

Fase A. Condicions de partida

Aquesta primera fase del disseny ens ha de servir per analitzar l'estat del nostre ajuntament respecte a la intersectorialitat i respecte al projecte específic que volem engegar.

Previ al disseny de la nostra proposta és necessari que sapiguem quina és la voluntat i el compromís polític de què gaudim per tirar endavant la nostra proposta. D'altra banda, a l'hora de dissenyar una nova proposta de treball intersectorial per al nostre ajuntament, és molt important conèixer quin és l'estat actual de la intersectorialitat, per determinar els models de treball que siguin més adients al nostre cas.

En aquest sentit, tindrem en compte tres passos que ens han de permetre obtenir una imatge de la situació inicial del nostre ajuntament:

1. Compromís polític
2. Tipus d'acció intersectorial
3. Diagnòstic inicial

Vegem aquests tres passos.

1. El compromís polític

Quines són les motivacions per engegar un procés de treball per fomentar la intersectorialitat al municipi? Disposem del suport polític per iniciar el procés?

El disseny d'una estratègia per al foment de la intersectorialitat en l'àmbit de la salut ha d'estar motivat necessàriament per una voluntat política explícita en l'àrea de salut i/o d'alcaldia de l'ajuntament. Hem de tenir en compte que aquest procés no tan sols implicarà recursos i dedicació per part d'un equip de treball propi de l'àrea de salut, sinó que proposarà implicar directament representants d'altres sectors de l'ajuntament.

Tot projecte que es vulgui dur a terme en una administració pública requereix compromís polític, naturalment, però si dediquem un pas específic a aquest tema és perquè la intersectorialitat ho requereix especialment, per les seves característiques: tractar de posar d'acord diferents sectors de l'ajuntament per al desenvolupament d'accions conjuntes generarà de ben segur espais de desequilibri, fricció o fins i tot conflicte.

L'Administració pública, i especialment l'Administració local, tendeix a patir de manca de recursos, tant econòmics com d'altra mena (temporals, materials...), així que tota

proposta que parteixi d'un sector que requereixi els recursos d'altres exigirà, de partida, un fort compromís polític. Aquest atorgarà a la proposta, sigui quina sigui, la legitimitat necessària perquè es pugui, com a mínim, començar a implementar. Més endavant cercarem el compromís tècnic, també imprescindible, però de partida cal trobar el compromís polític de la regidoria de salut mateixa, naturalment, però també, si pot ser, de l'alcaldia.

Cal tenir en compte, a més, que una xarxa de col·laboració, com ho és tot projecte intersectorial, no és automàticament considerada –internament o externa– com una entitat d'organització legítima, ja que és menys comprensible i reconeixible que formes més tradicionals d'organització (Human i Provan, 2000).

En les seves investigacions, aquests autors van trobar que hi ha tres dimensions específiques i necessàries envers les xarxes de treball:

1. La legitimitat de la xarxa per **atreure el suport** i els recursos interns i externs;
2. la legitimitat de la xarxa com a **entitat acceptada** internament i externament, i
3. la legitimitat de la xarxa com una interacció que genera **confiança** entre els membres per comunicar-se lliurement dins de la xarxa.

Les col·laboracions intersectorials tenen més probabilitats d'èxit, doncs, quan obtenen el compromís ferm en diferents nivells que proveeixin lideratge, tant formal com informal.

2. El tipus d'acció intersectorial

La motivació per encetar un mètode d'intersectorialitat té a veure amb la necessitat de treballar millor al voltant d'un tema de salut en concret, o es tracta d'incorporar el concepte de la salut en totes les polítiques en les diferents àrees de l'ajuntament?

Un cop enteses les premisses bàsiques i conceptuals de les quals parteix la intersectorialitat, us suggerim prendre una sèrie de decisions per a la seva implementació. Primerament, caldrà veure si l'acció intersectorial estarà enfocada a un sol problema (*Issue Centered*) o es pretén incorporar aquest model a totes les polítiques de salut (*Health in All Policies*).¹

L'OMS recomana que a l'hora de promoure o implementar accions intersectorials en salut utilitzem temes o àrees de salut prioritàries o identificades prèviament; d'aquesta manera partim d'un entorn i una problemàtica ja coneguts, i tenim un accés més directe a dades i recursos útils per a la implementació del nostre projecte.

D'altra banda, si el municipi no presenta una problemàtica específica en què es requereixi intervenir de manera immediata i intersectorial, resulta molt interessant proposar un projecte que fomenti la mirada de la salut en totes les polítiques.

1. Vegeu [Tipus d'acció intersectorial](#).

De fet, existeix la possibilitat que l'encàrrec de desenvolupament d'un projecte de treball intersectorial vingui determinat políticament per una opció o l'altra, *Issue-Centered* o *Health in All Policies*. En aquest cas, és crucial que el nostre projecte s'emmarqui en el tipus d'acció determinada políticament, ja que d'això en depèn el compromís polític.² També es pot donar el cas contrari, quan no existeixen directrius polítiques prèvies al disseny de la proposta respecte al tipus d'acció intersectorial. En aquests casos hem de decidir en quin tipus d'acció intersectorial s'emmarca el nostre projecte.

Un cop decidida l'aproximació –el tipus d'intersectorialitat–, caldrà decidir quin serà el grau d'intensitat d'integració que el projecte intersectorial requereix i s'està disposat a assumir. En aquest punt serà important tenir en compte quina serà la gestió i repartició dels recursos existents. Aquest aspecte el tractarem en el punt **4.1. El grau d'intensitat de la intersectorialitat**.

3. Diagnòstic inicial

Quines són les condicions de partida, pel que fa a les pràctiques intersectorials actuals a l'ajuntament?

En aquest punt us proposem un seguit d'elements per fer una diagnosi de l'estat de la intersectorialitat en el vostre ajuntament. Aquesta ens aportarà informació respecte a l'entorn en el qual volem treballar i ens permetrà veure l'abast i els objectius que el projecte intersectorial pot assolir.

Per començar a implementar un projecte d'intersectorialitat en salut cal conèixer, d'una banda, quins són els **recursos en salut del municipi**, i d'altra, **quin és l'escenari de treball** que existeix a l'ajuntament en l'actualitat.

En primer lloc, és convenient **identificar els serveis, projectes i recursos relacionats amb la salut amb els quals compta el nostre ajuntament**. No és necessari realitzar una recerca en profunditat (de fet, per a aquesta tasca ja comptem amb altres guies),³ però sí que serà necessari que les persones que s'encarreguin del disseny del projecte intersectorial tinguin una visió global dels recursos i serveis en salut del municipi.

En segon lloc, és necessari que coneguem **de quina manera estan treballant avui les diferents àrees de l'ajuntament, quins mètodes de col·laboració fan servir, i quins temes estan treballant**. Conèixer el marc, el context en el qual desenvoluparem la nostra proposta d'intersectorialitat ens ajudarà en el disseny del projecte i ens aportarà garanties d'èxit més grans.

2. Vegeu **1. El compromís polític**.

3. La Diputació de Barcelona, amb la col·laboració de diversos ajuntaments de Catalunya, va elaborar l'any 2013 una Guia metodològica per a l'elaboració d'un Pla local de salut, en la qual es proposen una sèrie de recomanacions per definir la situació de partida en la qual es troba cada municipi pel que fa a l'estat de la salut de la població, i que s'anomena Perfil de Salut Local (PSL). Aquesta guia està disponible al web de la Diputació de Barcelona. Accés a: <http://www.diba.cat/es/web/salutpublica/guia-metodologica-plans-locales-salut>

En el següent punt s'apunten diversos mètodes de recollida d'informació i de com processar-la. Elaborant el diagnòstic de l'estat de la intersectorialitat obtindrem un informe que permetrà establir les bases del projecte que es pretén portar a terme, al mateix temps que ens permet identificar els agents apropiats per participar en el disseny i l'execució del projecte.

Elaboració d'un breu diagnòstic de l'estat de la intersectorialitat

En aquest punt de la guia presentem (1) les variables que hem d'identificar per al diagnòstic del nostre propi entorn, (2) eines i tècniques per obtenir les dades, i (3) la manera com les analitzarem perquè ens aportin informació útil per prendre decisions respecte del model intersectorial.

Hem de ser conscients que cada cas és particular i que potser algunes de les eines no ens seran d'utilitat per al nostre ajuntament. Tot i així, les variables sí que són genèriques, és a dir, si bé trobarem variabilitat en la quantitat o qualitat d'aquestes, és important que les tinguem en compte totes, ja que després ens seran útils per definir el nostre model i dissenyar els elements específics del nostre projecte.

Pas 1. Quines variables cal tenir en compte de cara al diagnòstic?

En aquest pas descrivim aquelles variables o condicionants propis de l'entorn, que hem de tenir en compte a l'hora de dissenyar la nostra proposta intersectorial, i que poden determinar el grau d'intersectorialitat al qual podem aspirar i els mètodes de treball més indicats segons el nostre context.

Aquests condicionants han de determinar, en certa mesura, les decisions que prendrem a l'hora de seleccionar el nostre model intersectorial en els següents capítols.⁴ Tot i això, si bé hem de tenir-los en compte, no s'han de convertir en una imposició, i ens han de permetre certa llibertat a l'hora de dissenyar el nostre propi projecte intersectorial. Al cap i a la fi, és la nostra pròpia proposta, i ningú coneix millor que nosaltres el nostre entorn.

Així doncs, prèviament a seleccionar el model de la nostra proposta intersectorial i a dissenyar els elements que definiran el procés de treball, hem d'analitzar les característiques de l'entorn on volem implantar el nostre projecte per adaptar-nos-hi. En aquest sentit, la diagnosi ens ha de permetre obtenir una foto fixa de l'estat de la intersectorialitat en el nostre ajuntament.

A partir de la informació obtinguda de la diagnosi, a l'hora de definir el nostre projecte, centrarem la nostra atenció en aquelles variables que han de condicionar l'elecció del model intersectorial, el mètode de treball i, en definitiva, les característiques del nostre projecte.

Així, en el moment de fer el diagnòstic haurem de tenir en compte en quina mesura les següents variables estan presents en el nostre ajuntament:

4. Vegeu 4. Model d'intersectorialitat.

- **Grau de coneixement entre àrees**

Aquest condicionant fa referència al nivell de relació i coneixement que hi ha entre les diverses àrees de l'ajuntament. De cara a l'elaboració del diagnòstic caldrà conèixer quins sectors treballen entre ells, quin nivell de coneixement existeix entre àrees i persones, i qui són els diferents interlocutors.

En el nostre ajuntament podem detectar que les àrees treballen molt autònomament i els equips no coneixen la feina dels altres, o fins i tot no es coneixen personalment. O al contrari, en el nostre ajuntament existeixen relacions formals o informals consolidades entre àrees i equips, o fins i tot acostumen a treballar conjuntament en serveis o projectes puntuals.

En aquest sentit, el grau de coneixement entre les àrees de l'ajuntament condicionarà el nostre projecte: si el grau de coneixement és baix, prioritàriament dissenyarem models d'intersectorialitat que treballin en aquest nivell, però si partim d'un ajuntament en el qual les àrees ja es coneixen o fins i tot tendeixen a col·laborar, podem decidir-nos per models intersectorials avançats o més «intensos».⁵

- **Projectes i serveis existents**

Un altre condicionant és l'existència prèvia de projectes o serveis en salut que requereixin millorar el treball intersectorial. Si identifiquem polítiques o serveis específics que poden millorar a través del treball intersectorial, l'enfocament de la nostra proposta ha de posar el focus en les particularitats del servei o política específica, i els objectius i resultats es definiran en base a aquesta.

De fet, es pot donar el cas que la proposta de treball intersectorial sorgeixi d'un encàrrec d'aquest tipus. En aquest supòsit, partim amb uns objectius en salut definits i equips ja creats, i la nostra tasca se centrarà a millorar la coordinació, eficiència i eficàcia de la política en qüestió a través de mètodes i dinàmiques de treball intersectorial.⁶

Tanmateix, si no partim d'un encàrrec d'aquest tipus, o el nostre enfocament no és sobre una política o servei existent, tenim més llibertat per generar propostes pròpies amb altres tipus de resultats, depenent de l'estat de la intersectorialitat en el nostre ajuntament i dels nostres objectius.

- **Mètodes de treball**

A través de la diagnosi també podem identificar els mètodes de treball existents en el nostre ajuntament, i fins i tot detectar la conveniència d'introduir nous mètodes i dinàmiques de treball.

Així, si identifiquem que en el nostre ajuntament els mètodes de treball clàssics estan consolidats, els equips s'hi senten còmodes, i generen resultats satisfactoris, podem mantenir els mètodes de treball clàssics en la nostra proposta. En canvi, si detectem espai per a la innovació en el mètode o identifiquem equips desmotivats amb els mètodes clàssics, ens podem plantejar la possibilitat de canviar-los i explorar mètodes innovadors.⁷

5. Vegeu 4.1. El grau d'intensitat de la intersectorialitat.

6. Vegeu 4.1. El grau d'intensitat de la intersectorialitat.

7. Vegeu 4.2. El mètode de treball.

- **Motivació**

La motivació, les actituds envers l'acció intersectorial, poden condicionar molt l'èxit de la nostra proposta. Caldrà ser conscient de quines opinions mereixen els projectes intersectorials, les motivacions personals i el grau d'implicació, i quins riscos es poden preveure per a la seva aplicació.

La motivació dels participants del projecte és un condicionant molt important. Depenent del grau de motivació dels nostres companys i companyes podrem dissenyar projectes més o menys exigents i ambiciosos, amb mètodes més clàssics o més innovadors, o fins i tot determinar la dinàmica de treball del projecte.

Si comptem amb equips motivats, creatius i amb ganes de treballar de manera diferent, ens podem permetre dissenyar projectes innovadors, fer ús de mètodes de treball àgils i creatius, i aspirar a resultats ambiciosos i, fins i tot, dinàmiques exigents. Al contrari, si amb equips motivats dissenyem un projecte clàssic, monòton i poc innovador, pot ser que es generi rebuig o desmotivació en els participants. Per altra banda, si els nostres companys mostren nivells de motivació baixos, hauríem de prioritzar models menys exigents, simples, coneguts, i fàcils d'entendre i d'implementar.

En la següent taula podem visualitzar les variables que ens han de servir a l'hora de dissenyar el nostre projecte intersectorial, amb els respectius possibles escenaris. Afegim una columna que ens dóna una recomanació sobre quin model de treball intersectorial és més apropiat per a cada escenari a l'hora de pensar i dissenyar la nostra proposta. Cada un d'aquests models intersectorials es defineixen en profunditat en els capítols següents, on haurem de dissenyar el nostre projecte i els elements que el constitueixen.

Taula 1. Condicionants de l'entorn.

	Escenaris possibles	Recomanacions del model intersectorial
Grau de coneixement	<ul style="list-style-type: none"> • Desconeixement o nivell de relació baix entre àrees • Suficient coneixement o relacions prèvies entre àrees 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau d'intensitat «Informació» • Grau d'intensitat «Coordinació» o «Integració»
Projectes i serveis existents	<ul style="list-style-type: none"> • Projectes de salut preexistents que requereixen treball intersectorial • L'objectiu del treball intersectorial no és sobre un projecte de salut existent 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau d'intensitat «Coordinació» • Qualsevol grau d'intensitat
Mètodes de treball	<ul style="list-style-type: none"> • Mètodes clàssics • Possibilitat d'innovar en el mètode 	<ul style="list-style-type: none"> • Mètodes cascada⁸ • Mètodes Agile⁹
Motivació	<ul style="list-style-type: none"> • Equips altament motivats • Equips desmotivats 	<ul style="list-style-type: none"> • Models innovadors i/o exigents • Models clàssics i més senzills

8. Vegeu 4.2. El mètode de treball.

9. Vegeu 4.2. El mètode de treball.

Més enllà de les variables pròpies del nostre ajuntament, també ens podem trobar escenaris que ens facilitin o dificultin el desenvolupament intersectorial i que responen a la diversitat de dinàmiques o actituds pròpies del nostre entorn. En la següent taula, basada en el treball de Polanco (2011), podem veure alguns d'aquests escenaris favorables/desfavorables possibles.

Els hem de tenir en compte, no tant perquè ens condicionin a l'hora de dissenyar els diversos elements de la nostra proposta intersectorial (ja tindrem en compte les variables de la taula anterior), sinó perquè són potencialitats o amenaces pròpies del nostre ajuntament que poden facilitar-nos o dificultar-nos la implementació i el desenvolupament del nostre projecte intersectorial.

Taula 2. Escenaris favorables/desfavorables.

	Escenaris desfavorables	Escenaris favorables
Cultura política	<ul style="list-style-type: none"> • Manca de motivació per generar espais de treball entre diferents àrees • Programes desconnectats i/o redundants entre les diferents àrees de l'ajuntament • Manca de comunicació entre l'ajuntament i la ciutadania 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovació en el disseny de polítiques públiques • Planificació estratègica conjunta abans i durant el procés d'implantació de models intersectorials • Voluntat d'acostament de les institucions polítiques i la ciutadania
Organització interna	<ul style="list-style-type: none"> • Treball aïllat o paral·lel entre àrees • Excés de burocràcia interna • Relacions governades per micropoders entre els diferents sectors • Distribució poc clara de rols i competències • Desconeixement del que es fa als diferents departaments 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntat política per engegar projectes intersectorials • Existeix certa autonomia local descentralitzada • Voluntat de portar a terme accions reals, concretes i situades en la realitat local • Protocols sistematitzats de comunicació i treball entre serveis públics
Dinàmiques de treball	<ul style="list-style-type: none"> • Existeix una duplictat d'esforços • Relacions de comunicació entre sectors dèbils • Relacions dèbils entre els àmbits polítics i tècnics d'Administració local 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperació i col·laboració entre sectors en la implementació de programes • Comunicació vertical i horitzontal entre les diferents parts de l'Administració • Actitud positiva per part dels diferents agents
Equips i personal	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplicitat d'actors amb perspectives, interessos i agendes diferenciades • Equips sobrecarregats sense temps per a la coordinació 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal adequat a les seves posicions • Existència de vinculació de diversos actors i la comunitat local
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Escassetat de recursos en el moment d'implantar models intersectorials • Gestió dels recursos ineficient • Duplictat de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Assignació planejada dels recursos disponibles

Diffícilment existiran casos que se situïn completament en un extrem o l'altre, no obstant això, els elements que aquí apareixen ajudaran a veure les potencialitats i les amenaces que el nostre model planteja davant del repte intersectorial.

Així doncs, el procés de diagnosi ens ha de servir per obtenir una imatge ajustada de l'estat de la intersectorialitat en el nostre ajuntament. Un cop hàgim comprès quin és aquest estat, i hàgim identificat les oportunitats i les àrees de millora, podrem posar-nos a dissenyar la nostra pròpia proposta de treball intersectorial.

Pas 2. Quines eines són les més adients per a l'elaboració del diagnòstic?

Un cop tenim clar què representa la diagnosi de la situació en la intersectorialitat i quines variables caldrà que tinguem en compte, el següent plantejament serà: *com es recullen aquestes dades?*

En l'àmbit de les ciències socials es diferencia a grans trets entre dos mètodes de recollida de dades: els qualitatius i els quantitius.¹⁰ De manera molt sintètica, podem dir que els mètodes qualitatius recullen i analitzen discursos, i les tècniques de recollida d'informació més comunes són l'entrevista i l'anàlisi documental, i els mètodes quantitius recullen i analitzen dades que han estat quantificades, i la principal tècnica de recollida d'informació és l'enquesta.

Als annexos incloem alguns models i consells sobre aquestes tècniques que poden orientar la recerca.

La següent taula proposa quatre tècniques de recollida d'informació que poden ser de gran utilitat per analitzar l'estat de la intersectorialitat al nostre municipi. De les quatre tècniques, les dues primeres (anàlisi documental i entrevista) són les que recomanem principalment per a l'elaboració d'aquest informe, mentre que les altres dues (enquesta i grups de discussió) són complementàries.

¹⁰. A la bibliografia us proposem un seguit de lectures per ampliar coneixements sobre mètodes i tècniques d'investigació social.

Taula 3. Tècniques de recollida d'informació.

Tècnica	Anàlisi documental (Qualitativa)	Entrevista (Qualitativa)	Enquesta (Quantitativa)	Grups de discussió (Qualitativa)
Descripció	Tècnica consistent en la cerca, selecció i anàlisi de documents que considerem rellevants.	Tècnica en la qual una persona (entrevistadora) sol·licita informació a una altra en una situació de conversa organitzada. Les entrevistes poden ser estructurades, semiestructurades o obertes, en funció del grau de sistematització de la conversa.	Instrument consistent en una bateria de preguntes delimitades per tal d'obtenir dades que permetin una anàlisi estadística de les respostes.	Tècnica consistent en la reunió de 6 a 8 persones que a través de la guia d'un moderador/a entaulen una discussió entorn d'una temàtica concreta.
Obtenció de la informació	Implica cercar informes, plans, memòries, articles científics, etc. Requereix el contacte amb les persones que puguin oferir aquesta informació.	Requereix decidir quines són les persones a entrevistar i elaborar un guió que contingui aquells temes que creiem que són importants per al projecte.	L'elaboració d'una enquesta requereix la definició concreta de la informació que ens interessa, les preguntes que permeten concretar aquest coneixement i el mode en què serà administrada (presencialment, online, autoadministrada, heteroadministrada...).	Cal definir bé els perfils de les persones que compondran els grups, així com el guió que el moderador/a seguirà per guiar la discussió.
Avantatges	Ens poden situar en context per saber què fa cada departament. Permet entrar en profunditat en els diferents projectes que s'elaboren des de l'Administració, així com contrastar l'experiència que es vol posar en marxa amb d'altres de semblants.	Representa una bona presa de contacte amb aquelles persones que poden ser d'interès per al projecte. Permet fer emergir i detectar aspectes que desconexim i són rellevants per al projecte.	La sistematització de les dades és més mecànica que amb altres tècniques d'obtenció de dades. Les últimes tecnologies permeten que els qüestionaris online siguin omplerts en el moment que cregui oportú la persona que el rep sense necessitat de desplaçament. A més, permeten realitzar bona part del tractament de les dades.	El debat que es genera entre les diferents persones que participen fa emergir informació molt rica i complexa. Permet que les persones participants es coneixin.

Tècnica	Anàlisi documental (Qualitativa)	Entrevista (Qualitativa)	Enquesta (Quantitativa)	Grups de discussió (Qualitativa)
Desavantatges	Requereix temps, tant en recerca de documents d'interès com en la revisió i lectura d'aquests.	El buidatge i sistematització de les dades representen una tasca més feixuga que amb altres tècniques més mecanitzades. Implica certa experiència en la realització d'entrevistes.	Les enquestes sovint no donen espai a matisar la informació que es dona ja que el format de les preguntes és tancat. Calen coneixements previs, tant per crear el disseny de l'enquesta com per a l'explotació de les dades.	Requereix coneixement i experiència de dinamització de grups. La sistematització de les dades obtingudes és més feixuga que amb altres tècniques més mecanitzades. La convocatòria acostuma a ser una tasca complicada.

Pas 3. Com analitzar i sistematitzar les dades?

Un cop recollida la informació dels diferents actors considerats rellevants per al projecte intersectorial, caldrà ordenar-la i seleccionar aquella que es considera més important, tant per visualitzar l'escenari al qual ens enfrontem, com per justificar el projecte que es vol engegar.

En funció de la tècnica emprada per recollir la informació, la manera de processar i sistematitzar les dades serà diferent. Per exemple, per a les dades de caràcter més qualitatiu caldrà revisar les notes que s'han pres durant la realització de les entrevistes i grups focals, així com de la gravació sonora; per a les dades quantitatives, com pot ser l'enquesta, caldrà explotar les dades amb algun programa específic que permeti fer aquest tipus d'operacions com pot ser Excel o SPSS; per a l'anàlisi documental, caldrà seleccionar aquella informació considerada rellevant i ordenar-la de la manera que es consideri més oportuna.

Sistematitzar les dades implicarà que aquestes siguin distribuïdes en diferents categories. S'hauran d'enfocar de tal manera que descriguin quina és la situació d'intersectorialitat en la qual es troba el nostre ajuntament. Les diferents variables que s'han de tenir en compte a l'hora de fer el diagnòstic són una pauta orientativa que servirà com a punt de partida per categoritzar la informació.

Eines per visualitzar les dades¹¹

Existeixen diversos formats possibles per fer entendre i visualitzar de manera sintètica la informació obtinguda. Val a dir que no n'hi ha cap que sigui exclouent de la resta. Els que aquí proposem són els següents:

- **Informe escrit.** Propi tant de tècniques qualitatives com quantitatives. És l'informe clàssic on es redacten les principals conclusions a les quals s'ha arribat amb la recerca. No cal que sigui un escrit molt exhaustiu, simplement cal bus-

11. Vegeu [Annex 2. Eines per visualitzar dades](#).

car que reflecteixi l'estat de la intersectorialitat existent i que sigui útil per justificar el projecte.

- **Sociograma.** Eina gràfica que reflecteix els diferents vincles entre membres d'un grup, departament, etc. Els sociogrames evidencien els graus d'influència i els llaços de preferència que es presenten entre els diferents nòduls que hi apareixen. La informació en la seva elaboració pot venir tant de tècniques quantitatives com de qualitatives, això no obstant, requereix que es preguntin a cada un dels departaments, entitats o persones sobre la seva relació amb la resta per tal de poder reflectir els diferents tipus de relacions que s'estableixen.
- **Gràfics.** Els gràfics són eines característiques del processament de dades quantitatives. Existeix una gran diversitat de tipologies de gràfics que poden reflectir opinions o fets sobre la forma en què es relacionen els diferents departaments d'una administració.
- **Taules.** Les taules són una eina útil per resumir els punts rellevants que ens interessa mostrar sobre l'estat de la qüestió de la intersectorialitat a l'ajuntament. En funció de la informació recollida, aquesta es distribueix de manera diferent entre les diferents files i columnes de la taula.

Pas 4. Què obtindrem arran de la diagnosi?

Un cop processada i analitzada tota la informació recollida haurem d'elaborar els resultats i les conclusions de la diagnosi de l'estat de la intersectorialitat al nostre ajuntament. La funció d'aquest document és:

- Informar de l'estat del treball intersectorial entre els diferents departaments i estructures polítiques de l'administració. El diagnòstic representa una fotografia de l'estat en què es treballa de manera intersectorial i sobre quins temes.
- Establir primers contactes entre les àrees que es consideren rellevants per portar a terme el projecte intersectorial.
- La diagnosi representa un document que servirà com a justificació del projecte que es vol posar en marxa. Com ja hem comentat, l'estat de la intersectorialitat condicionarà la base sobre la qual es construirà el nostre projecte.
- Identificar quins tipus de projecte són pertinents segons l'estat de la intersectorialitat en el nostre ajuntament.

Pas 5. Decisions que plantejaran els resultats de la diagnosi

Un cop hem reflexionat sobre els punts anteriors, la diagnosi elaborada suposa la presa de certes decisions respecte al pla d'intersectorialitat que volem dur a terme:

- a. Per una banda, podem obtenir informació sobre si el plantejament polític que s'ha fet del projecte intersectorial és realista o no. En aquest sentit, la diagnosi plantejarà tirar endavant el pla del qual es parteix en el terreny polític, o bé cal redissenyar-lo i formular-lo de manera més ajustada.

- b. La foto fixa obtinguda a través de la diagnosi permetrà valorar les potencialitats, obstacles, febleses i oportunitats que apareixen en les diferents maneres de treballar a les diferents parts de l'ajuntament. En base a això, tindrem capacitat de decidir de manera justificada de quina manera i amb quina intensitat ha de prosseguir el projecte intersectorial.