

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.



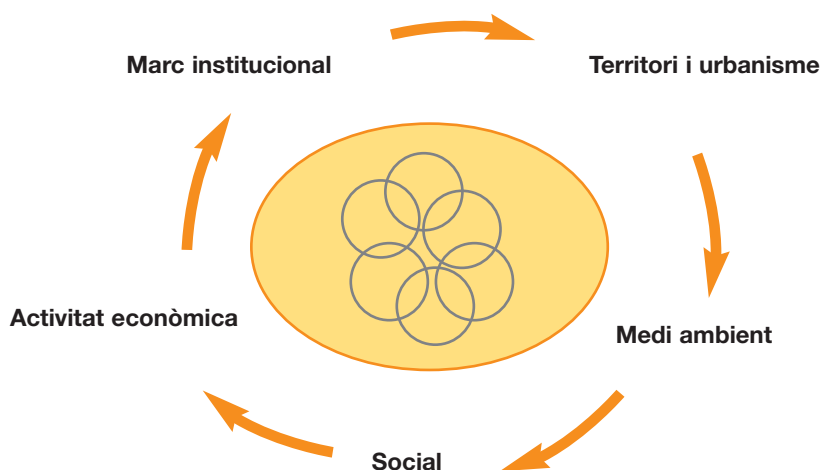
Per desenvolupar una anàlisi externa en la teva organització, consideres millor constituir un equip intern o un extern?

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.