

## 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/09papers.pdf)

[http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions\\_papers/Papers19.pdf](http://www.diba.es/participacio/fitxers/publicacions_papers/Papers19.pdf)

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

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

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

**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
<b>Estratègia 1</b>	Alta ●	Alta ●	Alta ●
<b>Estratègia 2</b>	Mitjana ●	Mitjana ●	Mitjana ●
<b>Estratègia 2</b>	Baixa ●	Baixa ●	Baixa ●
<b>Estratègia...</b>			

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](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?