

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?



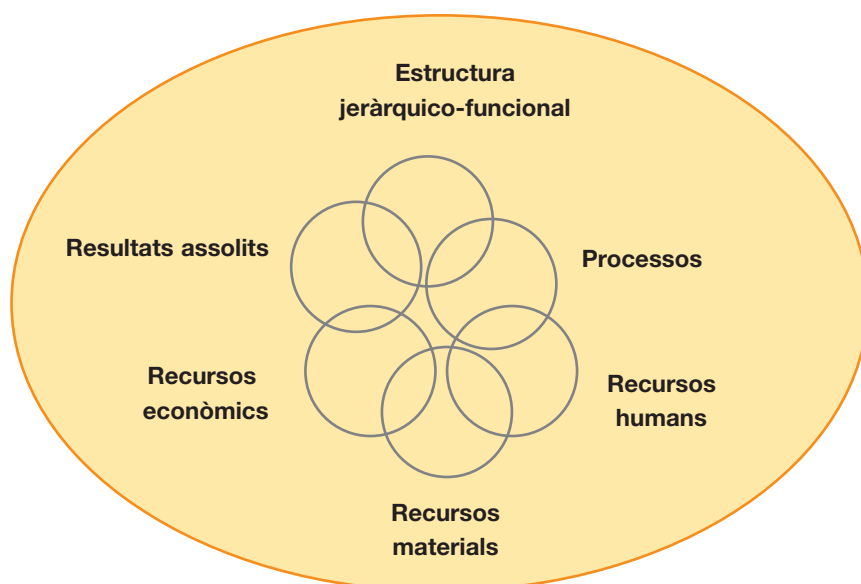
ATENCIÓ

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