

Fase B. Disseny del mètode de treball intersectorial

En aquesta segona fase dissenyem la nostra proposta de treball intersectorial pròpiament. El procés de disseny que proposem té en compte els diversos elements bàsics que ha de tenir tot projecte intersectorial, i haurèm de seleccionar la versió més adient per a la nostra proposta, tot tenint en compte el resultat de la fase anterior.¹²

Així, els elements (i passos) que hem de triar en aquesta fase de disseny del mètode són:

- Model intersectorial
- Punt de partida
- Estructura i rols
- Dinàmica de treball
- Resultats i avaluació

Aquesta fase de disseny del mètode de treball ens ocuparà temps i recursos, i té la voluntat d'implicar diferents professionals de l'ajuntament. Per això us proposem que en aquest punt us plantegeu, si no ho heu fet encara, la creació d'un equip de treball específic per a aquesta tasca.

Si bé el disseny de la proposta el pot realitzar una persona sola, és molt recomanable que s'hi involucri un equip de persones. És convenient que aquest equip el formin persones que participaran en el projecte un cop dissenyat, i que vinguin d'altres àrees de l'ajuntament. Així aconseguim facilitar la implementació del projecte, generem compromís i motivació i creem una proposta de consens. A més, en el procés d'ideació generem dinàmiques de grup i confiança que impacten positivament en el treball intersectorial.

Vegem a continuació què volem dir amb cadascun d'aquests passos i quines decisions impliquen.

4. Model d'intersectorialitat

Quin model d'intersectorialitat és més adient per al nostre ajuntament pel que fa al mètode de treball? I pel que fa a la intensitat que volem donar-hi?

12. Vegeu [Fase A. Condicions de partida](#).

En aquest pas hem de definir el marc metodològic en el qual es desenvoluparà la nostra proposta d'intersectorialitat a partir de dos criteris o nivells que definiran el marc del nostre projecte: el grau d'intensitat de la intersectorialitat i el mètode de treball intersectorial.

Així doncs, haurem de decidir en quin **model intersectorial** se situa el nostre projecte. Hem creat una matriu de models intersectorials específicament per a aquesta guia, que ens ha de servir per situar el nostre projecte respecte al **grau d'intensitat** que volem o podem assolir, i els **mètodes de treball** que volem o podem utilitzar.

El primer fa referència a la profunditat que té la nostra proposta a l'hora de generar treball conjunt i els objectius intersectorials que vol assolir. El segon fa referència al mètode de treball que seguirem a l'hora de tirar endavant el projecte.

El model intersectorial ens ha de determinar el marc en el qual desenvoluparem la resta d'elements de la nostra proposta. Un cop hàgim situat el nostre projecte en el model, hem de determinar les característiques específiques de la proposta, que van des del punt de partida que ens permet treballar intersectorialment, com ens organitzem i treballarem, fins a quins resultats volem obtenir i com avaluem aquests resultats.

4.1. El grau d'intensitat de la intersectorialitat

A l'hora de dissenyar una proposta intersectorial en salut o definir un nou paradigma de treball dins del nostre ajuntament hem de decidir quin grau d'intensitat o profunditat volem aconseguir amb el treball intersectorial.

Com hem vist,¹³ la literatura sobre la intersectorialitat defineix de maneres diverses els nivells d'intensitat o complexitat del treball intersectorial. Fruit de la revisió d'aquests referents hem decidit definir tres nivells d'intensitat, que creiem que faciliten la presa de decisions per al disseny d'un mètode intersectorial en l'àmbit local: **(1) Informació**, **(2) Coordinació**, **(3) Integració**. Com veieu, els hem volgut fer coincidir amb els mateixos objectius generals del model d'intersectorialitat.¹⁴ És a dir: en la mesura en què definim quin és el nivell d'intensitat que volem assumir amb el nostre model de treball estarem definint alhora quins objectius ens proposem.

Figura 4. Intensitat de la intersectorialitat.



13. Vegeu [La intensitat del treball intersectorial](#).

14. Vegeu apartat [El disseny d'un mètode de treball intersectorial en l'àmbit municipal](#).

Vegem quines característiques tenen cadascun d'aquests nivells:

1. **Informació:** aquest nivell és el grau mínim de treball intersectorial. Volem aconseguir crear relacions basades en l'intercanvi d'informació i el coneixement mutu entre les diferents àrees, i construir un llenguatge comú per conèixer i entendre les dinàmiques de treball particulars de cada àrea, i identificar així elements comuns o importants del procés de treball conjunt útils per a la salut.

Els objectius d'aquest nivell són:

- Conèixer la realitat del municipi i les seves àrees en l'àmbit de la salut i detectar les seves necessitats.
- Desenvolupar canals i estratègies informatives sobre la salut a l'ajuntament i al municipi.

2. **Coordinació:** en aquest nivell intermedi busquem donar solucions concretes des de la intersectorialitat. El treball conjunt en aquest nivell busca implicar les àrees clau i aconseguir una major eficiència i eficàcia de les accions i els serveis relacionats amb la salut. L'acció intersectorial se centra en la millor execució i implementació dels serveis o programes existents.

Els objectius d'aquest nivell són:

- Millorar la coordinació dels agents del municipi relacionats amb la salut, incrementar el treball en xarxa i les relacions de col·laboració per incrementar l'eficiència i l'eficàcia en la gestió dels seus recursos.
- Executar i implementar serveis i programes conjuntament amb les altres àrees.

3. **Integració:** en aquest nivell les àrees treballen conjuntament des de la definició de les polítiques o programes. La intersectorialitat en aquest nivell es defineix no només per l'execució o la implementació de polítiques conjuntes, sinó que el treball conjunt és present en totes les fases de les polítiques: en la definició, el disseny, el finançament, l'execució i la implementació.

L'objectiu d'aquest nivell és:

- Crear projectes, programes i serveis conjuntament entre les diverses àrees per a la millora de la salut en el municipi.

Recordem que en el pas 2 («El tipus d'acció intersectorial»), us recomanem definir si l'acció intersectorial estarà orientada a la implementació de mesures sobre un tema específic (*Issue Centred*) o bé tractarà d'incorporar el concepte de salut en totes les polítiques de manera genèrica (*Health in All Policies*).

Aquesta decisió es complementa amb la que us proposem en aquest pas. Un cop decidit el tipus d'acció intersectorial que volem fomentar hem de valorar: «quina serà la intensitat que es proposa el mètode de treball i, per tant, el grau d'integració que creiem que és possible assumir amb el treball intersectorial?»

4.2. El mètode de treball

A l'hora de dinamitzar o implementar el nostre projecte intersectorial haurem de definir un mètode de treball i creiem important valorar si aquest ha de ser més o menys innovador.

Què volem dir? Doncs que tot sovint, en la concreció d'un projecte, donem molta importància a la definició dels objectius que volem assolir, però ben poca al mètode de treball que ens permetrà assolir-los. Per aquest motiu, és molt comú recórrer a mètodes de treball coneguts, amb els quals ens sentim segurs, i no explorem altres alternatives.

De mètodes de treball n'hi ha molts, però hem escollit per a aquesta guia plantejar-ne dos que creiem que resumeixen dues famílies, diguem-ne, d'estils de planificació i gestió del treball: Agile i cascada.

L'objectiu és que us plantegeu que qualsevol mètode de treball, per senzill o complex que sigui, es basa en una sèrie de principis de funcionament, i que sovint són aquests principis els que condicionen l'èxit, i no pas els continguts o els objectius del projecte.

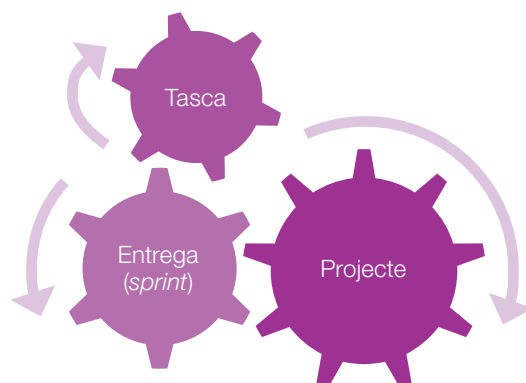
Us animem, doncs, a seleccionar el mètode de treball que cregueu més adient, tenint en compte els vostres objectius, recursos i context de treball:

- **Mètodes Agile:** en el món de la gestió de projectes es fa servir el concepte Agile per definir tota una família de mètodes que comparteixen un seguit de principis comuns, descrits en un manifest l'any 2001:
 - a. Valorar més els **individus** i les seves interaccions: els processos i les eines són importants, però les persones han d'estar en primer pla.
 - b. Valorar més el **producte** que funciona: el producte que genera resultats ha de ser més important que la documentació del procés.
 - c. Valorar més la **col·laboració** amb el destinatari: establir un marc de confiança i col·laboració de manera rigorosa i continuada.
 - d. Valorar més la **resposta al canvi** que el seguiment d'un pla: acceptar la incertesa i prendre com a virtuts l'adaptació, la flexibilitat i la ràpida resposta als canvis que s'esdevenen.

Més concretament, pel que fa a la gestió de projectes, els mètodes Agile prioritzen la definició de tasques de curt i mitjà termini, molt relacionades amb la creació de productes (lliuraments) que fan avançar pas a pas el projecte. Cada pas i cada producte es revisa, amb l'objectiu de fer-ne un seguiment, aprendre i tenir la capacitat d'incorporar millores sobre la marxa.

La planificació, doncs, també es defineix a curt i mitjà termini, assumint que en funció dels aprenentatges del procés pot patir canvis que millorin el projecte.

Figura 5. Mètode Agile.



El que tenen d'innovador aquests mètodes, des del nostre punt de vista, és que:

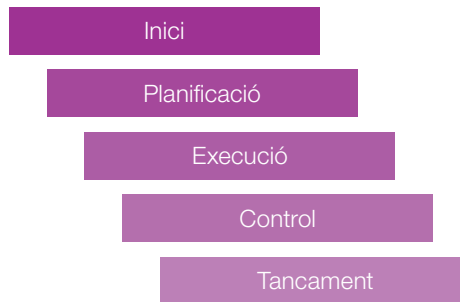
- Proposen flexibilitat i adaptació al canvi en la planificació, acceptant millores al llarg del procés.
- Eviten la dependència d'una fase de treball respecte de les altres per a la consecució de l'objectiu final. Cada fase de treball, les seves tasques i productes contribueixen a l'objectiu del projecte de manera independent.
- Prioritzen la consecució de tasques concretes, fàcilment assolibles, i molt vinculades amb la creació de documents, productes, a curt i mitjà termini.
- Això facilita la motivació sostinguda en el projecte, ja que genera petits èxits, assoliment de fites durant tot el procés.
- Promouen l'aprenentatge continuat al llarg de tot el procés: ja que proposa que cada producte i cada tasca finalitzada s'analitzi i permeti revisar la resta del projecte i incorporar-hi els aprenentatges.

Aquesta mena de mètodes contribueix a la motivació, fa avançar el projecte a ritme constant, i fomenta l'aprenentatge incremental i la millora contínua. Tot i això, els projectes sota aquest enfocament metodològic tenen resultats difícils de preveure, i requereix noves formes de treballar, i una motivació i participació activa dels membres del projecte.¹⁵

En contrast amb aquesta manera de plantejar la gestió de projectes tenim els mètodes en cascada:

- **Mètodes cascada:** aquest és un enfocament metodològic que proposa endreçar de manera rigorosa les etapes del procés, de manera que cada fase s'inicia quan l'anterior ha finalitzat. Al final de cada fase es realitza una revisió que determina si podem avançar a la següent fase.

15. Us recomanem consultar les referències específiques que us proposem a l'apartat [Bibliografia / webgrafia](#).

Figura 6. Mètode cascada.

De fet és l'enfocament metodològic més comú, especialment en l'Administració pública. En aquest sentit és un mètode ja conegut, fàcil d'implementar i d'entendre, i molt efectiu ja que segueix una planificació estable, clara i consistent. Les dificultats que presenta es basen en el fet que cada fase sol ser dependent de l'assoliment de l'anterior, i això posa en risc la consecució completa del projecte.

La següent taula comparativa ens dona informació de tots aquells elements beneficiosos que aporta cada mètode, però també dels riscos i problemes que impliquen. A l'hora de triar la nostra proposta intersectorial hem de tenir en compte els avantatges i inconvenients de cada mètode.

Per prendre aquesta decisió ens serà molt útil fer l'anàlisi dels resultats obtinguts en la fase de diagnosi.¹⁶

Taula 4. Avantatges i inconvenients dels mètodes Agile i Cascada.

	Avantatges	Inconvenients
Cascada	<ul style="list-style-type: none"> Plans segurs amb resultat conegut. Planificació clarament definida. L'èxit final està assegurat si s'acompleixen totes les etapes previstes. Forma de treball coneguda. 	<ul style="list-style-type: none"> Mètode més aviat inflexible i estricte. L'èxit final depèn necessàriament de l'èxit en cada etapa. Etaques necessàriament seqüencials.
Agile	<ul style="list-style-type: none"> Plans adaptatius i desenvolupament evolutiu (permet corregir errors i modificar la planificació inicial). Objectius i resultats definits a curt termini, que contribueixen a mantenir la motivació. Facilita una major interacció i comunicació entre les persones participants. 	<ul style="list-style-type: none"> Menor capacitat de predicció dels resultats. Requereix participació activa continuada. Implica adoptar noves formes de treball.

16. Vegeu 3. Diagnòstic inicial.

4.3. Selecció del model d'intersectorialitat

A l'hora de dissenyar la nostra proposta intersectorial en salut, doncs, us recomanem decidir el mètode i la intensitat amb una lògica de sis nivells, que creua els tres nivells d'intensitat mencionats anteriorment amb els dos tipus de mètode de treball.

Aquesta no pretén ser una taxonomia rígida. Serveix tan sols per definir des d'un principi una combinació d'elements bàsics que condicionen la definició del mètode de treball intersectorial que desenvolupareu.

Taula 5. Combinació de la intensitat de la intersectorialitat i el mètode de treball.

	Mètode	
Intensitat	Informació-Cascada	Informació-Agile
	Coordinació-Cascada	Coordinació-Agile
	Integració-Cascada	Integració-Agile

Model Informació-cascada

Aquest tipus de proposta és el nivell mínim d'intersectorialitat. Segueix un mètode de treball clàssic en cascada, planificat en el temps i exhaustiu en el seguiment de les fases.

Aquest model tindrà l'objectiu de generar relacions i intercanvi d'informació entre les àrees de l'ajuntament per millorar la comunicació i el coneixement intersectorial. És, per tant, una proposta estable, poc exigent, poc innovadora i que no cerca profunditat en el treball intersectorial.

Positiu: Model de baix risc, ja que el mètode de treball és conegut per tothom. Útil per a organitzacions amb un nivell de coneixement o relacional entre àrees baix, que necessiti un primer marc per conèixer-se i crear vincles, amb una proposta que comporti un nivell d'exigència i motivació baix, ja que és una metodologia de treball coneguda.

Negatiu: Existeix el risc de generar resultats marginals, ja que els nivells d'exigència i compromís baixos poden desmotivar els membres del projecte.

Model Coordinació-Cascada

Aquest model planteja una forma de treballar clàssica, en cascada. Per tant, requereix una alta planificació i un acompliment lineal de les fases.

Els objectius d'aquest model requereixen treball conjunt en l'assoliment dels resultats i solucions concretes. Estan indicats per a projectes i serveis de salut que no volen ser innovadors en la manera de treballar o desenvolupar-se però que requereixen la coordinació i la cooperació entre diverses àrees de l'ajuntament per assolir resultats.

Positiu: Útil per a projectes o serveis de salut ja existents que vulguin millorar o incorporar el treball conjunt entre les diverses àrees implicades, i que vulguin treballar de manera sistemàtica, amb fases pautades i objectius clars. Utilitzar un mètode de treball clàssic no genera gaires dificultats en la transició cap a la intersectorialitat.

Negatiu: Implica canviar formes i equips de treball. Té la dificultat afegida d'intentar coordinar àrees que treballen de manera particular en un servei ja existent. Pot generar rebuig i reticències en els membres ja implicats en el servei.

Model Integració-Cascada

Aquest model vol assolir un nivell d'intersectorialitat màxim, és a dir, consolidar o crear de nou projectes o serveis amb una visió integral i conjunta entre les diverses àrees, compartint la definició, el disseny, els recursos, l'execució i la implementació del servei. Per assolir-ho, aquesta proposta fa ús de mètodes de treball clàssics, que permeten una planificació temporal exhaustiva i un estricte seguiment per fases.

Positiu: Útil per a projectes o serveis nous que requereixin disseny i implementació, o davant de problemes de salut que es vulguin encarar des d'una nova perspectiva, però mantenint un mètode de treball conegut, de manera pautada i sistemàtica, amb resultats a llarg termini. En aquest sentit, és recomanable per a aquells equips que volen iniciar un projecte conjuntament, però no volen modificar la manera de treballar.

Negatiu: Pot presentar dificultats relacionades amb el plantejament de nous projectes o serveis. El baix compromís polític o la infradotació de recursos pot ser crític per a la supervivència del model.

Model Informació-Agile

Aquest model vol assolir un nivell d'intersectorialitat inicial, on les àrees tan sols es proposen compartir experiències i informació per generar coneixement col·lectiu.

En aquest cas, la proposta utilitzaria un mètode de treball innovador, que permet ser creatiu i aprendre a mesura que avança el projecte i no requereix una planificació ni un seguiment exhaustius.

Positiu: Útils per a aquells entorns en què sigui necessària una primera fase de coneixement i relacions entre les àrees, però que es vulgui fer d'una manera dinàmica, creativa, engrescadora i flexible. El fet d'utilitzar un mètode de treball àgil i innovador pot facilitar les activitats en grup i el coneixement entre àrees.

Negatiu: No és recomanable per a entorns poc motivats i reticents a conèixer i treballar amb nous mètodes.

Model Coordinació-Agile

Amb aquesta proposta de model aconseguim treballar conjuntament en l'execució i la implementació de projectes o serveis de l'ajuntament per assolir resultats de manera més eficaç i eficient.

En aquest cas, el projecte fa ús d'una metodologia innovadora que permet que la implementació sigui dinàmica i no requereixi una dinàmica de treball rígida. Per tant, les propostes d'aquest model impliquen canvis en el mètode de treball, en els equips i en les dinàmiques de treball, però mantenen projectes o serveis de salut existents.

Positiu: Útils per a serveis de salut existents que requereixin treball conjunt entre àrees, però que es vulgui fer de manera innovadora, amb dinàmiques de treball flexibles i objectius petits a curt termini. Recomana per a aquells equips que ja es coneixen i comparteixen objectius i recursos, però volen innovar en la forma de treballar conjuntament.

Negatiu: Implica una doble dificultat d'incorporar pautes de treball col·laboratiu i introduir un nou mètode de treball desconegut. Pot generar rebuig en aquelles persones que no vulguin canviar la dinàmica de treball en un projecte o servei en què ja treballen.

Model Integració-Agile

Aquest és el nivell de proposta més innovador i ambiciós. Cerca una intensitat màxima en el treball intersectorial, fet que implica desenvolupar completament, des de l'inici fins al final, projectes o serveis en salut amb la col·laboració de totes les àrees implicades.

Per aconseguir-ho faria ús de mètodes de treball innovadors que permeten una participació dinàmica dels actors, resultats a curt termini i flexibilitat en les etapes i fases de treball. En aquest cas és molt important comptar amb un equip de persones innovadores, creatives i altament motivades.

Positiu: Útils per donar solucions innovadores a problemes de salut detectats al municipi, redefinir polítiques de salut de l'ajuntament, o per a projectes pensats de principi que vulguin implicar noves perspectives d'afrontar els problemes de salut i noves maneres de treballar internament. És el model més innovador i és susceptible de generar nous enfocaments o polítiques innovadores pioneres.

Negatiu: És el model més exigent i alhora menys explorat. Implica un grau d'incertesa elevat, ja que tant hem de dissenyar el servei com el mètode i la dinàmica. Requereix un fort compromís polític, recursos en consonància i un personal innovador i motivat.

5. El punt de partida

Què guiarà el procés? Quin serà el punt de partida que ens permetrà definir els objectius específics de la implementació del mètode?

Fins ara us hem animat a prendre tres decisions importants (vegeu [2. El tipus d'acció intersectorial](#) i [4. Model d'intersectorialitat](#)). En primer lloc, quan ens plantejem una proposta de treball intersectorial podem partir de dos supòsits, o bé partim d'un problema detectat que necessita ser encarat conjuntament (*Issue-Centered*), o partim d'una voluntat genèrica d'encarar la política i els serveis de salut de manera conjunta i col·laborativa (*Health in All Policies*).

En segon lloc, us hem animat a preguntar-vos: *quina intensitat vull donar al meu projecte d'intersectorialitat?*, i us hem proposat tres nivells, en funció de les necessitats i possibilitats que creieu que pot assumir la proposta: Informació, Coordinació o Integració.

En tercer lloc, a aquesta intensitat hi hem creuat una pregunta cabdal sobre el mètode de treball. *Voleu treballar amb mètodes de gestió de projecte clàssic, basats en la lògi-*

ca de cascada? (alta planificació, fases lineals...) o bé creieu que val la pena proposar nous mètodes de treball, més flexibles i innovadors, que motivin, amb la mateixa metodologia, la participació dels sectors implicats?

Quan la nostra voluntat és dissenyar un model de treball intersectorial en salut, a l'hora d'iniciar el projecte necessitem algun punt de partida que ens permeti emprendre el treball intersectorial, i ens inciti a parlar amb altres àrees i departaments, posar en comú coneixements i tasques, etc. És a dir, necessitem identificar «l'excusa» o el pretext que ens ha de permetre treballar conjuntament amb les altres àrees de l'ajuntament.

L'objectiu dels punts de partida és dotar-nos d'un concepte inicial comú per a tots els participants de la nostra proposta intersectorial. Hem de tenir present que treballem amb altres àrees que no necessàriament tenen coneixements sobre conceptes de salut o els serveis que ofereix l'àrea de salut. D'aquesta manera, amb els punts de partida aconseguim posar tots els participants en el mateix nivell i facilitem la participació i la interacció de tothom.

Proposem una relació de possibles punts de partida que han de servir d'inspiració per a la nostra pròpia proposta intersectorial. No són els únics però exemplifiquen el que volem apuntar en aquest apartat. Cal definir un element que obri l'espai de treball, que permeti desenvolupar el mètode de treball intersectorial.

Possibles punts de partida del mètode de treball intersectorial:

- **Contextos.** Els contextos són elements relacionats amb la geografia municipal, com poden ser els barris, llocs emblemàtics de la ciutat, tipologies d'espai (edificis, espai públic, parcs, rotondes...). En aquest cas, el context urbà o municipal ens pot servir d'excusa per generar idees i treball conjunt al voltant de la salut. Com a exemple, els parcs ens poden animar a parlar de l'activitat física, els carrers de seguretat, mobilitat i contaminació, o el barri històric sobre eficiència energètica als habitatges.

Aquest tipus de punt de partida ens permet ser més creatius i pot facilitar la participació, ja que totes les àrees es poden sentir identificades en algun dels elements propis del context municipal. Per altra banda, com que és un punt de partida creatiu pot generar certa confusió o ser dificultós les primeres vegades.

- **Objectes.** Aquesta és una proposta més creativa; a partir d'objectes quotidians podem parlar de temes relacionats amb la salut al municipi (la bicicleta, el sabó o les ulleres). En aquest cas, com que es tracta d'objectes genèrics, es pot generar una dinàmica creativa molt àmplia, que pot aportar visions molt diferents i innovadores sobre com es relacionen diferents elements amb la salut i com apropar-s'hi des de diferents perspectives. Tot i això, tractant-se d'un punt de partida allunyat de l'objecte final (la salut) pot generar confusió o frustració si el mètode de treball no es pensa específicament per gestionar la creativitat.
- **Persones:** una altra opció és posar la persona al centre de la proposta intersectorial, entenent que en si mateixa cada persona és un bon exemple d'intersectorialitat. Dit d'una altra manera, en cada persona s'hi relacionen interessos, condicions, hàbits que impliquen diferents sectors temàtics. En posar la persona al centre del procés podem

treballar tots aquells elements que afecten la persona i condicionen la seva salut. A més, en tractar directament amb els veïns, totes les àrees es poden sentir identificades i poden constatar el seu impacte real sobre les persones. Tot i això, com que es tracta d'un punt de partida tan obert pot generar cert rebuig o confusió entre persones menys motivades o amb mancances creatives.

- **Temes.** Per temes volem dir aquells conceptes relacionats directament amb la salut (la diabetis, el sedentarisme, la qualitat de l'aire, etc.). Aquests temes ens permeten centrar el treball intersectorial en una temàtica clara i desenvolupar les nostres accions intersectorials dins d'un marc ben definit.

És una proposta clàssica i poc creativa, però és fàcil de pensar i entendre. Tot i això, pot comportar problemes per a aquelles àrees que no estiguin familiaritzades amb el concepte o amb els serveis associats.

Exemples:

- **Punt de partida temàtic: Acció intersectorial per reduir el Petrol Sniffing en comunitats remotes del centre d'Austràlia.** El govern australià porta anys intentant combatre el Petrol Sniffing, una pràctica que és devastadora per als joves, en especial, de les comunitats aborígens del centre d'Austràlia. Des dels anys vuitanta s'està treballant amb polítiques de salut que n'intenten combatre el consum sense resultats. Tot i així, no ha estat fins que la pressió de la mateixa comunitat, els mitjans i, en definitiva, l'opinió pública ha augmentat que el govern s'ha plantejat (cap a l'any 2007) donar una resposta més àmplia a la problemàtica. Aquesta estratègia se centra en els determinants socials de la salut que, tot i que sempre estan presents, tenen un paper totalment central en aquest cas. Així, la pobresa, l'accés a l'educació, la manca d'infraestructures comunitàries, l'atur i l'avorriment són factors que tenen un efecte directe sobre el Petrol Sniffing. En aquest cas, un problema de salut pública com és el Petrol Sniffing és el punt de partida que motiva el treball intersectorial.
- **Punt de partida centrat en les persones: Itineraris 360° a Terrassa.** Itineraris 360° és un projecte en procés de creació a l'àrea de salut de l'Ajuntament de Terrassa en el marc de l'estratègia de promoció de la salut i prevenció en l'SNS del Ministeri de Salut, i seguint la lògica de la salut en totes les polítiques. A partir d'entrevistes a ciutadans individuals que realitzen els mateixos tècnics de l'Ajuntament es creen unes fitxes on es relacionen tots aquells serveis i projectes de l'Ajuntament que incideixen en la salut i l'estil de vida d'un ciutadà en particular, generant relacions i inèrcies entre les àrees.

6. Estructura i rols

Quins sectors i àrees de l'ajuntament volem implicar? Quin és el seu rol, responsabilitats i accions esperades?

Tant si volem desenvolupar un projecte clàssic com si tenim al cap una proposta innovadora, per tal que el nostre projecte tiri endavant necessitem crear una estructura i definir bé els rols de cada membre.

L'estructura del projecte està formada per totes aquelles persones que des de diverses perspectives i responsabilitats són rellevants per a l'assoliment dels objectius i el bon funcionament del procés. Per això, és necessari que estiguin ben definits els diversos nivells de l'estructura, els membres que en formen part, i les responsabilitats i funcions associades.

A l'hora de definir els membres de l'estructura i els responsables de les tasques i les accions de la dinàmica de treball, és important identificar els sectors clau per al nostre projecte i les àrees de l'ajuntament, entitats i persones rellevants de cada sector (salut, educació, benestar social, mobilitat, urbanisme, esports, medi ambient, joventut, etc.).

Els sectors clau de cada projecte depenen dels nostres objectius específics, però també de l'organització municipal i les necessitats particulars del projecte, i els identificarem en la fase de diagnòstic, però també durant el seu desenvolupament, que haurem d'anar adaptant a l'entrada de nous sectors i actors clau.

Per tal de facilitar el disseny de la proposta us proposem una estructura genèrica que inclou quatre nivells: un equip de coordinació, un grup motor, un grup de treball i la mesa institucional.

Figura 7. Estructura i equips.



a. Coordinació

És l'equip que vetlla pel desenvolupament del projecte. Són responsables del seguiment del projecte i la coordinació de l'estructura. Ha de ser un equip petit (1 o 2 membres), ja que ha de ser àgil i operatiu per fer les tasques de coordinació dels altres equips.

L'han d'integrar aquella/es persona/es que coneguin millor la proposta i tinguin un alt nivell de motivació. En aquest sentit, és convenient que sigui una persona que hagi format part del mateix procés de disseny de la proposta.

Igualment, han de ser persones que tinguin una visió global del projecte i una comprensió dels objectius i els principis de la intersectorialitat en salut. Ja que és una proposta provinent de l'àrea de salut, seria convenient que fossin persones provinents d'aquesta mateixa àrea.

Taula 6. Característiques de l'equip de Coordinació.

Funció	Membres	Característiques
<ul style="list-style-type: none"> • Vetlla pel desenvolupament del projecte • Coordina els altres equips 	<ul style="list-style-type: none"> • Mida petita (1 o 2 persones) • Àrea de salut 	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement del projecte i visió global • Motivació alta

b. Grup motor

Aquest grup dóna suport a Coordinació i s'encarrega de realitzar tasques d'integració i de mantenir una relació constant entre els objectius específics i els objectius generals. Ha de realitzar aquelles accions que es troben entre les tasques de coordinació i les accions específiques que realitza el grup de treball.

En aquest sentit, el grup motor s'encarrega d'aquelles tasques i accions transversals que requereixen implicació a llarg termini i visió global del projecte.

El Grup motor ha de mantenir una estreta relació amb Coordinació; per això els seus membres són seleccionats per part de Coordinació en funció de criteris d'oportunitat, possibilitat i pertinença. Ha de ser un equip reduït (depenent de la mida del projecte) de persones altament motivades i de la confiança de l'equip de Coordinació.

Taula 7. Característiques del Grup motor.

Funció	Membres	Característiques
<ul style="list-style-type: none"> • Suport a Coordinació • Accions transversals • Objectius generals del projecte 	<ul style="list-style-type: none"> • Mida petita, depenent del projecte (3-5 persones) • Àrees involucrades en el projecte 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivació alta • Visió global • Implicació a llarg termini

c. Grup de treball

És el grup més extens i el que implementa efectivament el treball intersectorial. Per tant, és aquell grup que realitza les accions i tasques específiques del nostre projecte, i sobre el qual es produeix la intersectorialitat efectivament.

Així, si l'objectiu del projecte és generar relacions i intercanviar informació entre àrees (Informació), el grup de treball implementa i és afectat pel projecte. Si, en canvi, l'objectiu del projecte és dissenyar un nou servei (Integració) el grup de treball s'encarrega de desenvolupar les tasques bàsiques de tot el cicle del servei, des del disseny fins a la implementació.

Ha de ser un grup representatiu dels agents implicats en el projecte intersectorial i al mateix temps ha de ser generador i facilitador de treball intersectorial i de participació. En aquest sentit, és recomanable que aquest grup no es limiti a membres de les àrees de l'ajuntament i també inclogui representants d'actors socials rellevants (associacions, entitats, etc.).

Els membres del grup els selecciona cada àrea o entitat. Es converteixen, així, en el responsable o intermediari de l'àrea o entitat en el projecte. Si bé l'equip de Coordinació no pot prendre la decisió, s'ha de tenir en compte que els participants han d'estar motivats, mostrar un compromís a llarg termini (tot el temps que duri el projecte) i conèixer els objectius i el funcionament del projecte. En aquest sentit, Coordinació, tot i que no selecciona els membres del grup, pot esmentar aquestes prioritats als responsables de l'àrea o de l'entitat.

Taula 8. Característiques de l'equip del Grup de treball.

Funció	Membres	Característiques
<ul style="list-style-type: none"> • Implementa la intersectorialitat • Accions i tasques bàsiques del projecte 	<ul style="list-style-type: none"> • Representants de les àrees rellevants per al projecte • Altres actors rellevants 	<ul style="list-style-type: none"> • Representativitat • Participació

d. Mesa institucional

Aquest grup el formen els representants polítics de l'ajuntament i els alts responsables de les àrees involucrades en el projecte. No participa directament en el desenvolupament del projecte però és necessari, ja que ens aporta suport institucional i legitimitat política. Igualment, la mesa institucional i el seu suport polític són claus per a la validació i l'execució de serveis i projectes específics que sorgeixin del treball conjunt resultant de la nostra proposta intersectorial, i per comunicar-los en l'àmbit institucional.

L'equip de coordinació no té cap responsabilitat sobre aquest grup, però és necessari involucrar-lo en dues fases fonamentals de la implementació del projecte: la validació inicial i la renovació del compromís.

- **Validació inicial.** Aquesta primera fase fa referència al moment en què presentem la nostra proposta intersectorial per aconseguir la validació política i els recursos necessaris per implementar-la. Aquesta fase ha de tenir lloc en un moment inicial del procés d'implementació, ja que sense la validació política no podem tirar endavant el projecte. És recomanable fer-la en format reunió de treball en una o més sessions per aconseguir explicar el projecte, incorporar modificacions i millores, i formalitzar el compromís polític en el projecte.
- **Renovació del compromís.** Aquesta fase té l'objectiu de renovar el compromís polític amb el projecte assolit en la primera fase de validació. El moment en què tindrà lloc aquesta fase dependrà dels resultats, dinàmiques de treball i temporalitat definits per al nostre projecte. Hem de tenir en compte que sigui un punt en què hàgim assolit objectius establerts i puguem presentar resultats observables (vegeu [8. Resultats i avaluació](#)); d'aquesta manera la renovació del compromís va lligada a la definició inicial del projecte i als resultats assolits.

Taula 9. Característiques de la Mesa institucional.

Funció	Membres	Característiques
<ul style="list-style-type: none"> • Suport institucional • Legitimitat política • Validar serveis i projectes • Comunicació a escala institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables d'àrea • Representants polítics pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixedors dels objectius generals i funcionament del projecte

A aquesta proposta de quatre nivells hi hem d'incloure d'alguna manera la participació ciutadana. No hem d'oblidar que l'objectiu del nostre projecte és la intersectorialitat en salut. En aquest sentit, sigui com sigui la nostra dinàmica de treball, hem d'aconseguir que sigui una dinàmica participativa, que inclogui les diverses veus rellevants en el sector, no només les institucionals sinó també les que formen part del teixit social, de la ciutadania.

Així, és rellevant que tot mètode de treball inclogui fases o accions per informar i consultar la ciutadania sobre el projecte, però també que articuli la participació ciutadana a través de la mateixa dinàmica de treball. En aquest sentit l'OMS (2011) defensa que la participació i l'apoderament de la ciutadania des de l'inici del procés són crítics perquè aquest tipus de projecte posi l'atenció en les necessitats de la gent.

D'aquesta manera, recomanem que qualsevol proposta intersectorial prevegi incorporar alguns d'aquests mecanismes:

- Informar la ciutadania com a mínim una vegada a l'any.
- Incloure mecanismes de participació en l'estructura i la dinàmica del projecte.
- Fer ús de mitjans de comunicació i eines digitals, com les xarxes socials, blogs, pàgines web, etc.
- Facilitar la incorporació d'organitzacions no governamentals dels diversos sectors rellevants en el procés.

La participació efectiva i sostinguda requereix transparència en tot el procés i canals de comunicació bidireccional i accessibles entre la ciutadania i les institucions participants.

Aquesta comunicació i transparència ha de permetre rendir comptes a la ciutadania, però també és clau per informar a les institucions de les possibles queixes i potencials preocupacions de la ciutadania vers el projecte.

7. Dinàmica de treball

Com concretarem la dinàmica de treball d'aquest mètode?

A l'hora de treballar conjuntament amb altres àrees podem recórrer a mètodes clàssics i rígids, però segurs, o podem fer servir mètodes més innovadors i flexibles, però incerts.

En aquest sentit, quan dissenyem la nostra proposta intersectorial hem de decidir quines dinàmiques de treball establim, com l'organitzem, quin serà el calendari, com mantenim el contacte amb els membres del projecte, quin tipus de productes generem, etc. En conclusió, hem de decidir com s'ha de desenvolupar el projecte i com el fem funcionar per assolir els nostres objectius.

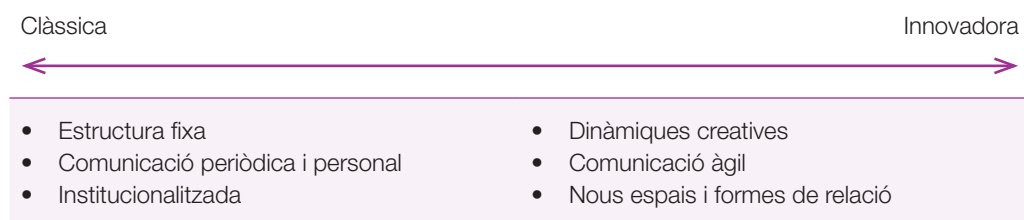
En aquest punt de la guia s'apunten tres elements bàsics que s'han de tenir en compte a l'hora de definir la dinàmica de treball del nostre projecte: la dinàmica organitzativa, el calendari i els productes.

a. Dinàmica organitzativa

La dinàmica fa referència a la fórmula amb què organitzem el procés de desenvolupament del projecte; inclou tot allò que fa referència a la manera com ens comuniquem i com organitzem el treball intersectorial.

- Les **dinàmiques clàssiques** es basen en una estructura estable i fixa, una comunicació personal i periòdica, i un cert grau d'institucionalització dels processos. Per tant, si volem treballar amb aquest tipus de dinàmiques recomanem reunions de treball formals, estructurades, periòdiques i amb objectius clars. L'acció i la comunicació dels grups de treball es desenvolupen a través d'aquestes trobades i són l'element central on es produeix el treball intersectorial. Una *taula intersectorial* és l'exemple més clar d'una dinàmica de treball clàssica.
- Les **dinàmiques innovadores** tendeixen a utilitzar models alternatius. Si bé no eliminem les reunions de treball com a espais de comunicació i acord, també recorrem a altres vies de comunicació més àgils (correu electrònic, xarxes socials, grups de discussió, etc.), i fem ús de dinàmiques de treball creatives, fora de l'espai de treball formal, amb estructures flexibles, capaces de generar nous punts de vista. En aquest sentit intentem trobar nous espais i maneres de relacionar-nos amb les altres àrees i actors implicats en el projecte, com per exemple sessions o trobades informals, grups d'interessos i oci (esports, lectura, audiovisuals...), ús de les xarxes socials i els mitjans digitals (blogs...).

Figura 8. Comparativa de dinàmiques organitzatives.



b. Calendari

El calendari del projecte el podem definir tant per la durada de tot el procés com per la periodicitat de les accions durant el procés d'execució. En aquest sentit, podem determinar que el nostre projecte es desenvolupi al llarg d'un període de temps prèvia-

ment definit i clar (1 any), i que les accions i tasques es realitzin amb una periodicitat estable (cada 15 dies o un mes), o podem defugir d'una temporalitat definida i establir criteris més flexibles en el compliment de les accions.

A l'hora de dissenyar la nostra proposta podem partir de dos enfocaments diferents:

- Un **enfocament clàssic**, propi dels mètodes de treball en cascada. Des d'aquesta perspectiva, establim períodes fixos de treball, cada un amb objectius propis, i que són necessaris per continuar amb el projecte. Per tant, el nostre calendari ve determinat per la finalització de cada acció per poder continuar amb la següent. En aquest sentit, necessitem calcular molt bé la durada de cada acció o fase, ja que d'això depèn el compliment de tot el projecte.

Per tant, en aquest model el calendari ha d'estar ben definit, amb períodes clars i estables, i les accions s'han d'ajustar al compliment del calendari per a l'èxit de tot el projecte. A l'hora de definir el calendari del nostre projecte des d'aquesta perspectiva ens pot ser molt útil utilitzar un diagrama de Gantt,¹⁷ per exemple.

Positiu: Calendari fix i estable, conegut per tots els membres del projecte des de l'inici, que permet un seguiment exhaustiu del compliment del calendari.

Negatiu: És un calendari poc flexible i molt dependent del compliment de les tasques. Altament condicionat a una previsió inicial acurada.

- O bé, podem partir d'un **enfocament innovador**, propi dels mètodes Agile. Des d'aquesta perspectiva, no són tan importants els temps com els petits objectius a curt termini. En aquest tipus de models podem fugir d'un calendari estricte i podem basar-nos en una aproximació més flexible amb els temps i enfocada a l'assoliment d'objectius amb certa independència.

El compliment dels objectius en aquest tipus de projectes no depèn d'una estructura seqüencial, sinó d'un aprenentatge continu i d'objectius específics no dependents entre ells, però que sumen a l'hora d'assolir l'objectiu general.

Si utilitzem aquests tipus de calendari, posarem l'accent en les accions, que si bé podem definir en un cert marc temporal no han de complir estrictament amb el calendari; tenim marge d'allargar o retardar processos, ja que el resultat final del projecte no se n'ha de ressentir.

Positiu: Calendari flexible que no depèn d'una estructura seqüencial. Per als membres del projecte, és un enfocament que defuig d'obligacions periòdiques i dates d'entrega estrictes.

17. Vegeu [Annex 4: Mètodes de gestió de projectes](#).

Negatiu: En ser flexible i enfocat a objectius pot generar dubtes i inseguretat en aquelles persones acostumades al mètode clàssic.

Tot i la flexibilitat en el calendari i els focus en els objectius i les accions, els projectes d'aquest tipus també han de seguir lògiques cícliques per al mateix seguiment del procés.¹⁸ Tot i que no estigui plantejat amb un calendari estable i definit, necessitem que el procés de desenvolupament del projecte inclogui moments o fases d'avaluació i revisió, que necessàriament han de respondre a una lògica de cicle. Aquestes fases poden ser definides amb criteris temporals («cada x mesos») o amb altres criteris («cada x accions»), però han de ser regulars per poder avaluar l'evolució del projecte i rendir comptes.

En el mateix sentit, recordem que fins i tot aquests tipus de projectes es desenvolupen en el marc dels cicles propis de l'ajuntament, que, entre altres, depenen de pressupostos anuals. Per tant, tot i que el nostre projecte no segueixi aquesta lògica, també hem d'incorporar memòries anuals, informes, actes institucionals, etc.

Figura 9. Comparativa d'enfocaments temporals.

Clàssic	Innovador
←	→
Cascada	Agile
<ul style="list-style-type: none"> • Calendari i fases ben definits des del principi • Estructura seqüencial • Compliment exhaustiu del calendari 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocat a les accions autònomes • Adaptació als imprevistos • Calendari flexible i adaptable

c. Productes

Els productes són una part essencial de la dinàmica de treball; són les eines de les quals ens dotem per desenvolupar el treball intersectorial. En aquest cas, definir el tipus de producte que utilitza o genera el nostre projecte és clau per entendre com treballarem i quins resultats volem assolir.

- Els productes associats a **models clàssics** són també tradicionals, productes coneguts, testats, però poden generar estancament i avorriment. Per tant, una dinàmica de treball clàssica genera regularment informes de treball, memòries anuals, etc. En el moment de la seva elaboració, aquests productes són al mateix temps el resultat del treball intersectorial i els elements que ens permeten treballar conjuntament. Tot i això, són productes coneguts, que utilitzem en el nostre dia a dia, i que poden esdevenir rutinaris i generar un cert grau d'avorriment, cosa que té un impacte negatiu sobre l'objectiu intersectorial.

18. Ampliem les reflexions sobre l'avaluació del procés en el proper apartat.

- Els **productes innovadors**, en canvi, són difícils de definir, ja que no podem limitar-ne l'abast ni la forma. Tot i això, la idea de producte innovador és tot aquell que faciliti la intersectorialitat a través d'un treball motivador, participatiu, creatiu, etc. Dins d'aquest àmbit en podem trobar una gran varietat, des de millores dels productes clàssics (infografies), nous mitjans i eines (blog, fitxes ciutadanes), o serveis i projectes innovadors.

8. Resultats i avaluació

Quins resultats esperem com a conseqüència de la implementació del mètode de treball intersectorial? Com els avaluarem?

A l'hora de dissenyar la nostra proposta de treball intersectorial hem de tenir clar quins són els objectius que perseguim i, per tant, quins resultats ha d'assolir el projecte, i és per això que hem de dissenyar la manera d'avaluar si els hem assolit.

De fet, tal com recomana l'OMS, una avaluació i seguiment continuats dels impactes sobre la salut i sobre els determinants d'aquesta són bàsics per identificar les fortaleses i debilitats del nostre projecte i de les seves accions i intervencions.

Els objectius de la intersectorialitat i els resultats del projecte estan estretament lligats amb el nostre model intersectorial, especialment amb el grau d'intensitat al qual hem decidit arribar.

Així, si el nivell d'intensitat del nostre projecte és bàsic (Informació), els objectius i els resultats que haurem de cercar han de tenir a veure amb la informació compartida i el coneixement generat. Si el nivell d'intensitat és major, i volem generar estratègies de treball col·laboratiu relacionades amb algun projecte o servei (Coordinació), com a mínim haurem de cercar i analitzar si efectivament generem treball en xarxa. I si volem crear projectes i serveis nous des d'una perspectiva intersectorial (Integració), hem de tenir en compte que els nostres resultats han d'estar relacionats amb la creació conjunta de recursos, productes o serveis. Els resultats per a cada nivell d'intensitat són:

- a. Els resultats d'**Informació**: tots aquells relacionats amb l'aprofundiment en la relació i l'intercanvi d'informació entre les àrees del coneixement. Les millores en el coneixement dels altres equips, les seves funcions i atribucions, les dinàmiques de treball, els serveis i projectes que desenvolupen, les inquietuds i motivacions, etc., tots aquests elements són resultat d'un projecte intersectorial encarat al coneixement.
- b. Els resultats de **Coordinació**: aquells que incrementen el treball intersectorial i les relacions de col·laboració entre àrees. En aquest cas haurem d'observar i avaluar com es produeix el treball col·lectiu, si millorem processos ja existents i si aconseguim corregir l'eficàcia i l'eficiència de projectes i serveis municipals.
- c. Els resultats d'**Integració**: aquells que fan referència a la implementació i l'execució d'un nou servei o projecte intersectorial en salut. Així, el que haurem de tenir en

compte en aquests casos és com el treball conjunt de les diverses àrees afecta tot el cicle de la política, des del seu disseny fins a la seva execució, i els resultats tant del treball intersectorial com de la política que estem implementant.

Per tal de reconèixer quin ha estat l'impacte de la implantació del mètode de treball proposat es considera necessari desenvolupar un mètode d'avaluació que segueixi d'inici a final la implementació del projecte intersectorial.

La creació d'indicadors

Avaluar és l'acte d'apreciar, analitzar i jutjar els resultats provinents d'una intervenció per mesurar-ne la qualitat i l'efectivitat. D'una manera o altra, tota avaluació busca respondre a les següents preguntes:

- *S'han complert els objectius que ens havíem proposat a l'inici del projecte?*
- *El desenvolupament de les accions ha estat correcte?*
- *L'objectiu del projecte contribueix a resoldre el problema prèviament definit?*
- *Quin ha estat l'efecte del projecte sobre les persones beneficiàries?*
- *Els beneficis rebuts per les persones destinatàries són els proposats pel programa o són diferents?*
- *Es justifiquen els costos del projecte?*

L'avaluació de projectes presenta tres avantatges diferenciats:

- Permet determinar la **responsabilitat** del projecte en relació amb els seus resultats, a través de la mesura sistemàtica de les dades i, per tant, permet la rendició de comptes als ens implicats.
- Incrementa el **coneixement** que tenim sobre el projecte i l'àmbit en què actua, aportant més i millor criteri per a futurs projectes.
- Reforça les **capacitats** de l'entitat per desenvolupar la seva tasca, perquè permet incorporar millores en el mètode de treball, la capacitat analítica i les pràctiques de gestió.

D'aquesta manera es cobreix un doble objectiu: **obtenir evidència de l'efectivitat en l'assignació dels recursos, i dur a terme un exercici de transparència de cara a la ciutadania i els organismes implicats.**

Per portar a terme una avaluació cal definir primerament les preguntes que aquesta vol respondre. És recomanable que aquestes siguin definides a l'inici del procés de manera conjunta amb els diferents actors que hi participen. Així, s'aconsella formular l'avaluació amb les persones que van des de l'àrea de l'Administració que encarrega el projecte a implementar, fins a les mateixes persones que el gestionen.

La formulació de preguntes d'avaluació ens permetrà imaginar-nos l'escenari que volem com a fruit del projecte intersectorial. **La verificació de les diferents hipòtesis que**

es formulin serà l'objectiu de l'avaluació que es portarà a terme durant el desenvolupament del programa. A més, l'avaluació també ens permetrà veure si s'han assolit altres objectius que no es preveien a l'inici del projecte.

Per tal de portar a terme l'avaluació caldrà crear indicadors que permetin mostrar evidència de la feina feta. Els **indicadors** són les variables quantitatives o qualitatives que permeten mesurar l'assoliment dels resultats i els objectius de manera simple i segura, per tal de reflectir els canvis produïts per la intervenció.

Per avaluar el mètode intersectorial de treball resulta interessant diferenciar tres tipus o categories d'indicadors: de procés, de resultat i d'impacte. Cadascun dels indicadors que es creïn per a cada nivell estarà relacionat amb els objectius d'*Informació*, *Coordinació* i *Integració* expressats a l'inici del capítol.

Taula 10. Categories d'indicadors.

Tipus d'indicador	Què mesura?
Procés	Els indicadors de procés o de gestió valoren la consecució de tasques establertes al mètode de treball: les activitats realitzades, els esdeveniments, els productes elaborats, els recursos destinats i la relació amb el pressupost, si n'hi ha. <i>Exemples d'indicadors de procés podrien ser: nombre de reunions, nombre de jornades, persones assistents, cost de la jornada o materials elaborats.</i>
Resultat	Els indicadors de resultat busquen mesurar l'assoliment dels objectius específics del projecte. En el cas d'un mètode de treball intersectorial, seguint els objectius definits en aquesta guia, aquests haurien de valorar en quina mesura hem assolit millores en l'àmbit de la informació, la coordinació i la integració entre àrees. <i>Per exemple, possibles indicadors de resultat serien: Nous canals d'informació entre àrees, coneixement de les persones que treballen a l'ajuntament en temes de salut del municipi, noves estratègies de treball col·laboratiu entre àrees, valoració d'aquestes per part dels agents implicats, nous serveis o projectes de caràcter intersectorial en salut...</i>
Impacte	Els indicadors d'impacte mesuren en quina mesura la implementació de les accions té efectes en la població implicada. Dit d'una altra manera, valoren què ha canviat com a conseqüència del mètode de treball implementat. <i>Per exemple, en cas d'estar desenvolupant un projecte intersectorial per abordar el consum d'alcohol per part de menors d'edat, els indicadors haurien de mesurar en quina mesura el projecte ha reduït el consum en aquesta població.</i>

A l'hora de definir els indicadors, com a regla general es recomana que aquests tractin de ser SMART.¹⁹ Aquesta denominació prové de les cinc característiques que han de reunir en llengua anglesa:

19. 'Intel·ligent' en anglès.

- **Específics** (*Specific*): han d'aconseguir mesurar la informació necessària amb la màxima especificitat. És a dir, l'indicador ha d'estar específicament formulat per mesurar allò que es vol mesurar. Per això ens hem de preguntar: *aquest indicador capta l'essència d'allò que volem mesurar? Queda clar què és el que mesurem amb aquest indicador?* Per això caldrà que l'indicador estigui integrat en un marc teòric conceptual.
- **Mesurables** (*Mesurable*): per assegurar que és factible obtenir la informació. Això implica que cada variable integrada en el si de l'indicador ha d'estar definida per tal que aquest pugui ser analitzat, observat i testat. Per això caldrà que davant l'indicador ens preguntem: *els canvis són verificables objectivament?*
- **Atribuïbles** (*Attributable / Assignables*): l'indicador ha d'estar relacionat amb els assoliments del projecte. Això vol dir que qualsevol canvi mesurat ha de poder ser atribuït a la intervenció feta.
- **Realistes** (*Realistic*): l'indicador ha de garantir que les dades es poden obtenir amb els recursos disponibles, amb una freqüència raonable i amb un cost proporcionat.
- **Temporalitzats** (*Time Bound*): els indicadors han d'estar acotats a un temps limitat en funció de la durada del projecte. Han d'estar acotats al marc temporal que volen mesurar.