències autonòmiques especialitzades en els serveis personals

Convindrà fer la revisió de 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, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

S'haurà de detectar la percepció la ciutadania, la 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.

Les fonts d'informació al seu abast són:

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



Aquesta variable aporta informació sobre diferents aspectes de l'activitat econòmica municipal (el teixit empresarial, el mercat de treball, etc.).

Observatoris sociodemogràfics municipals

S'ha de revisar els observatoris socioeconòmics per conèixer dades sobre la renda per càpita, 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 d'ocupació

Cal revisar 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

Es fa necessari 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, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions

S'ha de recollir la percepció de la ciutadania, la clientela, els/les proveïdors/ores i les associacions entorn de 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 a les administracions de major nivell, les possibilitats de finançament i l'obtenció de subvencions, suport tècnic o operatiu, i col·laboració amb entitats públiques i privades.

La font 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.

Aquesta informació ha de permetre identificar oportunitats per a l'ajuntament.



La variable marc institucional informa al voltant de les normes legislatives aplicades a nivell municipal, i les possibilitats de finançament, entre altres aspectes.

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.

La comparació ha de permetre aportar dades de referència per tal d'avaluar la incidència de cadascuna d'aquestes variables en l'organització i el territori objecte d'estudi.



D'aquestes variables, quines són les principals que hauries de revisar per fer una anàlisi externa de la teva àrea? Hauries d'involucrar tots els/les agents per desenvolupar l'anàlisi?

3.4.2. ELS CRITERIS D'ANÀLISI I DE CATEGORITZACIÓ

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

Per desenvolupar-ho, l'equip extern pot emprar un **arbre de problemes** per identificar els problemes i les virtuts nuclears davant de les que s'enfronta l'organització. Cal comentar que aquesta anàlisi ha de permetre respondre sis preguntes bàsiques:

- Quines són les principals limitacions urbanístiques?
- Quins, els riscos mediambientals fonamentals?
- Quines, les necessitats socials bàsiques?
- Quines, les potencialitats essencials del teixit econòmic?
- De quins suports externs es disposa per assolir la missió i la visió que s'ha definit?
- Quin són els punts forts del territori?



ATENCIÓ

Aquestes preguntes sintetitzen els cinc aspectes clau que el/la directiu/iva públic/a ha de tenir clars per poder portar endavant la missió i la visió definides, per definir l'estratègia municipal que cal seguir.

Convé esmentar que, com en el cas de l'anàlisi dels factors interns, el/la directiu/iva públic/a podrà complementar aquesta anàlisi de situació actual amb una de futur (**prognosi**) en què es definirà, com a mínim, tres **escenaris d'evolució**:

- Negativa.
- Mantinguda.
- Positiva.

En aquest cas, la prognosi ha d'analitzar el ventall més ampli de possibilitats, ja que els límits del context i la seva variabilitat són molt grans. En tot cas, el/la directiu/iva públic/a haurà de valorar el cost-benefici d'aquesta prognosi.

4. LA PARTICIPACIÓ INTERNA I EXTERNA

La participació és un element transversal a tota la metodologia de l'anàlisi estratègica; és per aquest motiu que es tracta en un punt a part.



ATENCIÓ

Com s'apuntava al començament, una anàlisi i planificació estratègiques eficaces requereixen comptar amb totes les visions que permetin enriquir les fases de la seva elaboració, recordant la importància de l'aproximació sistemàtica i holística de l'anàlisi.



La participació dels/de les empleats/ades públics i públiques i de la ciutadania pot aportar aquest valor afegit, ja que la capacitat diagnòstica, la identificació d'alternatives i la viabilitat d'implementació es veuen enormement enriquides a partir de les seves aportacions. A nivell intern, és cabdal la participació dels/de les empleats/ades públics i públiques per tal que sentin com a pròpia l'anàlisi realitzada i que s'impliquin en la implementació de les estratègies de futur.

La participació és un element transversal per a tot el procés d'anàlisi estratègica; és clau per gestionar el canvi en qualsevol organització pública.

A l'hora de portar endavant un procés de participació, cal tenir en compte, però, alguns **factors clau**:

- Evitar l'escepticisme a l'hora de plantejar-lo i portar-lo endavant. No s'ha de tenir por dels seus possibles resultats interns i externs (deslegitimització i ingovernabilitat, o ser ineficaços per ajudar a provocar un canvi).
- Evitar la incredulitat sobre la involucració dels/de les empleats/ades públics i públiques i les persones del municipi, així com sobre els seus coneixements i la seva capacitat per discernir.
- Potenciar la participació externa més enllà dels/de les agents (stakeholders) i dels grups d'interès (shareholders) que sempre participen i estan alineats amb l'estratègia marcada fins aleshores.
- Difondre i comunicar el procés per assolir el major volum de participació interna i externa possible.

Cal comentar que cada ajuntament i territori compten amb unes especificitats tant pel que fa a l'organització (història, projectes fallits, etc.), com en l'àmbit territorial i social (inexistència d'associacions, població amb baixos nivells d'instrucció, etc.), per la qual cosa haurà d'**adaptar** el procés a les seves característiques.

En tot cas, en general, es compta amb diverses **eines operatives** per portar endavant un procés de participació. Es presenta les més emprades al quadre 9.



Eines de participació externa:

http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/09papers.pdf.

http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/Papers19.pdf.

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

Quadre 9. Eines de participació interna i externa



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

- De lideratge i suport polític.
- D'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/a les participants.

Quins són els principals problemes amb què et trobes per fer participar els/les tècnics i tècniques municipals? Quines, les eines de participació interna que s'adeqüen més?

5. ELS REPTES: QUINS SÓN PRIORITARIS?

Un cop el/la directiu/iva públic/a disposa de la matriu DAFO amb els elements nuclears, ha d'identificar i de prioritzar els reptes als quals s'enfronta l'organització, 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 directiu/iva li permet definir les possibles estratègies que cal que l'organització segueixi, ja que té:

- Coneixement de la missió i la visió l'Equip de Govern.
- Clars els condicionants que afecten l'organització.
- Informació exhaustiva sobre les limitacions internes de l'organització.

Per establir la prioritat dels reptes i prendre decisions, el/la directiu/iva públic/a té a la seva disposició la matriu de priorització.

Sobre la identificació de prioritats i la utilització de la taula de treball, pots consultar *La planificació estratègica territorial: aplicació als municipis* (Forn i Pascual, 1995)

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/la directiu/iva públic/a valorarà:

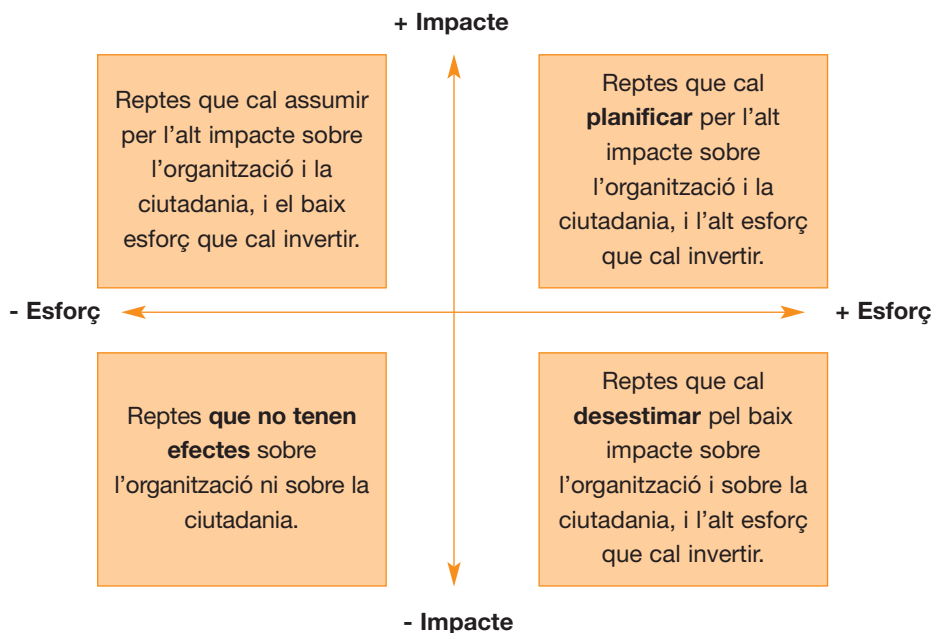
- L'**impacte**, tant intern i extern d'aquest repte en termes de la definició política de valor i cost públic, dels beneficis i costos de la ciutadania, i de viabilitat o d'impossibilitat de l'organització per portar-les endavant internament. Per realitzar aquesta valoració, s'haurà de revisar principalment la **missió** i la **visió** de l'organització.
- 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, serà convenient revisar les **fortaleses** i les **oportunitats** de les quals es disposa.

La valoració de cadascun dels reptes podria quedar formalitzada a semblança del quadre 10, per exemple.

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

Quadre 10. Taula de prioritització

Els resultats obtinguts podrien ser ordenats en un gràfic de **coordenades impacte-esforç**, tal com es mostra al quadre 11.



Quadre 11. Gràfic de coordenades d'impacte i esforç



ATENCIÓ

Els reptes prioritaris 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.

6. LA DEFINICIÓ D'ESTRATÈGIES

Per finalitzar, s'observarà en aquest apartat totes aquelles estratègies que el/la directiu/iva públic/a pot fer servir en la seva planificació.

6.1. LA CREACIÓ D'ESTRATÈGIES

Un cop s'ha definit els reptes prioritaris, el/la directiu/iva públic/a ha d'identificar les estratègies per fer-los front; ha d'establir quins són els àmbits més crítics per a l'organització i als quals pot fer front amb els recursos amb què compta, tot això dins del context ?moment econòmic i social, i polític? en el qual es troba.

Operativament, per construir-les, es disposa de la **matriu de definició d'estratègies**, tal i com s'observa al quadre 12.

	Oportunitat	Amenaça (reptes externs)
Fortaleses	Estratègies de potenciació	Estratègies defensives
Debilitats (reptes interns)	Estratègies de reorientació	Estratègies de supervivència

Quadre 12. Matriu de definició d'estratègies

Aquesta eina permet reflexionar sobre les interseccions entre les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces, i així descriure les estratègies.



ATENCIÓ

Cal tenir present que, per fer efectiu i eficaç aquest procés, el/la directiu/iva públic/a 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:

- 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 el qual és possible potenciar oportunitats, però calen uns recursos interns que no es té actualment.
- De **supervivència**, en un context intern i extern en el qual cal afrontar unes amenaces, tenint presents unes debilitats internes.

Aquestes estratègies t'ajudaran a resoldre la matriu DAFO de la sessió de taller 4, del "Cas 2. Diagnosi estratègica de la província de Barcelona".

En un exemple teòric, com el que s'observa al quadre 13, se n'identifica algunes.

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

Quadre 13. Exemple de matriu de definició d'estratègies

Com s'hi pot observar, hi ha combinacions que no donen lloc a cap estratègia perquè l'organització no hi té interès o no disposa de recursos.

Del conjunt d'estratègies, el/la directiu/iva públic/a haurà d'escollir aquelles més importants per a l'organització i les haurà de prioritzar.

Concretament, per obtenir una prioritització de les estratègies, s'emprarà els **criteris** de:

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

La valoració de cadascuna de les estratègies podria quedar formalitzada a semblança del quadre 14.

	Criticitat	Viabilitat	Oportunitat
Estratègia 1	Alta ●	Alta ●	Alta ●
Estratègia 2	Mitjana ●	Mitjana ●	Mitjana ●
Estratègia 2	Baixa ●	Baixa ●	Baixa ●
Estratègia...			

Quadre 14. Anàlisi de criticitat, viabilitat i d'oportunitat

Els resultats obtinguts s'hauran de **valorar quantitativament**, per tal d'ordenar les estratègies. Així, s'emprarà **escales**, tal com es mostra al quadre 15.

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

Quadre 15. Anàlisi de criticitat, viabilitat i d'oportunitat (puntuacions)

Les estratègies obtindran una màxima puntuació de 12 i una mínima de 4; el/la directiu/iva públic/a les ordenarà de major a menor puntuació per obtenir un llistat sintètic d'aquelles que caldrà impulsar efectivament.



ATENCIÓ

La prioritització de les estratègies més adequades, i fins i 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.

Les estratègies amb major puntuació inspiraran l'objectiu central i les línies estratègiques.

6.2. L'OBJECTIU GENERAL I LES LÍNIES ESTRATÈGIQUES

Un cop el/la directiu/iva públic/a té definides les estratègies, ha de concretar l'objectiu central que serà l'espina dorsal del pla estratègic que es va començar a entreveure des del moment en què s'inicià l'anàlisi estratègica.



Quins són l'objectiu general i les línies estratègiques de la teva àrea?



CITA

Segons Forn i Pascual (1995), l'objectiu general es defineix com: (...) “Síntesi il·lusionadora de l'escenari escollit (...) descriu de manera pura les tendències, el grau de realització d'aquestes en l'horitzó temporal del pla i les estratègies internes dels agents econòmics, socials i institucionals”.



Aquest objectiu ha d'evitar la generalització, de garantir la claredat per ésser transmès fàcilment i comprés, inspirant-se en les estratègies més crítiques, més viables i més oportunes.

Per exemple, la ciutat de Rubí va definir com a objectiu central del seu pla estratègic: (...) “Fer de Rubí una ciutat industrialment moderna, amb una qualificada i diversificada activitat terciària, sostenible i de gran atractiu per als ciutadans, que potenciï la seva identificació, d'acord amb el seu paper emergent en el marc metropolità”.

Pots consultar el pla estratègic de Rubí a:
<http://www.rubi.cat/ajrub/i/apartats/index.php?apartat=1136>



CITA

A partir de l'objectiu general s'ha d'establir les línies estratègiques que, segons Forn i Pascual (1995), són “(...) Els factors fonamentals per aconseguir la realització de l'objectiu central”.

Les línies estratègiques, per tant, també s'inspiren en les estratègies definides i són fruit de la seva agregació per àmbits de treball.

Continuant amb l'exemple anterior, la ciutat de Rubí va definir sis línies estratègiques a partir de la definició de les estratègies de futur més adequades a la seva organització i al seu context:

- “(...) Línia 1: Rubí, ciutat integrada activament en les dinàmiques de la regió metropolitana.
- Línia 2: desenvolupament d'un teixit econòmic equilibrat i modern, que ajudi a vertebrar la ciutat.
- Línia 3: millora de la qualitat urbana i mediambiental de Rubí.
- Línia 4: augmentar el nivell formatiu de la població per sobre dels nivells mitjans de la regió metropolitana.
- Línia 5: aconseguir una vertebració social més gran, assentada en la identificació de la població amb la ciutat i en el dinamisme social i cultural de Rubí.
- Línia 6: millora de la imatge de Rubí que permeti una projecció més gran del municipi”.



Consulta les línies estratègiques de l'Ajuntament de Rubí a:
https://www.diba.cat/promoeco/plans/info_web/plans_estrategics/pe_municipals/rubi/rubi_intro_pe_c.pdf

6.3. DESCRIPCIÓ DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS

Un cop definit l'objectiu central i les línies estratègiques, cal elaborar els objectius per a cadascuna.



CITA

Aquests, tal com s'identifica als *Documents de Prospectiva i Estratègia* (2002), són: “(...) els canvis necessaris o els resultats que cal aconseguir per dur a terme l'objectiu central i fonamentar la visió estratègica d'una institució, i les grans declaracions d'intencions que requereixen una acció coordinada o col·laboració de més d'una institució i que assenyalen direccions de desenvolupament futures”.

Operativament, l'organització haurà de formular els objectius estratègics, seguint les següents **recomanacions**:

- Hi haurà tants objectius estratègics per línia com sigui necessari per portar-la endavant; les estratègies incompletes són el punt de partida de noves debilitats.
- Els objectius 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.
- Els objectius han de ser, en la mesura del possible, mesurables (quantificats en magnitud) i periodificats (quantificables en el temps).
- Els objectius han de cobrir de tres a cinc anys en endavant.

Tenint tot això en compte, el/la directiu/iva públic/a, a partir de les estratègies definides i que inspiren tant l'objectiu general com els estratègics, formularà operativament les **finalitats** –en la mesura del possible de forma temporalitzada i quantificada–.

Per exemple, els objectius estratègics que podríem formular amb les estratègies elaborades en el punt precedent, són els següents:

1. Col·laborar amb les associacions del municipi per impulsar i executar processos de participació ciutadana en el territori en els pròxims tres anys.
2. Enfortir els llaços de comunicació amb les associacions del municipi creant òrgans de coordinació estable en els pròxims tres anys.
3. ...

Quins són els objectius estratègics de la teva àrea?



6.4. CATEGORITZACIÓ DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS

Un cop definits els objectius, cal categoritzar-los per tal que, posteriorment, es puguin emprar com a estàndards de valoració.

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

- **Resultats/impacte:** adreçats a provocar un canvi en el territori, el medi ambient, l'àmbit social i l'activitat econòmica.
- **Estructura:** cap a l'optimització dels recursos disponibles, interns a l'organització.
- **Procés:** adreçats a incidir sobre la seqüència d'accions, els sistemes de coordinació i col·laboració, i les activitats realitzades per l'organització i que impacten en el territori, el medi ambient, l'àmbit social i l'activitat econòmica.

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. Alguns d'aquests objectius de procés podrien ser:

1. Col·laborar amb les associacions del municipi per impulsar i executar processos de participació ciutadana en el territori en els pròxims tres anys.
2. Enfortir els llaços de comunicació amb les associacions del municipi creant òrgans de coordinació estable en els pròxims tres anys.
3. ...

Un cop en aquest punt, el/la directiu/iva públic/a té el resultat tangible de l'esforç invertit per realitzar l'anàlisi estratègica de la seva organització i del context en què es mou; disposa del primer esbós del **pla estratègic**.



El/la directiu/iva públic/a ha de tenir en compte que s'ha de cobrir totes les dimensions de classificació per tal d'acomplir les línies estratègiques definides.



Quina seria la categorització dels teus objectius estratègics?

Síntesi

L'anàlisi estratègica és un recurs potent del qual disposen els/les directius/ives públics i públiques 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.

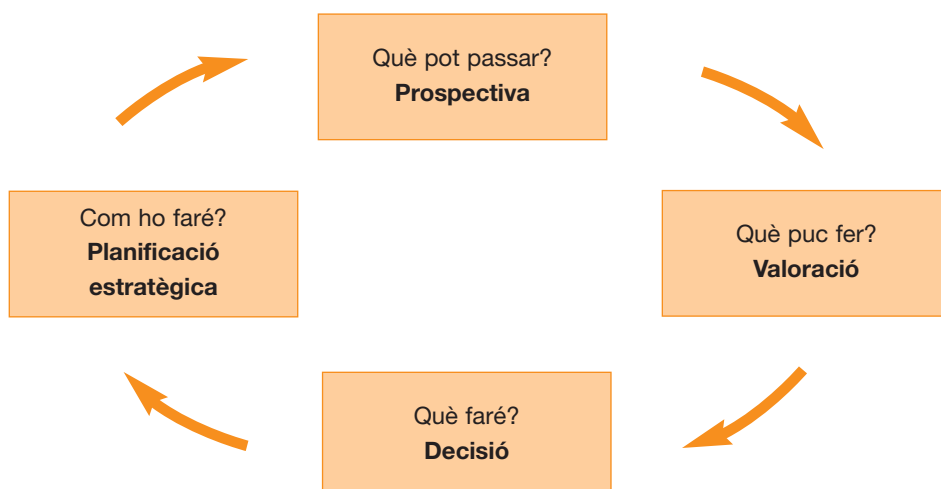
Al llarg d'aquestes pàgines s'ha intentat recollir els elements conceptuals que poden ajudar el/la directiu/iva públic/a en aquest procés, que es sintetitza al quadre 16.



CITA

En tot cas, tal i com enuncia Bruce Henderson, fundador de Boston Consulting Grup, 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”.



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

Fortaleeses

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 fortaleeses 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 prioritació

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

Missió

Declaració dels principis d'una organització. Estableix el marc del desenvolupament estratègic així com els serveis o productes que cal oferir per assolir-los.

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.

Visió

Declaració d'allò que es vol aconseguir i quin és el futur desitjat per l'organització.

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 pautaada 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.
- 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.
- PORTER, M. (1982) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia*. Mèxic: CECOSA.
- 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.

WEBS D'INTERÈS

Eines per a la participació ciutadana. Participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques. Diputació de Barcelona. Xarxa de municipis

http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/Papers19.pdf

Pla de qualitat de serveis socials. Ajuntament de Reus. Benestar. Serveis Socials

<http://www.reus.cat/ip/upload/doc/benestar/MvaLeNvUmA.pdf>

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.

Etaques 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 dona un temps perquè cada membre escriu 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.

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.

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

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.