

**Fòrum de Polítiques Públiques sobre
MAINSTREAMING DE GÈNERE**

Maria de la Fuente
Maria Freixanet
Mònica Gelambí
Roser Rifà

Materials CiP

Informes

Sense número, recerca 2008 – 2009



Institut de Ciències Polítiques i Socials
Adscrit a la Universitat Autònoma de Barcelona



Generalitat de Catalunya
Institut Català de les Dones

Informes

Informes és un espai digital de difusió d'estudis en profunditat sobre el gènere i les seves implicacions socials i polítiques. Es tracta d'una col·lecció no periòdica d'informes i estudis acadèmics encarregats pel Programa Ciutats i Persones a persones expertes en la matèria. Els Informes formen part dels **Materials CiP**, l'espai de difusió propi del Grup de Recerca Ciutats i Persones. Des de l'any 2008, aquestes col·leccions donen sortida a estudis en profunditat i a articles breus sobre Gènere i/o sobre Municipalisme, les temàtiques insígnia d'aquest Grup de Recerca.

D.L.: B.20634.2012

Autores

Maria de la Fuente Vázquez és llicenciada en filosofia i doctoranda al departament de Ciència Política de la UAB amb la tesi sobre Gènere i Poder. S'ha especialitzat en teoria política feminista i política local amb perspectiva de gènere. Ha estat tècnica de dones i joventut a la Federació de Municipis de Catalunya i directora del Programa Ciutats i Persones de l'ICPS, i actualment realitza assessoraments externs en temes de gènere.

Maria Freixanet Mateo és llicenciada en Ciències Polítiques i de l'Administració i Màster en Polítiques Públiques i Socials per la Universitat Pompeu Fabra i la John Hopkins University. És la coordinadora del Grup de Recerca Ciutats i Persones i s'ha especialitzat, primer a l'Observatori Social d'Espanya i després a l'Institut de Ciències Polítiques i Socials, en la recerca i la divulgació en l'àmbit de les polítiques públiques i del gènere.

Mònica Gelambí Torrell és doctora per la Universitat Rovira i Virgili amb menció de doctorat europeu, i llicenciada en Ciències Jurídiques per la URV i en Ciències Polítiques i de l'Administració per la UB. És la directora del Centre de formació i recerca Atena Gender Consulting i especialista en anàlisi de polítiques públiques, polítiques per a la igualtat d'oportunitats en àmbit local i gestió transversal de gènere.

Roser Rifà Jané és llicenciada en Ciència Política i doctoranda al Departament de Ciència Política de la UAB, on estudia la relació entre les característiques personals de les persones i la formació, estabilitat i canvi de les actituds polítiques de la ciutadania. Ha estat becària en formació per a la investigació a l'ICPS durant el bienni 2009-2010, i ha participat en projectes d'investigació diversos.

Suport

Aquesta recerca, duta a terme durant els anys 2008 i 2009, té el suport i la subvenció de l'Institut Català de les Dones.

Índex

1. INTRODUCCIÓ.....	5
2. METODOLOGIA.....	8
Sessions realitzades.....	9
3. APROXIMACIÓ A LES DADES QUANTITATIVES	13
3.1 Recollida de dades	13
3.2 Sistema d'enviament dels qüestionaris	13
3.3 Format del qüestionari.....	13
3.4 Dades desglossades	14
3.5 Distribució territorial de les respostes.....	14
3.6 Respostes qüestionari.....	15
4. APROXIMACIÓ QUALITATIVA.....	42
4.1. Impacte de l'existència d'una regidoria responsable de les polítiques d'igualtat en gènere en l'elaboració de polítiques públiques de gènere	43
4.1.1. Fortaleses.....	45
4.1.2. Debilitats.....	47
4.1.3. Amenaces.....	50
4.1.4. Oportunitats	52
4.1.5. Conclusions	53
4.2. El paper de les comissions interdepartamentals en l'elaboració de polítiques públiques de gènere	54
4.2.1. Fortaleses.....	56
4.2.2. Debilitats.....	60
4.2.3. Amenaces.....	63
4.2.4. Oportunitats	64
4.2.5. Conclusions	67
4.3. Els mecanismes participatius com a part d'un procés de mainstreaming de gènere	68
4.3.1. La decisió de fer un procés participatiu.....	68
4.3.2. La dinamització del procés.....	71
4.3.3. Sobre què i fins on es participa?.....	75
4.3.4. Qui participa?.....	77
4.3.5. Conclusions	81
4.4 l'avaluació de les polítiques transversals de gènere en l'àmbit local	82
4.4.1. La decisió d'avaluar	82
4.4.2. Els continguts de l'avaluació	85
4.4.3. Els aspectes procedimentals	88
a) Organitzar-nos per a avaluar	88
b) Altres ens implicats.....	92
c) La periodicitat.....	95
4.4.4. Els resultats i impactes de l'avaluació.....	95
4.4.5. Conclusions	97
4.5 Dades i indicadors amb perspectiva de gènere en les polítiques públiques locals	98
4.5.1. Marc conceptual	98

4.5.2. Situació Actual	100
4.5.3. Escenari Òptim.....	107
4.5.4. Riscos per a assolir l'òptim	108
4.5.5. Oportunitats per a assolir l'òptim.....	109
4.5.6. Estratègies per a assolir l'òptim.....	110
4.5.7. Quadre - resum.....	115
4.5.8. Conclusions.	116
4.6. El lideratge polític per a la prioritació de les polítiques de gènere a l'ajuntament	117
4.6.1. El lideratge	117
4.6.2. Estructura organitzativa	118
4.6.3. Característiques personals	119
4.6.4. Aliances	121
4.6.5. Riscos	122
4.6.6. Oportunitats i estratègies	125
4.6.7. Una forma diferent de liderar	127
4.6.8. <i>Conclusions</i>	130
5. GUIA PRÀCTICA: ESTRATÈGIES PER ALS ENS LOCALS QUE VOLEN DUR A TERME POLÍTIQUES TRANSVERSALS DE GÈNERE.....	131
5.1. Estratègies a l'hora d'implementar el MG en qualsevol dels seus aspectes:.....	132
5.2. Propostes en relació a la regidoria:	134
5.3. Propostes en relació als espais interdepartamentals:	136
5.4. Propostes en relació a la participació ciutadana com a part del MG:.....	139
5.5. Propostes en relació a l'avaluació de polítiques de gènere:	142
5.6. Propostes en relació a la creació i ús d'indicadors de gènere:	145
5.7. Propostes sobre el lideratge polític en el MG:.....	147
6. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTÀRIA	150
7. ANNEXES.....	152
7.1. Qüestionari	152
7.2. Llistat de les persones assistents a les sessions	159

1. INTRODUCCIÓ

La gestió transversal de gènere¹ ha entrat en l'agenda dels governs dels diferents Estats europeus com a conseqüència de les campanyes de promoció i difusió que s'han fet des de la Unió Europea, el Consell Europeu i l'Organització de les Nacions Unides (Daly, 2005: 434-5).

Avui dia es pot parlar de la seva acceptació a nivell nacional, regional i local, tot i que el món local continua sent el més oblidat des de l'àmbit acadèmic, i, conseqüentment, el que disposa de menys instruments per a la seva realització.

La perspectiva de gènere assumeix que les diferents institucions públiques no han estat mai neutrals en relació a les desigualtats de les dones i que han ignorat les diferències entre homes i dones, tot presentant un biaix androcèntric. D'aquesta forma, les polítiques públiques han donat continuïtat a la realitat social estructural existent de desigualtat entre homes i dones i opressió de la diferència sexual. Des d'aquest punt de vista, doncs, és necessària una estratègia que inverteixi aquesta situació, i que inclogui *"l'organització, millora, desenvolupament i avaluació dels processos polítics, de forma que la perspectiva de la igualtat de gènere, s'incorpori a totes les polítiques, a tots els nivells, a totes les etapes, per part del actors normalment involucrats en l'adopció de les mesures polítiques"*².

De l'estudi de la implementació de la perspectiva de gènere en els països que formen part de la Unió Europea³ s'han detectat tres tendències (Daly, 2005: 435-438):

PRIMERA. Creació de nous òrgans en l'administració especialitzats en la gestió transversal de gènere, dotats de personal expert i amb capacitat de donar suport tècnic a la resta dels òrgans de l'administració.

¹ El gender mainstreaming s'ha traduït en català com 'transversalitat de gènere' o 'gestió transversal de gènere'.

² Definició del Grup de Treball sobre el Mainstreaming de Gènere del Consell d'Europa, 2004.

³ Són les conclusions del projecte EQUAPOL, que té per objectiu l'avaluació del progrés en la integració de la perspectiva de gènere en les polítiques públiques d'Europa, i de l'impacte d'aquesta integració en la "qualitat" d'aquestes polítiques. L'estudi s'ha realitzat en el període 2002-2004 i s'ha centrat en 8 estats membres: Bèlgica, Espanya, Grècia, Irlanda, Lituània i el Regne Unit. Les conclusions es poden trobar a la següent pàgina web: www.equapol.gr

SEGONA. Disseny d'instruments per facilitar la implementació (mètodes per avaluar l'impacte de gènere de les polítiques, per realitzar informes especialitzats, per definir nous indicadors de gènere, etc.).

TERCERA. Realització d'un mix personalitzat entre l'enfocament de gènere i les altres polítiques per a la igualtat d'oportunitats entre sexes.

Existeix, però, una gran heterogeneïtat en l'èxit de l'aplicació d'aquesta estratègia en funció de diversos factors de caire extern (aliances polítiques, presència de dones a l'esfera política, capacitat de la institució pública, ideologia del partit de govern, grau de desenvolupament de l'Estat del Benestar, o estabilitat política)⁴.

En aquest sentit la literatura acadèmica sobre la transversalitat ha realitzat una tasca notable en l'avaluació de les polítiques, un cop realitzades, o bé, mitjançant l'anàlisi del discurs, sobre la configuració de l'agenda. No sabem tant però, sobre les fases intermitges que van entre la configuració de l'agenda i l'avaluació de la transversalitat: la formació, la presa de decisions i la implementació de la transversalitat.

El fòrum de polítiques públiques ha abordat el procés intermig, i més complex per les persones que gestionen les polítiques públiques: el moment de la implementació, amb el conjunt de dificultats i oportunitats generades per les estructures, la cultura organitzativa i la realitat pressupostària concreta. És a dir, les estratègies que cal dur a terme en les organitzacions públiques des del moment en què s'engega políticament un pla integral, fins que les actuacions concretes són posades en marxa i cal avaluar-les.

La feina realitzada des del fòrum s'ha ocupat de 6 temes d'estudi que influeixen en el disseny de les polítiques públiques de gènere:

Les comissions interdepartamentals com bon exemple per l'articulació del treball de les àrees o unitats implicades en les diverses fases d'un pla transversal.

Les regidories d'igualtat en gènere com estructures polítiques i/o tècniques vinculades al pla transversal, que faciliten l'establiment de mecanismes o protocols estables per al seu seguiment.

L'articulació de la **participació ciutadana** en les diverses fases d'un pla transversal.

L'avaluació com a part del pla transversal

⁴ Valiente, Celia (2005): La efectividad de los organismos de igualdad: El estado de la cuestión en el ámbito internacional. VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno.

La definició i l'ús dels **indicadors de gènere** en la política pública.

El lideratge polític i la prioritat de l'equitat de gènere en l'agenda de la institució.

Les conclusions que aquest projecte aporta respecte a cada un dels temes seleccionats són el resultat d'un treball conjunt amb persones polítiques, tècniques, personal acadèmic i especialistes dels diferents objectes de debat.

Els resultats d'aquest estudi no es limiten a les propostes i conclusions que es presenten en aquest informe, sinó que també s'han produït en les mateixes sessions de treball, que han servit d'intercanvi de bones pràctiques i per la creació d'una xarxa de persones que treballen per la gestió transversal de gènere en l'àmbit local.

El present informe s'estructura de la següent manera:

- 1. Radiografia de les polítiques públiques de gènere en l'entorn local català.** Aproximació als resultats de l'estudi quantitatiu realitzat mitjançant qüestionaris als municipis catalans que estan treballant les polítiques d'igualtat en gènere.
- 2. Presentació de la metodologia seguida en el projecte.** Creiem que és molt important tenir en compte el procés seguit i els instruments utilitzats, ja que el document és el resultat d'un treball conjunt amb les protagonistes de les polítiques d'igualtat entre dones i homes en el món local.
- 3. Presentació de l'anàlisi realitzat de cada un dels temes que forma part del projecte.** Es presenten les reflexions al voltant de cada una de les eines, senyalant els seus punts forts, dèbils i les oportunitats i les amenaces que l'entorn polític local pot oferir.
- 4. Propostes de millora en relació a cadascun dels temes objecte de debat.**

2. METODOLOGIA

La metodologia seguida en el Fòrum de Polítiques Públiques sobre Transversalitat de Gènere consta de tres fases. En la primera de les fases, s'ha realitzat un estudi de tipus quantitatiu, per a la detecció i avaluació de l'aplicació de la transversalitat de gènere, mentre que en la segona i la tercera fase de l'estudi s'ha treballat mitjançant tècniques qualitatives, en un procés de trobada entre gestors públics i acadèmics, amb la finalitat d'elaborar un document conclusiu de tipus propositiu per a la superació de les dificultats detectades i la potenciació de les fortaleeses.

En primer lloc, s'enquestaren les àrees i/o els departaments encarregats de desenvolupar polítiques de gènere de 75 municipis de Catalunya. En aquesta primera etapa de l'estudi, es preguntava entorn el lideratge polític i l'equitat de gènere, l'estructura municipal, el pla transversal, la participació ciutadana i el seguiment i l'avaluació del pla transversal⁵. Centrant-nos en aquestes temàtiques, considerades prioritàries, l'objectiu d'aquesta primera fase d'investigació consistia en adquirir una primera impressió sobre quins són els problemes amb què es troben les administracions públiques a l'hora d'aplicar la transversalitat de gènere.

Les respostes obtingudes en els qüestionaris ens permeteren delimitar la temàtica a tractar en la segona fase de l'estudi, així com seleccionar les persones participants en aquesta etapa. Les temàtiques abordades en la primera part de la investigació tenen vinculació amb la segona fase de l'estudi, consistent en la realització de sessions deliberatives, d'intercanvi d'opinions i d'experiències, dutes a terme amb la participació de persones vinculades a l'administració local i municipal –tan perfils polítics com tècnics– i persones provinents de l'àmbit acadèmic i/o investigador, juntament a l'equip dinamitzador, integrat per quatre persones del programa Ciutats i Persones de l'Institut de Ciències Polítiques i Socials. En aquesta etapa de l'estudi s'han desenvolupat fins a sis sessions, que són: pla transversal, regidoria de la dona o d'igualtat⁶, polítiques transversals de gènere, indicadors socials, lideratge femení i la participació ciutadana. Per al desenvolupament d'aquestes sessions, s'han aplicat tècniques de tipus qualitatiu, com són la tècnica d'anàlisi *focus group* i la dinàmica DAFO. Per a cadascuna de les sessions dutes a terme s'ha elaborat un document de conclusions que ha estat enviat i validat per part de les persones assistents.

⁵ Vegeu a l'apartat quart d'aquest projecte l'informe de dades quantitatives.

⁶ D'ara en endavant també s'utilitzaran les sigles RDI per a parlar de Regidoria de Dones o d'Igualtat.

Vinculada a aquesta segona fase, trobem una tercera etapa de la investigació, consistent en debatre les conclusions a les quals s'ha arribat en cadascuna de les sessions deliberatives. Per aquest objectiu s'han creat nous espais de debat i discussió amb participació de personal tècnic i polític que ja havia estat present en les primeres sessions juntament amb persones expertes en el tema objecte de debat. Mentre que les primeres sessions de treball se centraren en avaluar l'escenari existent i determinar els aspectes més rellevants alhora d'aconseguir l'escenari ideal, les segones sessions buscaven la realització de propostes concretes per a ser dutes a la pràctica en el món local.

S'ha de tenir en compte que les conclusions a les quals s'arribà a partir de les sessions de debat i discussió realitzades són indicatives de la realitat viscuda per les persones participants.

Sessions realitzades

Sessió 1: "L'articulació del treball de les àrees o unitats implicades en les diverses fases d'un pla transversal"

Data de la sessió: 30 de gener de 2009

Mètode d'anàlisi: DAFO

Persones assistents:

Núria Cañellas, Institut Català de les Dones

Verònica Martínez, Ajuntament de Barcelona

Montse Amorós, Ajuntament de Vilanova i la Geltrú

Dolors Toló, Ajuntament de Cerdanyola del Vallès

Sessió 2: "La regidoria de la Dona / regidoria d'Igualtat en un pla transversal"

Data de la sessió: 2 de febrer de 2009

Mètode d'anàlisi: DAFO

Persones assistents:

Brocal, Neus. Paeria de Lleida

Mateu, Montserrat. Ajuntament d'Igualada

Moret, Lluïsa. Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

Puertas, Sílvia. Paeria de Lleida

Sánchez, Lourdes. Ajuntament de Vilafranca del Penedès

Sessió 3: "L'avaluació de les polítiques transversals de gènere en l'àmbit local"

Data de la sessió: 1 d'abril del 2009

Mètode d'anàlisi: Focus Group

Persones assistents:

Alfama, Eva. IGOP, UAB

López, Sònia. Ajuntament de Salou
 Ruiz, Sònia. Diputació de Barcelona
 Sánchez, Sònia. Espais per a la Igualtat
 Soler, Mercè. Ajuntament de Terrassa
 Solís, Lucía. Ajuntament de Sabadell

Sessió 4: "Indicadors socials amb perspectiva de gènere"

Data de la sessió: 2 d'abril del 2009

Mètode d'anàlisi: Focus Group

Persones assistents:

Alfama, Eva. IGOP, UAB
 Bellvehí, Gemma. Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet
 Igareda, Noelia. Grup Antígona, UAB
 Marin, Maria Eugènia. Ajuntament de Granollers
 Palacios, Marta. Ajuntament de Reus
 Peláez, Ángeles. Ajuntament de Santa Coloma
 Pruneda, Jordi. Ajuntament de Girona
 Sintés, Elena. Institut Estudis Regió Metropolitana

Sessió 5: "El lideratge polític en relació a la prioritització de l'equitat de gènere en l'agenda de la institució"

Data de la sessió: 2 de juny de 2009

Mètode d'anàlisi: Focus Group

Persones assistents:

Acosta, Mayka. Ajuntament de Polinyà
 Canet, Laura. Ajuntament de Polinyà
 Díaz, Pilar. Ajuntament d'Esplugues
 Embuena, Elena. Ajuntament de Sant Joan Despí
 Franco, Laia. Diputació de Barcelona
 Gil, Fabiola. Ajuntament de Terrassa
 Martínez, Marta. Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya
 Montesinos, Maria. Consultoria de Gènere Indera

Sessió 6: "La participació ciutadana com a part de l'estratègia del mainstreaming de gènere a les administracions locals"

Data de la sessió: 3 de juny de 2009

Mètode d'anàlisi: Focus Group

Persones assistents:

Blanco, Emma. Ajuntament de Gavà
 Buscarons, Mònica. Ajuntament de Santa Cristina d'Aro
 Ensenyat, Dúnia. Ajuntament de Gavà

González, Sheila. IGOP, UAB

Paleo, Natàlia. Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya

Solà, Roser. Consell Comarcal del Pla de l'Estany

Villegas, Maria. Ajuntament de Torelló

Zedjaoui, Malika. Consell Municipal de les Dones de l'ajuntament de Barcelona

Workshop 1: "Les dades i els indicadors amb perspectiva de gènere i l'avaluació de les polítiques transversals de gènere en l'àmbit local"

Data de la sessió: 19 de juny de 2009

Bellvehí, Gemma. Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet

Domínguez, Rosa. Moiras Participación Social y Educativa, de Madrid

Elizondo, Arantxa. EMAKUNDE, País Basc

Igareda, Noelia. Grup Antígona

Marin, Maria Eugènia. Ajuntament de Granollers

Novo, Ainhoa. Universitat del País Basc

Peláez, Ángeles. Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet

Pruneda, Jordi. Ajuntament de Girona

Sánchez, Sònia. Espais per a la Igualtat

Sintes, Elena. Institut d'Estudis Regionals Metropolitans de Barcelona, UAB

Soler, Mercè. Ajuntament de Terrassa

Solís, Lucía. Ajuntament de Sabadell

Workshop 2: "El rol de la regidoria de polítiques d'igualtat en gènere i de la comissió interdepartamental per crear polítiques públiques de gènere en els ajuntaments catalans"

Data de la sessió: 21 de setembre de 2009

Persones participants:

Amorós, Montse. Ajuntament de Vilanova i la Geltrú.

Brocal, Neus. Ajuntament de Lleida.

Cañellas, Núria. Institut Català de les Dones.

Martínez, Verònica. Ex-assessora de l'ajuntament de Barcelona.

Mateu, Montse. Ajuntament d'Igualada

Pastor, Imma. Universitat Rovira i Virgili

Puertas, Sílvia. Ajuntament de Lleida.

Workshop 3: "Com construir el lideratge polític i com dissenyar un procés participatiu per a crear polítiques públiques de gènere en els Ajuntaments catalans"

Data de la sessió: 22 de setembre de 2009

Persones participants:

Blanco, Emma. Ajuntament de Gavà

Cárdenas, Maria Isabel. Diputació de Barcelona

Comas d'Argemir, Dolors. Consell de l'Audiovisual de Catalunya

Díaz, Pilar. Ajuntament d'Esplugues

Embuena, Elena. Ajuntament de Sant Joan Despí

Ensenyat, Dúnia. Ajuntament de Gavà

Gil, Fabiola. Ajuntament de Terrassa

González, Sheila. IGOP

Montesinos, Maria. Consultora Indera

Solsona, Glòria. Departament de Treball, Generalitat de Catalunya

Villegas, Maria. Ajuntament de Torelló

Zedjaoui, Malika. Consell Municipal de les Dones, Ajuntament de Barcelona

Totes les sessions han estat dinamitzades per Maria de la Fuente, Maria Freixanet, Mònica Gelambí i Roser Rifà, del Programa Ciutats i Persones de l'Institut de Ciències Polítiques i Socials.

La investigació ha estat realitzada entre els mesos d'octubre de 2008 i novembre de 2009.

3. APROXIMACIÓ A LES DADES QUANTITATIVES

3.1 Recollida de dades

- ❖ Nombre total de qüestionaris enviats: 143
- ❖ Total de respostes rebudes: 75
- ❖ Índex de resposta: 52,5%

3.2 Sistema d'enviament dels qüestionaris

Per correu electrònic, a les persones responsables de les regidories i/o òrgans dels quals depenen les polítiques de gènere dels ajuntaments catalans; en menor mesura, realització d'un seguiment telefònic per verificar la correcta recepció del qüestionari i/o per realitzar telefònicament les preguntes del qüestionari. En tots els casos, sol·licitud per a que el qüestionari sigui respost per una persona que conegui de primera mà el tema.

3.3 Format del qüestionari

Un únic model de qüestionari dividit en 25 preguntes⁷, en la majoria dels casos de resposta múltiple i amb la possibilitat de donar una resposta oberta, per a aquells casos en què la realitat local no s'adeqüi amb cap de les respostes plantejades. Les preguntes estan dividides en 5 grans blocs:

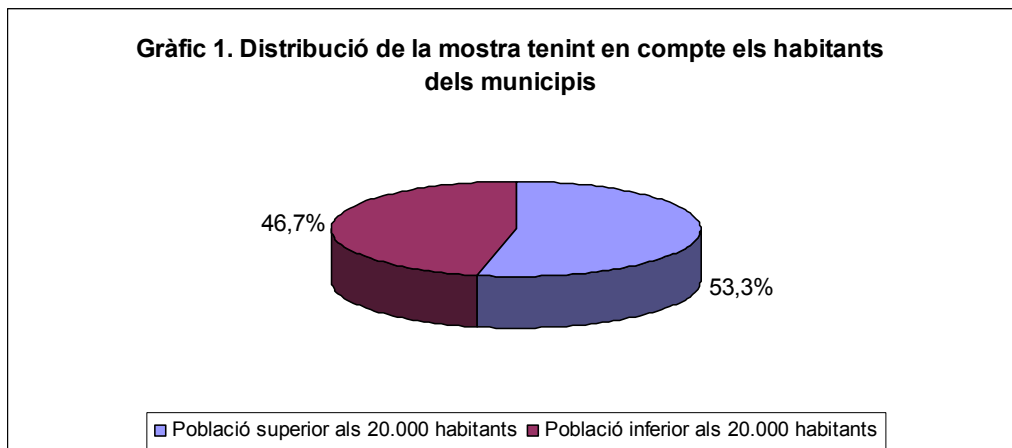
- ❖ el lideratge polític i l'equitat de gènere,
- ❖ l'estructura municipal,
- ❖ el pla transversal,
- ❖ la participació ciutadana,
- ❖ el seguiment i avaluació del Pla d'Igualtat d'Oportunitats.

⁷ Un exemplar del qüestionari es pot consultar a l'annex d'aquest informe.

3.4 Dades desglossades

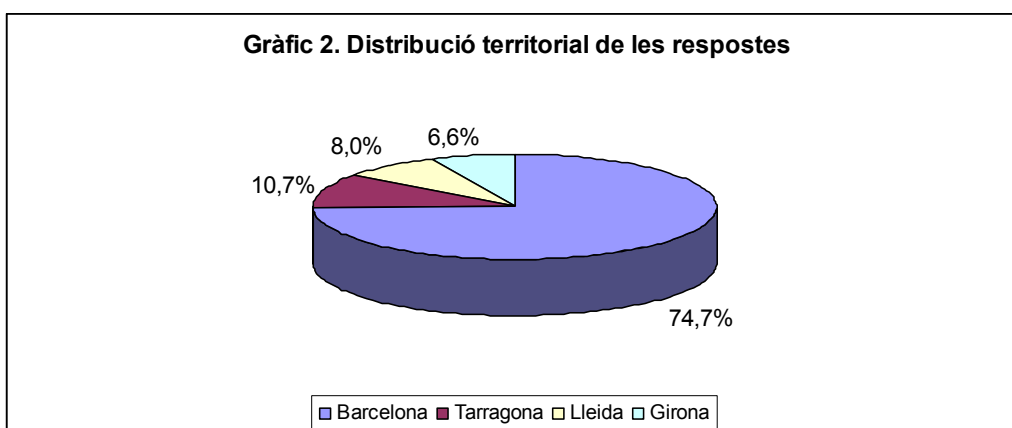
Dels 75 qüestionaris rebuts, 40 corresponen a municipis de més de 20.000 habitants, xifra que representa el 63,5% del total de 63 municipis que superen aquest llindar de població a Catalunya⁸.

En relació al conjunt de la mostra, en un 53,3% dels casos els municipis enquestats superaven la xifra dels 20.000 habitants, mentre que en un 46,7% aquests tenen una dimensió inferior.



3.5 Distribució territorial de les respostes

Distribuïts geogràficament, els municipis que han respost el qüestionari són, en 56 casos, de la província de Barcelona, en 8 de la de Tarragona, en 6 casos de la de Lleida i en 5 de la província de Girona.



⁸ Dades relatives al gener de 2008, IDESCAT: <http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=250>

3.6 Respostes qüestionari

En aquest apartat es durà a terme l'anàlisi de les respostes obtingudes a partir de la realització de les enquestes als ajuntaments participants en el projecte.

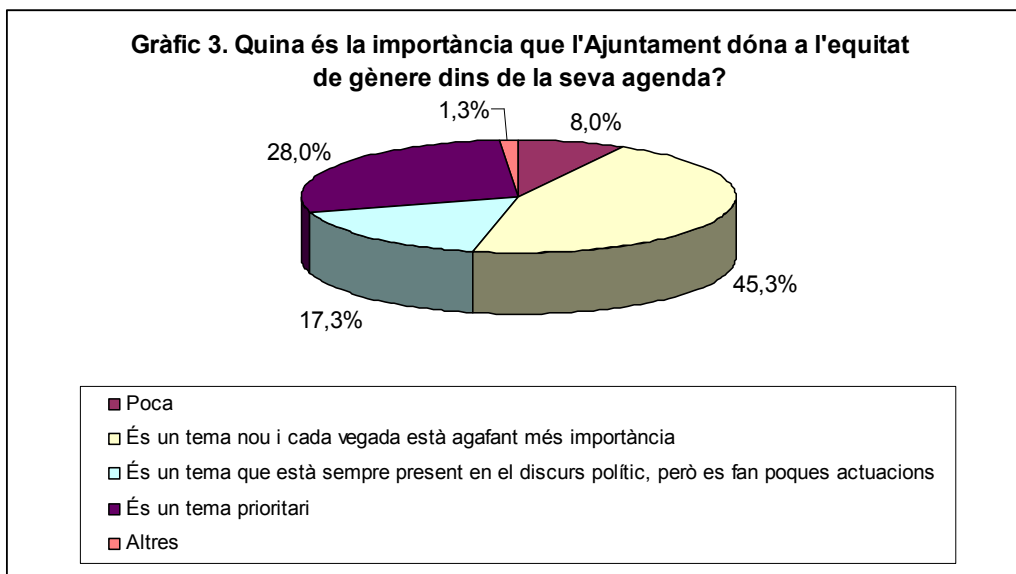
Les preguntes s'han ordenat pel mateix ordre en què apareixen al qüestionari enviat i s'agrupen en blocs, d'acord amb el criteri establert en el mateix qüestionari.

3.6.1 Bloc 1: Lideratge polític i concepte d'equitat de gènere

Pregunta 1. Quina importància dóna l'ajuntament a l'equitat de gènere dins de la seva agenda?

TAULA 1		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Poca	6	8,0	8,0	8,0
	És un tema nou, i cada vegada està agafant més importància	34	45,3	45,3	53,3
	És un tema que està sempre present en el discurs polític, però es fan poques actuacions	13	17,3	17,3	70,7
	És un tema prioritari	21	28,0	28,0	98,7
	Altres	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

La primera qüestió plantejada està orientada a conèixer la importància que l'equitat de gènere té per als municipis participants a l'estudi. Pel que fa als resultats obtinguts, un 45,3% dels municipis indiquen que l'equitat de gènere és un tema nou que cada vegada agafa més importància. En segon lloc, trobem aquells ajuntaments que consideren que es tracta d'un tema prioritari, amb un 28,0% dels casos. En tercera posició, amb el 17,3% dels casos, destaquen els municipis que consideren que es fan poques actuacions tenint en compte l'equitat de gènere tot i que afirmen que és un tema que sempre està present en el discurs polític. Per últim, amb un 8,0% de les respostes, trobem els municipis que consideren que l'equitat de gènere té poca importància dins de la seva agenda.



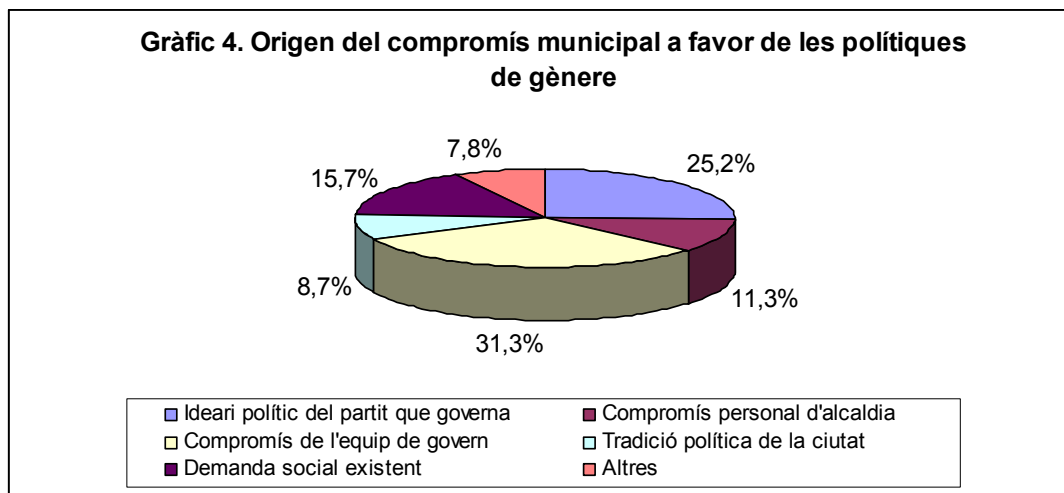
Pregunta 2. D'on sorgeix el compromís municipal de realitzar polítiques de gènere (resposta múltiple)?

Per a la pregunta plantejada, sobre l'origen del compromís municipal de realitzar polítiques de gènere, s'observa que si bé la mostra és de 75 casos, tenim fins a 115 respostes, tret que es deu al fet que és una pregunta de resposta múltiple, per la qual cosa hi ha més respostes que casos.

TAULA 2		Respostes		% de casos
		Nº	%	Nº
Compromís municipal	Ideari polític del partit que governa	29	25,2%	38,7%
	Compromís personal de alcalde o alcaldessa	13	11,3%	17,3%
	Compromís de equip de govern	36	31,3%	48,0%
	Tradició política de la ciutat	10	8,7%	13,3%
	Demanda social existent	18	15,7%	24,0%
	Altres	9	7,8%	12,0%
Total		115	100,0%	153,3%

Pel que fa a les respostes obtingudes entorn l'origen del compromís municipal de realitzar polítiques de gènere, cal destacar, en primer lloc, que el 31,3% de la mostra assenyala el compromís de l'equip de govern com a element determinant a l'hora de desenvolupar

polítiques de gènere. En segon lloc, destaca un 25,2% de respostes que apunten com a factor clau per a realitzar polítiques de gènere l'ideari del partit que governa, seguit per un 15,76% dels municipis enquestats, que consideren que el compromís municipal per a realitzar polítiques de gènere sorgeix de la demanda social existent. En relació a la resta de respostes plantejades, sobre la possibilitat que el compromís municipal per a treballar en l'àmbit del gènere vingui determinat pel compromís personal de l'alcalde o alcaldessa o per la tradició política del municipi, aquestes respostes han estat elegides, respectivament, per l'11,3 i el 8,7% dels ens locals participants.

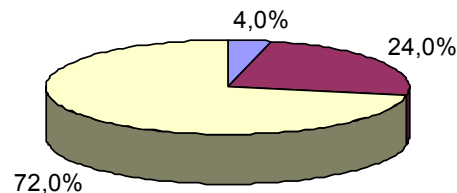


Pregunta 3. Senyala amb una creu la definició que està més pròxima a la vostra actuació municipal.

TAULA 3		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Fer polítiques de gènere vol dir dissenyar polítiques adreçades als col·lectius de dones que tenen majors dificultats.	3	4,0	4,0	4,0
	Fer polítiques de gènere implica que totes les àrees dissenyin alguna acció adreçada a les dones de la ciutat.	18	24,0	24,0	28,0
	Les polítiques de gènere suposen tenir en compte impacte que tota política té sobre els homes i les dones de la ciutat.	54	72,0	72,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

En aquesta tercera pregunta del qüestionari, es demanava als municipis que indiquessin quina definició s'adequa més a la seva realitat a l'hora de realitzar polítiques de gènere. Així, es donaven tres opcions de resposta: 1) "fer polítiques de gènere vol dir dissenyar polítiques adreçades als col·lectius de dones amb majors dificultats (per exemple, dones aturades majors de 45 anys)", opció escollida per un 4% dels casos; 2) "fer polítiques de gènere implica que totes les àrees dissenyin alguna opció adreçada a les dones de la ciutat", opció recolzada per un 24% dels municipis enquestats; i 3) "les polítiques de gènere suposen tenir en compte l'impacte que tota política té sobre els homes i dones del municipi", sent aquesta la resposta majoritària, escollida pel 72% dels municipis enquestats.

Gràfic 5. Definició de les polítiques de gènere per part dels ajuntaments



- Fer polítiques de gènere vol dir dissenyar polítiques adreçades als col·lectius de dones que tenen majors dificultats.
- Fer polítiques de gènere implica que totes les àrees dissenyin alguna acció adreçada a les dones de la ciutat.
- Les polítiques de gènere suposen tenir en compte l'impacte que tota política té sobre els homes i dones de la ciutat

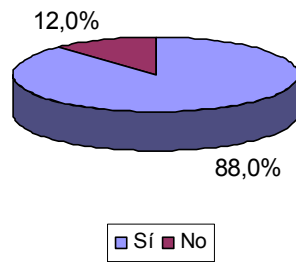
3.6.2 Bloc 2: Estructura municipal

Pregunta 4. Existeix una regidoria directament responsable de les polítiques d'igualtat de gènere?

TAULA 4		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí	66	88,0	88,0	88,0
	No	9	12,0	12,0	100,0
Total		75	100,0	100,0	

A la pregunta sobre l'existència d'una RDI responsable de les polítiques d'igualtat de gènere, en un 88% dels casos la resposta és afirmativa. La resta, un 12% dels casos, diu no tenir una regidoria responsable de les polítiques d'igualtat de gènere (vegeu pregunta 5).

Gràfic 6. Existeix una regidoria directament responsable de les polítiques d'igualtat en gènere?

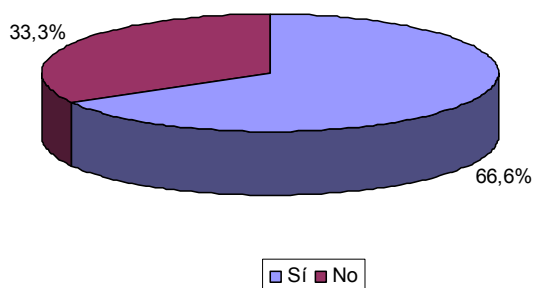


Pregunta 5. En cas que no hi hagi regidoria responsable, hi ha una àrea tècnica de treball responsable de les polítiques d'igualtat en gènere?

TAULA 5		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí	6	66,6	66,6	66,6
	No	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Amb aquesta pregunta, destinada a aquells municipis que a la pregunta anterior deien no tenir regidoria responsable de les polítiques d'igualtat en gènere, constatem que la 6 dels 9 municipis enquestats que no tenen regidoria directament responsable de gènere, sí tenen una àrea que se n'encarrega.

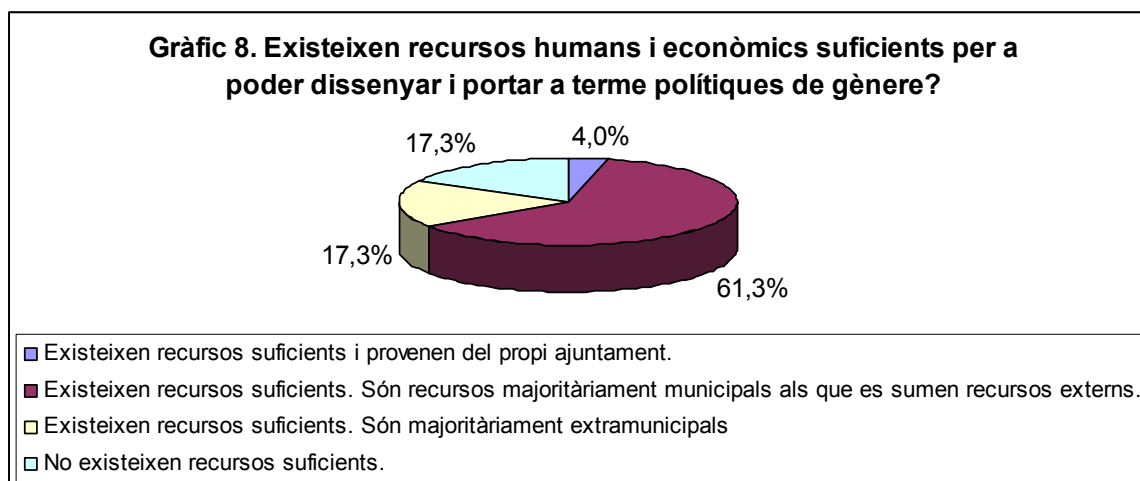
Gràfic 7. Quan no existeix una regidoria responsable. Existeix una àrea tècnica responsable de les polítiques d'igualtat en gènere?



Pregunta 6. Existeixen recursos humans i econòmics suficients per a poder dissenyar i portar a terme polítiques de gènere?

TAULA 6		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí, són recursos que provenen del propi ajuntament	3	4,0	4,0	4,0
	Sí, són recursos majoritàriament municipals als que se sumen recursos externs	46	61,3	61,3	65,3
	Sí, són recursos majoritàriament extramunicipals	13	17,3	17,3	82,7
	No	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

En relació a la pregunta sobre l'existència de recursos humans i econòmics suficients per a desenvolupar polítiques de gènere, els municipis enquestats responen, en un 61,3% dels casos, que sí tenen recursos i que majoritàriament són d'origen municipal, tot i que hi sumen recursos externs. En segona posició, les respostes més escollides, ambdues amb el 17,3% dels casos, són, per una banda, les d'aquells que diuen que sí tenen recursos i aquests són majoritàriament extramunicipals i, per una altra banda, els que diuen no disposar de recursos suficients. En darrera posició pel que fa al nombre d'ajuntaments que han escollit la resposta hi trobem aquells que diuen que sí tenen recursos suficients i que aquests depenen de les arques municipals. En total, han escollit aquesta resposta un 4% del total dels ens enquestats.



Pregunta 7. Valora, de 0 a 5 (de gens important a molt important), la importància dels recursos que proporcionen les següents institucions (a. Consell Comarcal, b. Diputació provincial, c. Institut Català de les Dones i d. Programes europeus) per elaborar polítiques de gènere:

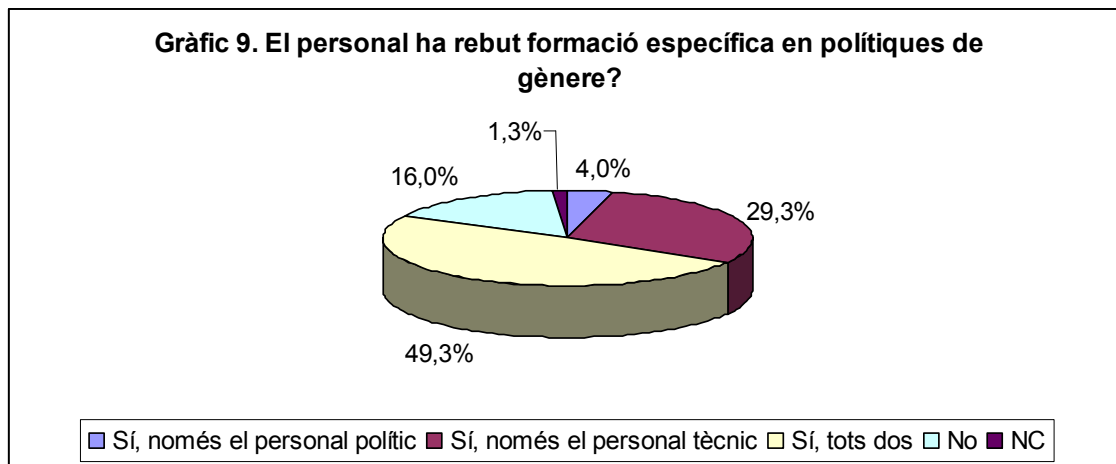
TAULA 7		Consell Comarcal	Diputació Provincial	Institut Català de les Dones	Programes europeus
N	Vàlids	61	67	66	17
	Perduts	14	8	9	58
Mitjana		1,59	3,55	3,79	1,41
Desv. típ.		1,499	1,820	1,295	1,622

D'acord amb les respostes obtingudes, els recursos externs que reben una millor valoració són aquells que provenen de l'Institut Català de les Dones, amb una puntuació mitjana de 3,79 sobre una escala de 5. La segona millor valoració la rep la Diputació Provincial, amb una mitjana de 3,55, seguida de lluny pel Consell Comarcal, que rep una puntuació d'1,59. Ocupen el darrer lloc en les valoracions els Programes europeus, que reben una nota mitjana d'1,41 sobre una escala de 5. Al fet que els recursos europeus siguin els menys ben valorats, cal afegir-hi que aquesta pregunta té un índex de no resposta del 77,3%, l'equivalent a 58 casos, tret que pot estar indicant desconeixement dels recursos en qüestió, inaccessibilitat als mateixos o insuficiència. A l'altre extrem, observem que els recursos més ben valorats són aquells que provenen de l'àmbit de la Diputació Provincial (que, a més té un índex de resposta del 89,3%) i de l'Institut Català de les Dones (88,0%).

Pregunta 8. El personal polític i tècnic responsable de les polítiques de gènere ha rebut formació específica sobre les polítiques de gènere?

TAULA 8		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí, només el personal polític	3	4,0	4,0	4,0
	Sí, només el personal tècnic	22	29,3	29,3	33,3
	Sí, tots dos	37	49,3	49,3	82,7
	No	12	16,0	16,0	98,7
	NC	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Pel que fa a la pregunta sobre si el personal vinculat a les polítiques de gènere està format en aquest àmbit, gairebé la meitat dels enquestats afirmen que tant el personal polític com el tècnic ha rebut formació (49,3% dels casos). La resta, afirmen en un 29,3% dels casos haver format específicament al personal tècnic, i un 4% diu haver format als càrrecs polítics, mentre que un 16% reconeix que el seu personal, ja sigui polític o tècnic, no ha rebut formació específica sobre les polítiques de gènere.



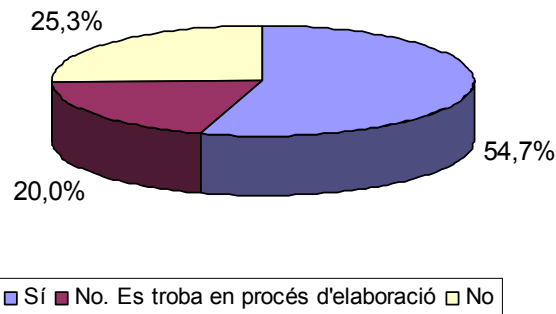
3.6.3 Bloc 3: Pla transversal

Pregunta 9. Existeix en el seu Ajuntament un Pla per a la Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes o d'equitat de gènere?

TAULA 9	Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids Sí	41	54,7	54,7	54,7
No, es troba en procés elaboració	15	20,0	20,0	74,7
No	19	25,3	25,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

La primera pregunta del bloc sobre el pla transversal, demana per l'existència d'un Pla per a la Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes. Les respostes obtingudes ens indiquen que un terç dels municipis enquestats no disposen de PIO ni estan en condicions de tenir-ne, mentre que la resta, el 74,7%, diuen que sí tenen un PIO: en un 54,7% dels casos el PIO és vigent i en el 20,0% de casos restants el PIO es troba en procés d'elaboració.

Gràfic 10. Existeix en el seu ajuntament un Pla per a la Igualtat d'Oportunitats entre dones i homes o d'equitat de gènere?

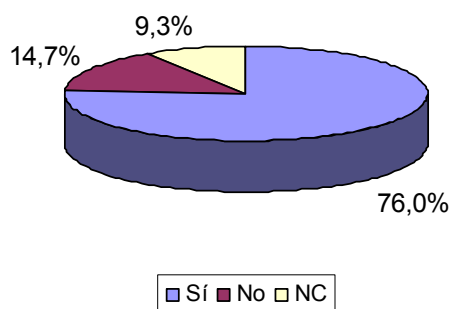


Pregunta 10. Existeix una àrea o departament responsable directe de l'elaboració del PIO?

TAULA 10	Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids Sí	57	76,0	76,0	76,0
No	11	14,7	14,7	90,7
NC	7	9,3	9,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

En aquesta pregunta, sobre l'existència d'una àrea o departament encarregat directe de l'elaboració del PIO, observem que en un 76% dels casos aquesta àrea o departament existeix i no ho fa en un 14,7% dels casos. Un 9,3% dels enquestats no responen aquesta pregunta.

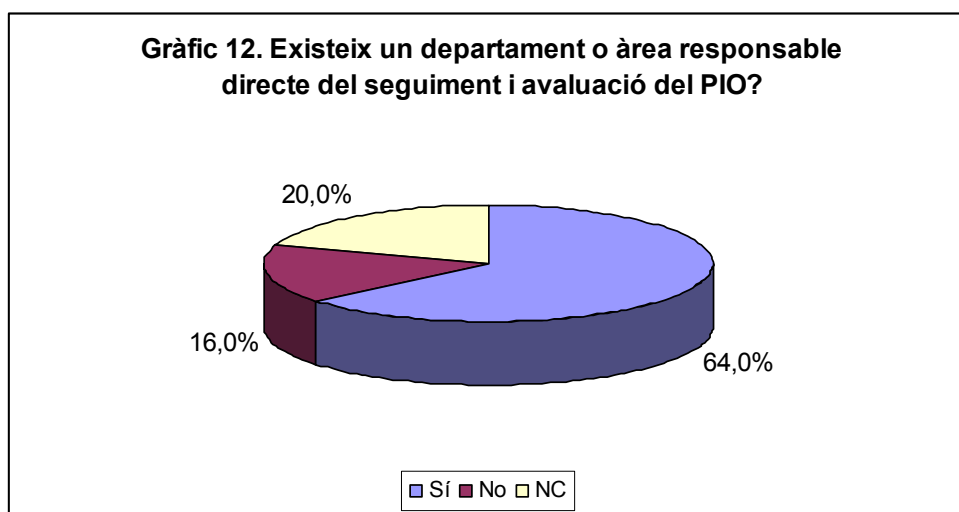
Gràfic 11. Existeix un departament o àrea responsable directe de l'elaboració del PIO?



Pregunta 11. Existeix una àrea o departament responsable directe del seguiment i avaluació del PIO?

TAULA 11		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí	48	64,0	64,0	64,0
	No	12	16,0	16,0	80,0
	NC	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

En aquesta qüestió, sobre l'existència d'una àrea o departament responsable del seguiment i l'avaluació del PIO, la resposta és afirmativa en un 64% dels casos i negativa en un 16%. Un 20% dels municipis enquestats no responen a la pregunta realitzada.

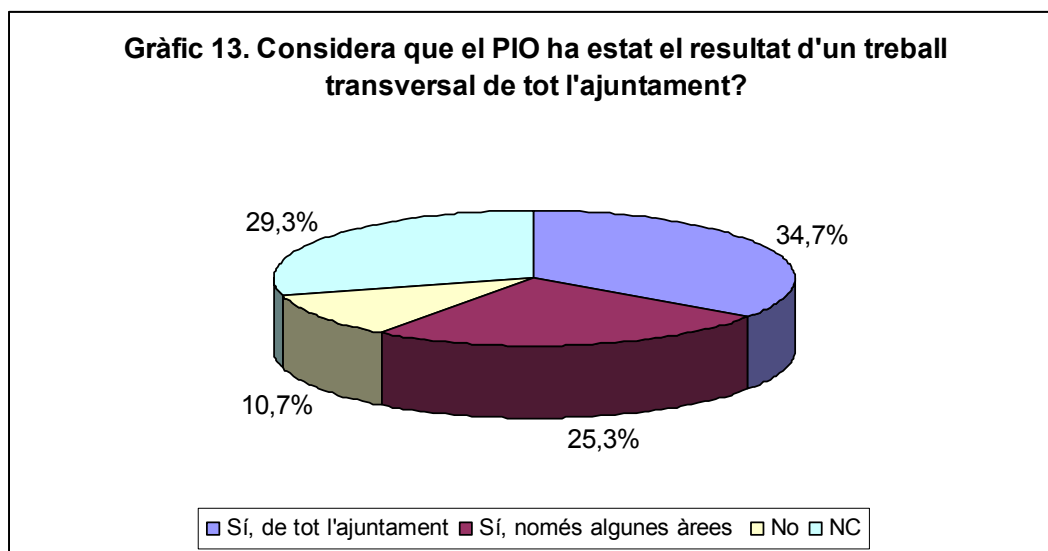


Pregunta 12. Considera que el PIO ha estat el resultat d'un treball transversal de tot l'ajuntament?

TAULA 12		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí, de tot ajuntament	26	34,7	34,7	34,7
	Sí, només algunes àrees de ajuntament	19	25,3	25,3	60,0
	No	8	10,7	10,7	70,7

NC	22	29,3	29,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

En aquesta pregunta, sobre la transversalitat del PIO elaborat al municipi, un 34,7% dels ens enquestats afirmen disposar d'un PIO elaborat per tot l'ajuntament, i un 25,3% diuen que el seu PIO és fruit del treball de només algunes àrees de l'ajuntament. Pel que fa als casos que diuen no tenir un PIO transversal, aquests són el 10,7% del total. Un 29,3% dels casos no responen la qüestió.



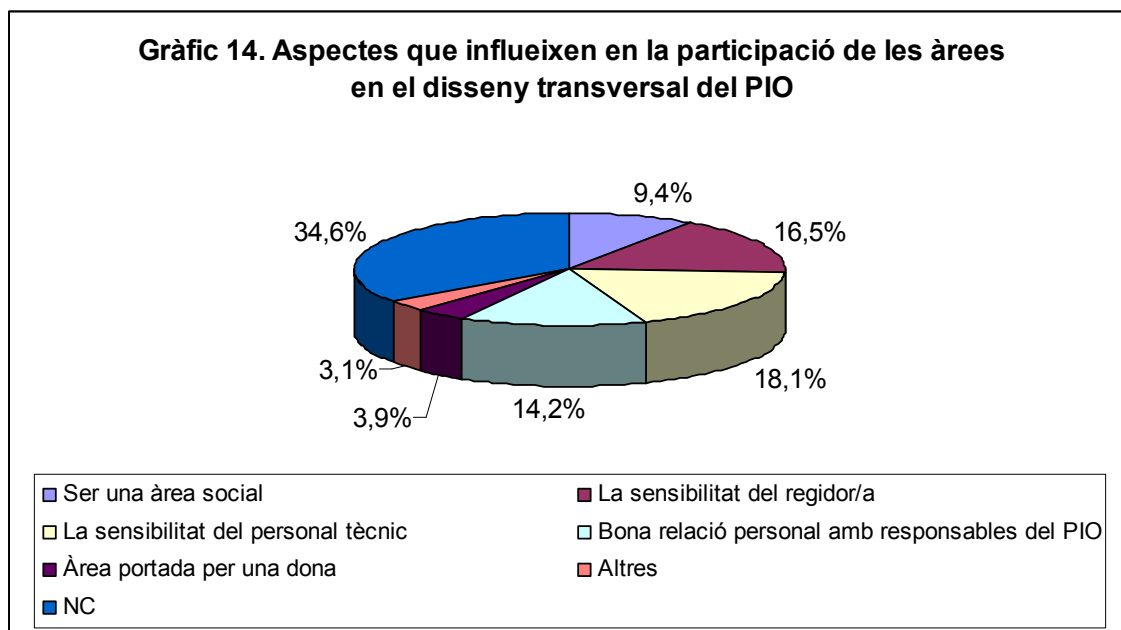
Pregunta 13. En el cas que hagin participat només algunes àrees en el disseny del PIO, senyali els aspectes que consideri que han determinat la seva participació (resposta múltiple).

Si bé el nombre de casos de la mostra és de 75 municipis, per a aquesta pregunta tenim fins a 127 respostes, ja que cal tenir en compte que alguns municipis han donat més d'una resposta com a vàlida, d'acord amb la naturalesa de la pregunta (de resposta múltiple).

Com s'ha aconseguit la participació?	Respostes		% de casos
	Nº	%	Nº
Tenir una temàtica social	12	9,4%	16,0%
La sensibilitat del regidor/a responsable de àrea o departament	21	16,5%	28,0%
La sensibilitat del personal tècnic	23	18,1%	30,7%

Existència una bona relació amb el personal polític o tècnic responsable del disseny del PIO	18	14,2%	24,0%
Que la persona responsable àrea o secció fos una dona	5	3,9%	6,7%
Altres	4	3,1%	5,3%
NC	44	34,6%	58,7%
Total	127	100,0%	169,3%

En la pregunta anterior es feia referència a si el PIO era el resultat d'un treball del conjunt de l'ajuntament i una de les respostes possibles apuntava a la possibilitat que el PIO fos fruit del treball en comú de només algunes àrees de l'ajuntament. En consonància amb aquesta resposta de la pregunta anterior, s'ha realitzat la pregunta sobre com s'ha aconseguit la participació d'aquestes àrees. Així, amb aquesta pregunta de resposta múltiple, podem conèixer que un dels factors clau a l'hora d'implicar algunes àrees en l'elaboració d'un PIO és, per a un 18,1% de les respostes, la sensibilitat del personal tècnic, seguit per la sensibilitat del regidor o regidora responsable de l'àrea o departament que ha participat (16,5% de respostes). En tercer lloc, es considera un element important l'existència d'una bona relació entre el personal de l'àrea de disseny del PIO i els de les altres àrees, amb un 14,2% de les respostes. En quarta posició, es considera un element de proximitat l'existència d'altres àrees que també tinguin una temàtica social (9,4% de les respostes).



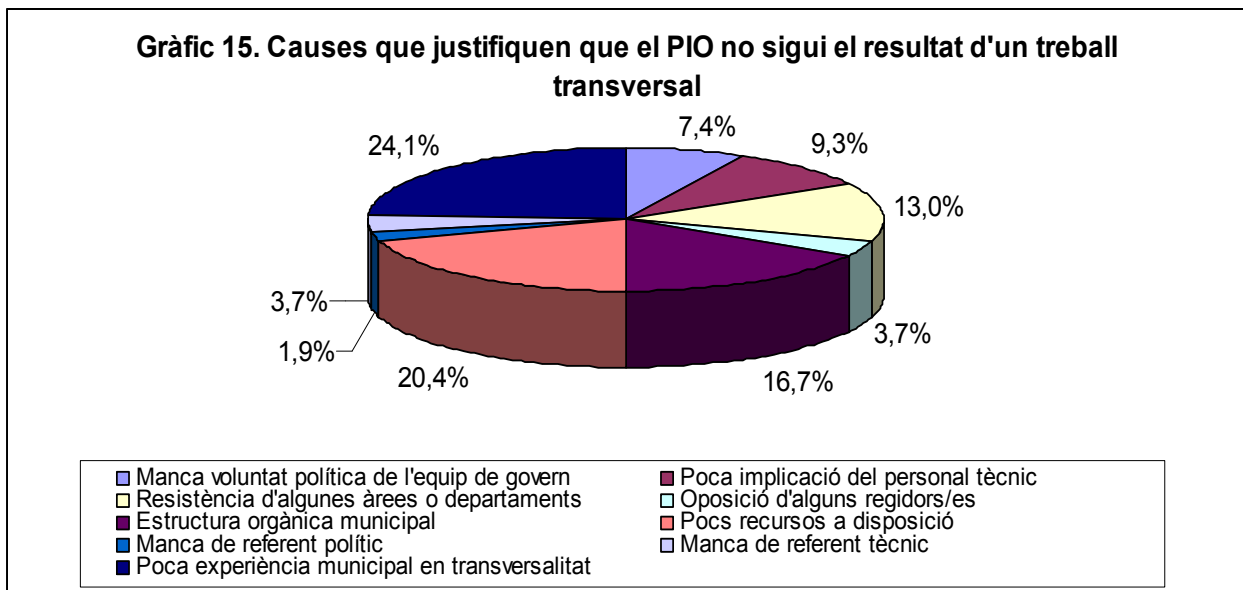
Pregunta 14. Si considera que el PIO no s'ha elaborat de forma transversal quin dels següents factors considera que hi han influït (resposta múltiple)?

TAULA 14	Resum dels casos					
	Vàlids		Perduts		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
P 14	17	22,7%	58	77,3%	75	100,0%

TAULA 15 El PIO no és transversal degut a...	Respostes		% de casos
	Nº	%	Nº
La manca de clara voluntat política per part equip de govern	4	7,4%	23,5%
La poca implicació del personal tècnic municipal	5	9,3%	29,4%
La resistència a participar per part algunes àrees o departaments municipals	7	13,0%	41,2%
Oposició alguns regidors/es	2	3,7%	11,8%
Estructura orgànica municipal que no està pensada per a treballar de forma transversal	9	16,7%	52,9%
Existència de pocs recursos	11	20,4%	64,7%
La manca de referent polític que es responsabilitzi del procés	1	1,9%	5,9%
La manca de referent tècnic que es responsabilitzi del procés	2	3,7%	11,8%
La poca experiència en el treball transversal dins ajuntament	13	24,1%	76,5%
Total	54	100,0%	317,6%

Aquesta pregunta, adreçada a aquells municipis que consideren que el seu PIO no ha estat elaborat de forma transversal, està plantejada, igual que l'anterior, com a pregunta de resposta múltiple. Comptem amb un total de 54 respostes, que pertanyen a 17 casos, que són el nombre de casos que donen una resposta afirmativa a la pregunta plantejada.

Els factors més escollits pels municipis enquestats com a factors determinants a l'hora de no comptar amb un PIO transversal són, per aquest ordre: la poca experiència de treball transversal dins de l'ajuntament (24,1% de les respostes), l'existència de pocs recursos (20,4%), una estructura orgànica municipal no pensada per a fer un treball transversal (16,7%), la resistència a participar per part d'algunes àrees o departaments municipals (13,0%) i, en menor mesura que els factors anteriors, la poca implicació del personal tècnic municipal (9,3%), la manca de voluntat política per part de l'equip de govern (7,4%), l'oposició d'alguns regidors o regidores (3,7%), la manca de referent tècnic responsable del procés (3,7%) i, en darrer lloc, la manca de referent polític responsable del procés (1,9%).



Pregunta 15. En el cas que algunes o totes les àrees de l'ajuntament hagin participat en el disseny del PIO, com s'ha aconseguit la participació de les àrees o unitats menys sensibilitzades (resposta múltiple)?

TAULA 16	Resum dels casos					
	Vàlids		Perduts		Total	
	Nº	%	Nº	&	Nº	%
P 15	43	57,3%	32	42,7%	75	100,0%

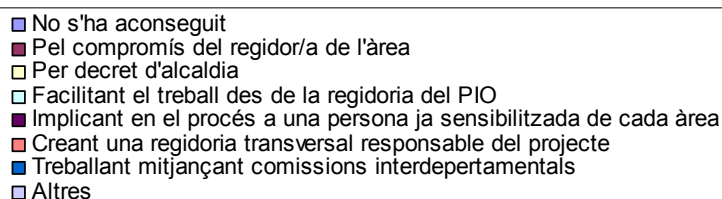
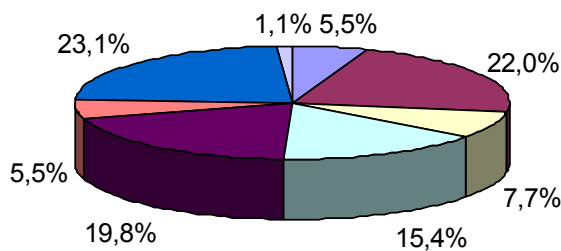
TAULA 17	Respostes		% de casos
	Nº	%	Nº
Com s'ha aconseguit la participació de les àrees menys sensibilitzades?			

No s'ha aconseguit	5	5,5%	11,6%
Mitjançant el compromís del regidor o regidora responsable àrea	20	22,0%	46,5%
Per decret alcaldia	7	7,7%	16,3%
Realitzant material des de la regidoria del PIO per ser emplenat per les diferents àrees	14	15,4%	32,6%
Implicant en el procés una persona ja sensibilitzada de cada àrea o departament	18	19,8%	41,9%
Creant una regidoria transversal responsable del projecte	5	5,5%	11,6%
Treballant mitjançant comissions interdepartamentals	21	23,1%	48,8%
Altres	1	1,1%	2,3%
Total	91	100,0%	211,6%

Pel que fa a aquells casos en què algunes o totes les àrees de l'ajuntament han participat en el disseny del PIO, és interessant conèixer quins mecanismes s'han seguit per a aconseguir aquesta participació. Així, aquesta és la voluntat de la pregunta que plantejem, de resposta múltiple i que compta amb un total de 91 preguntes sobre un total de 43 municipis que han respost aquesta pregunta.

Els resultats obtinguts ens indiquen que el mecanisme més efectiu per a aconseguir la participació en l'elaboració del PIO ha estat l'existència de comissions interdepartamentals (23,1% de les respostes). En segon lloc, destaca el compromís del regidor o regidora responsable de l'àrea (22,0%). En tercera posició, apareix com a factor clau el fet d'implicar a una persona ja sensibilitzada de cada àrea o departament (19,8%). En quart lloc, s'apunta com a element que afavoreix la participació la realització de material des de la regidoria del PIO que ha de tenir per objectiu ser emplenat per les diferents àrees. En menor mesura, destaquen altres mecanismes, com l'aprovació d'un decret d'alcaldia (7,7%) o la creació d'una regidoria transversal que es responsabilitzi del projecte (5,5%). Cal fer esment de les respostes que ens indiquen que la participació no s'ha aconseguit, opció de resposta escollida per un 5,5% sobre el total de respostes.

Gràfic 16. Com s'ha aconseguit la participació de les àrees menys sensibilitzades?



3.6.4 Bloc 4: Participació ciutadana

Pregunta 16. Hi ha hagut algun tipus de participació ciutadana en el procés d'elaboració del PIO?

TAULA 18	Resum dels casos					
	Vàlids		Perduts		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
P 16	44	58,7%	31	41,3%	75	100,0%

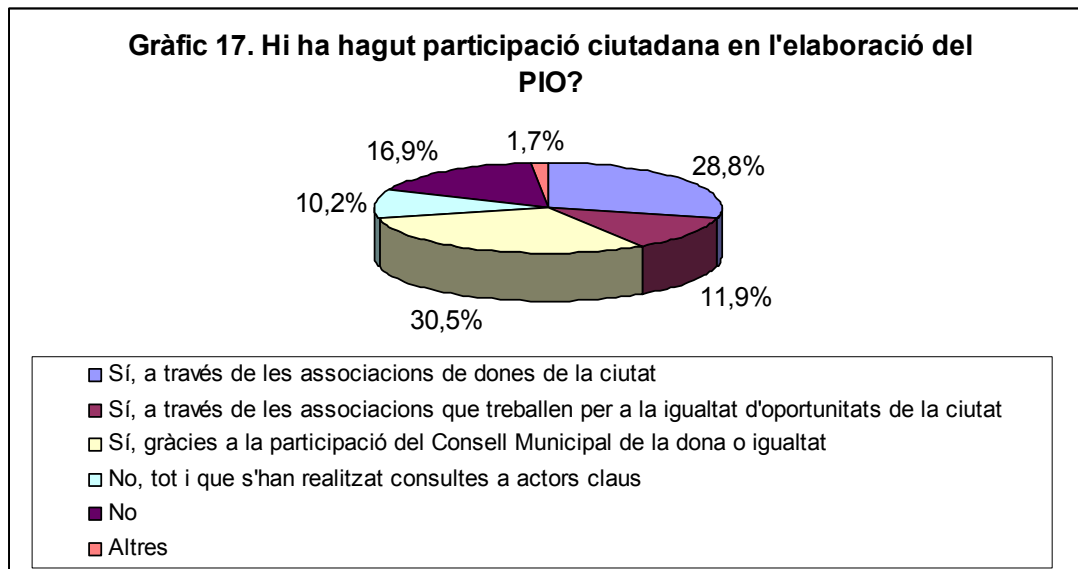
TAULA 19 Hi ha hagut participació ciutadana en l'elaboració del PIO?	Respostes		% de casos
	Nº	%	Nº
Sí, a través de les associacions de dones de la ciutat	17	28,8%	38,6%
Sí, a través de les associacions que treballen per a la igualtat oportunitats de la ciutat	7	11,9%	15,9%
Sí, gràcies a la participació del Consell Municipal de la dona o igualtat	18	30,5%	40,9%
No, tot i que hem realitzat consultes puntuals a actors considerats clau	6	10,2%	13,6%
No	10	16,9%	22,7%
Altres	1	1,7%	2,3%
Total	59	100,0%	134,1%

En el quart bloc, orientat a conèixer aspectes vinculats a la participació ciutadana en relació al PIO, es planteja, com a primera qüestió, si hi ha hagut participació ciutadana en l'elaboració del PIO.

La pregunta, resposta pel 58,7% dels municipis enquestats, compta amb un total de 59 respostes per a un total de 44 municipis que han respost aquesta pregunta, d'acord amb el format de pregunta amb múltiples respostes.

Deixant de banda aquells casos que indiquen que no hi ha hagut cap tipus de participació ciutadana (16,9% de les respostes), i aquells que diuen no haver tingut participació ciutadana encara que han consultat, puntualment, als actors considerats clau (10,2%), són majoria els municipis que han respost afirmativament a la pregunta (42 dels 75 municipis, el 56,0% del total de la mostra).

Així, en un 30,5% de les respostes els municipis afirmen que han tingut participació ciutadana i que aquesta ha vingut donada a través del Consell Municipal de la dona o d'igualtat. En un 28,8% de les respostes, la participació s'ha realitzat a través de les associacions de dones de la ciutat. Per últim, aquelles respostes que indiquen que la participació ha estat a través d'associacions que treballen per a la igualtat d'oportunitats a la ciutat suposen l'11,9% del total.

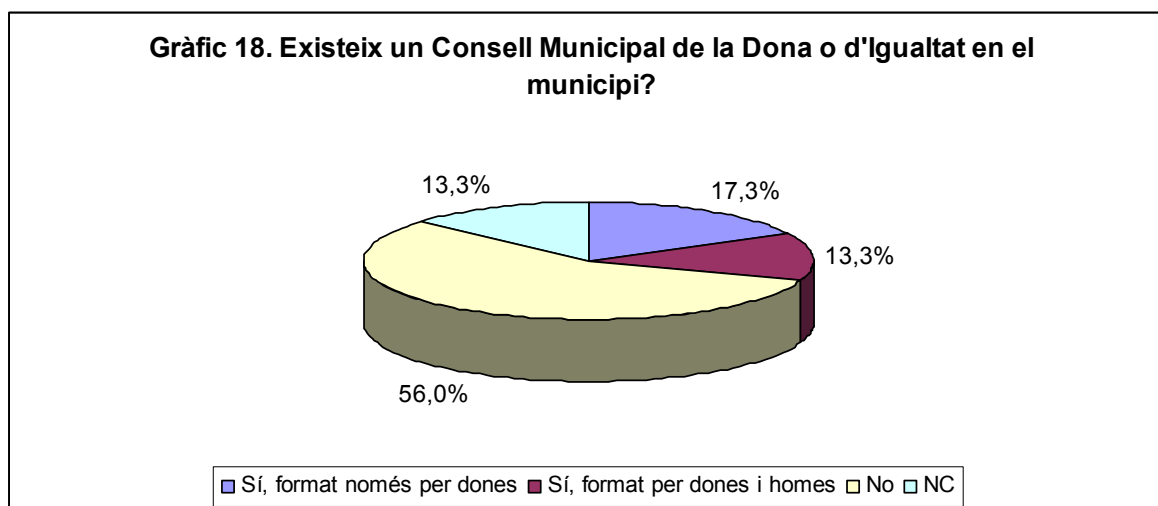


Pregunta 17. Existeix un Consell Municipal de la dona o d'igualtat en la seva ciutat?

TAULA 20	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat

Vàlids	Sí, format només per dones	13	17,3	17,3	17,3
	Sí, format per dones i homes	10	13,3	13,3	30,7
	No	42	56,0	56,0	86,7
	NC	10	13,3	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

En relació a l'existència d'un Consell Municipal de la dona o d'igualtat, un 56% dels casos indica no tenir-ne, enfront del 30,7% que diuen que sí, i que es correspon amb 23 dels 75 casos que, en total, han participat a l'enquesta. Dins d'aquest 30,7%, un 17,3% indica que el Consell està format només per dones i la resta, el 13,3% diu que està format per dones i homes.



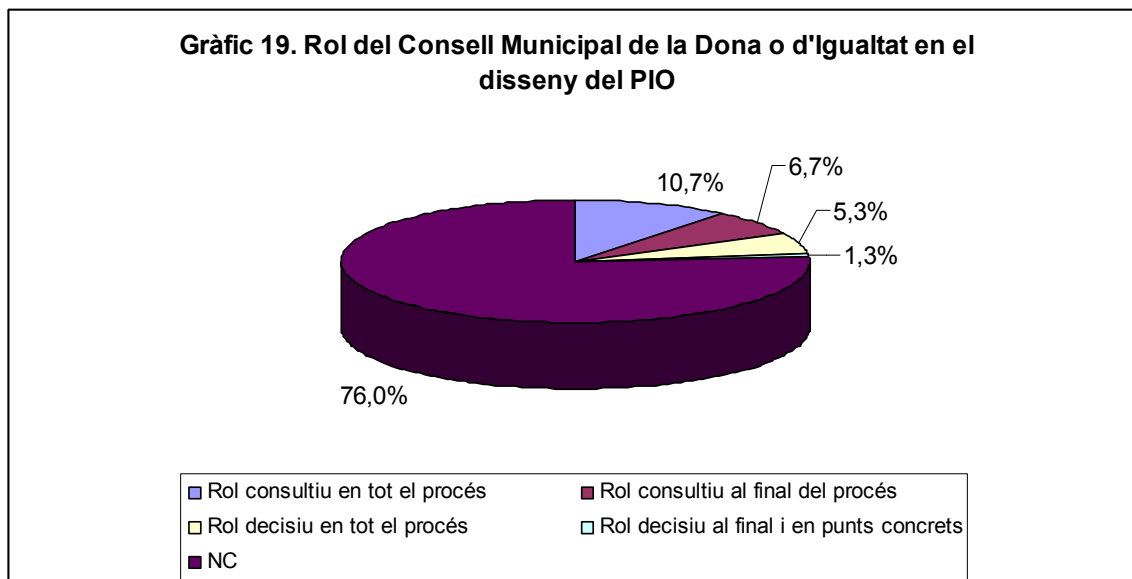
Pregunta 18. En cas que existeixi un Consell Municipal de la dona o d'igualtat, quin rol ha assumit durant el procés de disseny del PIO?

TAULA 21		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Rol consultiu - Ha estat escoltat durant tot el procés	8	10,7	10,7	10,7
	Rol consultiu - Ha estat escoltat en la fase final del procés (quan el PIO ja estava escrit)	5	6,7	6,7	17,3

Rol decisiu - ha participat en tot el procés de disseny del PIO	4	5,3	5,3	22,7
Rol decisiu - només al final del procés en alguns punts molt concrets	1	1,3	1,3	24,0
NC	57	76,0	76,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Si bé en la pregunta anterior comptàvem un total de 23 casos que deien tenir Consell Municipal de la dona o d'igualtat, en aquesta ocasió, la pregunta sobre el rol que ha assumit el Consell en l'elaboració del PIO ha estat resposta per 18 casos dels 23 possibles, tret que pot venir determinat per diversos factors, com ara que hi ha municipis en els quals el Consell Municipal no ha participat en cap moment del procés o bé que el Consell Municipal existeix actualment però no en el moment en que el PIO fou elaborat.

Pel que fa als municipis que indiquen que el Consell Municipal ha desenvolupat algun rol durant el procés, que correspon al 24% del total de casos, observem que en un 10,7% dels casos el Consell ha estat escoltat durant tot el procés, i hi ha desenvolupat un rol consultiu. En segon lloc, i també com a rol consultiu, observem un 6,7% dels casos han tingut un Consell que ha estat escoltat a la fi del procés, una vegada el PIO ja estava escrit. En tercer lloc, i amb un 5,3% dels casos, el Consell ha desenvolupat un rol decisiu, participant en tot el procés de disseny del PIO. La resposta més minoritària, amb només un 1,3% dels casos, és per a aquells casos en què el Consell ha estat decisiu només al final del procés i en alguns punts molt concrets.



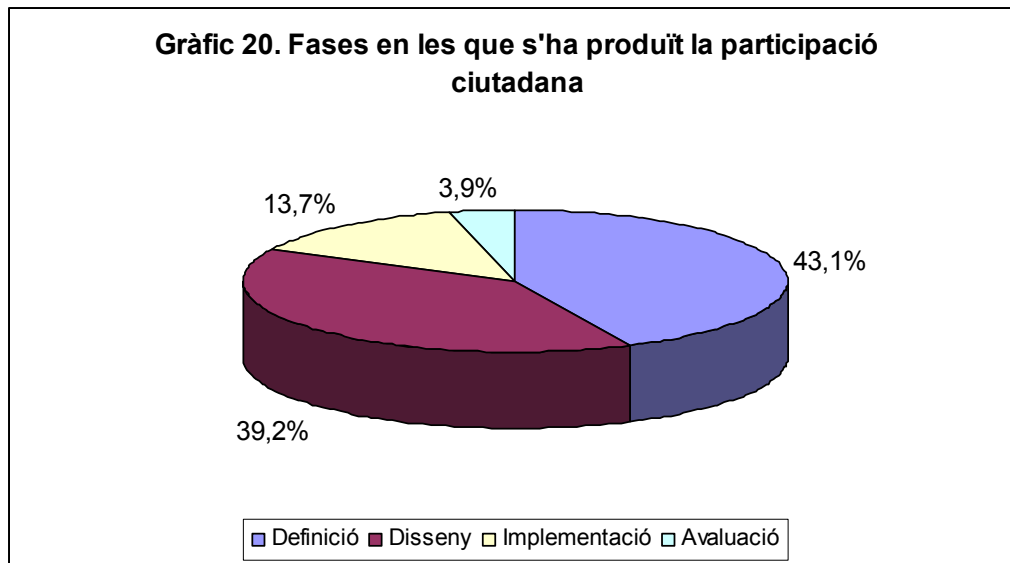
Pregunta 19. Indica en quines fases s'ha produït participació ciutadana (resposta múltiple)

TAULA 22	Resum dels casos					
	Vàlids		Perduts		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Fases	34	45,3%	41	54,7%	75	100,0%

TAULA 23 Fases de la participació ciutadana...	Respostes		% de casos
	Nº	%	Nº
En la selecció dels objectius (fase DEFINICIÓ)	22	43,1%	64,7%
Quan es decidien els projectes que es volien realitzar (fase DISSENY)	20	39,2%	58,8%
En el moment de decidir com dur a terme els projectes seleccionats (fase IMPLEMENTACIÓ)	7	13,7%	20,6%
En la fase d'avaluació del Pla (fase AVALUACIÓ)	2	3,9%	5,9%
Total	51	100,0%	150,0%

Aquesta pregunta, adreçada a aquells municipis que hagin comptat amb participació ciutadana en algun moment del procés d'elaboració del PIO, ha estat resposta pel 45,3% del total de municipis enquestats, és a dir, per 34 dels 42 municipis que deien haver comptat amb participació ciutadana (vegeu pregunta 16).

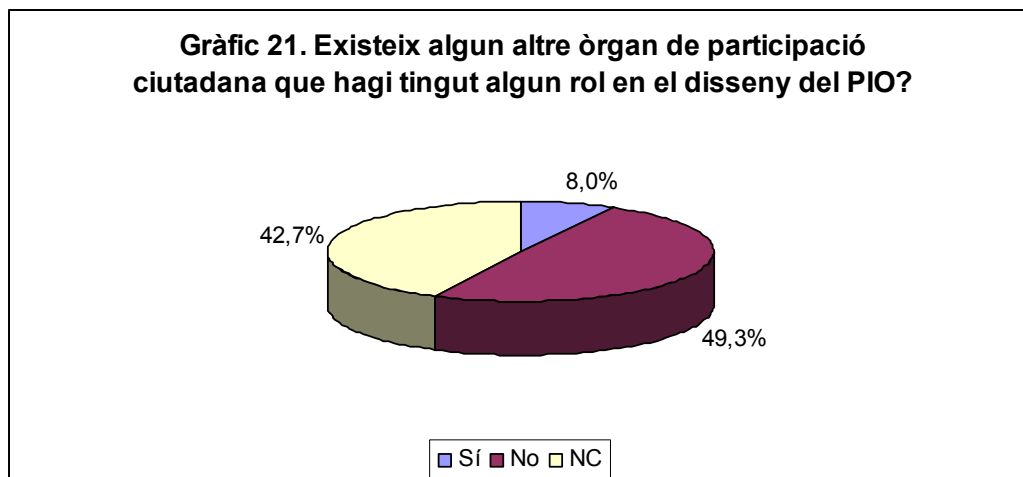
Els resultats obtinguts ens indiquen que en les fases on major participació ciutadana hi ha és a la de definició i a la de disseny (43,1% i 39,22% de les respostes, respectivament), seguida de la fase d'implementació (13,7% de les respostes) i, per últim, la fase d'avaluació (3,9%). En total, per a aquesta pregunta, comptem amb 51 respostes, donat que es tracta d'una pregunta de resposta múltiple.



Pregunta 20. Existeix algun altre òrgan de participació ciutadana que hagi tingut algun rol en el disseny o implementació del PIO?

TAULA 24		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí	6	8,0	8,0	8,0
	No	37	49,3	49,3	57,3
	NC	32	42,7	42,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Tan sols 6 municipis, l'equivalent a un 8,0% del total de municipis participants a l'enquesta, han indicat comptar amb algun altre òrgan de participació ciutadana que hagi intervingut en el disseny o implementació del PIO.

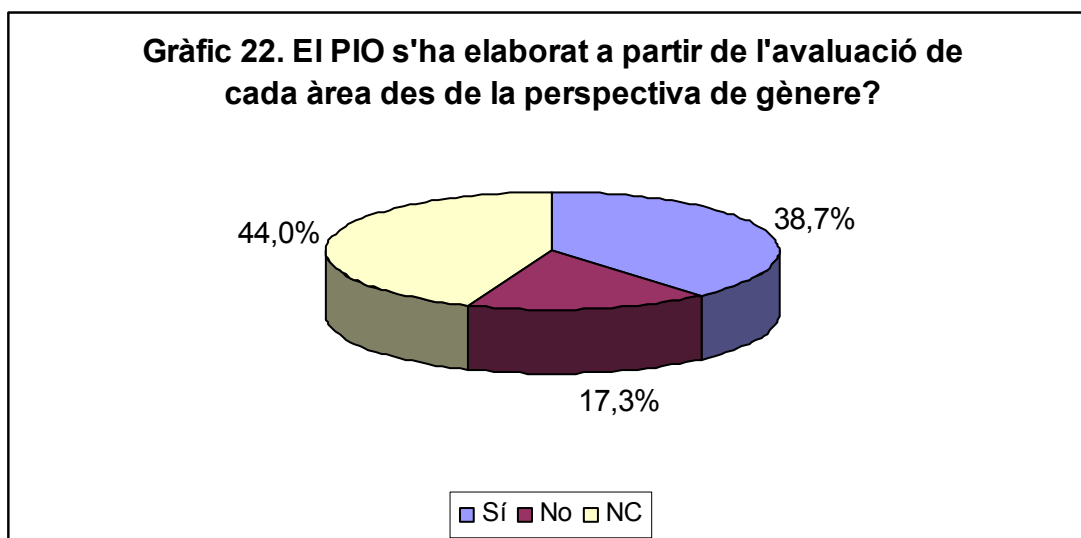


3.6.5 Bloc 5: Seguiment i avaluació del PIO

Pregunta 21. El PIO s'ha elaborat a partir de l'avaluació de cada àrea des de la perspectiva de gènere?

TAULA 25		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí	29	38,7	38,7	38,7
	No	13	17,3	17,3	56,0
	NC	33	44,0	44,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

En la primera de les preguntes relatives al seguiment i l'avaluació del PIO, sobre si aquest ha estat elaborat a partir de l'avaluació de cada àrea des de la perspectiva de gènere, responen afirmativament a la qüestió 29 municipis, és a dir, el 38,7% del total de municipis enquestats.



Pregunta 22. Qui s'ha encarregat de realitzar l'avaluació d'inici del PIO?

TAULA 26	Resum dels casos					
	Vàlids		Perduts		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%

Avaluació	38	50,7%	37	49,3%	75	100,0%
-----------	----	-------	----	-------	----	--------

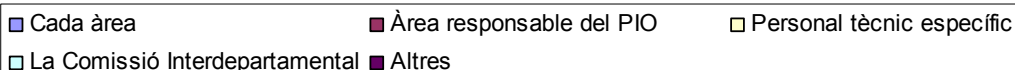
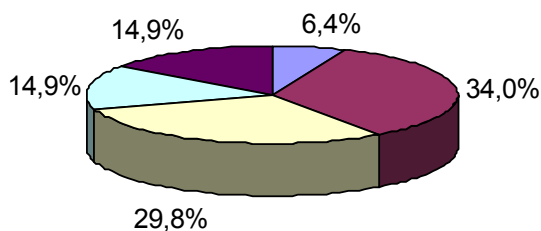
TAULA 27		Respostes		% de casos
		Nº	%	
Qui ha fet l'avaluació d'inici del PIO?	Cada àrea	3	6,4%	7,9%
	Àrea responsable del disseny del PIO	16	34,0%	42,1%
	Un/a tècnic/a específic/a	14	29,8%	36,8%
	La Comissió interdepartamental	7	14,9%	18,4%
	Altres	7	14,9%	18,4%
Total		47	100,0%	123,7%

En una mica més de la meitat dels casos, en concret en el 50,7% dels casos, s'ha realitzat avaluació d'inici del PIO. Deduïm aquest fet a partir de les respostes obtingudes en aquesta pregunta, sobre qui ha fet l'avaluació inicial del PIO, i que ha estat resposta per aquest percentatge dels casos. El nombre de respostes, però, és superior al de casos donat que estem davant d'una pregunta de resposta múltiple.

En relació als resultats obtinguts, la resposta més recolzada, per un 34% de les respostes, és aquella que indica que l'avaluació d'inici del PIO ha estat duta a terme per l'àrea responsable del disseny del PIO. En segon lloc, trobem, amb un 29,8% de les respostes, l'avaluació duta a terme per un/a tècnic/a específic/a. En tercera posició, hi trobem la comissió interdepartamental, recolzada pel 14,9% del total de respostes i, amb el mateix nombre de respostes, "altres". Per últim, trobem aquells que l'avaluació ha estat feta per cada àrea, i que són únicament el 6,4% del total de respostes.

Pel que fa a la resposta "altres", en alguns casos els ajuntaments han encarregat l'avaluació inicial del PIO a consultores externes (Seminari d'Estudis de la Dona de la UAB, IGOP), o a l'equip tècnic especialitzat de la Diputació de Barcelona.

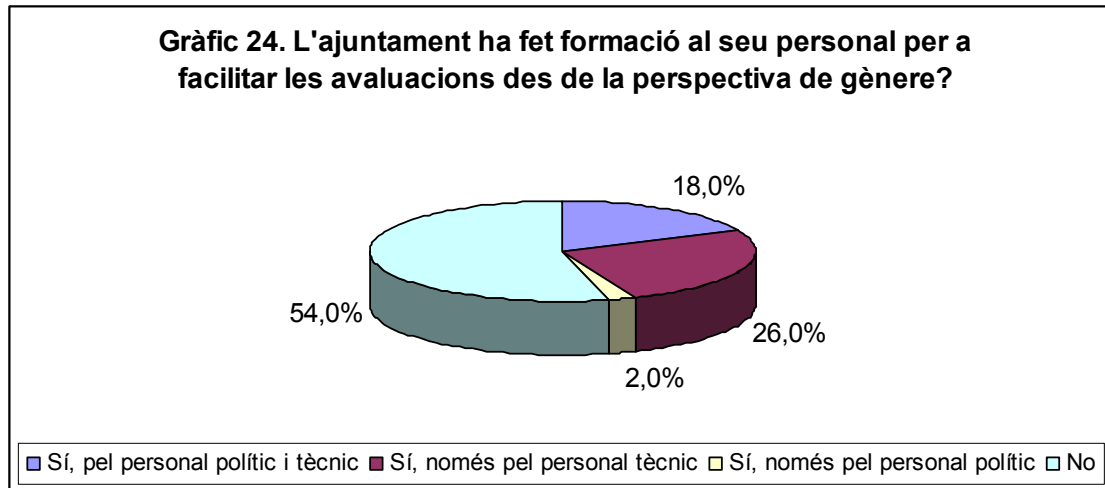
Gràfic 23. Òrgan responsable de realitzar l'avaluació d'inici del PIO



Pregunta 23. L'ajuntament ha fet formació al seu personal per a facilitar la realització de l'avaluació des de la perspectiva de gènere?

TAULA 28		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí, pel personal polític i tècnic	9	12,0	18,0	18,0
	Sí, només pel personal tècnic	13	17,3	26,0	44,0
	Sí, només pel personal polític	1	1,3	2,0	46,0
	No	27	36,0	54,0	100,0
	Total	50	66,7	100,0	
Perduts	NC	25	33,3		
Total		75	100,0		

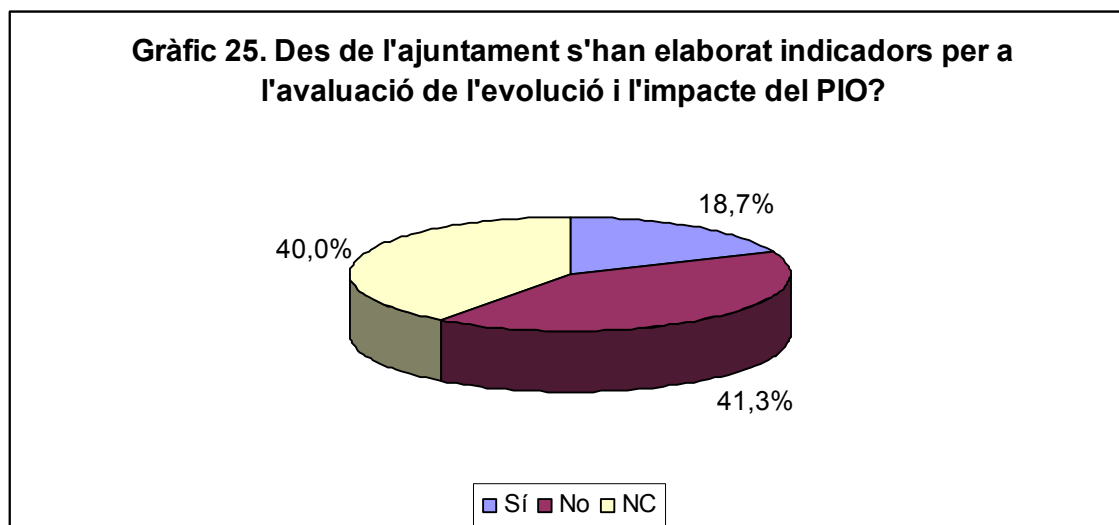
Dels 50 municipis que han respost a la pregunta sobre si l'ajuntament ha fet formació al personal per a l'avaluació amb perspectiva de gènere, observem que un 36% diu no haver realitzat cap mena de formació. La resta, el 54% de les respostes, diuen sí haver-ne fet. La major part de les respostes afirmatives indiquen que la formació va ser rebuda per part del personal tècnic (17,3%), seguit de la rebuda pel personal tècnic i polític (12,0%). En només un dels casos la formació va ser rebuda únicament pel personal polític.



Pregunta 24. Des de l'ajuntament s'han elaborat indicadors per poder avaluar l'evolució i l'impacte del PIO?

TAULA 29		Freqüència	%	% valido	% acumulat
Vàlids	Sí	14	18,7	31,1	31,1
	No	31	41,3	68,9	100,0
	Total	45	60,0	100,0	
Perduts	NC	30	40,0		
Total		75	100,0		

Del conjunt de respostes obtingudes per a la pregunta plantejada, entorn l'elaboració d'indicadors d'avaluació de l'evolució i l'impacte del PIO, un 31,1% dels municipis diuen haver elaborat indicadors d'avaluació enfront el 68,9% que diu no haver-ne fet.

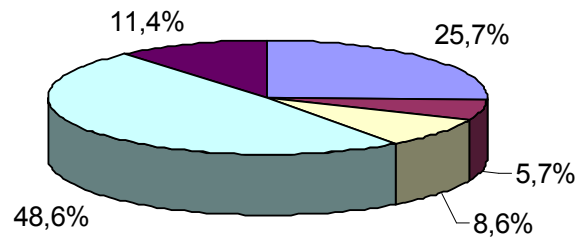


Pregunta 25. El departament o àrea responsable del PIO ha dissenyat els instruments pel seguiment i l'avaluació del PIO?

TAULA 30		Freqüència	%	% vàlid	% acumulat
Vàlids	Sí, les altres àrees només han de proporcionar la informació pertinent	9	12,0	25,7	25,7
	Sí, les altres àrees han de fer els informes seguint les seves indicacions	2	2,7	5,7	31,4
	No, se segueixen els models ja elaborats	3	4,0	8,6	40,0
	No	17	22,7	48,6	88,6
	Altres respostes	4	5,3	11,4	100,0
	Total	35	46,7	100,0	
Perduts	NC	40	53,3		
Total		75	100,0		

En relació a la pregunta sobre si s'han elaborat eines de seguiment i d'avaluació del PIO, la resposta més escollida pels municipis enquestats és la que diu no haver-ne dissenyat (48,6%). A aquesta resposta en negatiu, cal sumar-hi els casos que diuen que no han dissenyat indicadors perquè ja segueixen altres models elaborats (8,6%). Pel que fa a les respostes afirmatives (que sumen el 31,4% de les respostes totals per a aquesta pregunta), aquestes es troben repartides en dos grups. Per una banda, en un 25,7% dels casos, el departament o àrea responsable del PIO ha dissenyat els instruments pel seguiment i l'avaluació del PIO demanant a les altres àrees que proporcionin només la informació pertinent i, per altra banda, i en un 5,7% dels casos, el departament o àrea responsable del PIO ha dissenyat els instruments necessaris i les altres àrees han de fer els informes a partir d'unes indicacions prèvies.

Gràfic 26. El departament o àrea responsable del PIO ha dissenyat els instruments pel seguiment i avaluació del PIO?



- Sí, les altres àrees només faciliten la informació
- Sí, les altres àrees elaboren els informes seguint indicacions
- No, se segueixen els models ja elaborats
- No
- Altres

4. APROXIMACIÓ QUALITATIVA

Impacte de l'existència d'una **regidoria** responsable de les polítiques d'igualtat en gènere

El paper de **les comissions interdepartamentals** en l'elaboració de polítiques públiques de gènere

Els **mecanismes participatius** com a part d'un procés de mainstreaming de gènere

L'**avaluació** de les polítiques transversals de gènere en l'àmbit local

Dades i indicadors amb perspectiva de gènere en les polítiques públiques locals

El **lideratge polític** per a la prioritització de les polítiques de gènere a l'ajuntament

4.1. Impacte de l'existència d'una regidoria responsable de les polítiques d'igualtat en gènere en l'elaboració de polítiques públiques de gènere

Quan l'equip responsable del projecte va analitzar les diferents estructures polítiques i/o tècniques vinculades al pla transversal, que faciliten l'establiment de mecanismes o protocols estables per al seu seguiment existents en l'àmbit local català, va veure que l'estructura més consolidada eren les regidories de la dona o d'igualtat.

A Catalunya, a partir de 1987, apareixen les primeres regidories de la dona. Es tracta de la creació d'àmbits diferenciats amb una persona directament responsable que ha rebut l'encàrrec de realitzar polítiques d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes. La seva existència demostra que la problemàtica de la igualtat d'oportunitats entre sexes comença a ser assumida institucionalment a nivell local.

Tenir una regidoria de la dona, regidoria d'equitat o regidoria d'igualtat en gènere (RDI) no implica realitzar obligatòriament polítiques públiques de gènere, ja que avui en dia trobem una gran diversitat en les definicions que els ajuntaments realitzen de les polítiques d'igualtat d'oportunitats. Alguns consistoris consideren que es tracta de polítiques de dones i per les dones, altres que són polítiques adreçades als principals problemes derivats de les desigualtats de gènere (per exemple, la violència masclista), i uns darrers que treballen per dissenyar polítiques públiques de gènere.

Tot i que la seva existència no és garantia de que s'està treballant des de la perspectiva de gènere, també és cert que poder comptar amb un organisme polític dotat de personal tècnic pot esdevenir de gran importància en l'aposta.

En aquest document es resumeixen les conclusions de la sessió de treball realitzada amb personal tècnic i polític de diferents ajuntaments on es va avaluar com hauria de ser una bona regidoria responsable de la gestió transversal de gènere.

	Fortaleses	Oportunitats
Factors Positius	<ul style="list-style-type: none"> • Existència de la regidoria. • Posicionar la regidoria en els més alts nivells dins de l'organigrama municipal. • La regidora responsable de la regidoria formi part de la Junta de Govern. • Existència d'una regidoria específica i si és possible exclusiva. • Dotació pressupostària pròpia. • Existència d'un cos tècnic suficient. • Personal propi amb formació en gènere. • Responsabilitat política amb dedicació exclusiva (persona alliberada). • Lideratge polític amb formació en gènere. • Lideratge amb capacitat comunicativa i negociadora. • Utilització d'eines transversals (comissió interdepartamental liderada des de la regidoria). 	<ul style="list-style-type: none"> • Context polític i legislatiu favorable a les polítiques públiques de gènere. • Existència d'un cos normatiu local que consolidi les seves polítiques de gènere (pla municipal d'igualtat de gènere, reserva d'una partida pressupostària en totes les àrees per realitzar polítiques de gènere). • Existència d'espais de formació en gènere adreçats al món local. • Introducció de la formació en gènere dins dels plans de formació municipals. • Existència d'un òrgan d'intercanvi i coordinació amb agents socials (taula o consell) • Relacions i suport de les administracions supralocals (Consells comarcals, ICD i DIBA). • Relacions i suport d'entitats municipals. • Utilització de les noves tecnologies per a l'intercanvi d'experiències
	Debilitats	Amenaces
Factors Negatius	<ul style="list-style-type: none"> • Manca de debat polític de gènere en la distribució de les responsabilitats polítiques. • Denominació de la regidoria: Regidoria de la dona o de les dones. • Equiparar les polítiques de gènere amb polítiques de dones i per a dones. • Pressupost local mantingut amb diners externs (subvencions i ajudes). • Exigir al cos tècnic que tingui coneixements en diverses àrees (supertècniques bones per a tot). • Manca de posicionament estratègic de les persones formades en gènere dins de l'administració. • Funcionament clàssic de l'administració (verticalitat). • Convertir a la regidoria en la responsable de totes les accions municipals dirigides a les dones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les polítiques de gènere en els partits polítics. • Inestabilitat de l'equip de govern (govern en minoria i govern de coalició) • El lloc que s'atribueix a les polítiques de gènere en el pacte de govern o el programa de legislatura. • La incomprensió de la transversalitat de gènere. • La transversalitat com element que dilueix la visibilitat de les polítiques d'igualtat en gènere. • El pes de la quotidianitat en la política municipal. • Crisi econòmica o imprevist que obligui a realitzar canvis en el pressupost. • Teixit associatiu dèbil (sobretot de dones, feminista o per la igualtat en gènere) • Poca pressió ciutadana. • El feminisme vist com un enemic. • Les relacions entre municipis: inexistència d'una xarxa d'intercanvi.

4.1.1. Fortaleses

Característiques de la regidoria:

- Existència de la regidoria.
- Posicionar la regidoria en els més alts nivells dins de l'organigrama municipal.
- La regidora responsable de la regidoria formi part de la Junta de Govern.
- Existència d'una regidoria específica i si és possible exclusiva.
- Dotació pressupostària pròpia; no dependència exclusiva de subvencions.

L'existència de la regidoria és la primera fortalesa perquè comporta molts efectes positius immediats. En primer lloc, visualitza de forma automàtica la voluntat política municipal a favor de les polítiques d'igualtat en gènere. En segon lloc, crea un organigrama que facilitarà que es treballi a favor d'aquestes polítiques. En tercer lloc, perquè l'existència de la regidoria és la primera eina per començar a treballar la transversalitat de gènere tant dins de l'ajuntament com fora perquè tant el consistori com la ciutadania a partir de la creació de la regidoria coneixerà l'existència d'aquest objectiu polític municipal.

Posicionar la regidoria en els més alts nivells dins de l'organigrama municipal és una fortalesa perquè li facilitarà el rol de regidoria responsable de la introducció de la gestió transversal de gènere dins de l'ajuntament. Per a dotar del màxim poder a aquesta regidoria dins de l'organigrama municipal una possible opció seria que depengués directament d'alcaldia. Aquesta opció posa en evidència que la voluntat política municipal és seriosa i que l'ajuntament vol realment treballar a favor de les polítiques públiques de gènere.

Dins d'aquestes característiques estratègiques de la regidoria s'inclou que la persona responsable política de la mateixa participi dins de la Junta de Govern, és a dir, sigui responsable d'una tinença d'alcaldia. Aquesta opció assegura que la persona responsable de les polítiques de gènere participarà en tots els debats sobre les directrius polítiques de la ciutat, el que facilitarà la introducció de la perspectiva de gènere en tots els plans estratègics.

Un altra factor de força és que es tracti d'una regidoria específica, és a dir, que tingui l'encàrrec sobre les polítiques d'igualtat en gènere. S'ha considerat important que la nomenclatura de la regidoria reculli formalment aquest compromís municipal i no es tracti d'una funció més en la llista a desenvolupar per a la regidoria. El que es considera positiu és que realment sigui una regidoria de polítiques d'igualtat en gènere, encara que aquest encàrrec s'hagués de compartir amb altres responsabilitats com podrien ser joventut, urbanisme o el que sigui. De totes maneres l'òptim seria que es tractés d'una regidoria

específica i exclusiva, és a dir, sense altres responsabilitats. D'aquesta manera s'assegura que tant el personal polític com el tècnic s'encarreguen només d'aquestes polítiques. En la sessió de treball es va precisar que aquesta característica seria una de les més difícils d'aconseguir.

Característiques dels recursos humans a disposició:

- Existència d'un cos tècnic suficient per a poder continuar a les polítiques en marxa i consolidar-les.
- Personal propi amb formació en gènere.
- Responsabilitat política amb dedicació exclusiva (persona alliberada).
- Líder polític amb formació en gènere.
- Líder amb capacitat comunicativa i negociadora.

Per assegurar que l'existència d'una regidoria sigui un bon instrument per a realitzar polítiques municipals de gènere s'ha considerat que és una fortalesa la presència de recursos humans a disposició. S'ha valorat positivament que la regidoria disposi de personal tècnic a dedicació exclusiva, sempre que sigui possible tenint en compte la dimensió del municipi. Aquest personal ha de ser un número suficient per a poder continuar realitzant les polítiques que ja s'estan portant a terme i d'aquesta manera consolidar-les. Han de ser persones formades, és a dir, s'ha valorat com un punt de força que les persones que treballen en aquesta regidoria coneguin què són les polítiques públiques de gènere i els instruments per a realitzar-les.

Des de la vessant política s'ha evidenciat que tenir una persona responsable política amb dedicació exclusiva, és a dir, una persona alliberada que es dedica només a la política municipal, és una gran fortalesa. Per a poder incidir en la política municipal és necessari que la regidora tingui temps per a ser present i poder realitzar la tasca de pedagogia política que li pertoca. També s'ha considerat una fortalesa que el lideratge polític recaigui sobre una persona amb formació de gènere, que sàpiga de que parla i que tingui clars els objectius que vol aconseguir en la seva ciutat. Tenint en compte que les polítiques de gènere són polítiques transversals i que l'objectiu final és que tot l'ajuntament actuï des d'aquesta perspectiva s'ha classificat com una fortalesa que la persona responsable política de la regidoria tingui capacitat comunicativa i negociadora. Ser comunicatiu és important per saber transmetre què són les polítiques de gènere. Tenir capacitat negociadora és també clau perquè la política municipal és una lluita per la supervivència quotidiana on la negociació esdevé un element essencial de l'estratègia política.

Funcionament de la regidoria:

- utilització d'eines transversals.
- creació d'una comissió interdepartamental liderada des de la regidoria.

S'ha valorat de forma molt positiva que tot i que es creï una regidoria 'tradicional', és a dir, amb les seves atribucions específiques i els seus propis recursos econòmics i humans, aquesta regidoria ha d'utilitzar eines transversals. Es tracta de no oblidar que les polítiques de gènere són polítiques transversals que s'han d'introduir en totes les àrees i departaments municipals. En la sessió de treball entre totes les eines transversals es va ressaltar la importància de crear una comissió interdepartamental responsable de les polítiques públiques de gènere i liderada per la regidoria d'igualtat. També es va parlar de l'ús d'indicadors per a l'avaluació de les polítiques i dels instruments de sensibilització en gènere.

4.1.2. Debilitats**Característiques de la regidoria:**

- Manca de debat polític de gènere en la distribució de les responsabilitats polítiques.
- Denominació de la regidoria: Regidoria de la dona o de les dones.
- Els prejudicis que porten a pensar que es tracta de temes de dones i per a dones.
- Pressupost local mantingut amb diners externs (subvencions i ajudes).

L'atribució de les responsabilitats polítiques sense un debat polític sobre les polítiques de gènere es va considerar una debilitat perquè pot implicar la creació de la regidoria sense que existeixi un objectiu real darrera. La creació de la regidoria ha de ser conseqüència de la voluntat política de realitzar polítiques públiques de gènere, només d'aquesta manera es podrà realment treballar transversalment i realitzar projectes que vagin més enllà de les polítiques que els ajuntaments normalment han realitzat adreçades a les dones. Aquestes polítiques que tradicionalment s'han realitzat per afrontar problemes de determinats col·lectius de dones s'han de continuar realitzant però no poden ser l'únic objectiu de la regidoria, i per assegurar-se que és així és necessari que l'equip de govern en parli i prengui les seves decisions, entre les quals hi ha d'haver la de considerar la regidoria la líder del procés de transversalització de gènere.

Lligat amb aquesta voluntat de que les polítiques d'igualtat en gènere siguin quelcom més de les polítiques adreçades a resoldre els problemes que afecten a diferents col·lectius de

dones i permetin introduir la mirada de gènere en les diferents àrees, creant, per exemples, bases de subvencions esportives que tinguin en compte l'esport infantil masculí i femení, es va considerar clau la denominació de la regidoria. Denominar la regidoria responsable d'aquestes polítiques regidoria de la dona o de les dones es va considerar una debilitat.

Les regidories de les dones en els ajuntaments catalans van néixer als anys 90 i van començar realitzant polítiques per resoldre els principals problemes que afrontaven les dones en les seves ciutats, es tractava de problemes lligats a l'ocupació, les desigualtats de gènere en el mercat de treball, la violència de gènere i el gaudi dels propis drets. Les polítiques d'igualtat en gènere han evolucionat i en aquests moments es parla d'introduir la perspectiva de gènere en totes les polítiques, és a dir, tenir en compte en el disseny de qualsevol actuació municipal que els ciutadans i les ciutadanes no tenen sempre les mateixes necessitats perquè no comparteixen les mateixes experiències. Per a poder realitzar aquestes noves polítiques d'igualtat en gènere conegudes com polítiques públiques de gènere és important evitar caure en l'error que són polítiques per les dones i no parlar de regidoria de les dones pot ajudar en aquest procés de pedagogia política interna (pel propi ajuntament) i externa (adreçada a la ciutadania).

Íntimament lligat en aquesta segona debilitat trobem un tercer problema que és considerar les polítiques d'igualtat en gènere com a polítiques de dones i per les dones. Caure en aquesta equiparació dificultarà introduir la mirada de gènere en les altres àrees, és a dir, anirà en contra de la transversalitat. Per vèncer aquesta debilitat s'han de tenir clars els objectius i sobretot s'ha de tenir una gran capacitat de comunicació.

Una altra debilitat és fer dependre el pressupost de la regidoria d'entrades externes, centrades sobretot en les subvencions que es reben els organismes públics com poden ser l'Institut Català de les Dones o la Diputació de Barcelona. I això és important per diversos motius, per un costat perquè només quan s'atribueix un pressupost es pot considerar que la regidoria es considera important dins de l'ajuntament, la seva inexistència pot conduir a pensar que es tracta d'una operació de maquillatge polític sense que hi hagi darrera cap aposta o voluntat política; En segon lloc, perquè l'existència d'un pressupost dóna llibertat a l'hora de decidir les prioritats i les accions que es volen portar a terme, ja que les subvencions que acostumen a donar els organismes esmentats es condicionen a realitzar unes determinades accions o treballar des d'una determinada manera que algunes vegades no s'ajusta a les necessitats de les ciutats.

Característiques dels recursos humans a disposició:

- Exigir al cos tècnic que tingui coneixements en diverses àrees (esperar que siguin supertècniques bones per a tot).

- Manca de posicionament estratègic de les persones formades en gènere dins de l'administració (amb capacitat d'influir en plans estratègics i pressupostos).

Que el cos tècnic de la regidoria no tingui coneixements sobre les polítiques de gènere es va senyalar com una debilitat. Aquesta situació es pot donar com a conseqüència de la recol·locació que es realitza del personal funcionari de l'administració.

També s'ha considerat una debilitat exigir al personal tècnic de la regidoria de polítiques d'igualtat en gènere que intervingui en temes que pertocuen a altres àrees: esport, educació, urbanisme, etc. És a dir, que les tècniques d'igualtat siguin supertècniques bones per a tot. No es pot esperar que la transversalitat de gènere es dugui a terme amb la feina exclusiva de la regidoria d'igualtat en gènere, cal la implicació dels altres departaments que aportaran els seus coneixements i la seva experiència.

De la mateixa manera que veiem que és una fortalesa comptar amb una persona responsable política que participi de l'equip de govern i tingui capacitat negociadora es considera una debilitat situar el cos tècnic d'aquesta regidoria en posicions poc rellevants dins de l'ajuntament. S'ha de facilitar la seva presència dins de les comissions que prenen decisions estratègiques de la ciutat, només si poden participar podran compartir la mirada de gènere amb la resta d'àrees.

Funcionament de la regidoria:

- Funcionament clàssic de l'administració (verticalitat)
- Convertir a la regidoria en la responsable de totes les accions municipals dirigides a les dones.

En primer lloc es va considerar una debilitat que la regidoria funcioni de forma 'tradicional', és a dir, com un recinte tancat on mana la jerarquia i es treballa de forma autònoma sobre el que es consideren les seves competències. Es va considerar una debilitat perquè aquesta forma de treballar va en contra de la transversalitat, del poder treballar coordinadament amb les altres àrees i serveis, d'ajudar en el procés d'introduir la mirada de gènere en totes les polítiques municipals.

Lligat amb la debilitat que suposa que la regidoria treballi sola trobem el problema de responsabilitzar aquesta regidoria de totes les accions municipals adreçades a les dones. La regidoria ha de portar el lideratge en el procés de transversalització de gènere, però no pot assumir tots els projectes que les diferents àrees realitzin després de descobrir que les polítiques que tradicionalment realitzaven oblidaven determinats col·lectius de dones (per exemple l'accés a la cultura de les dones grans).

4.1.3. Amenaces

- Les polítiques de gènere en els partits polítics.
- Inestabilitat de l'equip de govern (govern en minoria i govern de coalició)
- El lloc que s'atribueix a les polítiques de gènere en el pacte de govern o el programa de legislatura.
- La incomprensió de la transversalitat de gènere.
- La transversalitat com element que dilueix la visibilitat de les polítiques d'igualtat en gènere.
- El pes de la quotidianitat en la política municipal.
- Crisi econòmica o imprevist que obligui a realitzar canvis en el pressupost.
- Teixit associatiu dèbil (sobretot de dones, feminista o per la igualtat en gènere)
- Poca pressió ciutadana.
- El feminisme vist com un enemic.
- Les relacions entre municipis: inexistència d'una xarxa d'intercanvi.

En l'àmbit local els partits polítics no tenen tan clar com en altres nivells administratius la necessitat de realitzar polítiques de gènere, que en alguns casos s'introdueix en el programa electoral com a conseqüència d'una directriu de la seu central, però sense un convenciment real. Aquesta manca de consciència de gènere dels partits polítics és una clara amenaça a la feina que pot fer la regidoria d'igualtat en gènere i a la seva pròpia existència.

També s'ha considerat una amenaça tenir un equip de govern inestable ja sigui perquè és un govern en minoria, el que pot dificultar realitzar certes opcions o ser un govern de coalició que obligui a determinats acords en la distribució de responsabilitats. Aquesta recerca d'equilibri per a poder governar si es combina amb uns partits polítics poc compromesos amb les polítiques de gènere pot anar en contra de la gestió transversal de gènere, sobretot si no s'han introduït en el pacte de govern o en el programa de legislatura, o s'ha introduït com un tema generalista sobre el qual es prestarà atenció, però sense especificar cap objectiu concret.

Totes aquestes amenaces es troben íntimament lligades amb una altra amenaça, la incomprensió de la transversalitat de gènere. Gran part dels problemes que s'han d'afrontar són conseqüència de no acabar d'entendre què són les polítiques de gènere i què suposa apostar a favor de la gestió transversal de gènere. Confondre polítiques de gènere amb

polítiques de dones i per les dones pot jugar en contra. Aquesta incomprensió pot comportar que la transversalitat vagi en contra de la visibilitat de les polítiques de gènere, que al no ser totes elles responsables de la regidoria de gènere, poden portar a pensar que la regidoria ja no és necessària.

Quan no existeix un clar compromís polític i ens trobem davant d'una regidoria responsable d'altres temes i amb poc personal, la quotidianitat es pot convertir en una greu amenaça perquè la necessitat d'anar resolent els temes urgents, de gestionar els serveis directes que es presten (per exemple el Servei d'Informació i Atenció a les Dones) pot comportar que no hi hagi temps per a realitzar altres coses, per portar a terme altres projectes.

Qualsevol imprevist que es pugui donar en la ciutat, ja sigui com a conseqüència de la crisi econòmica o d'un fenomen atmosfèric destructiu per exemple, pot comportar una redistribució del pressupost, que pot ser una amenaça contra la regidoria de polítiques d'igualtat quan es tracti d'una opció poc clara dins de l'ajuntament.

Una altra amenaça que ha d'afrontar la regidoria és l'existència d'un teixit associatiu dèbil que s'ocupi dels temes d'igualtat en gènere, ja siguin associacions de dones, feministes o que treballen per la igualtat d'oportunitats entre homes i dones. Aquesta debilitat provoca que no existeixi pressió ciutadana a favor d'aquestes polítiques, i per tant, no hi hagi reaccions contràries davant de certs retalls o absències.

Les crítiques que s'han fet dels moviments feministes, per part de determinats col·lectius, com a radicals i que van en contra dels homes han arrelat en determinats grups de la ciutadania i poden ser una amenaça a l'existència de la regidoria i a la feina que aquesta pot realitzar.

En últim lloc també pot ser una amenaça la inexistència d'una xarxa entre els municipis per treballar aquests temes. Trobar-se sol davant del repte de la gestió transversal de gènere pot comportar que s'acabin realitzant menys projectes dels que es farien, ja que cada vegada s'ha de començar de zero. Aquesta amenaça s'està treballant en alguns punts de Catalunya on els consells comarcals intenten assumir la responsabilitat de connectar els municipis del seu territori per a treballar les polítiques d'igualtat en gènere. Altres organismes com la Federació Catalana de Municipis o l'Institut Català de les Dones organitzen trobades perquè els municipis intercanviïn bones experiències, però es tracta de fets puntuals que tot i que ajuden a crear vincles informals no fan desaparèixer el problema.

4.1.4. Oportunitats

Eines legislatives:

- Context polític i legislatiu favorable a les polítiques públiques de gènere.
- Existència d'un cos normatiu local que consolidi les seves polítiques de gènere.
- Existència d'un pla municipal d'igualtat de gènere.
- Reserva d'una partida pressupostària en totes les àrees per realitzar polítiques de gènere.

Instruments operatius:

- Existència d'espais de formació en gènere adreçats al món local.
- Introducció de la formació en gènere dins dels plans de formació municipals.
- Existència d'un òrgan d'intercanvi i coordinació amb agents socials (taula o consell)

Creació de xarxa:

- Relacions i suport de les administracions supralocals (Consells comarcals, ICD i DIBA).
- Relacions i suport d'entitats municipals.
- Utilització de les noves tecnologies per a l'intercanvi d'experiències

En primer lloc es considera una gran oportunitat en context polític i legislatiu existent avui en dia a Catalunya favorable a les polítiques públiques de gènere, que responen a un entorn positiu en la Unió Europea i en l'Estat espanyol (LO 3/2007). Aquesta oportunitat es veu reforçada si en el propi municipi existeix un cos normatiu local favorable a aquestes polítiques, que pot estar format per un acord de govern amb un compromís explícit a favor de les polítiques d'igualtat en gènere, un pla d'igualtat d'oportunitats entre homes i dones en els que es concreten objectius que s'han d'assolir des de les diferents àrees, un pressupost amb reserves expressades en totes les àrees per a realitzar programes adreçats a les dones.

En segon lloc la formació en temes de gènere és una gran oportunitat per a la feina que es pot fer des de la regidoria, ja sigui formació adreçada al propi personal de la regidoria, ja sigui formació adreçada al personal de tot l'ajuntament. Avui en dia existeixen diversos

espais de formació en gènere adreçats al món local, i alguns ajuntaments estan introduint formació en gènere dins dels plans de formació municipals.

En tercer lloc les relacions d'intercanvi i suport amb administracions supralocals o amb entitats municipals. L'Institut Català de les Dones s'està convertint en un interlocutor important pels municipis de tot Catalunya, mentre la Diputació de Barcelona juga un paper essencial en les polítiques dels ajuntaments de la província de Barcelona i alguns consells comarcals estan assumint responsabilitats. En aquestes relacions les noves tecnologies estan consolidant-se com una nova oportunitat per facilitar el contacte entre diferents ens.

4.1.5. Conclusions

Per a poder dissenyar polítiques públiques de gènere és imprescindible l'existència dins de l'ajuntament d'un clar lideratge polític al més alt nivell possible. Aquest lideratge pot existir amb independència de la creació d'una regidoria específica responsable de les polítiques d'igualtat en gènere, però la seva existència es valora sempre de forma positiva.

La creació d'una regidoria responsable de les polítiques d'igualtat en gènere, tot i que no sigui exclusiva, i es comparteixi espai amb altres responsabilitats polítiques té diversos efectes positius. El primer és que s'ha concretat la voluntat política, que ja ha anat més enllà de la bona voluntat, aquesta, però s'acaba demostrant amb la dotació pressupostària i de personal que acompanyi a la decisió. El segon efecte positiu és que es dona visibilitat a les polítiques d'igualtat en gènere dins de l'ajuntament i en la ciutat. El tercer és que la dotació pressupostària i la presència d'un personal especialitzat facilita que es pugui treballar seriosament el tema.

És important no oblidar que la sola presència d'una regidoria no és garantia d'èxit d'aquestes polítiques. No tenir pressupost, no tenir personal, tenir moltes responsabilitats polítiques dins de la mateixa regidoria, no formar part de la junta de govern són elements que limiten les conseqüències positives d'un lideratge clar i formalment reconegut dins de l'ajuntament.

4.2. El paper de les comissions interdepartamentals en l'elaboració de polítiques públiques de gènere

En la fase preliminar d'anàlisi sobre les característiques i l'estructura organitzativa que tenien els ajuntaments catalans que estaven treballant a favor de la igualtat d'oportunitats entre les dones i els homes es va detectar que un dels instruments que més s'estava utilitzant eren les comissions interdepartamentals.

Conseqüentment, es va considerar que les comissions interdepartamentals eren un bon exemple per l'articulació del treball de les àrees o unitats implicades en les diverses fases d'un pla transversal, i seria interessant poder-les analitzar amb més profunditat

Cada administració en base a la seva tradició i característiques han dissenyat diferents comissions interdepartamentals. En aquest document es recullen els elements que donen força i que poden debilitar les comissions. Les conclusions que aquí es compilen són el resultat del debat mantingut entre diferents responsables tècnics i polítics que han participat en les comissions interdepartamentals de les seves administracions.

	Fortaleses	Oportunitats
Factors positius	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa de la regidoria responsable de les polítiques d'igualtat en gènere, amb el suport exprés d'alcaldia i de l'equip de govern. • Existència d'un acord aprovat en el ple municipal favorable a la creació de la comissió per a la realització de polítiques públiques de gènere. • Comissió interdepartamental tècnica que rebi el suport d'una interdepartamental política, que decideix les directrius a seguir. • Totes les àrees i serveis hi han de ser presents. • Les persones que hi participen han d'estar sensibilitzades i tenir capacitat de decisió. • Treballar amb objectius clars i disposar d'un calendari. • Existència d'un pressupost específic. • Revisió anual dels objectius i del pressupost a disposició. • Flexibilitat organitzativa. • Lideratge clar (personal tècnic de l'àrea d'igualtat en gènere i al més alt nivell jeràrquic). • Procés lligat al mandat legislatiu. • Creació d'una xarxa informal en l'ajuntament. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribució de responsabilitats polítiques municipals: la regidoria responsable de la comissió formi part de la comissió de govern • Estabilitat tècnica amb responsabilitats ben definides • Comunicació interna (del Pla) • Poca confrontació política en el tema de polítiques de gènere. • Pactes de gènere entre les dones dels diferents partits polítics municipals. • Rol dels consells participatius. • Rol DIBA. • Rol ICD. • Ajuts econòmics externs: subvencions. • Existència d'associacions de dones i feministes en la ciutat. • Altres experiències transversals dins de l'administració. Canvi en la cultura organitzativa municipal. • Llistes paritàries. • Context d'oportunitats legislatives.
	Debilitats	Amenaces
Factors negatius	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterès del personal tècnic i dels/les caps de departament. • Poca estabilitat del personal tècnic responsable de les polítiques de gènere. • Lideratge sobre personal tècnic ja sobrecarregat. • Que la comissió tècnica prengui decisions polítiques (confusió de rols). • Mantenir la comissió quan s'han assolit els objectius sense decidir nous objectius. • Rigidesa en el funcionament intern. • Dependència de les polítiques públiques de gènere d'un element extern (agent d'igualtat). • Fer-la desaparèixer un cop aprovat el pla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca de cultura de gènere dins de l'ajuntament. • Discurs políticament correcte. • Terminologia excessivament tècnica. • L'organigrama municipal. • Excés de comissions transversals simultànies. • Durada de la legislatura. • Canvi de govern (noves eleccions).

4.2.1. Fortaleses

Punt de partida:

- La proposta inicial ha de sorgir de la regidoria de la dona.
- Suport explícit i concret per part de l'alcaldia i de l'equip de govern.
- Compromís municipal mitjançant aprovació d'un document en el ple.

Per començar un procés de creació d'un pla transversal que guiï el disseny i la implementació de polítiques públiques de gènere en un ajuntament el GT (grup de treball) ha considerat essencials tres aspectes: existència d'una clara voluntat política (alcaldia i equip de govern), la formalització d'aquesta voluntat en un document aprovat pel ple municipal (la voluntat política es converteix en compromís polític) i lideratge de la regidoria de la dona o de polítiques d'igualtat en gènere.

En un procés de disseny de polítiques transversals s'ha evidenciat que és molt important poder comptar amb una voluntat política que es posi clarament a favor de l'existència d'una comissió interdepartamental i del disseny de polítiques públiques de gènere. Des d'un punt de vista pragmàtic, per evitar que aquesta voluntat política no sigui quelcom excessivament generalista o vague i assegurar-se que s'està parlant de polítiques o accions concretes i realment transversals, és necessari poder comptar amb la implicació directa d'alcaldia i si és possible de tot l'equip de govern i l'existència d'un acord aprovat en el ple municipal per tot el consistori.

L'alcalde o alcaldessa juguen un paper decisiu en l'aposta per la transversalitat de gènere. La seva directa implicació assegura que les diferents àrees i departaments presentin una major disponibilitat a participar en la comissió. Des de l'acadèmia s'ha establert i la realitat ha demostrat que la transversalitat de gènere encara depèn massa, i sobretot en l'àmbit municipal, de la bona voluntat de les persones que directament hi treballen, creure-hi o no creure-hi provoca grans diferències. La persona que hi creu està disposada a realitzar esforços per introduir la perspectiva de gènere en els seus programes i treballar per fer desaparèixer les desigualtats i discriminacions encara existents, en canvi, les persones que manifesten desinterès o escepticisme no estan disposades a realitzar cap esforç. La presència d'una directriu directa per part d'alcaldia a favor de la igualtat en gènere o la transversalitat de gènere és una garantia a favor d'una implicació de tot l'ajuntament en el projecte.

Tot i que l'existència de directrius per part de l'equip de govern i del propi alcalde o alcaldessa són elements de força, és encara més important l'aprovació en el ple municipal d'un acord a favor de la creació d'una comissió interdepartamental i de la realització de polítiques públiques de gènere. L'existència d'un document escrit, aprovat per unanimitat és una eina de gran utilitat per assegurar la presència de tots els departaments i serveis en la comissió transversal. Per actuar contra possibles resistències i assegurar-se una composició plural de la comissió tenir un document per escrit i aprovat per a tots i totes les representants polítiques pot esdevenir de vital importància. Així serà més fàcil evitar que el procés depengui de la voluntarietat i la bona voluntat.

En tot aquest procés es necessari un lideratge clar, tant des del punt de vista formal com de contingut. Cal tenir una figura referent que assumeixi la responsabilitat de coordinar tot el procés i que s'asseguri que no es tracta d'un procés buit de contingut, sinó amb objectius clars. En aquest moment de creació de la comissió el GT va decidir que és un punt de força que la proposta provingui de la regidoria de la dona o de polítiques d'igualtat en gènere, sempre que aquesta existeixi. Es tracta que l'òrgan concret que dins de l'ajuntament s'encarrega de les polítiques d'igualtat en gènere sigui el promotor de tot aquest procés.

Característiques de la comissió:

- Existència d'una comissió interdepartamental tècnica.
- Existència d'una interdepartamental política.

El GT va senyalar com a punts de força que la comissió interdepartamental treballés a nivell tècnic, aquesta consideració responia a la idea de que una comissió és una eina per treballar i establir les bases per a realitzar polítiques transversals de gènere. Convertir les directrius polítiques en quelcom de concret és competència del personal tècnic de l'ajuntament que treballa de forma coordinada dins de la comissió.

Amb la voluntat que es tracti d'un treball realment transversal i que produeixi uns resultats positius per a l'ajuntament es va senyalar com a element positiu i que complementa a la perfecció el treball de la comissió tècnica, l'existència d'una interdepartamental política. Aquesta comissió a nivell polític ha de buscar la màxima representativitat municipal, és a dir, ha de tenir una composició plural i representativa de tot l'ajuntament, ja sigui a nivell de diferents partits polítics que formen part de l'equip de govern, ja sigui a nivell d'àrees de responsabilitat.

Composició de la comissió:

- Tots els àmbits de l'ajuntament han d'ésser-hi (amb independència del seu nombre).
- Composició homogènia.
- Actui a nivell tècnic.
- Persones representatives del seu àmbit (poder de negociació i de decisió).
- Les persones que en formin part siguin persones sensibilitzades (homes i dones).

En relació a la composició s'ha considerat una fortalesa que totes les àrees, departaments i serveis municipals estiguin representants en la comissió. No importa el número de persones que acabin formant part de la comissió, el que s'ha de buscar és assegurar que sigui representativa de TOT l'ajuntament. Si aquesta recerca de representativitat porta a que sigui una comissió molt numèrica s'ha proposat que es treballi amb subcomissions, però és aquesta representativitat general una de les claus per l'èxit del treball que es desenvolupi.

En el moment de decidir quina ha de ser la composició i sobretot les característiques de les persones que formaran part d'aquesta comissió es va senyalar com a positiu que sigui una comissió tècnica homogènia, és a dir, que totes les persones que formen part de la mateixa siguin tècniques i d'un nivell més o menys similar. En el cas que aquesta segona característica no es pugui donar, si que es considera de gran importància per a assegurar-se que es tracta d'una comissió productiva que es compleixin dos requisits, en primer lloc, que les persones que formen part de la comissió siguin persones representatives de la seva àrea, és a dir, amb poder de negociació i de decisió, requisit indispensable per a crear una comissió operativa; i en segon lloc, que es tracti de persones sensibilitzades, que amb més o menys passió creguin en la necessitat de realitzar polítiques públiques de gènere.

Es va ressaltar la importància que les persones que participin en la comissió estiguin d'alguna manera sensibilitzades perquè d'aquesta manera s'asseguren algunes coses: un treball seriós dins de la comissió i un retorn de la feina feta dins de la comissió en les diferents àrees o departaments d'origen. En relació a considerar la sensibilització en gènere com un factor positiu es va considerar interessant precisar que no és cert que totes les dones estan sensibilitzades, el que comporta que no importa el sexe de la persona que participa en la comissió, sinó que el esdevení important és que sigui una persona que cregui en la utilitat de la feina que es farà dins de la comissió. Aquesta precisió s'ha de tenir en compte perquè en alguns ajuntaments existeix la tendència en aquelles àrees amb poca presència femenina d'enviar l'única dona del departament a la comissió pel sol fet de ser dona, això no és garantia de que sigui una persona disposada a treballar en el projecte.

Funcionament intern:

- Objectius concrets.
- Calendari amb periodificació de les tasques.
- Existència d'un pressupost.
- Avaluació anual d'objectius i pressupost.
- Flexibilitat en les reunions.
- Lideratge dins del més alt nivell jeràrquic.
- Lideratge en mans del personal de l'àrea de la dona (amb formació en gènere).
- Procés lligat al mandat legislatiu
- Xarxa informal

Per assegurar-se que la comissió tècnica interdepartamental funcioni correctament i productivament es van senyalar algunes característiques que es poden considerar com a fortaleeses.

La comissió s'ha de marcar uns objectius clars. En un primer moment aquest objectiu pot ser la creació d'un pla per a la implementació de la gestió transversal de gènere en les polítiques municipals, però quan aquest pla s'hagi dissenyat és important que la comissió no desaparegui, sempre que s'estableixin nous objectius. Si no existeixen objectius el treball de la comissió es convertirà en inoperatiu i portarà a la seva fi. Per assegurar un treball seriós i evitar que es perdi temps i entusiasme es va senyalar com a vital que es treballi amb un calendari que indiqui terminis i periodifiqui els diversos objectius a assolir. Tenir clar què es vol aconseguir i per quan s'ha de tenir són dos requisits per assegurar-se que la comissió realitzi una bona feina.

En el funcionament de la comissió interdepartamental el GT va indicar com un punt de força disposar d'un pressupost propi, encara que sigui petit, que recolzi el funcionament de la mateixa.

Tenint en compte el ritme de la vida municipal es va especificar que és important que els objectius generals de la comissió s'estableixin a l'inici de legislatura i per a tota la legislatura, i que cada any es realitzi una avaluació de la feina feta que comportarà la concreció dels objectius específics per al nou any i la dotació pressupostària necessària per a assolir-los. Es tracta d'un procés viu que ha d'incorporar-se dins de la programació anual de l'ajuntament. L'ideal és que sigui un procés programat per a tota la legislatura, per tant que sigui un procés lligat a la legislatura s'ha considerat una fortaleesa.

Tot i haver considerat de gran importància la concreció dels objectius i la periodificació de les actuacions a realitzar, es va considerar la flexibilitat una fortalesa. És a dir, tot i que és necessari tenir una planificació realista de les feines que ha de realitzar la comissió, aquesta ha de tenir una estructura flexible capaç d'adaptar-se a la vida municipal, que està comandada pel dia a dia, el que pot portar que s'hagin de canviar els plans i si l'objectiu final és que la comissió tècnica interdepartamental sigui una eina útil i viva dins de l'ajuntament ha de ser capaç d'adaptar-se als imprevistos que es poden produir en qualsevol moment.

Finalment, sent conscients del fet que realitzar polítiques públiques de gènere no és un procés que es pot fer sense coneixement el GT va assenyalar com a punt de força la presència d'un clar lideratge dins de la comissió, lideratge que hauria de ser realitzat pel personal tècnic de l'àrea de la dona o d'igualtat en gènere, i sobretot hauria de recaure en mans de persones amb formació en gènere, capaces de comunicar i resoldre els dubtes que es puguin crear en el treball quotidià dins de la comissió. Aquest lideratge hauria d'assumir la responsabilitat de programar la feina que la comissió ha de realitzar en cada sessió tenint en compte els objectius per a la legislatura i la seva concreció anual. Tenir formació en polítiques públiques de gènere és important perquè a la comissió se li demana un llenguatge comú que acompanyi tot el procés de disseny i implementació de polítiques.

Una altra fortalesa és la xarxa informal que es crea com a conseqüència del treball desenvolupat en la comissió, aquesta xarxa serà la que facilitarà el treball conjunt entre diferents departaments en altres projectes i que ajudarà en la difusió de la perspectiva de gènere dins de l'ajuntament.

4.2.2. Debilitats

Punt de partida:

- Desinterès per part del personal tècnic i sobretot dels/les caps de departaments.
- Poca estabilitat del personal tècnic responsable de les polítiques de gènere.

Una de les debilitats més importants i contra les quals s'ha de lluitar és el desinterès que la comissió pot causar en el personal tècnic. Aquest desinterès es converteix en un element negatiu, que pot jugar contra el funcionament i l'operativitat de la comissió quan recau en el/la cap de departament, que és qui ha de realitzar l'encàrrec, és a dir, decidir la persona que ha de formar part de la comissió.

Que el personal tècnic de l'àrea de la dona o de les polítiques d'igualtat de gènere sigui inestable (a nivell contractual) és una debilitat, ja que hauria de ser el líder operatiu de la comissió i responsable de la formació interna que sigui necessària. No es pot fer recaure la responsabilitat del bon funcionament en mans de persones que contínuament estan canviant i que per tant són sempre novingudes dins de l'ajuntament. Poder treballar amb persones amb qui ja s'ha treballat i que ja es coneixen ajuda a consolidar l'equip de treball.

Característiques de la comissió:

- Comissió mixta (personal polític i tècnic).
- Convertir la comissió tècnica en una comissió política (esperar aportacions polítiques del cos tècnic)

El GT va coincidir en considerar que crear una comissió interdepartamental mixta, amb personal tècnic i polític que treballa conjuntament va en contra dels resultats que es poden obtenir. Quan es tracta d'una comissió mixta les responsabilitats de cada part no queden clares i això pot provocar que acabi sent una comissió en la que no sigui possible treballar o prendre decisions.

Una altra debilitat és que la manca de clares directrius polítiques produeixi que la comissió interdepartamental tècnica acabi prenent decisions polítiques, el que no hauria de ser mai responsabilitat tècnica. Aquesta confusió de rols pot provocar que la comissió perdi capacitat d'actuació.

Composició de la comissió:

- No participació d'algunes àrees o departaments municipals.
- Comissió formada per persones no sensibilitzades.

La no participació d'alguna àrea en la comissió és una debilitat, que dificultarà el seu funcionament.

També és una debilitat que les persones que participin en la comissió no estiguin sensibilitzades, és a dir, no creguin en la necessitat d'introduir la perspectiva de gènere per aconseguir que les polítiques municipals assegurin una major igualtat d'oportunitats entre homes i dones, i, sobretot actuïn contra les desigualtats i discriminacions de gènere encara existents. I és una debilitat perquè pot comportar una implicació mínima de les persones en la feina de la comissió.

Funcionament intern:

- Inexistència d'objectius concrets
- Mantenir la comissió quan s'han assolit els objectius sense decidir nous objectius.
- Establir periodicitat fixa (reunions periòdiques fixes).
- Manca de recursos.
- Lideratge sobre personal tècnic ja sobrecarregat.
- Dependència de les polítiques públiques de gènere d'un element extern (agent d'igualtat).
- Fer-la desaparèixer un cop aprovat el pla.

Treballar sense objectius pot acabar convertint la comissió en poc operativa, cansant a les persones que hi participen i desgastant l'objectiu de l'equitat de gènere. Aquest risc té més probabilitats de convertir-se en realitat quan l'ajuntament hagi aprovat el pla per introduir la perspectiva de gènere en les polítiques municipals, principal repte d'aquestes comissions i que pot conduir a un buidatge de contingut.

Treballar amb un calendari fixa i inamovible pot provocar greus problemes de coordinació i anar en contra de la comissió, que es reunirà alguns cops sense assolir el quòrum necessari i altres sense poder treballar ja que no s'han pogut acabar de fer les coses que s'haurien de discutir en la reunió.

Mancança de recursos, sobretot humans, per a realitzar el seguiment i la feina que es decideix en la comissió pot acabar convertint la comissió en un òrgan decoratiu o de reflexió, sense que s'acabi de concretar cap acció o política.

Encarregar el lideratge de la comissió sobre un cos tècnic sobrecarregat de responsabilitats és un greu perill pel bon funcionament de la comissió. Després d'establir com a fortlesa el treballar amb objectius clars i organitzar de forma detallada totes les sessions de treball, s'ha considerat una debilitat encarregar aquesta responsabilitat a persones que no disposen de temps per a fer-ho. Si es tracta d'un ajuntament amb voluntat política i que ha realitzat un compromís formal a favor de les polítiques públiques de gènere, això s'ha de demostrar dotant a la persona que s'encarregarà de liderar el procés de temps i recursos per a fer-ho.

Aquesta sobrecarrega de responsabilitats es considera tan perjudicial com encarregar la supervisió de tot aquest procés a un agent extern, com podria ser una agent d'igualtat. Aquest encàrrec extern s'ha considerat una debilitat per diversos motius, per un costat perquè és més difícil, sobretot en ajuntaments petits on hi ha un elevat grau de coneixença

entre el personal intern, que les persones col·laborin amb una persona desconeguda, i per un altre costat perquè els consells, propostes o crítiques s'accepten malament d'una persona nou vinguda.

També s'ha valorat una debilitat fer desaparèixer la comissió una vegada s'ha aprovat el pla. Quan s'ha aconseguit que la comissió funcioni, existeix una trajectòria compartida pels membres de la comissió, que tenen un coneixement més elevat de què són les polítiques públiques de gènere és un pecat perdre tota aquesta riquesa. De totes maneres, si la comissió es manté s'han de fixar nous objectius, si aquests no existeixen millor que no es reuneixi més, o com a mínim no ho faci fins que s'hagin decidit els nous objectius.

4.2.3. Amenaces

- Manca de cultura de gènere dins de l'ajuntament.
- Discurs políticament correcte.
- Terminologia excessivament tècnica.
- L'organigrama municipal.
- Excés de comissions transversals simultànies.
- Durada de la legislatura.
- Canvi de govern (noves eleccions).

Una de les amenaces més perilloses a la feina de la comissió interdepartamental és la manca de cultura de gènere dins de l'ajuntament, ja sigui a nivell polític o tècnic. No tenir les idees clars sobre què són les polítiques públiques de gènere, per què es parla de discriminacions i desigualtats de gènere i confondre aquestes polítiques amb polítiques per dones o amb polítiques per dones en perill d'exclusió social o amb les polítiques tradicionals d'igualtat d'oportunitats, pot anar en contra d'un treball transversal que vagi més enllà de que cada àrea o departament realitzi una acció o programa adreçat a les dones de la ciutat. Aquesta amenaça es pot intentar vèncer amb diferents estratègies: cursos de formació interns per a donar nocions bàsiques i establir un llenguatge comú dins de l'ajuntament, treball de pedagogia política per part de les persones que participen de la comissió interdepartamental de gènere i un clar lideratge per part de la regidoria o departament d'igualtat en gènere.

Un altre perill és que l'ajuntament assumeixi el compromís de realitzar polítiques públiques de gènere i accepti crear la comissió interdepartamental perquè actualment és un tema que

està de moda i es vol ser políticament correcte. Davant d'aquesta amenaça es tracta d'aprofitar la bonança i treballar a favor d'aquestes polítiques, intentant convèncer a partir dels resultats que es van aconseguir que es tracta d'una perspectiva que millora les polítiques municipals.

Les polítiques públiques de gènere tenen en sí un element que pot jugar en contra de la seva realització, es tracta de la seva terminologia plena d'anglicismes i paraules tècniques que porten a la confusió dins d'un ajuntament en el que conviuen diverses trajectòries personals i valors i orientacions polítiques. La manera de vèncer aquesta amenaça és sent molts clars en tot allò que es fa, explicant el significat de totes les paraules tècniques que s'utilitzen i adaptant el llenguatge a la terminologia concreta de cada àrea o departament.

Més enllà de les dificultats que acompanyen a les polítiques de gènere existeixen altres amenaces derivades del funcionament intern de les administracions municipals. En primer lloc, l'organigrama de la major part de municipis catalans està pensat per treballar repartint-se les responsabilitats entre àrees que treballen de forma aïllada. L'organigrama municipal és una amenaça contra el treball transversal que es veu com una possible ingerència que pot portar a una pèrdua de poder. En segon lloc, i lligat a aquesta dificultat de treballar transversalment hi ha l'amenaça de l'existència d'altres comissions interdepartamentals que s'encarreguen d'altres temes, com per exemple, medi ambient, gent gran, joventut, etc.

Una excessiva presència de comissions interdepartamentals pot suposar una dificultat en el funcionament de la comissió de gènere, que pot quedar diluïda com una comissió més que dificulta el bon funcionament de l'ajuntament. En tercer lloc, tenint en compte que introduir la perspectiva de gènere en les polítiques municipals és un procés llarg, que implica anar introduint canvis en les polítiques que es realitzen, la durada de les legislatures pot jugar en contra de la feina que s'estigui fent des de la comissió, que davant d'un canvi de govern haurà de rebre noves directrius i aconseguir un nou reconeixement de la feina feta. L'existència d'un compromís escrit i firmat pel ple municipal pot ajudar a vèncer la inestabilitat política del govern municipal.

4.2.4. Oportunitats

- Distribució de responsabilitats polítiques municipals: la regidoria responsable de la comissió formi part de la comissió de govern
- Estabilitat tècnica amb responsabilitats ben definides
- Comunicació interna (del Pla)

- Poca confrontació política en el tema de polítiques de gènere
- Pactes de gènere entre les dones dels diferents partits
- Rol dels consells participatius
- Rol DIBA
- Rol ICD
- Ajuts econòmics externs: subvencions.
- Existència d'associacions de dones i feministes en la ciutat.
- Altres experiències transversals dins de l'administració. Canvi en la cultura organitzativa municipal.
- Llistes paritàries.
- Context d'oportunitats legislatives.

La introducció de la regidoria de la dona o d'igualtat en gènere dins de la comissió de govern és una gran oportunitat, perquè d'aquesta manera és més fàcil que hi hagi un retorn des de la perspectiva de gènere en tots els grans projectes de ciutat. Aquesta opció política demostra l'existència d'un real reconeixement de la importància de la perspectiva de gènere en el projecte municipal.

Una altra oportunitat perquè la feina realitzada des de la comissió tingui el seu impacte positiu i durador en el temps és que el cos funcional de l'ajuntament sigui el màxim estable que sigui possible per dos motius. Per un costat perquè d'aquesta manera tota la formació que es realitzi des de la perspectiva de gènere i el treball fet en la comissió continuarà produint resultats amb el pas del temps. Per un altre costat, perquè el personal que sap que continuarà treballant en l'ajuntament estarà més disposat a realitzar l'esforç que implica introduir la mirada de gènere en les polítiques.

La comunicació interna pot esdevenir una gran oportunitat per donar a conèixer què s'està realitzant des de la comissió i aquesta coneixença pot ajudar a entendre què són les polítiques de gènere i quines són les actuacions i els canvis que es poden fer des dels diferents departaments o àrees.

Abans hem esmentat que les polítiques d'igualtat en gènere són polítiques que estan de moda i que normalment tothom es manifesta favorable per ésser políticament correcte, sent difícil trobar posicions clarament oposades a la seva existència. Aquesta manca de confrontació política al voltant de les polítiques de gènere pot ser una oportunitat per

introduir canvis en l'agenda i la manera de fer política que d'una altra manera seria molt més difícil d'aconseguir.

En política s'ha donat en els diferents nivells administratius un acord explícit entre les dones de diferents partits polítics a favor de les polítiques de gènere, l'existència d'aquests acords de gènere és una oportunitat que la comissió pot aprofitar per incidir de forma més contundent en les diferents polítiques municipals.

Les participants en la sessió de treball han exposat que en les seves experiències de comissions interdepartamentals els consells participatius no hi han jugat cap paper, però que veuen com una oportunitat la seva existència i possible participació, sobretot com altaveu per conèixer l'opinió de la ciutadania, per a conèixer les necessitats dels col·lectius que normalment no tenen veu i per donar ressò a la feina que la comissió està realitzant.

L'Institut Català de les Dones i la Diputació de Barcelona es presenten com una altra oportunitat per treballar les polítiques públiques de gènere, gràcies als diferents tipus de suport que donen als ajuntaments. En relació a aquestes ajudes s'han destacat per esser realment crucials les de caire econòmic (subvencions), que esdevenen una oportunitat vital perquè els ajuntaments afrontin el repte de la gestió transversal de gènere.

Que es tracti d'una ciutat amb un moviment associatiu que reclama intervencions per resoldre els problemes fruit de les desigualtats i discriminacions per raó de gènere ajuda en la feina que la comissió pot realitzar. Per tant, l'existència d'associacions de dones i associacions feministes es veu com una oportunitat, que pot tant facilitar la introducció del tema dins de l'agenda política com ser un incentiu en la recerca d'eines per a poder realitzar polítiques des d'aquesta perspectiva.

Tot i que l'estructura orgànica municipal, com ja hem vist, dificulta el treball transversal, l'existència d'altres experiències transversals que s'han desenvolupat amb èxit són una oportunitat per l'aposta per la gestió transversal de gènere i per l'inici d'un canvi en la cultura organitzativa municipal. Sent conscients del risc abans enunciat de que aquestes experiències es produeixin totes paral·lelament en el mateix moment.

Finalment, però no per això menys important, el marc legal existent avui en dia a Espanya i a Catalunya és una gran oportunitat per a treballar a favor de la igualtat en gènere i perquè els ajuntaments realitzin polítiques públiques de gènere. L'existència d'una llei que obligui a determinades coses i consolidi un llenguatge comú facilita la feina que s'ha de realitzar dins dels ajuntaments.

4.2.5. Conclusions

Els ajuntaments que vulguin introduir la perspectiva de gènere en les seves polítiques, o el que és el mateix, els ajuntaments que vulguin realitzar polítiques públiques de gènere poden optar per crear una comissió tècnica interdepartamental, eina que ha demostrat àmpliament que funciona i ajuda en el procés intern de transformació en la manera d'entendre i dissenyar les polítiques.

L'existència d'una comissió interdepartamental tècnica hauria d'estar sempre que sigui possible acompanyada d'una comissió interdepartamental política, perquè tan sols si existeix un clar compromís i una real voluntat política a favor de la gestió transversal l'ajuntament podrà realitzar polítiques de gènere.

L'administració que creï una comissió interdepartamental l'ha de dotar de credibilitat, que s'aconsegueix a partir de dues decisions que esdevindran essencials: quines persones hi participaran i els recursos a la seva disposició. En relació al personal tècnic que participarà en la comissió és important que estiguin representades totes les àrees, departaments i serveis de l'ajuntament, i que siguin persones amb estabilitat laboral dins de l'ajuntament i reconegudes dins de la seva àrea o departament. Els recursos que es necessiten per fer un bon treball són temps i diners.

La comissió ha de treballar amb un objectiu concret, que assegura que s'hi realitzi un treball operatiu. Les sessions de treball han d'estar molt ben organitzades i planificades en el temps, d'aquesta manera es crearà un organisme operatiu dins de l'administració.

La presència d'una comissió interdepartamental responsable de les polítiques públiques de gènere és positiva, principalment, per dos motius. En primer lloc perquè dins de la comissió es realitza una formació en gènere mentre es treballen objectius concrets, el que s'acaba convertint en una xarxa amb sensibilitat de gènere dins del consistori; en segon lloc, perquè la comissió crearà algun producte concret, per exemple, un pla d'igualtat en gènere, el que suposa un primer pas en el camí cap a l'equitat de gènere en la ciutat.

4.3. Els mecanismes participatius com a part d'un procés de mainstreaming de gènere

Iniciar un procés de participació ciutadana és sempre un repte per les administracions i per a la ciutadania. En el cas de les polítiques locals de gènere a Catalunya, l'estratègia de promoció de la participació més extesa són, com hem vist al capítol 3 d'aquest estudi, els consells de participació. Aquest apartat, però, es centra en les experiències menys conegudes i sobre les quals existeix menys literatura relacionada amb la perspectiva de gènere: els mecanismes o processos participatius, generats ad-hoc, i amb una duració limitada. Qualsevol ajuntament que vulgui iniciar un procés participatiu ha de tenir en compte algunes consideracions que han estat objecte d'atenció en l'informe que es presenta a continuació;

4.3.1. La decisió de fer un procés participatiu.

"Has de saber per què fas un procés participatiu. No fer-lo perquè sí".

Els motius que porten a engegar un procés participatiu poden ser diversos. El més important és obtenir elements per inciar una diagnosi o completar els que ja es té. Sovint la Regidoria de Gènere i/o Igualtat (RGI) no té suficient informació de diagnòstic per poder planificar. El procés participatiu pot ajudar a definir una agenda de temàtiques prioritàries per a l'equitat de gènere al municipi. També pot interessar apropar les dones a l'administració local, o fer difusió de l'existència d'un Pla Transversal de Gènere (PTG), fent-ne copartíceps a les ciutadanes, i de vegades als ciutadans. En tercer lloc, es pot voler reforçar el rol de la ciutadania en la negociació política del PTG, o més en general promoure la participació ciutadana entorn als temes de gènere.

Un procés participatiu (ben fet) és una oportunitat per a l'aplicació del Mainstreaming de Gènere (MG), en diversos sentits: (a) en primer lloc, pot millorar l'eficiència i l'eficàcia de les polítiques de gènere, (b) pot reforçar la voluntat política del/s grup/s de govern en relació a les polítiques de gènere; (c) també pot millorar la visibilitat de la regidoria dins de l'Ajuntament; (d) Pot servir per oferir una idea no estereotipada de les polítiques de gènere en el municipi; (e) Si s'aconsegueix fer participar gent que no forma part de la xarxa associativa prèvia, es pot aconseguir modificar en els nous participants la percepció que *"això per què ho feu, si ja hi ha igualtat?"*. En qualsevol cas, cal tenir compte que qualsevol projecte de participació ciutadana es crea de dalt a baix, és a dir, és una proposta municipal amb uns clars objectius polítics, punt de partida de totes les actuacions que es realitzaran i es portaran a terme.

L'escenari desitjable

Independentment de la motivació que es tingui des de la RGI per endegar un procés participatiu, i que possiblement serà una combinació dels exposats més amunt, per a dissenyar un bon procés participatiu és important que els objectius estiguin molt clars i siguin el màxim precisos que sigui possible. Què es vol modificar mitjançant el procés, és a dir, l'objectiu específic de la participació, per exemple, crear un pla d'igualtat d'oportunitats, realitzar les propostes d'actuacions respecte a un dels eixos d'intervenció previstos en el pla, o realitzar una política pública amb sensibilitat de gènere. En segon lloc, i en relació amb això, quina mena de procés caldrà dur a terme (consultiu o vinculant, de dones o mixte, etc)

El treball preparatiu del projecte participatiu és essencial per a l'èxit del mateix. Cal que els processos participatius es contextualitzin. Cal tenir una diagnosi (ni que sigui aproximada), d'una banda per a detectar i conèixer els col·lectius afectats o relacionats amb l'objectiu de la consulta, i en segon lloc per conèixerles característiques o particularitats de l'objectiu que es vol treballar (per exemple, en un procés participatiu que es centri en els serveis extraescolars la diagnosi que es realitzi buscarà conèixer què es fa des de l'ajuntament i quina és la realitat en el municipi).

Realitzar un procés participatiu és una decisió política, s'ha de tractar d'un projecte de tot l'ajuntament, en el qual l'alcalde o alcaldessa ha d'assumir un rol públic de recolzament de la iniciativa. És essencial que el projecte sigui assumit per un regidor/a que serà el referent polític de tot el procés. El lideratge polític de la participació com instrument per a realitzar polítiques transversals de gènere ha de recaure en la regidoria de polítiques d'igualtat en gènere o de la dona, en el cas que sigui possible. Quan s'inicia un procés d'aquesta mena, s'ha de ser conscient que caldrà negociar amb els diversos regidors/es, fer front a la viabilitat u oportunitat real de les propostes sortints del procés i rendir comptes dels resultats de la negociació davant les persones participants. Totes aquestes tasques requereixen un lideratge netament polític, i no són primerament, una qüestió de gestió tècnica.

Oportunitats

Hi ha diferents elements de context que poden afavorir la realització de processos participatius vinculats al MG, entre ells se'n destaquen dos:

D'una banda l'opinió ciutadana actual és favorable a les iniciatives participatives i, a la vegada, el personal polític i tècnic possiblement no mostrarà resistències inicial en relació al seu sentit (a diferència del que passa, per exemple amb les iniciatives d'avaluació).

En segon lloc, cada cop més, la llei serveix per sensibilitzar sobre les desigualtats de gènere com una temàtica no resolta i sobre la qual cal intervenir. Hi ha marcs normatius superiors

que poden ajudar a explicar quin sentit tenen els processos participatius de gènere. Alguns casos són la Llei d'Igualtat entre homes i dones o la Llei de Barris (que estableix l'obligatorietat de incorporar la perspectiva de gènere). També l'obligatorietat dels plans laborals d'igualtat a les administracions públiques (que es deriva de la Llei d'Igualtata), pot fer que l'organització municipal ja estigui prèviament sensibilitzat sobre la qüestió de l'equitat de gènere.

Riscos per assolir l'escenari desitjable:

També hi ha un seguit de factors contextuais que esdevenen, de forma inevitable o potencial, riscos per a una bona posta en marxa d'un procés participatiu, i que es llisten a continuació:

En primer lloc, i de forma comuna als altres apartats, la manca de cultura de transversalitat de gènere a nivell polític del consistori és el principal risc que cal afrontar.

En segon lloc, la resistència tècnica en relació a la participació en el procés i a l'aplicació dels seus resultats. Es pot viure com una càrrega més de treball generada de forma aliena a les dinàmiques habituals i a la cultura organitzativa dels departaments.

Un altre risc molt important per a la realització d'un bon procés participatiu és la manca de seguretat pressupostària (ja que els fons solen ser supralocals i arriben en un calendari desajustat a la dinàmica de les polítiques locals).

Fialment, la incertesa sobre els resultats del debats amb la ciutadania és un element d'inseguretat per a les persones involucrades amb la gestió dels mateixos, que cal tenir en compte i no amagar.

Estratègies

Dissenyar un procés participatiu és una tasca que requereix **temps i recursos**. Voler realitzar-lo sense disposar d'aquests és error que s'ha d'evitar des d'un inici, ja que s'hi hauran de destinar hores per a la seva preparació, execució i seguiment posterior. Cal fer una estimació realista dels costos en termes de temps i recursos, si no volem que el procés es torni una iniciativa contraproductent en tots els sentits.

L'element més important a l'hora de dur a terme un procés participatiu relacionat amb el MG és tenir els **seus objectius clars** (sobre què l'hem de fer, qui volem que participi, i en quina forma).

En segon lloc, cal tenir **una diagnosi** (ni que sigui aproximada) sobre el context en el que es produirà el procés per detectar els col·lectius afectats o relacionats amb l'objectiu de la consulta i una segona diagnosi sobre les característiques o particularitats de l'objectiu que

es vol treballar (per exemple, en un procés participatiu que es centri en els serveis extraescolars la diagnosi que es realitzi buscarà conèixer que es fa des de l'ajuntament i quina és la realitat en el municipi).

Cal tenir en compte que la duració d'un procés participatiu pot variar molt en funció de les seves característiques i també dels recursos tècnics disponibles per dur-lo a terme. De pocs mesos a un any. No hi ha un moment ideal, però **és millor iniciar el procés més cap l'inici de la legislatura**. En tot cas es tracta de provar que hi hagi temps suficient per a fer el retorn i la implementació dels resultats. De totes maneres, "Si saps què vols, qualsevol moment és bo", ja que pots adaptar les característiques i l'ambició del procés al temps disponible (sempre sense eliminar cap fase del mateix).

Cal **establir complicitats polítiques** amb totes les regidories que poden resultar afectades pels resultats del procés abans d'iniciar-lo.

Una altra estratègia és **generar un espai comú de treball previ de regidores de govern i oposició**. Evidentment un espai d'aquesta mena (una taula de regidores o similar), no garanteix l'acord sobre les polítiques que es duguin a terme, però sí que permet generar complicitats, i es pot debatre en un ambient més fàcil que el que representa un ple, per exemple. I, en tot cas,

Cal ser conscient que **no existeix un procés participatiu de manual**. L'adaptació al context és clau, i cal afrontar-lo sabent que "*Un procés participatiu mai és perfecte*".

Per l'ajuntament que inicia per **primera vegada** un procés participatiu per implementar el mainstreaming de gènere és recomanable **que l'objectiu que triï no sigui excessivament ambiciós** és a dir, que sigui el màxim de concret que sigui possible i sobretot en una àrea on els seus resultats tinguin les majors oportunitats per ser implementats.

4.3.2. La dinamització del procés

"Si no hi ha un lideratge polític, no es pot fer"

L'impuls d'un procés d'aquesta mena és una decisió d'abast polític. De vegades, la manca de disponibilitat del/la regidora fa, però que es delegui excessivament en el personal tècnic. Caldrà un compromís per totes les bandes, però cal ser conscient que dur a terme un procés participatiu no és com implementar una mesura del PTG. Implica un esforç del personal i també de la ciutadania, i pot suposar una innovació o un canvi en les polítiques que es duguin a terme en el futur.

D'altra banda, quan s'inicia l'execució d'un procés participatiu apareixen molts elements procedimentals que seran claus en l'èxit del mateix: la convocatòria, la tria de la temàtica

sobre la que participar i la forma de presentar-la, l'espai i el temps del conjunt del procés, la preparació dels debats (formació i sensibilització), la direcció dels debats, el retorn dels resultats a les participants i/o la ciutadania i la gestió dins l'ajuntament d'aquest mateix resultat. Les dificultats per executar aquest procés de forma directa per part de l'equip municipal són diverses. En primer lloc dificultats de tipus pressupostari, també pel que fa al volum de treball que aquest procés representa, o també de coneixement sobre el tema o la metodologia a emprar. Per això se sol externalitzar una part del procés.

L'escenari desitjable

Realitzar un procés participatiu és una **decisió política**, s'ha de tractar d'un projecte de tot l'ajuntament, en el qual **l'alcalde o alcaldessa ha d'assumir un rol públic** de recolzament de la iniciativa. El dia de la sessió participativa la posició de l'Alcalde no hauria de ser només d'espectador, sinó que cal que intervingui davant les persones participants.

El lideratge polític és fonamental en un procés d'aquesta mena. Cal tenir en compte que aquest lideratge serà el donarà fiabilitat al procés de cara a la ciutadania, i a la vegada és un puntal bàsic per al desenvolupament tècnic tant del procés, com de les propostes que surtin del mateix. Aquest lideratge ha d'incloure la resposta davant la ciutadania implicada, la sensibilització de la resta de regidors i regidores sobre el procés i el treball per a la implementació de les propostes durant la resta de mandat.

Cal també ser conscient que el bon lideratge polític i un compromís polític interdepartamental són condicions necessàries però no suficients. Una bona dinamització del procés implica compromís dels diversos equips tècnics que inevitablement resultaran implicats. Cal planificar molt acuradament el conjunt del procés i tenir en compte que molts dels elements estrictament organitzatius poden fer que el procés doni fruits o acabi sent estèril. L'externalització és un bon recurs, però amb límits, i amb una coordinació i lideratge clars per part de l'equip municipal.

Oportunitats

Els següents elements han estat destacats com a possibles oportunitats per a la dinamització d'un procés participatiu que el faci exitós:

L'existència d'un Consell de Dones (o d'altres espais de relació entre les associacions i la RGI) pot representar una oportunitat per al reforç de l'impuls i la dinamització del procés.

També l'existència d'algun espai interdepartamental pot afavorir la negociació en relació al procés participatiu (que, en qualsevol cas, tindrà un abast interdepartamental, ja que es fa en el marc d'una estratègia de MG)

L'externalització pot afavorir la mateixa realització del procés, que d'una altra forma (i depenent d'un finançament extern) no seria possible. L'externalització permet triar qui farà el procés. Hi ha molta diversitat de propostes al mercat sobre com fer un procés participatiu.

Riscos

En general els elements que debilitin la posició de la persona política responsable de liderar el procés són riscos per a impulsar-lo i portar a bon port. Pot ser el cas de formar part d'una coalició de govern, i pertànyer a una formació política amb poc pes relatiu; o no conèixer amb profunditat l'ajuntament, ni ser coneguda/reconeguda pels tècnics i tècniques .

Cal tenir en compte els riscos associats a un escenari en el qual es fa difícil negociar les mesures aprovades amb la resta de regidories que les han d'aplicar (i sufragar). En aquest punt, cal tenir en compte que la ciutadania pot entendre aquestes dificultats en la negociació amb la resta de regidories, si se'ls explica amb claredat. Això fa que la hipotètica responsabilitat davant d'un incompliment es reparteixi entre tots els i les responsables, però a la vegada pot reforçar la idea de la RGI com una regidoria amb massa poc pes dins el consistori.

Un risc important és l'estranyesa del personal tècnic de les àrees afectades pel procés en relació a una iniciativa que se sobreposa a una planificació pròpia preexistent. Si se l'informa i se l'implica massa tard es pot crear l'ambient de "*però si això no ens toca!*".

Quan s'externalitza per sobrecàrrega és molt fàcil externalitzar malament. La tasca que fa l'empresa externa pot ignorar elements que estan presents a la ciutat i que la gent que hi treballa coneix. Això pot provocar que els resultats obtinguts no facin justícia als esforços d'organitzar un procés participatiu.

El pressupost és una eina administrativa molt compartimentada. "*I si una àrea ja té dificultats per introduir els seus propis projectes, imagina't les propostes sortint d'un procés de participació de dones!*".

Finalment: tot sovint els projectes participatius estan vinculats a subvencions i les subvencions poden (solen) arribar tard.

Estratègies

Per a dissenyar i portar a terme el procés participatiu és molt important crear un **equip de treball** que serà l'encarregat de fixar els objectius, els temps i preparar tot el material necessari per a la consulta. Aquest equip hauria d'estar format per la **persona responsable política** de la iniciativa, que ha d'assumir la responsabilitat sobre les decisions que es prenguin; **personal tècnic municipal** que ha de realitzar la feina

necessària per a construir i implementar el procés; i **personal expert** (provinent d'una consultoria, centre de recerca o universitat) que ajudarà a centrar el procés i proporcionarà la metodologia necessària pel seu bon desenvolupament. Per a poder treballar de forma correcta i evitar el màxim de problemes en l'execució de la participació és molt important definir de forma específica el rol que desenvoluparan cadascuna de les persones que formen part de la comissió de treball.

Cal **pactar políticament amb totes les regidories potencialment afectades** pel procés participatiu, i demanar una persona tècnica que es responsabilitzi de l'"enllaç" amb el procés, ja sigui durant el mateix, o si més no, posteriorment, a l'hora d'incloure les mesures acordades en la planificació ordinària.

Cal informar i sensibilitzar sobre el procés al personal tècnic abans que comenci al procés, en la mesura del possible. En un moment donat caldrà demanar que es quantifiqui i es detallin les actuacions a nivell tècnic. Si formen part del procés ciutadà de discussió sobre la gestió a les seves àrees, certament les següents fases seran més senzilles.

Tenint en compte que pot durar un període llarg (fins i tot d'un any) cal **planificar molt acuradament**, per garantir que hi ha temps dins la legislatura, de fer el retorn dels resultats del mateix, i que les propostes poden ser incloses en la planificació i se'n pot iniciar la implementació. Això pot evitar un excés de reunions de coordinació.

Possiblement, serà convenient comptar amb **suport extern especialitzat**. La presència de persones especialistes en participació ajuda a concretar els objectius i dota el procés de precisió metodològica. Per assegurar-se que el procés no oblidí la perspectiva de gènere és important **que la persona que assessori en aquest procés tingui formació en polítiques de gènere**. Així mateix una empresa d'externalització tenint en compte que cal **evitar empreses que produeixen en "sèrie"** processos participatius i fer una decisió ben avaluada sobre a qui externalitzar.

No tot és externalitzable. És important el treball conjunt amb el personal polític i tècnic municipal per a evitar que es realitzin processos estandarditzats que s'apliquen a les diferents ciutats i en diferents temes sense realitzar quasi cap adaptació al context, o que portin a oblidar la perspectiva de gènere. L'externalització s'ha de fer tenint en compte que hi ha parts de la feina que és més eficient que la realitzi l'equip tècnic de l'ajuntament, i també **que la tasca de coordinació afegida** és un volum de feina important, fonamental per a que tot el treball previ realitzat internament doni fruits.

En la darrera fase es pot aprofitar les energies avessades per part de la ciutadania per **fomentar espais de participació social de forma més continuada**. Els/les poden registrar per constituir-se en una comissió i poder fer seguiment i avaluació a partir de tenir objectius i indicadors de les polítiques decidies. O una comissió mixta amb entitats, personal tècnic i polític, per al seguiment de l'aplicació de les mesures. Això sempre tenint en compte no forçar les possibilitats reals de les persones participants, ja que una bona experiència no ha d'acabar donant una entitat, comissió o qualsevol altre espai formalitzat que no respongui a les necessitats participatives reals de la població.

4.3.3. Sobre què i fins on es participa?

"tot el que es discuteixi ha de tenir una resposta política"

Vist des d'un punt de vista teòric existeixen dues possibilitats per relacionar MG i dinàmiques participatives locals. D'una banda l'organització d'un procés sectorial i, d'una altra, la introducció de la perspectiva de gènere en el conjunt d'experiències participatives de ciutat que es duen a terme avui. Però el cert és que la realitat apunta clarament a l'hegemonia de la primera opció. Les experiències participatives relacionades amb el mainstreaming de gènere sorgeixen més aviat com experiències puntuals en el marc d'una planificació de gènere (o com el "component" de gènere dins d'una planificació estratègica en un altre àmbit), que no pas com una adopció de la perspectiva de gènere dels diferents processos participatius que endeguen els ens locals.

Val a dir que la literatura acadèmica no ens ajuda massa i no disposem d'un recull de bones pràctiques o propostes metodològiques sobre la introducció de perspectiva de gènere en processos participatius de ciutat. De manera que sembla que la creació de processos específics és l'opció més realista des d'un punt de vista de l'avenç cap a un canvi cultural (dins i fora de l'ajuntament), i la que té major visibilitat política tant de cara al consistori com de cara a la ciutadania, encara que sigui una opció amb notables costos organitzatius i econòmics per una àrea de gestió modesta dins els ajuntaments, com és la RDI.

Més enllà de la qüestió de la temàtica a tractar en un procés participatiu, un dels principals debats sobre aquest tipus d'instruments és el dilema "consultiu-vinculant", en relació a les decisions que s'hi prengui. Trobant-nos però, en una democràcia representativa, on les persones electes locals tenen responsabilitats no només polítiques, sinó administratives i fins i tot penals sobre les actuacions polítiques dels ajuntaments, aquest dilema, a la pràctica, no s'acostuma a plantejar.

L'escenari desitjable

Els objectius d'un procés participatiu sobre temes de gènere també poden ser diversos. Es pot voler (a) proposar mesures a partir d'una determinada selecció de temes o sobre el conjunt; (b) proposar grans prioritats o eixos estratègics per al PTG, (c) Donar perspectiva de gènere a alguna planificació política sectorial o estratègica (com ara la recuperació d'un barri), entre d'altres possibilitats.

Pel que fa a les propostes que s'obtinguin, el requisit exigible en qualsevol cas és que les propostes fetes des de la ciutadania tinguin un retorn polític: en aquells casos en que no siguin assumibles per part de l'equip municipal, les persones participants han de saber que no ho són i per quins motius.

Oportunitats

Les oportunitats més rellevants destacades en els diferents debats es llisten a continuació:

La població agraeix poder expressar les seves opinions sorgides de les vivències quotidianes i que aquestes opinions siguin discutides i respostes per part de l'ajuntament. Possiblement no existeixi l'expectativa que les propostes siguin vinculants directament.

Les administracions supralocals creixentment donen suport als processos participatius locals que ajuden a configurar o avaluar una planificació transversal de gènere. El mateix procés d'aprovació d'aquests ajuts pot ser una oportunitat per definir els objectius i la metodologia amb claredat.

El retorn es pot obrir a tota la ciutadania i això permet fer un acte públic de sensibilització general sobre les polítiques de gènere al municipi. Aquest pot ser un valor afegit del procés a l'hora d'incloure'l en el calendari ordinari de tasques de la regidoria i el conjunt de l'equip municipal.

Riscos

Els riscos més rellevants destacats en els diferents debats són dos.

De vegades des de l'organització política del procés, no es preveu fins a quin punt s'assumiran les propostes. Això pot fer-lo contraproduent

Costa fer entrar en la lògica participativa a les persones tècniques que són expertes en una temàtica. Es pensa que les propostes sortints es poden descartar sense més ("*aquesta proposta és una tonteria*") i cal fer entendre que encara que no encaixi a la perfecció amb la lògica institucional, té el valor de ser demandada directament per la ciutadania

Estratègies

A l'inici del procés **cal establir clarament el marc en el qual es participa, mitjançant la formació**, per evitar generar falses expectatives. S'ha de d'informar clarament sobre (a) què és un procés participatiu i què s'espera de la seva participació (b) l'objectiu de la participació, és a dir, l'interrogant que es vol respondre gràcies a la seva participació, i (c) que aquesta participació serà tinguda en compte dins d'alguns límits polítics (per exemple: no s'acceptaran propostes xenòfobes, o no es pot posar en discussió si l'ajuntament ha d'estar interessat o no en la perspectiva de gènere) o en algunes condicions (per exemple: es discutiran en el ple o a la comissió de govern, etc). Es poden realitzar actuacions, per exemple tallers. Per a que el procés participatiu funcioni és millor assegurar-se que es treballa amb una ciutadania 'formada'

Amb posterioritat: cal **fer un retorn** que especifiqui si una/es proposta/es no és/són realitzable/s i quins són els motius. Cal doncs, preveure que pràcticament s'ha de fer un segon procés per retornar a la ciutadania quines propostes accepta, quines no i per què. El moment del retorn és clau, i millor encara si en aquest retorn hi participa la figura de l'alcalde o alcaldessa. Cal garantir l'assistència del màxim de persones que hagin participat en el procés previ (mitjançant convocatòries telefòniques, etc)

Es pot fer una opció més complexa i fer que **les propostes passin per algun espai estable de seguiment de les polítiques de gènere** (que pot estar format també per membres de la ciutadania) .

4.3.4. Qui participa?

"Que no només participin les que participen sempre"

Entitats o individus?

Cal tenir en compte que les ciutadanes i ciutadans participants, són els que ja tenen força recursos relacionals i vies de diàleg obertes amb l'ajuntament. *"la gent que està a les entitats sempre va a tot, saben fer-se escoltar"*. En canvi les persones a títol individual poden aportar punts de vista que fins ara no coneixíem.

D'altra banda, els espais on les entitats participen (per exemple: els consells) tot sovint acaben sent espais informatius, formatius o d'intercanvi, però no espais de proposta (o fins i tot decisió) sobre les polítiques locals. En aquest sentit els processos participatius de vegades són una forma donar sortida a les mancances d'aquests espais estables.

Els consells de dones i els processos participatius no són instruments contradictoris. Les entitats socials solen ser un suport per als processos participatius, tot i que de vegades

tenen un perfil molt determinat i amb poca evolució en el temps. Els consells, a més acostumen a ser força rígids en el seu funcionament, i costa que en sorgeixin propostes i de vegades tenen les seves agendes temàtiques molt limitades.

Dones o mixt?

Es pot optar per una participació només de dones, per mecanismes mixtes, o per fer-ho en dues fases: primer només per dones, i després mixtes. Cal tenir en compte també que els espais que formalment són mixtes a la pràctica solen estar formats majoritàriament per dones. La motivació per fer aquests processos oberts a tota la ciutadania sovint és senzillament la de no haver-se d'enfrontar a les resistències polítiques i culturals que suposa fer un procés adreçat exclusivament a dones.

Garantir la diversitat

Hi ha moltes dones que normalment queden excloses del diàleg entre l'administració i la ciutadania, o fins i tot de les xarxes ciutadanes reconegudes i "visibles" des de l'ajuntament. Dones grans, dones amb discapacitats, etc poden tenir dificultats per accedir a la informació i els recursos culturals o associatius que ofereix l'ajuntament. Hi ha dos col·lectius especialment rellevants, perquè són molt nombrosos i amb identitats grupals força marcades i xarxes socials ja construïdes: són les dones immigrades i les dones joves.

L'escenari desitjable

L'encaix entre entitats i individus depèn de la realitat de la xarxa social del municipi. Normalment, però es procura fer partícips a tots dos tipus de persones: aquelles que formen part d'entitats i aquelles que participen a títol individual, però sense necessàriament atorgar representativitat a les primeres i negar-la a les segones.

D'altra banda, pel que fa a la decisió entre fer un procés mixt o un procés de dones, aquesta dependrà dels objectius del mateix procés. Els motius per fer un procés mixt poden respondre a l'interès de tractar les polítiques d'igualtat de gènere fent participar a ambdós sexes en una deliberació i provant de treure noves conclusions que incloguin les transformacions per homes i dones d'aquestes polítiques.

La motivació per fer un procés participatiu adreçat a dones és evitar que es generin relacions de poder implícites en el desenvolupament de la deliberació per raó de gènere. Quan els grups són mixtes se sol produir una dinàmica que desincentiva les dones a parlar de les seves necessitats, ja que es percep que la seva paraula no té el mateix "valor" que la dels homes. Els homes parlen més i estableixen les normes implícites del diàleg (per exemple: quina és l'agenda pertinent, quina és la forma de parlar adequada). Aquest fet

restringeix el que les dones diuen o callen. Allò important és que les dones puguin participar i que es puguin manifestar lliurement.

D'altra banda un procés participatiu de dones pot tenir la doble funció, d'obtenir un seguit de demandes polítiques concretes, i (en segon lloc) esdevenir un procés d'empoderament de les dones implicades, que pot ser fructífer per a la xarxa associativa i el conjunt del municipi en un futur.

En tercer lloc, cal tenir en compte que la participació social "espontània" no és neutra ni representativa. Per tant s'ha de saber a quines dones interessa apropar al procés, en una lògica **d'acció positiva**, per tal de garantir la diversitat de les aportacions al mateix.

Oportunitats

El procés participatiu en si ja és una ocasió infreqüent per a que l'ajuntament i el major nombre possible de la ciutadania, i amb una representació diversa, puguin interlocutar. Cal tenir en compte, a més, que:

La dimensió local permet a l'administració accedir de forma molt directa a la ciutadania, sense passar pels censos d'entitats altament formalitzades

També hi ha moltes entitats mixtes amb dones participants, que poden estar interessades en processos participatius centrats en la qüestió de gènere.

Entre els grups tradicionalment exclosos hi sol haver dones líders (és a dir que "ocupen un nus important" en la seva xarxa social).

Per les entitats formalitzades pot ser una oportunitat per redinamitzar els espais participatius prèviament existents

Riscos

Alguns riscos potencials o reals són:

Es pot trobar una fractura molt important entre gent que ja es coneix, que està molt conscienciada, acostumada a participar i en sap molt; i gent nova. Això pot desvirtuar el procés participatiu (si els barreges). Existeix el risc que l'agenda de discussió no sigui d'interès per tothom si no de les entitats.

Que els tallers participatius tinguin una agenda molt predefinida i tancada. Aquesta acaba convertint-se en una dificultat per participar –especialment per a la població no participant-.

Les polítiques de gènere solen ser vistes com a molt complexes. Sovint s'utilitza un llenguatge molt especialitzat. Això desanima a les persones participants

Estratègies per a fomentar la participació en el procés

En general cal evitar els tecnicismes i ser conscients que **cal utilitzar un registre que permeti expressar les seves pròpies idees a les persones participants**. “No cal parlar del gender mainstreaming. Explicar què és el mainstreaming és molt fàcil, i quan les dones han de parlar sobre x temes, és igual quins, saben parlar, saben què volen dir i saben quin és la seva opinió. Això no és complicat. El que és complicat és crear un escenari on les dones puguin parlar.”

En relació a qui ha de participar es pot diferenciar dos modalitats. **Processos participatius adreçats exclusivament a les dones de la ciutat i processos participatius dissenyats amb perspectiva de gènere en els que participen tant homes com dones**. En qualsevol dels dos casos cal haver pres una decisió prèvia al respecte. En la segona tipologia és important evitar que es reproduïxin estereotips de gènere en les sessions.

Cal **evitar la fractura** entre participants altament informades i sensibilitzades i participants per qui aquestes qüestions són relativament noves. Cal articular l'organització del procés de tal forma que les expertes no anul·lin a les no expertes, imposant la seva agenda. (per exemple fent diverses fases per separat, o amb la distribució de grups de treball...).

Cal tenir una **cultura de pacte permanent amb les entitats de dones**, o les entitats que tenen agrupacions de dones dins. Ara és difícil que es constitueixin entitats de dones, i per tant s'ha de comptar amb entitats mixtes que tinguin una secretaria o una vocalia.

Cal fer una **fase prèvia** de sensibilització i formació. Com ja s'ha apuntat amb anterioritat, cal fer una fer una fase prèvia, preparatòria, per evitar els prejudicis i a trencar tòpics. Això permetrà certa perspectiva de gènere i evitar l'estranyesa especialment en determinades temàtiques (per exemple: urbanisme). També pot ser necessari un treball previ de sensibilització i empoderament amb dones, per evitar que reproduïxin els rols de gènere a les sessions.

Fer acció positiva per garantir la diversitat: **anar a buscar (físicament) a les dones joves, immigrades, allà on tenen els seus espais col·lectius informals**.

Es poden fer **tallers o sessions específiques per a determinats grups** (p.ex.: de dones d'una comunitat...). Això ens situa davant del dilema entre “incloure” o “tractar per separat”. Però en aquests casos cal adaptar-se molt a les necessitats en funció del context. I a més es poden concebre com a sessions “prèvies” per preparar la participació en el procés general, i veure quines dificultats o quines demandes tenen en relació al propi procés.

Cal no només convocar-les, sinó **generar dinàmiques que les incloguin** en els espais comuns. Cal estar amatents per tal que aquests col·lectius que es vol primar percebin que els processos participatius i els espais d'interlocució amb l'ajuntament són també seus.

Aquest és un repte important i gens senzill. Per exemple cal estar amatents a necessitats horàries, a les necessitats lligades a la llengua i el llenguatge; és possible que calgui que hi hagi mediadores culturals.

Les **sessions de treball** amb la ciutadania han d'estar **molt ben dissenyades**, tenir objectius clars i no superar mai els 90 minuts.

Cal fer un **espai de cura** per criatures si es vol que participin dones amb diversos recursos familiars, econòmics i assistencials al seu abast.

4.3.5. Conclusions

En els darrers anys han proliferat les experiències participatives locals, però no sempre han introduït la perspectiva de gènere o han estat enfocades cap a les polítiques de dones o equitat. Les experiències participatives poden ser un bon instrument per impulsar l'equitat de gènere al municipi, però poden arribar a ser un esforç inútil o, fins i tot, contraproductiu. Per evident que sembli, els requisits fonamentals per a que un procés d'aquesta mena funcionin són, d'una banda, establir clarament els objectius del propi procés (i no fer-lo per que sí) i d'una altra realitzar un retorn polític en relació als seus resultats (la població ha de saber fins a quin punt s'han implementat i, si no ha estat possible implementar-los al 100%, quins en són els motius). Això implica un gran compromís i lideratge polític, tant en la seva preparació, com durant la realització i en el procés posterior al mateix.

Alguns dels objectius organitzatius més rellevants sorgits en el grup de discussió sobre aquesta temàtica són els següents: cal tenir temps per dur-lo a terme i per impulsar les actuacions que se'n deriven, cal tenir la capacitat d'adaptar-se a la realitat local més enllà dels models preestablerts (i implica limitar el rol de l'empresa externa que hi dóna suport) i cal adaptar el procés per garantir la diversitat, evitant la fractura entre persones (prèviament) participants i informades, i persones que no ho són. Per poder assolir aquests objectius podem dir que els elements merament organitzatius i tècnics, fins als més aparentment anecdòtics, han de ser tractats com factors que incentiven o desincentiven la participació i/o que potencien o dificulten el rol d'alguns col·lectius en relació a d'altres.

Pel que fa les persones participants, els objectius determinaran si el procés ha de ser de dones o bé mixt. Ara bé, en qualsevol cas s'ha de procurar que no "participin les/els de sempre". Això pot implicar l'acció positiva en relació a col·lectius amb xarxes socials més ràpides als canals institucionals. Tot i això, la participació i el suport en la dinamització per part de les persones d'entitats és una dels principals oportunitats per un procés d'aquesta mena, i pot tenir efectes beneficiosos tant pel procés mateix com pel teixit associatiu local.

4.4 L'avaluació de les polítiques transversals de gènere en l'àmbit local

L'avaluació és, en el conjunt de la realització de polítiques de mainstreaming de gènere, la part possiblement menys desenvolupada. Avaluar (i avaluar bé) implica grans esforços tècnics i polítics. A l'hora, la decisió i la creació de mecanismes per avaluar les polítiques locals de gènere, pot ser l'inici de tres canvis culturals i organitzatius: D'una banda en la mateixa cultura de la planificació i l'avaluació de les polítiques, que sol ser molt poc arrelada en les polítiques locals. En segon lloc pel que fa al trencament de la cultura de compartiments estancs, i el pas a una cultura de la transversalitat i la planificació estratègica conforme objectius comuns. En tercer lloc pel que fa a la introducció de la perspectiva de gènere en el coneixement de la realitat i en l'orientació de les polítiques.

A continuació s'apunten quins poden ser els escenaris desitjables pel que fa a l'avaluació de les polítiques de gènere (o l'avaluació de gènere de les polítiques), els riscos i oportunitats per assolir-los, i les possibles estratègies a adoptar per tal de minimitzar aquests riscos i maximitzar aquestes estratègies. En aquesta anàlisi s'aborden els següents elements: la decisió d'avaluar, la dinamització i seguiment de l'avaluació, els seus continguts, alguns aspectes procedimentals importants, i el paper i coordinació dels diferents agents avaluadors.

4.4.1. La decisió d'avaluar

Durant la present dècada ha proliferat l'elaboració de Plans d'igualtat. Tot i que alguns ajuntaments havien començat amb anterioritat a realitzar polítiques integrades d'igualtat o gènere, molts d'aquests plans s'han elaborat a partir de finals dels anys 90 gràcies al suport d'ens supralocals (fonamentalment, de la Diputació de Barcelona). Un cop elaborats, però, la implementació s'ha mostrat com un procés complicat i sovint han quedat "en un calaix". Aquesta experiència ha generat una inquietud per dotar als Plans Transversals de Gènere (PTG) d'alguns elements que donin certes garanties sobre la seva aplicació: mecanismes de seguiment, dotació pressupostària, indicadors... L'establiment d'una previsió d'avaluació forma part d'aquesta inquietud, però encara està en molts casos fora de l'horitzó d'actuació dels Ajuntaments.

Actualment alguns Ajuntaments inicien una tasca d'avaluació de les polítiques o bé d'establiment de les bases per a l'avaluació futura de les polítiques de gènere, per tal d'anar

més enllà de les "memòries de plans" que són merament descriptives. Però hi ha força diversitat en relació a qui pren la decisió, tot i que lògicament, aquesta decisió està vinculada a la decisió sobre fer un PTG en el seu conjunt.

Escenari desitjable

Hi ha tres escenaris possibles **en relació a la metodologia** d'avaluació: l'avaluació que es planifica a priori i s'entoma al final, avaluació que es planifica a posteriori, i l'avaluació que es planifica a priori i es du a terme de forma continuada. Cal que sapiguem en quin dels tres escenaris ens movem. En tot cas el segon i el tercer escenaris permeten fer la previsió d'elements claus en la mateixa, com ara: (a) a quina instància política es portarà aquesta avaluació, (b) amb quina periodicitat s'avaluarà i (c) quin circuit es durà a terme per a la recollida d'informació i anàlisi de la mateixa.

No és impossible iniciar el procés d'avaluar de vell nou sobre un pla ja finalitzat, però si no s'ha previst de forma prèvia (és a dir durant l'aprovació i la implementació del pla) les condicions polítiques (quan s'ha de fer, on s'ha d'adreçar, què es considera prioritari) i els elements tècnics per dur-la a terme (fonamentalment, quina serà la informació necessària per a fer-la) l'avaluació serà més costosa.

Pel que fa a **qui ha de prendre la decisió**, també hi ha múltiples possibilitats que poden ser desitjables. Donat que es tracta d'una decisió política, l'objectiu ha de ser que sigui presa (a) al màxim nivell de govern i/o (b) amb el mètode permeti més estabilitat i durabilitat a l'acord (idealment: que permeti una aplicació superior a 4 anys del conjunt del pla, tenint en compte que un procés de nou que compregui de diagnosi, planificació, implementació i, finalment, avaluació no es pot fer en un període curt de temps).

Riscos per assolir-lo

Cal tenir en compte que en l'actual moment no hi ha cultura d'avaluació, en general, a l'administració pública. Per tant, no hi sol haver bones pràctiques dins l'ajuntament (en qualsevol altre àmbit) que ens legitimin i ens orientin sobre com dur a terme una avaluació de les polítiques de mainstreaming de gènere (MG), i en canvi sí resistències organitzatives per dur-la a terme, ja que es veu com "una càrrega més" en la ja feixuga tasca de participar en una política transversal impulsada per una regidoria aliena (la Regidoria de Dona o Igualtat -RDI-).

La manca de cultura de l'avaluació genera una por que no està exempta de motius: en relació a que el producte de l'avaluació sigui utilitzat com una arma política contra l'equip de govern.

El principal risc detectat en relació a qui pren aquesta decisió, és la dificultat afegida que té la RDI per gaudir de pes específic dins el conjunt de la institució. L'ajuntament sol ser una estructura on no es reconeix la prioritat de la problemàtica ni la necessitat i les funcions d'una RDI, i encara menys la seva potestat per condicionar les polítiques altres àrees. Aquest és el motiu pel qual les aliances al màxim nivell són necessàries. La decisió ha de sorgir del nivell decisorí més alt possible, més enllà de separacions orgàniques sectorials.

Oportunitats per assolir-lo

La demanda de l'oposició política al consistori en el sentit de tenir garanties que una política determinada s'implementarà.

La motivació d'inici d'etapa (en el cas d'una avaluació a posteriori): Hi ha un nou equip i no sap què ha fet el vell en una determinada temàtica, ni cap a on ha de d'orientar les polítiques durant el proper període. (en el cas d'una planificació d'avaluació): moment d'inici d'un nou PTG que es vol tirar endavant amb totes les garanties de cara al futur.

L'existència de marcs normatius (o d'altres polítiques públiques) supralocals relativament nous que aixopluguen aquesta decisió: la Llei d'Igualtat d'Oportunitats, la promoció de l'avaluació des de la perspectiva de gènere realitzada per l'Institut Català de les Dones, i la tasca d'algunes diputacions (en particular la Diputació de Barcelona) de suport per a la realització de plans que inclouen indicadors de gènere.

Estratègies per un bon punt de partida

Algunes propostes de concreció de l'escenari ideal sobre en relació a qui/en quin espai es decideix són un **acord** sobre la necessitat de planificar, executar i avaluar les polítiques transversals de gènere que **inclogui al govern i l'oposició**, i/o **que surti de l'alcaldia**, o bé la **creació d'una norma** (especialment: una ordenança, o la incorporació del requisit d'avaluar amb perspectiva de gènere al ROM) que estableixi, més enllà del mandat actual, la necessitat d'avaluar si s'està adoptant la perspectiva de gènere en les polítiques locals, i si el municipi està canviant en consonància amb aquesta nova forma de fer les polítiques.

Per tal de poder executar aquesta directriu política, s'aconsella garantir que el desplegament de l'acord en **decisions estratègiques** sobre l'avaluació són preses a un **nivell de responsabilitat alt dins de cada departament**.

Caldrà fer una **estratègia de comunicació** sobre necessitat i les característiques de l'avaluació dins l'organització municipal: incloent (a) "sensibilitzar" al personal tècnic i polític dels beneficis de l'avaluació, i formar sobre què és avaluar i com es concreta aquesta tasca; i (b) informar: fer partícips als agents implicats dels procediments concrets i de les tasques que toquen a cadascú. Si el que s'ha de fer és planificar la futura avaluació, caldrà conscienciar de la dificultat d'avaluar en el futur si no s'ha previst abans com fer-ho.

En qualsevol dels escenaris que ens trobem, podem **recolzar-nos en la idea de la consonància amb nous valors com ara la rendició de comptes, o la planificació estratègica**: en síntesi, l'avaluació del MG ha de ser viscuda com una oportunitat per a la innovació en la gestió municipal i la qualitat democràtica de les polítiques locals.

Sempre que es pugui, **cal aprofitar les energies** (de formació, sensibilització, coordinació) necessàries per a la realització d'un PTG per a planificar-ne la seva avaluació (fer economia d'escala).

Cal **fer sinèrgies amb altres iniciatives transversals d'avaluació**: L'existència als ajuntaments d'altres estratègies transversals o d'altres espais de coordinació interdepartamental, pot facilitar la introducció de l'avaluació amb perspectiva de gènere.

4.4.2. Els continguts de l'avaluació

Actualment, en general, en els casos que s'avalua, es mira el grau de realització o els resultats de les mesures incloses en el PTG. L'avaluació es basa en processos qualitius ad hoc o en indicadors d'utilització de determinats serveis. Es tracta, freqüentment de documents molt descriptius, propers a memòries d'activitats. Normalment es busca informació sobre les mesures adreçades a la ciutadania, però no tant el funcionament de l'organització (o, si es fa, no se li dóna molta importància).

Les RDI (amb suport extern) dissenyen l'avaluació, procuren crear indicadors, i n'analitzen els resultats. En general, la definició i l'ús d'indicadors (tinguin o no perspectiva de gènere) no està integrada en el treball quotidià de les diverses àrees dels ens locals.*

Escenari ideal

Es pot avaluar dues coses diferents: (1) l'avaluació dels resultats de les accions incloses en el PTG, i (2) l'avaluació de gènere de les polítiques locals en el seu conjunt i el seu impacte social.

Fer avaluació de les polítiques de gènere (1) inclou: desagregar per sexe la informació disponible, revisar indicadors prèviament existents per assegurar-se que recullen la percepció d'homes i dones, aconseguir obtenir informació del pressupost destinat a les diferents accions i conèixer-ne qui són els usuaris/àries; poder mesurar el seu impacte concret. En aquest cas, la dificultat d'articular-la és especialment tècnica. Hi ha determinats objectius que tenen determinades accions i aquestes tenen uns indicadors. El gruix d'aquesta mena d'avaluació possiblement es podrà fer mitjançant indicadors quantitius: es tracta de desagregar per sexe determinats indicadors preexistents, definir-ne de nous amb la informació existent d'una forma diferent. Aquesta és l'avaluació que permet conèixer el grau d'execució (i l'èxit de la implementació) del PTG.

Avaluar la introducció de la perspectiva de gènere en el conjunt de l'acció municipal (2) inclou: conèixer els canvis en la cultura organitzativa de l'ajuntament, en l'estructuració i prioritització dels objectius estratègics del mandat municipal i, pel que fa a la ciutat: conèixer si els elements estratègics que la defineixen (en termes de distribució d'espais, de temps, de sectors econòmics, de recursos per a la realització de la cura) estan afavorint l'equitat de gènere o estan sostenint (o empitjorant) les relacions de gènere actual. En funció d'aquesta diagnosi, avaluar si les polítiques locals reforcen o minen la dissolució de la "ciutat sexista". En el segon cas, la dificultat és avaluar aspectes més globals de l'orientació política de l'administració local i del municipi. En aquest cas busquem (a partir de criteris normatius previs sobre què són i com actuen les relacions socials de gènere ") informació en relació a l'orientació estratègica de les polítiques locals, la cultura organitzativa de l'ajuntament, i els canvis de les relacions socials de gènere a la ciutat. En aquest cas els indicadors quantitius poden ser poc explicatius, i és necessària una feina més qualitativa (per exemple: a través d'entrevistes).

Cal tenir en compte que un canvi de cultura organitzativa i política dins l'ajuntament (la incorporació de la perspectiva de gènere als pressupostos, les regulacions, la coordinació, la formació...) pot provocar la inclusió de la perspectiva de gènere en cadascuna de les mesures concretes que adopta l'ens. A la vegada, la realització d'un PTG amb la participació de les diverses regidories pot modificar aspectes estratègics de l'acció municipal i certa transformació de la cultura política i organitzativa del consistori. Es tracta, doncs, de tipus ideals. I tots dos representen escenaris desitjables, tot i que la segona opció és conceptualment més ambiciosa que la primera.

Riscos

Confondre els dos tipus d'avaluació o, portat a l'extrem, pensar que per desagregar les dades per sexes ja estàs introduint la perspectiva de gènere en l'avaluació.

Els indicadors no solen estar integrats en els mecanismes de treball normal de les diverses àrees. I per tant el personal no sap con fer-los. Falta formació (no en gènere, sinó en tots els àmbits).

Separar indicadors "de gènere" i indicadors "normals". Aquesta percepció de feina afegida genera resistències en el personal que ja està, sovint, prèviament sobrecarregat. No es tracta de fer un sistema nou d'indicadors. Es tracta de donar una altra mirada a la informació que ja es recull.

"Sacralitzar l'indicador": La utilització excessiva d'indicadors d'eficiència de les polítiques pot generar un canvi en les mateixes polítiques fent que aquestes s'adaptin al que "l'indicador pot mesurar" però sense millorar la qualitat de la política.

Oportunitats

L'interès per començar a avaluar la feina que es fa i a sistematitzar els processos de les polítiques locals. Començar a avaluar des del punt de vista de gènere pot ser una forma de començar a avaluar, en general.

Estratègies per obtenir una informació útil per a la futura planificació:

- **Saber distingir i prioritzar els dos tipus d'avaluació, en funció dels recursos disponibles a l'ajuntament.** Es poden dur a terme diverses estratègies, a l'hora de prioritzar:

- Es pot realitzar una diagnosi de les accions concretes incloses en el PTG i del seu impacte, a partir del treball conjunt de creació d'indicadors amb els diferents departaments que ens permetin fer aquesta avaluació (modificar les bases de dades, els formularis, etc). *Avantatge: els resultats són valorables per tota l'organització, encara que hi hagi una cultura organitzativa no receptiva; i pot servir per iniciar una tasca de sensibilització interdepartamental.*

- Es pot optar per prioritzar la modificació de la cultura política i organitzativa, i avaluar aquests canvis culturals i institucionals en primer lloc. *Avantatge: si modifiques la cultura organitzativa, serà més fàcil realitzar, posteriorment avaluació concreta de mesures amb perspectiva de gènere.*

- Es pot fer al mateix temps totes dues coses, limitant-ho a un nombre determinat de àmbits, amb la idea de les "regidories o departaments amics": dit d'una altra forma, prioritzant els espais permeables a aquest canvi cultural. *Avantatge: es pot obtenir millors resultats i que la resta d'espais percebin els beneficis de fer plans i avaluar amb perspectiva de gènere.*

- **Garantir que a totes les fonts d'informació de què disposa l'ajuntament, es desagreguen les dades per sexe**, tot i sabent que aquesta passa no és, en si mateixa, una estratègia d'avaluació completa. (Veure capítol sobre indicadors).
- S'ha de **fer una planificació de l'avaluació**, sempre que sigui possible amb anterioritat a la realització de les polítiques i sempre de forma interdepartamental (ja que s'ha de pactar la informació que es considera rellevant tal i com exposarem al següent apartat):
- Aquesta planificació **ha de contenir una proposta inicial d'indicadors** per a fer el seguiment de les polítiques de forma paral·lela a l'elaboració de les polítiques. Els indicadors permeten situar-se, comparar, veure l'evolució. Han d'estar pensats per part dels departaments o regidories, amb el suport i consens de la RDI. Una bona forma d'elaborar-los es amb la creació de fitxes (que tindran com a mínim la informació de la despesa de les mesures, i del seu abast temporal: curt, mig, llarg termini).
- Al mateix temps, però, cal tenir present que **els indicadors no ho són tot**. Per a conèixer els canvis culturals hi ha altres formes de sistematitzar la informació (com ara la realització d'entrevistes a persones de dins i de fora de l'ajuntament). (Veure el capítol sobre indicadors).

4.4.3. Els aspectes procedimentals

a) Organitzar-nos per a avaluar

En general, com ja hem anat insistint al llarg d'aquest text, actualment s'està molt lluny d'haver assimilat els procediments de l'avaluació: sovint, ni el personal tècnic ni el polític veu la necessitat d'utilitzar indicadors, no se sap exactament què són ni com fer-los; no hi ha hàbit de fer memòries, i per tant encara menys un procés més complex com és l'avaluació. Això es dona en un context general de manca de planificació. No hi ha hàbit de fer una diagnosi de la situació de partida, una definició d'objectius concrets en base a aquesta diagnosi i un conjunt d'accions que responguin a aquests objectius. Això, al marge de si es tracta o no de polítiques de gènere. Però d'altra banda idees com la transparència, la rendició de comptes, l'eficiència o la planificació estratègica, no són estranyes a la gestió municipal.

Escenari ideal

L'objectiu és un canvi de cultura organitzativa, adquirir la cultura de l'avaluació. Es tracta de treballar amb objectius estratègics comuns, compartint la informació i treballant de forma que cadascú aprofiti al màxim les possibilitats del seu àmbit d'actuació. Aquesta situació

ideal, passa, en allò concret, per introduir una bona formació (a dos nivells diferents) i un repartiment de tasques clar. En un primer nivell, cal formació-sensibilització sobre la introducció de la perspectiva de gènere a les polítiques públiques: adreçada als càrrecs amb màxima responsabilitat dins l'ajuntament, i al personal tècnic involucrat directament en cada departament. Aquesta formació ha de ser obligatòria per a aquest personal, i ha d'estar planificada i establerta des del màxim nivell de decisió en temes formatius a l'ens local. En un segon nivell cal formació tècnica sobre l'avaluació i la creació d'indicadors amb perspectiva de gènere a les polítiques locals.

A banda de realitzar formació, cal repartir les tasques. La idea general és que, si bé es pot provar de seleccionar a persones més sensibilitzades amb la perspectiva de gènere per a l'execució de les tasques concretes d'avaluació, és imprescindible que aquestes tasques siguin reconegudes per part de els/les responsables dels departaments i formalitzades com a part de la feina ordinària dels mateixos (i no com un extra amb certa dosi de voluntarietat).

Un possible repartiment de tasques entre departaments en relació a l'avaluació seria el següent:

Tasques	Regidories implicades
Realització d'un calendari comú a tots els departaments	RDI
Realització d'un patró comú (fitxa) per a la definició d'indicadors i la recollida d'informació	RDI
Definició concreta dels indicadors	Departament implicat, amb el consens de la RDI
Modificació, si s'escau, del procés de recollida d'informació per tal que s'ajusti als nous indicadors	Departament implicat
Recollida de la informació	Departament implicat
Recopilació del conjunt d'informacions proveïdes pels departaments (incloent altres metodologies no quantitatives de recopilació d'informació) i anàlisi del conjunt	RDI amb el consens dels departaments
Presentació de resultats de l'avaluació	conjunt de departaments i RDI

Assessorament durant el conjunt del procés:
RDI/Agent d'igualtat

L'espai de coordinació amb capacitat per establir el calendari, els procediments bàsics, les prioritats, i per validar els resultats de l'avaluació (que pot ser, en funció dels recursos de l'ajuntament: un espai polític, o d'alt nivell tècnic), pot ser un espai preexistent, format per persones amb un alt grau de poder decisor en tots els àmbits de l'Ajuntament, per on passi

la resta de tasques de coordinació interdepartamental de l'ajuntament. L'objectiu és que aquest establiment de criteris bàsics tingui la màxima legitimitat possible.

També es pot crear un espai específicament tècnic, de coordinació metodològica i del dia a dia, específic de gènere i amb un caràcter molt funcional, que permeti a facilitar les tasques concretes involucrades en l'avaluació (de fet, en el conjunt de la implementació del pla transversal de gènere). La composició d'aquest espai de les persones directament encarregades de realitzar l'avaluació, pot estar formada per persones prèviament sensibilitzades en aquesta temàtica.

Riscos

El fràgil rol polític de la RDI dificulta un canvi organitzatiu i metodològic que és de gran abast.

Establir una metodologia massa complexa i costosa. De vegades les RDI elaboren protocols, fitxes i sistemes amb molt bona intenció, ho fan de forma innovadora i rigorosa, però els altres departaments s'ofeguen amb aquests requeriments, perquè la mecànica del seguiment és massa ambiciosa. El resultat és un nivell de resposta molt baix.

En els casos d'ajuntaments amb menys recursos, la RDI es pot trobar que hagi d'elaborar els indicadors. Aquest no és el mètode ideal perquè són els departaments qui coneixen les possibilitats i els elements claus en cada temàtica.

Els equips humans canvien. Es pot trobar complicitat a l'hora de fer el pla i que quan arribi el moment d'avaluar, la gent ja no sigui la mateixa.

Oportunitats

L'aparició de la figura de l'agent d'igualtat (finançada de forma supralocal) que pot donar suport a la introducció de la perspectiva de gènere en totes les àrees i moments de les polítiques, incloent l'avaluació. La realitat, però, és que la precarietat de recursos propis de les RDI i el fet que aquestes figures no poden ser expertes en totes les àrees d'intervenció d'un ajuntament, limiten el seu rol.

L'existència als ajuntaments d'altres estratègies transversals o d'altres espais de coordinació interdepartamental, pot facilitar la introducció d'aquesta mena de treball en el cas de la introducció de la perspectiva de gènere.

La possibilitat de trobar «regidories amigues» o «tècnics/es amigues», per tenir els primers fruits de treball i després anar incorporant àrees menys sensibilitzades.

Estratègies concretes per a organitzar bé l'avaluació

- Cal dissenyar una **metodologia d'avaluació realista** en relació a cadascuna de les particularitats existent. La distribució de tasques ha de ser realista i no proposar mecanismes massa ambiciosos. Cal evitar "cremar cartutxos", encara que el producte en un primer moment, no sigui l'ideal. Hi ha una tendència a establir una metodologia massa complexa i costosa. De vegades les RGI elaboren protocols, fitxes i sistemes amb molt bona intenció, ho fan de forma innovadora i rigorosa, però els altres departaments s'ofeguen amb aquests requeriments, perquè la mecànica del seguiment és massa ambiciosa. El resultat és un nivell de resposta molt baix, el risc de duplicar feines i el risc de donar la percepció de no reconeixement del treball que fan els departaments.

- L'aposta és que la **formació** (a nivell generalista i a nivell operatiu) **sigui obligatòria**. L'obligatorietat dóna pes específic i, fins a cert punt, legitimitat al conjunt del procés.

-La formació obligatòria de tipus generalista pot servir per detectar les persones més sensibles a la introducció de la perspectiva de gènere en la gestió . Però cal tenir en compte que totes les persones caps d'àrea i les regidores (en el cas d'ajuntaments més petits) en algun moment tindran un paper en el desenvolupament del pla, i que per tant tots/es han d'haver-se format.

-En el cas de la formació a nivell operatiu ha de ser obligatòria per als agents implicats en el procés del mainstreaming de gènere.

-El contingut de la formació dependrà del tipus d'avaluació que es faci:

-En els casos en que es planifica la futura avaluació a l'hora que el conjunt de la planificació, **cal incloure la formació en avaluació en la formació global** sobre gènere.

-En el cas d'una planificació pensada a posteriori: Cal entendre el procés de formació inclou, és, en bona part, **una estratègia de sensibilització**. S'ha de donar, per tant, l'oportunitat de discutir els continguts i de plantejar les reticències que sorgeixin de l'adaptació de les grans línies de la teoria de gènere, a l'aplicació

concreta a la pràctica diària. D'aquest debat pot sortir un aprenentatge comú molt útil per a la realització de les polítiques concretes.

- Es pot generar dinàmiques de treball de tipus pilot, tot conformant espais de coordinació tècnics amb el personal més sensible a aquesta temàtica (**«regidories amigues» o «tècnics/es amigues»**), que poden estar més formalitzats o menys.

- La RDI pot actuar com "**la consultoria de gènere dins de l'ajuntament**", dóna suport als departaments però no els hauria de fer la feina. En els casos d'ajuntaments amb menys recursos, la RDI es pot trobar que hagi d'elaborar els indicadors. Aquest no és el mètode ideal perquè són els departaments qui coneixen les possibilitats i els elements claus en cada temàtica.

- **Utilitzar espais preexistents de coordinació.** Cal buscar "comprometre" l'autoritat amb el procés d'avaluació (al marge que aquesta estigui o no sensibilitzada) mitjançant la seva participació en els espais de coordinació. Per assolir aquest objectiu pot ser necessari que s'introdueixi l'avaluació de gènere en l'agenda política dels espais com els plens o les juntes de govern. (Veure el capítol sobre les comissions transversals)

Per establir el treball i la interlocució amb totes les àrees, la RGI ha de pensar en dos criteris diferents (en el cas de l'execució, en persones sensibilitzades; en el cas de la interlocució: persones amb poder decisor). Per tant, es només pot pensar en la possibilitat de tractar amb **persones tècniques** destinades a la coordinació **sempre i quan aquestes tinguin capacitat de decisió, disponibilitat de temps i credibilitat dins de l'equip.**

b) Altres ens implicats

... Externalitzar?

La decisió d'externalitzar es pren per una manca de temps i recursos, i per la forta incertesa que provoca la dependència de recursos externs per tirar endavant polítiques de gènere. L'aportació municipal és parcial i per tant cal estar pendent de la subvenció. ..

Escenari ideal

Idealment hi ha un treball extern i intern coordinat: això optimitza la capacitat de negociació i obtenció de col·laboració del conjunt de regidories o departaments. D'una banda "l'extern/a" pot dir coses que el de dins no pot, duna altra banda "el/la de dins" coneix millor com és l'organització per moure-s'hi. Idealment la regidoria hauria d'estar prou consolidada com per poder tirar endavant aquestes polítiques.

Riscos

L'externalització pot realitzar-se sense una bona dinàmica de treball conjunt amb el personal intern. La perspectiva de l'organització que es té des de dins de la mateixa és un recurs imprescindible per a la realització d'una avaluació útil per al futur.

D'altra banda, l'externalització és un risc en si mateixa, ja que no va en la línia d'anar consolidant recursos humans per a la regidoria

Oportunitats

L'externalització és un recurs per a poder defensar i tirar endavant una idea on no hi ha condicions laborals prèvies per desenvolupar-lo. L'externalització pot ser l'ocasió de crear o legitimar noves necessitats a l'ajuntament, que en el futur poden incorporar-se en el seu funcionament normal.

Estratègies

Externalitzar però de forma limitada (en els aspectes que requereixen especialització): Maximitzar l'oportunitat que els tècnics/es "s'apropriïn" de la lògica i els elements bàsics de l'avaluació gràcies al treball conjunt i minimitzar el risc de donar un excessiu valor a l'externalització i de funcionar amb la lògica de "descàrrega".

Si es va fent avaluació continuada durant els 4 anys del mandat **l'equip extern pot participar al llarg de tot el procés** (en relació amb els consells participatius i l'espai de coordinació tècnica). Cada any s'avalua i es reprograma. Es fa una avaluació final de l'impacte després de 4 anys i de les mesures preses cada any.

En qualsevol cas (d'avaluació a posteriori o planificada a priori) a l'hora d'externalitzar, cal tenir en compte que **la perspectiva i els recursos relacionals de la RGI** respecte el conjunt de l'organització són un element imprescindible per a la realització d'una avaluació útil.

... La participació social

La participació social no és, a hores d'ara, una prioritat en la realització de l'avaluació de les polítiques. Puntualment es realitzen processos parcials de sensibilització sobre les temàtiques involucrades, o de rendició de comptes. Els espais més estesos per a l'articulació de la participació local en aquest àmbit, els consells municipals, semblen no ser percebuts com els adequats per a una tasca com és l'avaluació de les polítiques locals.

Escenari desitjable

L'escenari desitjable seria el d'incloure la societat civil en l'avaluació de determinades polítiques, encara que aquesta participació no sigui l'únic element d'avaluació. Es pot, per exemple, conèixer a quines de les accions dutes a terme al pla dona prioritat la ciutadania. Això permet orientar les actuacions futures, que és el propòsit final de qualsevol tasca d'avaluació.

Riscos

Cal tenir en compte que la nomenclatura i/o la metodologia d'avaluació en el seu conjunt pot ser força complexa, i això pot complicar el procés participatiu.

No ser conscients de les possibilitats reals dels diferents mecanismes a l'abast. Per exemple, és difícil que consells de caire més cultural que crític puguin avaluar les polítiques, a no ser que es realitzi una tasca (d'ampliació, formació, sensibilització, etc) prèvia en relació participatiu a l'espai en si.

Oportunitats

Hi ha experiències puntuals de valoració de les polítiques de l'ajuntament per les dones que han estat exitoses. Aquestes iniciatives han comptat amb tres elements: l'establiment de prioritats per part de les ciutadanes, la dotació d'informació sobre les actuacions municipals al respecte, i la valoració final de les mateixes. Aquest plantejament pot reforçar les línies d'actuació del pla transversal en el futur.

Estratègies

En el cas de dotar-nos d'un instrument participatiu com a part de l'avaluació, tant si es tria un consell municipal, com si es realitza un procés puntual, **delimitar clarament l'abast** del procés participatiu, i incloure un **element formatiu** important en el mateix, així com un **retorn clar** dels resultats.

Si hi ha **consell, aquest hauria de tenir algun rol en l'avaluació**. Aquest objectiu, es pot dur a terme si s'ha fet partícip el consell de l'elaboració del pla i si hi ha una formació prèvia i amb un acompanyament tècnic. I s'haurà d'ajustar al nivell i tipus de participació del mateix.

c) La periodicitat.

Pel que fa a la periodicitat, en els casos en què s'ha previst avaluació (de tipus 1), la periodicitat pot ser semestral o fins i tot trimestral. I se sol fer a la comissió informativa de l'Ajuntament.

Escenari ideal

L'avaluació de tipus (1) es pot fer amb periodicitat igual o inferior a un any. L'avaluació de tipus (2) ha de ser a més llarg termini (la duració de tot el pla). L'avaluació no ha de ser una interrupció constant de la implementació de polítiques.

Riscos

Destinar proporcionalment massa esforços i recursos a avaluar en relació a la capacitat que es té d'implementar.

Estratègies

La **periodicitat ha de permetre realitzar polítiques amb qualitat**. La prioritat no és baixar al màxim la periodicitat sinó garantir que la informació que s'obté és indicativa de la realitat i rellevant.

4.4.4. Els resultats i impactes de l'avaluació

Les avaluacions tendeixen a ser més aviat memòries d'activitat que anàlisis globals de la transversalitat de gènere a l'ajuntament. L'espai on es difondrà aquesta avaluació no està predefinit, depenent del calendari i els resultats obtinguts.

Els resultats de les avaluacions són percebudes com una arma política en contra de l'equip de govern, que a més impliquen un esforç notable de recursos i de canvis procedimentals en el si de l'ajuntament. De vegades, en els casos en que aquestes es realitzen, hi acaba

havent un problema de transparència en relació a les avaluacions. Es fan, però no arriben a qui hauria de ser el seu destinatari.

Escenari ideal

L'avaluació ha d'anar més enllà de les memòries d'activitats i ha de reflectir el nivell i l'orientació concreta del compromís amb l'equitat de gènere que té l'ajuntament, a més de l'eficiència en la seva concreció i els efectes d'aquest compromís sobre la ciutat.

Així mateix, la qüestió d'on anirà a parar l'avaluació ha de ser tinguda en compte, ja que és una de les preocupacions latents entre les persones que decideixen i executen l'avaluació. Cal definir prèviament on es presentaran aquests resultats. Això pot dependre del que s'avalui i pot condicionar el tipus de descripció (més informativa i pedagògica o menys).

Riscos

En relació a l'impacte dels resultats de l'avaluació es destaca un risc: de vegades es peca d'un excés de prudència, "perquè suavitzes el llenguatge molt, com si anés a parar al carrer, després no es fa públic, i en canvi els departaments que han de millorar les seves polítiques tampoc en treuen l'aigua clara de què se'ls demana".

Oportunitats

A la vegada, es destaca una oportunitat: Com ja s'ha apuntat, hi ha una bona predisposició en relació a la rendició de comptes. Aquest fet pot ser una oportunitat per començar a avaluar.

Estratègies

El risc de la utilització de l'avaluació com a arma política de desgast és real. Per tant assumir-lo conscientment, sabent que es tracta de l'inici d'un canvi de cultura política: de la mateixa manera que ja estem acostumats a fer un retorn de processos participatius, ens podem acostumar a fer avaluacions de polítiques. El plantejament no és avaluar en termes d'èxit o de fracàs (blanc o negre), sinó de quins aspectes cal mantenir i quins cal modificar.

Cal decidir **què s'avalua i en funció d'això, qui són les persones destinatàries de l'avaluació**. Un possible criteri és que es faci en aquell espai on s'ha aprovat de dur-la a

terme. Però en qualsevol cas pot ser en un òrgan de govern, a la comissió informativa (amb presència de govern i oposició) o a nivell de ciutadania.

Cal remarcar que aquesta és una tasca de tot l'ajuntament i no de la regidoria, i que per tant **la presentació de resultats ha de reflectir aquest fet (és a dir, hi ha de ser tothom o bé l'ha de presentar l'alcaldia)**. Aquest és també un canvi de cultura difícil.

4.4.5. Conclusions

Tal i com ja s'ha apuntat a la introducció d'aquest apartat, avaluar (i avaluar bé) implica grans esforços tècnics i polítics. Al mateix temps, però, la decisió i la creació de mecanismes per avaluar les polítiques locals de gènere, pot ser l'inici de tres canvis culturals i organitzatius: avaluar, treballar transversalment i treballar amb perspectiva de gènere. Ambdues cares de la moneda impliquen que avaluar no és un pedaç ni un procés merament tècnic, es tracta d'una decisió política que s'ha de prendre al màxim nivell possible.

Avaluar no és només quantificar el nombre d'accions o el pressupost destinat a determinades polítiques, l'avaluació no és una memòria de la regidoria. L'avaluació pot ser dues coses diferents: l'avaluació dels resultats de les accions concretes incloses en el PTG, o l'avaluació de gènere de les polítiques locals en el seu conjunt i el seu impacte social. En tots dos casos es requerirà conèixer no només les actuacions quantitativament, sinó l'enfocament qualitatiu de les mateixes (especialment en el segon cas), així com l'impacte de gènere de les mesures. En el segon cas, a més, avaluarem la rellevància de l'equitat de gènere en l'agenda política i la cultura organitzativa de l'ajuntament.

Si es vol dur a terme una política d'avaluació, cal tenir present que existeixen molt poques experiències al respecte i que, per tant, caldrà fer-ho adaptant-se als recursos existents i, possiblement, per etapes. Quan sigui possible, cal definir l'avaluació des d'un bon començament: en el moment en el que es defineixen els objectius de la RDI o les mesures del Pla. Això facilitarà "inventar" un procés possiblement nou per al conjunt de l'equip municipal (incloent la identificació dels canals d'obtenció d'informació, la creació d'indicadors, la formació del personal, l'aprofitament dels espais de coordinació previs, etc). La manca de cultura d'avaluació pot portar a voler externalitzar aquest procés a una empresa experta. O, d'altra banda, es pot voler que aquesta tasca sorgeixi de l'opinió de la ciutadania (participant). Els grups de discussió però, van concloure que, per valuoses o democràticament recomanables que resultin aquestes opcions, no poden substituir l'obligació de l'administració d'organitzar la seva actuació tècnica i política generant, al mateix temps, els mecanismes interns necessaris per a conèixer si les polítiques municipals estan contribuint a la transformació de les relacions de gènere al municipi.

4.5 Dades i indicadors amb perspectiva de gènere en les polítiques públiques locals

"Si em preguntes quin és l'objectiu... jo crec que tots els indicadors i dades estadístiques haurien de tenir perspectiva de gènere"

"Quan un Ajuntament decideix recolzar la necessitat de fer una diagnosi de gènere, ja està indicant que està disposat a canviar alguna cosa".

4.5.1. Marc conceptual

- Les dades desagregades per sexe

Quan ens referim a "dades desagregades per sexe" parlem d'aquelles dades estadístiques que diferencien entre sexes en els seus resultats.

Exemple de dades desagregades per sexe: Número d'homes que utilitzen el servei públic X, número de dones que utilitzen el servei públic X i número total de persones que utilitzen el servei públic X.

Veiem que...

És diferent tenir "dades desagregades per sexe" d'aconseguir "indicadors de gènere"

- Els indicadors socials

Els indicadors socials són mesures quantitatives dels fenòmens socials que permeten analitzar les condicions de vida d'un sector o sectors de població determinats. Condensen la informació continguda en les estadístiques existents a fi de donar compte d'allò que es vol mesurar a través d'un nombre (indicador), que sigui de lectura ràpida i permeti comparacions temporals i/o espacials⁹. Caldrà utilitzar els indicadors en dos moments del procés de les polítiques públiques: En la diagnosi i en l'avaluació.

⁹ Aquesta definició d'indicadors socials està presa literalment del capítol "Nous indicadors de Treball i Gènere. Una proposta metodològica", de C. Carrasco i M. Domínguez; de la revista Barcelona Societat / 12.

- Els indicadors de gènere

Entenem per "indicadors de gènere" o "amb perspectiva de gènere" aquells indicadors socials l'objectiu dels quals és analitzar les desigualtats derivades de les relacions de gènere i les necessitats diferenciades entre homes i dones. Són indicadors que es fixen en aquesta desigualtat i diferència, les seves causes i la seva evolució. S'estudia si hi ha algun tipus de desigualtat i fins a quin punt és atribuïble a les relacions de gènere, se n'observen les causes, l'evolució d'aquest indicador en el temps, i quins factors fan reduir o augmentar aquesta desigualtat.

Exemple d'un indicador de gènere: Indicador de cura. Sobre el total de persones amb necessitats d'atenció especial, amb dependència, el % d'aquestes que estan cobertes pels serveis de l'ajuntament. És un indicador complex que utilitza dades competents de moltes regidories. Necessita, per exemple, saber la cobertura en escoles bressol de nens menors de 3 anys, o necessita també conèixer els percentatges de població majors de 75 anys amb necessitat d'atenció que queden coberts pels serveis d'assistència de l'ajuntament.

- Biaixos en els indicadors

Veiem que...

"Encara avui, moltes categories d'anàlisi són esbiaixades".

Darrera qualsevol sistema d'indicadors hi ha orientacions o prejudicis teòrics i ideològics, per la qual cosa l'anàlisi estadística pot presentar biaixos si no es repensa a) què estudiem, b) les categories analítiques, c) com recollim la informació.

Què estudiem

Tradicionalment, els indicadors socials han estudiat espais assignats a l'home, espais públics com el treball remunerat o la participació política, i han obviat els espais de relació privada o altres formes de relació. Per aquest motiu, quan fem indicadors amb perspectiva de gènere no s'està demanant tant sols la desagregació de les estadístiques, sinó que impliquen repensar quines són les dimensions de la vida quotidiana que s'estudien. *"Fa uns anys hagués estat impossible que algú es plantejés la possibilitat de construir un indicador en el qual la cura de les persones fos objecte d'estudi, perquè des d'una perspectiva patriarcal la cura no era objecte de res"*.

Les categories analítiques

A més a més de l'objecte d'estudi, també cal repensar les categories analítiques. Per exemple, dins l'àmbit de la mobilitat: Tradicionalment s'ha distingit entre mobilitat obligada i no obligada, sent la primera la mobilitat per al treball remunerat i deixant en la no obligada per exemple la mobilitat per dur els nens a escola. Cal, doncs, a més de separar les estadístiques per sexe, i a més de repensar què estem estudiant, analitzar si les categories tenen un biaix de gènere. Cal qüestionar les dimensions socials que estudiem a partir dels indicadors.

Com es recull la informació

Per últim, cal posar en qüestió la recollida d'informació, per tal que les preguntes o els mètodes de recollida d'informació no continguin en elles mateixes un biaix de gènere. Cal repensar, per exemple, el llenguatge o estil de les preguntes que es fan (biaixos lingüístics), les hores en les que es passa un qüestionari, els llocs (espais públics o privats), el canal (via telefònica o presencial), etc.

4.5.2. Situació Actual

Context

Els Ajuntaments acostumen a notar la necessitat de que les dades reflecteixin la realitat dual i la desigualtat i diferències entre homes i dones quan s'agrupen diversos dels següents factors;

- Un context propici. Exemple; La llei d'igualtat 3/2007¹⁰ crea un clima favorable, ja que exigeix la necessitat de treballar amb dades desagregades per sexe. Aquesta llei descriu entre les mesures que han de posar en marxa les Administracions central, autonòmiques i locals, la inclusió sistemàtica de la variable sexe en les estadístiques públiques i la creació de nous indicadors per a un millor coneixement de les situacions diferencials entre homes i dones.

¹⁰ Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes.

- Quan la Regidoria de la Dona o d'Igualtat (RDI d'ara endavant) assumeix l'estratègia de la transversalitat. En aquest camí es fa imprescindible treballar com a mínim amb dades desagregades per sexe i com a màxim el treball amb nous indicadors de gènere. *"De fet, som nosaltres qui més sap què fa l'ajuntament"*. Donat que la recollida de dades sensibles al gènere està necessitant de la col·laboració de totes les àrees de govern dels municipi, sovint estan sent les RDI les que estan liderant la transversalitat com a mètode de treball¹¹.

- La decisió específica de fer un Pla d'Igualtat; o projectes similars. En el moment de plantejar-se fer el Pla, la RDI s'adona que primer que res li cal una diagnosi de ciutat per conèixer la situació de les dones al municipi (Una diagnosi de ciutat implica com a mínim una recollida de dades desagregades per sexe i com a màxim el treball amb nous indicadors de gènere).

Fonts d'informació

Dades produïdes a nivell local

Encara es pensa poc en les necessitats d'informació que té l'àmbit local, tot i que aquestes necessitats són molt àmplies i les possibilitats de recollida d'informació són poques.

El volum d'informació que genera un Ajuntament, tot i així, és amplíssim, però normalment no tenen un departament d'estadística i cada àrea gestiona i utilitza les dades unilateralment, per la qual cosa no és una informació amb criteris homogenis i sovint no pot ser analitzada per manca de temps.

Així doncs, la majoria d'informació de la que disposen els Ajuntaments és de producció pròpia. Aquesta és una realitat complicada, perquè la recollida d'informació és molt costosa, perquè metodològicament pot ser complex, i perquè al no haver-hi criteris comuns impedeix la comparació intermunicipal.

Proposta: Els Ajuntaments podrien utilitzar els registres que ja tenen en funcionament i que acumulen informació sobre la ciutadania (els impresos que recullen informació socioeconòmica, el sistema impositiu, el padró, el cens...) per a recollir dades desagregades per sexe. Caldria protocol·litzar la informació a partir d'un Pla de modernització informàtica, que facilités aquesta doble utilització de la informació. Per altra banda, caldria valorar la

¹¹ Això també succeeix amb altres projectes transversals, com ara els de joventut.

importància dels pressupostos com a font d'informació: Coneixent a "qui" (quins grups socials) es destinen els recursos i variant aquestes partides és possible canviar l'impacte de gènere de les polítiques públiques.

Dades produïdes a nivell supralocal

Diversos organismes públics supralocals proveeixen informació estadística útil per al nivell local.

L'Idescat (<http://www.idescat.cat/>) fa unes fitxes locals en les quals hi descriu dades demogràfiques i socioeconòmiques. Moltes d'aquestes dades no estan desagregades per sexe però n'hi ha d'altres que sí¹² (per exemple; l'atur). També existeix la possibilitat de que un Ajuntament faci un encàrrec a L'Idescat per a que aquest últim exploti les dades i li faci un anàlisi propi. Així doncs, tot i les deficiències, Idescat és qui pot proveir els Ajuntaments un a un d'unes quantes dades bàsiques.

L'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona (<http://www.iermb.uab.es/>) desagrega les dades per sexe en els seus estudis (exemple: Enquesta sobre mobilitat). També les preguntes que es fan o deixen de fer indiquen que han incorporat la perspectiva de gènere que seria útil a l'hora de plantejar indicadors de gènere. Per exemple, a l'Enquesta de Condicions de Vida hi ha una taula sobre si la persona que té cura de les persones grans de la llar és un home, una dona o ambdós. Ara bé, els seus estudis no són a nivell local (excepte per Barcelona) sinó a nivell d'àrea metropolitana i de província.

Tot i així, són dades insuficients, i la majoria de les dades se les han de generar els propis Ajuntaments.

Proposta: Els consells comarcals o les diputacions podrien sistematitzar la recollida de dades, homogeneïtzar la informació generada pels Ajuntaments i assumir-ne l'anàlisi. També podrien assumir la tasca de crear indicadors de gènere. Aquesta implicació serviria per a alliberar els Ajuntaments de part d'aquest esforç, per a reduir costos i per a aconseguir dades comparatives entre municipis i grups socials.

"Crec que per a un Ajuntament l'òptim es conèixer què li passa dins del propi municipi. Però conèixer què passa a Ajuntaments propers amb característiques socioeconòmiques similars també seria informació útil. Seria un bon començament i molt més del que tenim."

¹² Excepte pels municipis de menys de 5.000 habitants, que tenen secret estadístic.

Recollida de dades

Un cop la RDI observa la necessitat de recollir informació del municipi desagregada per sexe, el primer pas que s'acostuma a fer és demanar a totes les regidories la cessió de la informació que recullen. Es demanen les estadístiques de l'àrea, les fitxes on es registren els i les usuàries de tots els serveis que es proveeixen, les memòries anuals, etc. Hi ha també l'opció qualitativa de fer entrevistes a les altres àrees per a extreure'n informació.

Si es tracta d'informació puntual que la RDI necessita per a escollir o avaluar polítiques pròpies, es demanen dades molt específiques. Ex. La RDI truca a la regidoria d'ocupació: quantes dones i quants homes hi ha aturats i per a quins sectors d'ocupació?

Si es tracta de fer una diagnosi de ciutat o un procés d'amplitud similar, es demana a cada regidoria totes les dades i memòries disponibles i es tria aquella informació significativa per a una diagnosi. Aleshores es demana a cada regidoria que aquella informació rellevant la recullin d'ara en endavant desagregada per sexe, en el cas que no s'estigui fent.

L'ideal, però, és quan s'aconsegueix una transformació general de l'ajuntament, quan es revisen els mètodes de recollida d'informació, per tal que recullin dades desagregades per sexe i que recullin noves dades no contemplades, des d'una corresponsabilitat entre cada àrea i la RDI.

És, doncs, un procés gradual. La RDI va àrea per àrea per tal de a) preguntar quines dades recullen, b) demanar que aquestes siguin desagregades per sexe, i c) demanar que en recullin de noves quan detecten buits d'informació. El darrer punt seria aconseguir que cada àrea es corresponsabilitzés d'aconseguir que la informació pròpia fos sensible al gènere i normalitzadora d'una realitat que és dual.

Tot i els esforços que fan les RDI, i tot i que ve recollit per llei que les dades estadístiques han de distingir entre sexes, encara la majoria d'ajuntaments treballen sobre dades estadístiques majoritàriament no desagregades. *"Falten dades, però si volen ho tenen. Si volguessin, tots i totes poden desagregar per sexe"*.

Dades

"Tenir dades desagregades ja és molt". El moment actual als Ajuntaments arriba fins aquest punt: El d'intentar transmetre què significa "perspectiva de gènere" i el de demanar dades desagregades per sexe, i tot i així la majoria d'ajuntaments encara no ho tenen. Aquesta recollida sistemàtica de dades diferenciant entre homes i dones ja dona informació sobre que hi ha alguna cosa que funciona diferent per a uns i altres.

"Sense suport no ho hauríem fet mai". El pressupost de la RDI sol ser reduït i això es tradueix en molts casos en àrees d'una o dues persones, sovint una tècnica i una política, i moltes vegades essent aquesta última responsable d'altres àrees. Quan un equip d'aquestes característiques observa la necessitat de fer una diagnosi o començar el procés de demanda de dades a les altres regidories, es troba amb problemes de recursos humans i de temps, per un costat, i problemes tècnics (el treball amb dades necessita d'un nivell metodològic) i psicològics (reticències de cessió d'informació per part d'altres àrees). Per aquests motius, sovint s'externalitza la recollida i anàlisi de les dades, treballant amb consultores privades o sobretot amb acords amb entitats públiques supralocals.

Els resultats d'aquesta externalització acostumen a ser satisfactoris si es dona un contrapès intern; un lideratge del procés per part de la RDI i una complementarietat entre extern/intern (per exemple: reunió cada 15 dies entre la consultora i la RDI i participació de la consultora dins les comissions interdepartamentals). Cal tenir present que també hi ha experiències negatives (exemple: un cas en què els resultats de la diagnosi externalitzada eren obvis per a les persones que treballen a l'ajuntament i no els va servir per a la detecció d'informació clau).

També gràcies a suports supralocals s'aconsegueix treballar amb noves figures com les agents d'igualtat, personal extern que s'incorpora temporalment al funcionament quotidià de la RDI. Com en el cas de l'externalització, cal un lideratge intern, per tal d'evitar que aquest treball vagi en paral·lel i no complementi les polítiques de la RDI.

"Les dades desagregades comencen a transformar, però sobretot sensibilitzen". La recollida i publicació de dades desagregades per sexe està tenint una primera funció de sensibilització de la població en general, i de conscienciació i formació específica de les altres àrees de govern en particular. Aquest primer objectiu sensibilitzador s'està començant a aconseguir a partir de les diagnosis de ciutat.

La segona funció, objectiu últim de qualsevol política de gènere, serà evidentment la de detectar elements creadors o perpetuadors de les desigualtats de gènere per tal de corregir-los mitjançant les polítiques públiques, però la valoració de si s'està aconseguint encara és molt incipient.

Indicadors

El segon pas, la creació d'indicadors de gènere, és encara una il·lusió, tot i que ja hi ha algunes experiències puntuals. "De fet, existeix confusió amb la idea d'indicador, utilitzant-lo

de vegades sense saber ben bé què és i què analitza però alhora donant-li un paper massa central”.

Manquen referents:

El primer problema és que manquen referents i metodologies clares. Falta saber compartit sobre bones pràctiques, especialment aplicat a nivell local. Tant des de la vessant teòrica com des de la pràctica (exemples) falten guies. Per això hi ha sensació de soledat o inseguretat quan un Ajuntament decideix començar a plantejar-se la creació d'indicadors. “Quan alguna vegada m’he trobat amb que no sabia com fer-ho per a la construcció d'un indicador concret de gènere he intentat trobar una guia, però cap me’n donava les claus a nivell local”.

Primers passos:

Actualment, hi ha alguns Ajuntaments pioners en aquesta tasca, i es troben encara en el procés de creació d'indicadors, de sistemes d'indicadors que aconseguixin mesurar la desigualtat de gènere.

No existeix un consens sobre quins són els indicadors de gènere clau, és a dir, sobre quina informació cal recollir ni com s’ha d’agrupar i sistematitzar per tal de poder mesurar la desigualtat per raó de gènere.

Un exemple de passos a seguir podria ser el següent:

La RDI proposaria a la comissió interdepartamental política una sèrie d'indicadors: Exemple, Desigualtat (sempre entre homes i dones) a la llar, desigualtat en la qualitat del treball remunerat, desigualtat en salut, desigualtat en educació, desigualtat en la mobilitat, desigualtat en els temps, desigualtat en la participació política, desigualtat en l’ús de serveis públics.

Per a cada indicador, hi hauria definit quines dades calen per a omplir-lo. Cada àrea es faria responsable de la recollida de les dades necessàries. La Comissió Interdepartamental tècnica faria el seguiment, la recollida i l’anàlisi periòdica dels indicadors. Exemple,

- Desigualtat a la llar: formaria part d’aquest indicador des de el percentatge d’hores que dones i homes dediquen al manteniment de la llar, fins al percentatge d’homes i dones que disposen d’un espai domèstic digne.

- Desigualtat en la qualitat del treball remunerat: aquest indicador inclouria tot els percentatges d'atur, de temporalitat, de població activa, de remuneració salarial, de riscos laborals, etc.
- Desigualtat en salut: inclouria totes les dades d'accés a la salut separades per sexe.
- Desigualtat en educació: inclou les dades d'accés, com els percentatges d'homes i de dones que tenen accés a cada grau educatiu, la segregació horitzontal en la tria educativa,...
- Desigualtat en la mobilitat: Inclouria els percentatges d'utilització dels transports públics, la tinença de vehicles privats,...
- Desigualtat en els temps: Els percentatges de temps lliure o propi d'homes i dones, els temps dedicat al treball remunerat, els temps dedicats a les tasques de cura,...
- Desigualtat en la participació política: Inclouríem els percentatges de vot, els percentatges de participació en xarxes veïnals, en associacions, en processos participatius de ciutat, en consultes populars,...
- Desigualtat en l'ús de serveis públics: Els percentatges d'homes i dones que utilitzen cada servei públic, des de centres cívics, a escoles bressol, a...

Característiques:

- ✓ Cal pensar suficients indicadors per a cobrir tots els eixos de desigualtat de gènere presents al municipi.
- ✓ Cal, a més, agrupar les dades sota els indicadors correctes, per tal que les dades estiguin realment explicant la desigualtat.
- ✓ També cal tenir en compte que és possible que una dada sigui mesura de diversos indicadors. Per exemple, el % de dones i homes que utilitzen el bus municipal mesura l'indicador "desigualtat en la mobilitat" i l'indicador "Ús de serveis públics".
- ✓ Cal que es faci una recollida sistemàtica i periòdica, per tal de poder fer-ne anàlisis evolutius, perquè les dades recollides han de ser útils per a comparar en el temps. Amb la creació de sèries temporals, les dades permeten desenvolupar i controlar les polítiques públiques directament vinculades a la realitat explicada en aquella sèrie temporal.
- ✓ Cal, a més, demanar les dades de tal manera que permetin anàlisis intragrups (comparació entre dones i dones / comparació entre homes i homes) a més de

intergrups (comparació dones – homes). Per aquest motiu es proposa diferenciar el màxim possible per edats, procedència i nivell adquisitiu.

- ✓ Per últim, cal preveure la possibilitat de que hi hagi dades necessàries per a construir l'indicador que no estigui disponibles. Per aquest motiu dividirem els indicadors entre els "possibles" (aquells que ja tenim construïts i s'estan podent analitzar + aquells construïbles sobre dades que ja es tenen) i els "desitjables" (per als que cal recollir dades noves, i que per tant s'estudiaran en posteriors avaluacions).

4.5.3. Escenari Òptim

L'escenari òptim és aquell en què la recollida de totes les dades de l'ajuntament es fa desagregant per sexes; l'ajuntament ha acordat uns indicadors de gènere que impliquen totes les àrees; i s'utilitzen aquestes dades i indicadors com a termòmetre de si les polítiques de l'ajuntament estan transformant les relacions de gènere.

El procés desitjable seria el següent:

Planificació i diagnosi:

- Creació d'instruments formals: El decret d'alcaldia, el pressupost, les comissions interdepartamentals, la formació, etc.
- Diagnosi: Caldrà una primera recollida d'informació per tal de conèixer el punt de partida. La RDI i la Comissió Interdepartamental valoraran 1) La desigualtat en les relacions de gènere al municipi i 2) El nivell de desagregació de dades i perspectiva de gènere en les polítiques de totes les àrees.
- Creació d'indicadors: Proposta d'indicadors possibles i desitjables i cessió de responsabilitat a cada àrea per a la recollida de la informació necessària.

Implementació:

- Recollida d'informació: La comissió interdepartamental farà el seguiment de que els indicadors s'estiguin utilitzant a cada àrea, i que les polítiques posteriors els tinguin en consideració.
- Interpretació: Caldrà assegurar que el personal polític i tècnic de l'ajuntament llegeix de la mateixa manera els indicadors resultants, per tal de poder extreure'n resultats homogenis.

- Transformació: La recollida de tota aquesta informació hauria d'aportar noves prioritats en les polítiques públiques de l'ajuntament, ja que informació nova i qualitativament millor pot posar nova llum sobre on cal incidir per a transformar. Serà responsabilitat compartida (cada àrea + la comissió interdepartamental política) el pensar les polítiques públiques que, centrant-se en les causes de cada desigualtat, poden canviar els resultats dels indicadors.

Avaluació: Sempre caldrà després una avaluació de les polítiques públiques fetes i una nova diagnosi per a comprovar si han aconseguit transformar la ciutat.

4.5.4. Riscos per a assolir l'òptim

- Sovint hi ha una reserva a cedir dades, indicadors, memòries, etc. per part de les altres regidories. Es detecten resistències a la cessió d'informació.
- Evitar el canvi. Es detecten resistències a canviar els mètodes de recollida d'informació. *"L'ajuntament té terror a tocar les pròpies estadístiques, tant a canviar-les com a acceptar la nova informació"*.
- Por a l'avaluació. Les altres àrees tenen sensació de que se'ls passa una auditoria quan cal cedir dades o participar d'una diagnosi. Fins a quin punt vull autoavaluar-me? Estic disposat a assumir resultats que em deixin malament i haver de fer canvis importants? Aquesta por a l'avaluació també pot existir dins la pròpia RDI; estic disposada a assumir un balanç negatiu del procés de mainstreaming?
- Àrees "dures". Hi ha àrees cegues al gènere, com tradicionalment venen essent urbanisme, mobilitat, seguretat, recursos humans o hisenda, que sovint observen aquestes demandes de canvi amb reticències i incomprensió.
- Legislació no aplicada. Malgrat la legislació supralocal obligatòria i inclús tot i tenint decret d'alcaldia exprés, no sempre es compleix amb la desagregació de les estadístiques, ja sigui per desconeixement de com fer-ho o perquè no es prioritza. *"Feta la llei, feta la trampa"*. Tot i les obligacions que es deriven de la Llei d'Igualtat, aquesta s'està aplicant de forma poc dirigida, de manera que cada Ajuntament es troba en el punt d'implementació que vol i l'ha interpretat més o menys estrictament
- Tema secundari. Sovint hi ha a les altres regidories una sensació imperant de què no és un tema molt important, sinó secundari "Tant important és recollir dades desagregades?", "Més endavant, ara no hi ha temps/diners per a això". Queden en segon terme, com si fossin un luxe i no una necessitat. A aquest risc una participant

respon; "Aquestes polítiques són el compliment d'un dret fonamental. ¿Oi que no ens atreviríem a posposar altres drets per a més endavant, per exemple el dret a la llibertat o a la integritat física, per exemple perquè estem en crisi? ¿Aleshores perquè ens ho permetem amb la igualtat i amb les obligacions que es deriven d'aquest dret fonamental?"

- Desconeixement i aïllament. Existeix dins les altres àrees un gran desconeixement de la desigualtat de gènere i de les estratègies i terminologia del gènere (transversalitat, mainstreaming, perspectiva de gènere, ús d'indicadors...). Aleshores hi ha dins la regidoria d'igualtat una sensació d'incomprensió, de que "no ens estem explicant prou bé", ja que no s'aconsegueix transmetre que el gènere no és una cosa més a fer, sinó que forma part de la normalitat dual. "No sé si no ens sabem explicar o no ens volen entendre". Sovint manca complicitat i conscienciació amb la resta de companys i companyes de govern.
- El funcionament de l'ajuntament és desincentivador dels instruments fins ara plantejats. És desincentivador de la transversalitat perquè arrossega un funcionament jeràrquic, vertical i compartimentat. És desincentivador de l'ús de grans indicadors perquè té un funcionament d'immediatesa, de política concreta, de donar respostes a les necessitats urgents, cadascú del seu petit espai de responsabilitat.
- Aplicació de la diagnosi: Un dels flancs més dèbils detectats és la relació causal entre una diagnosi i les polítiques de gènere posteriors. "Es fa una utilització precària de les diagnosi". És a dir, tot i haver analitzat la realitat i haver-ne tret conclusions, necessitats i objectius, sovint el Pla d'Igualtat i sobretot altres polítiques paral·leles no estan basades (o poc) en aquesta diagnosi. Encara no es treballa prou endreçadament: planificació - diagnosi - implementació - avaluació.

4.5.5. Oportunitats per a assolir l'òptim

- Suport supralocal. La implicació de la Diputació de Barcelona i de l'Institut Català de les Dones ha estat una finestra d'oportunitats per a diagnosticar la realitat des de la perspectiva de gènere. Per exemple, la Diputació de Barcelona ha realitzat diagnosi de ciutat que han cobert molts municipis de la província.
- Suport social. La complicitat amb els grups de dones dels municipis (amb el moviment feminista i amb altres col·lectius de dones) i la pressió exercida pels Consells de ciutat poden ser bàsics per a aconseguir la sensació de necessitat de diagnosticar dins l'ajuntament.

- “Regidories amigues”. Són aquelles regidories que tenen incorporada la sensibilitat de gènere o bé estan obertes a incorporar-la. Solen ser regidories de nova creació (on els processos interns de la Regidoria volen ser innovadors i flexibles) i normalment són regidories que han liderat i coneixen el funcionament d’altres plans transversals (exemple: immigració, joventut,...). Aquestes àrees són un suport tant dins una taula transversal com en el fet que incorporen fàcilment la demanda de tenir dades desagregades per sexe.
- Aliança políticotècnica dins la RDI. A part de voluntat i lideratge polític, calen aliances tècniques, per a tenir ambdós nivells en una mateixa direcció-objectiu i que no siguin un fre l’una per a l’altra.
- Alcaldia. Quan hi ha una implicació directa d’alcaldia, via decret o qualsevol altra via, facilita molt el treball de demanda d’informació a la resta d’àrees de govern.
- La llei orgànica d’igualtat 3/2007. La igualtat és un dret fonamental per llei i per tant l’actuació de l’ajuntament en aquesta matèria està legalment emparada. Els plans d’igualtat, la demanda de dades desagregades i indicadors de gènere, la transversalitat,... són instruments per a aquest compliment amb un dret fonamental.

4.5.6. Estratègies per a assolir l’òptim

Les estratègies aquí plantejades són únicament orientatives, ja que cada municipi és una realitat específica i per tant no hi ha receptes exactes vàlides homogèniament.

- Estratègies comunes a altres aspectes del Mainstreaming

- Sistematització dels processos dins la RDI (i a poder ser dins les altres); Aconseguir una relació lineal i dependent passant de la planificació a la diagnosi a l’execució de la política i a l’avaluació.
- Creació de dues comissions interdepartamentals (una de política i una de tècnica) amb homes i dones de les diferents àrees, responsables del procés incremental. Cal que la comissió política lideri les polítiques transversals de gènere i cal que els i les membres de la comissió política siguin persones amb capacitat d’influència i decisió dins l’ajuntament. A nivell simbòlic és important que l’alcalde/ssa forma part de la comissió política, de la mateixa manera que les persones de més pes polític de les regidories. La comissió tècnica pot delegar-se a persones conscienciades i predisposades a treballar el tema

- Aconseguir un lideratge fort per part de la regidora o regidor de la RDI; dins l'ajuntament (aconseguint ésser influent i, a poder ser, creant sinèrgies amb alcaldia) i dins la taula interdepartamental. Cal liderar la RDI i la taula interdepartamental en un doble nivell, el polític i el tècnic. *"Si hi ha reticències a nivell tècnic però hi ha un bon lideratge polític, aquestes es poden superar. Ara bé, si hi ha molts esforços tècnics però reticències polítiques no hi ha res a fer. Per últim, quan el lideratge és inexistent per la part política, una implicació tècnica pot fer avançar bastant, tot i que no es lo òptim"*.
- Aliances. Cal aconseguir aliances amb les àrees poderoses i realment transversals; alcaldia, recursos humans i hisenda. Cal no tenir pressa: construir i estabilitzar els acords presos amb aquestes àrees. Pel que fa a l'aliança de la RDI amb alcaldia, quan ambdues responsabilitats han creat un tàndem i han construït coordinadament, hi ha hagut experiències exitoses. Això necessita, però, una consciència prèvia de gènere en la persona que assumeix l'alcaldia.
- Formació obligatòria a tres nivells: 1) Formació en gènere, perspectiva de gènere, pressupostos de gènere, transversalitat i indicadors de gènere a les i els membres de la comissió política; 2) Formació en gènere, transversalitat, indicadors de gènere i metodologia a la comissió tècnica 3) Formació i sensibilització genèrica a tot el personal polític i tècnic de l'ajuntament sobre desigualtat de gènere i transversalitat. Els casos en què la formació s'ha fet obligatòria s'estan valorant positivament perquè aquesta obligatorietat permet a l'ajuntament indicar el seu compromís i la importància del tema. L'òptim seria fer-ho obligatori per a aquelles persones que treballen amb indicadors o bé prenen les decisions polítiques sobre els mateixos i optatiu però recomanat per a la resta. També és útil plantejar-ho no tant com a formació sinó com a debat conduït. *"Cal que tot l'ajuntament compregui que quan fa polítiques públiques per a una ciutadania "neutra", al no recollir dades desagregades ni analitzar la desigualtat de gènere, s'està actuant cegament al gènere i, per tant, perjudicant a la meitat de la població"*. L'ens responsable de donar aquesta formació serà l'ajuntament (la formació interna és indispensable), tot i que seria recomanable que, a més a més, altres espais supralocals donessin també formació tècnica, cosa que permetria a més la formació de xarxa entre els i les tècniques de diversos ajuntaments. Exemple proposta: L'Escola d'Administració Pública podria donar formació en dades i indicadors en perspectiva de gènere als i les tècniques municipals.
- Externalització controlada. En el cas de fer una diagnosi de ciutat, es proposa una estratègia mixta. Una externalització de la recollida i anàlisi de les dades però amb una direcció interna. Un cop feta aquesta compaginació, a més d'obtenir una diagnosi sobre la situació, també es crea una necessitat. Quan l'agent extern marxa, s'observa la necessitat de la seva tasca, la qual cosa pot ajudar la internalització d'una figura similar.

"A nivell extern es pot afrontar una pressió que a nivell intern és complicat, i pot ser bo, però també pot haver-hi un perill, i és el de parlar de coses que el tècnic no sabrà articular, perquè l'expert extern parla de coses que no coneix i a nivells diferents. Caldria un mixt, sinó l'auditor corre el risc de fer propostes que no serveixin, molt maques però inútils per al dia a dia." La part externa ajuda a trencar resistències de les altres Regidories. "A un element extern no t'atreveixes a negar-li les dades". La part interna ajuda a que el resultat tingui coherència amb la resta de polítiques de la Regidoria i a que la Regidoria es senti seva la diagnosi i per tant la utilitzi.

- Altres diagnosis. Aconseguir que totes les diagnosis siguin sensibles al gènere, no tenir únicament una diagnosi de gènere. Exemple: Que una diagnosi de ciutat de la regidoria d'ocupació sigui sensible al gènere.
- Pla d'Igualtat d'empresa. Fer un Pla igualtat d'empresa de l'ajuntament és una eina que està funcionant bé¹³. Amb una diagnosi global de la desigualtat de gènere dins l'ajuntament les i els propis polítics/ques i tècnic/ques i demés treballadors/res s'adonen de com aquesta desigualtat els i les afecta directament en totes les esferes. Exemple: Poden observar que hi ha desigualtat de gènere en la seva remuneració o escalafó de responsabilitat. Aquesta observació permet canviar percepcions respecte a les polítiques de gènere. Tot i així, de vegades hi ha més reticències a fer un Pla d'Igualtat intern de l'ajuntament que no pas un Pla d'Igualtat del municipi.
- Recolzament pressupostari. És necessari que la RDI compti amb pressupost destinat a recursos humans interns o externs suficients per a garantir que pot haver-hi algú destinat a fer una diagnosi de gènere, un Pla d'Igualtat i l'avaluació. De la mateixa manera, les altres regidories han de tenir una part del seu pressupost destinat a la transversalitat de gènere i a la transformació qualitativa de les seves estadístiques. Tenir pressupost propi (de cada regidoria) per a aquest tema fa que es faci visible, rellevant i que es faci imprescindible rendir-ne comptes. Per altra banda, cal que la RDI qüestionï el conjunt del pressupost quan aquest distribueix els recursos de forma generitzada (masculinitzada). Cal pressionar per a la redistribució equitativa dels recursos públics, aconseguint noves prioritzacions polítiques.

¹³ La llei d'Igualtat 3/2007 obliga les empreses i Ajuntaments de més de 250 treballadors/res a tenir un Pla d'Igualtat.

- Estratègies específiques per a "Dades i indicadors de Gènere"

Per arribar a l'òptim d'unes estadístiques sensibles al gènere cal un procés incremental, anar augmentant el nivell d'exigència poc a poc. A continuació fem una proposta de passos.

1r- Aconseguir un Decret d'alcaldia d'obligació a tot l'ajuntament (o bé un compromís inicial de mandat d'introducció dins el Pla d'Acció Municipal) per a treballar amb dades desagregades per sexe i per a participar de la creació d'indicadors, havent de nomenar cada àrea un o una responsable tècnica de la implantació d'ambdós canvis en les estadístiques, i amb dotació pressupostària.

2n- Recollida i fonts d'informació. Demanar tota la informació estadística que tenen les altres regidories i separar-ne les dades que tenen segregades per sexe i les que no. Després, proposar que desagreguin les dades que no ho estan. També replantejar les categories d'anàlisi tant de les que es desagregaven com de les que no: Són categories esbiaixades? I demanar altres dades importants des de l'òptica del gènere. Cal aprofitar les fonts d'informació ja existents aconseguint que desagreguin per sexe i omplir els buits d'informació (aquesta tasca transversal necessita d'implicació política).

3r- Ulleres de gènere. Asseure's amb la persona que recull les dades de cada àrea i treballar sobre les seves estadístiques. Fer el procés amb l'altre/a d'observar si aquella dada, tal i com s'està recollint, fa visible o invisibilitza les relacions de gènere al municipi. Fent aquesta anàlisi conjunt acostumes l'altre/a a posar-se les ulleres del gènere. Això, però, implica un desgast i una inversió de temps que a vegades costa d'exigir. *"És una negociació-formació"*.

4rt- Normalització de les dades. Cal traslladar la sensació de que desagregar les dades per sexe no suposa crear dades "especials" de gènere, sinó comprendre que les dades "normals" han de ser sensibles al gènere i desagregar per sexe. Cal fer veure a les altres regidories que no és un "cost" addicional sinó que la normalitat comprèn aquesta dualitat en les dades.

A nivell argumental, és una bona estratègia traslladar la sensació de que crear dades cegues al gènere és sinònim a crear dades errònies, ja que estem mirant tant sols una part de la realitat i, per tant, és una mirada esbiaixada. Exemple: població per nivell salarial. *"Si no desagregues, sense voler estàs discriminant a la meitat de la població amb les teves polítiques públiques neutres"*.

5è- Salt qualitatiu: Creació d'indicadors. Planificar des de la comissió interdepartamental política, i pensat regidoria per regidoria, quins indicadors serien "possibles" i quins "desitjables" per a incorporar la perspectiva de gènere en les polítiques que cada regidoria fa.

- Revisió tècnica. Assegurar-se (des de la RDI i amb suport expert si cal) que els indicadors compleixen amb les característiques recomanades (veure apartat "Indicadors", el paràgraf de característiques), per tal que aquestes siguin útils per a observar la desigualtat i fer polítiques reductores de la mateixa.
- Implementació. Assignació de la tasca d'implantació dels indicadors a la persona ja sensibilitzada de cada àrea. Aquesta persona rendirà comptes de forma periòdica i s'encarregarà de que les polítiques públiques generades a l'àrea parteixin sempre de la realitat mostrada pels indicadors.

4.5.7. Quadre - resum.

	Situació actual	Escenari desitjable	Riscos per assolir-lo	Oportunitats per assolir-lo	Estratègies per assolir-lo
Dades desagregades per sexe	És obligatori per llei (3/2007) i és un reclam important a molts Ajuntaments. S'està avançant bastant gràcies a les diagnosis de ciutat, però tot i així la majoria de municipis encara no disposen d'un sistema estadístic desagregat per sexes.	Que sistemàticament tot l'Ajuntament desagregui per sexe les seves dades, essent cada àrea responsable de la seva producció. Que es reutilitzin els registres i altres fonts d'informació per a obtenir un dibuix de les característiques ciutadanes.	Reserva per part de les altres regidories a cedir les dades i a canviar de mètodes, així com la por a sentir-se avaluat/da; que quedi com un tema secundari; la sensació d'aïllament que pot tenir la RDI davant del desconeixement del tema de les altres regidories; el funcionament "clàssic" de l'Ajuntament; la no aplicació de la llei; i la no utilització de les diagnosis (paper mullat).	Els suports supralocals i de les regidories amigues; la pressió dels moviments feministes i grups de dones; una aliança político-tècnica; la implicació d'Alcaldia; la pròpia llei d'Igualtat 3/2007 i el context.	Aconseguir dues comissions (pol/tec), dotació pressupostària i un suport d'alcaldia visible via decret; marcar lideratge; formació obligatòria; una externalització controlada; incidir en altres diagnosis de ciutat; fer un Pla d'Igualtat d'empresa; acompanyar la incorporació de les "ulleres de gènere"; i normalitzar les dades segregades per sexe.
Sistema d'indicadors de gènere	És encara una il·lusió. Alguns Ajuntaments pioners es troben dissenyant i provant d'aplicar les primeres proves.	Que l'Ajuntament conegui i comparteixi una sèrie d'indicadors de gènere, controlats per una comissió interdepartamental liderada per la RDI. Cada àrea seria responsable de que els indicadors motivin les seves pròpies polítiques públiques.			

4.5.8. Conclusions.

El treball amb dades desagregades per sexe és una obligació per als Ajuntaments però per la majoria d'aquests és encara una il·lusió. S'està avançant en aquest sentit gràcies a la proliferació de les diagnòsics de gènere de les ciutats, però la pràctica normalitzada de recollida desagregada de les dades encara no és real. No cal dir, doncs, el pas qualitatiu superior a aquest que és la creació i utilització d'un sistema d'indicadors de gènere. Avui dia uns pocs Ajuntaments pioners es troben provant d'aplicar les primeres proves, els primers sistemes d'indicadors.

Cal dir que tant el treball amb dades desagregades com amb sistemes d'indicadors es troben amb reticències importants; Existeix una reserva per part de les altres regidories a cedir les dades i a canviar els mètodes de funcionament (el poder del status quo), alhora que una por a veure's avaluats per una altra àrea. També el funcionament clàssic de l'administració, molt vertical i compartimentada, impedeix el treball transversal que es requereix.

Amb això, la RDI té una sensació d'aïllament, augmentada per un llenguatge i unes demandes que semblen complexes a persones no iniciades en el tema. Aquesta soledat fa que moltes vegades fracassin intents per a treballar amb dades desagregades per sexe. Per exemple, el treball de fer una diagnòsica de gènere de la ciutat pot quedar en paper mullat perquè la resta de l'ajuntament no comprèn o no es creu o no es vol creure aquesta necessitat.

Per tal de trencar aquestes desconfiances i barreres, cal posar en marxa estratègies de formació, conscienciació i obligació.

Una bona estratègia seria aprovar per ple o via decret d'alcaldia un procés d'implantació de les dades i/o els indicadors de gènere. Caldria adscriure-hi un pressupost dins cada regidoria, i aconseguir dues comissions transversals de treball, una de política i una de tècnica, que es dediquin exclusivament a fer-ne el seguiment. El pas inicial serà de conscienciació i formació obligatòria a tot el personal polític i tècnic que per un motiu o altre gestioni dades, i la mateixa formació optativa per a la resta de l'ajuntament.

A continuació cada àrea hauria de fer l'esforç de transformació dels seus criteris i mètodes de recollida i anàlisi de la informació, amb un acompanyament per part de la RDI i amb el control estable en el temps de la Comissió Interregidories.

Aconseguir una implantació d'aquest nivell passa per un suport polític important, i per aconseguir-lo cal treballar les aliances. Des de les aliances políticotècniques, a la implicació d'altres regidories sensibles al gènere o regidories amigues, a la demanda de suport a l'alcaldia, i molt especialment amb l'ajuda del moviment de dones o feminista de la ciutat.

Val a dir que l'actual és un context propici per a pressionar, emparades en una correlació de forces progressistes en diversos nivells de govern i el paraigua de la llei 3/2007.

4.6. El lideratge polític per a la prioritització de les polítiques de gènere a l'ajuntament

*"La nostra forma d'estar en política és diferent:
Què prioritzem i què no,
com portem una reunió,
és diferent.*

*Quins actes o accions ens semblen imprescindibles i quins no,
quines aliances busquem i creem,
és diferent.*

Té a veure amb la forma de percebre les coses".

4.6.1. El lideratge

Les regidories o àrees dedicades al gènere han vingut sent històricament espais de poc pes polític dins els Ajuntaments, responsabilitats menors als ulls dels equips de govern. D'uns anys ençà, comencen a fer-se una mica més importants ja que es comença a percebre que el gènere és un tema que té un espai propi dins les motivacions de la ciutadania, i per altra banda també és un espai per als rèdits polítics. Tot i així, allò imprescindible per tal que les polítiques d'igualtat siguin importants dins un Ajuntament és el lideratge de la persona que se'n fa responsable.

Definir aquest lideratge per aconseguir que les polítiques de gènere siguin prioritàries dins l'ajuntament és l'objectiu d'aquest capítol, però és alhora quelcom molt complicat de fer perquè no hi ha receptes úniques i perquè té molt a veure amb les habilitats personals i els punts forts intangibles de la persona. A priori, cal dir que més que definicions concretes de com cal actuar, allò essencial és molta voluntat i persistència. Aquesta és la base *sine qua non* a partir de la qual podem començar a construir un lideratge. "La teoria i la tècnica són importants, però val més la voluntat"¹⁴.

Tenint ja aquesta voluntat, determinem aspectes que influencien la construcció d'aquest lideratge: L'estructura organitzativa, les característiques personals, les aliances i les estratègies.

¹⁴ Totes les cites d'aquest document són cites textuais del grup de discussió sobre el tema

4.6.2. Estructura organitzativa

Es valora central que existeixi una regidoria o un espai directament especialitzat en el tema. Que hi hagi RDI¹⁵ garanteix que hi hagi pressupost i personal destinat al gènere. Si no n'hi ha, i per tant no hi ha garantia de recursos, el lideratge es pot difuminar. Un lideratge fort es construirà sobre un programa polític, pressupost estable i personal consolidat i format.

Per altra banda, és important que l'estructura de la RDI compti d'una part política i d'una part tècnica, i que el funcionament sigui àgil, el repartiment de tasques sigui funcional i la relació sigui efectiva.

Pel que fa a la ubicació de la regidoria dins l'organigrama, seria positiu que la regidoria pengés d'una àrea forta, potent, significativa i de caràcter transversal. Ha de penjar d'un lloc que tingui prou poder per influir, "on puguis abastar-ho tot".

Pot ser contraproductiu que es situï la RDI dins d'àrees assistencialistes com pot ser serveis socials, ja que l'etapa en què aquesta feia un treball exclusivament assistencial està superada, i avui en dia treballa amb drets bàsics de les persones.

Pel que fa a la ubicació jeràrquica, les polítiques de dones i de gènere han d'estar dins els nuclis de poder, per tal que la jerarquia ajudi a trencar resistències culturals. "Que les coses no es facin perquè estem sensibilitzades i sensibilitzem a la resta, sinó que es facin perquè algú les mana". Per exemple, pot penjar d'alcaldia, per a facilitar el treball transversal.

La regidora, si ve ajudada per un càrrec, té més facilitat per obtenir autoritat, tot i que no té perquè (pels elements informals). El càrrec, però, té avantatges. Per exemple: Ser tinenta d'alcaldia, formar part de la junta de govern. Pots influenciar molt més.

El poder, doncs, es valora important, tot i que es detalla el fet que a la jerarquia (estructura formal) cal sumar-hi l'autoritat (poder informal derivat de les característiques personals i les aliances) per tal de garantir l'èxit.

Per altra banda, també cal una estructura transversal. Aquesta estructura transversal l'ha de liderar la RDI, ja que és una plataforma des de la qual exercir el seu lideratge i l'espai clau des d'on fer polítiques de mainstreaming.

Amb tot, val a dir que aquest primer element, l'estructura organitzativa que ha de tenir l'ajuntament per a potenciar el lideratge de la persona responsable de la RDI, es valora com

¹⁵ Regidoria de Dones o d'Igualtat.

a element central tot i que no indispensable (serà menys important en municipis petits, on és més complicat obtenir una estructura tant complexa i on les característiques personals tenen un pes major).

4.6.3. Característiques personals

Aconseguir liderar amb èxit suposa adquirir autoritat, i aquesta està basada en les característiques personals de la persona, i en les seves actituds. Veiem;

Implicació i voluntat

El primer element clau, per damunt de les capacitats tècniques (el com fer-ho) és la sensibilització i la voluntat política. "A vegades sembla que les resistències siguin tècniques (ex. No sabem com aplicar la transversalitat) i en realitat no ho són tant". Es remarca com a element essencial, doncs, la implicació personal ("cal ser militant") i la predisposició a afrontar una lluita, ja que la inèrcia treballa en contra. "Hi ha una certa autoritat en lluitar pel que tu et creus, el que defenses, el que transmets". La posició de "m'ha tocat dur aquesta RDI" és un molt mal punt de partida; mai s'aconsegueixen èxits si no hi creus.

Per altra banda, el convenciment de la persona és també imprescindible per a garantir que no es retrocedeix en el terreny guanyat.

Dona o home

Com que la implicació és essencial, existeix un debat subterrani sobre si ha de ser una dona qui lideri una RDI. Aquí s'ha considerat que cap tasca és d'homes o de dones i que tant uns com les altres poden fer-ho. Tot i així, que sigui una dona qui lidera les polítiques de gènere facilita el camí, sobretot si té xarxes i contactes amb la societat civil organitzada i especialment els grups feministes del municipi. "Qui pateix una desigualtat és qui millor en defensa la lluita". Facilita les complicitats, la comunicació amb els grups de dones, etc.

De facto, estan sent les dones qui ho lideren, amb comptades excepcions. Actualment ja hi ha homes que ho fan i que ho fan molt bé. Però en general la motivació no és la mateixa.

És ben sabut, però, que els homes han de formar part d'aquesta lluita contra la desigualtat, però encara són pocs els qui l'entenen en tota la seva complexitat. Són, per tant, el repte de futur. "Els homes sí, però avui no, encara no. Però de vegades et trobes homes que hi creuen, amb credibilitat personal i política en el tema, i et fa veure que algun dia serà possible".

Influència i credibilitat

El segon element important són les capacitats per a convèncer. Les habilitats personals per a explicar-se, essent pedagògic/a i líder d'opinió alhora. Cal, alhora, ésser perseverant i ésser previsible; "Tens una ideologia i les actuacions que fas es corresponen amb el que penses i dius". És essencial guanyar credibilitat, i es comença amb la credibilitat pròpia en el propi projecte. "Si es nota que tu hi creus i que hi poses tots els teus esforços els altres també s'ho creuran; és el quid de la qüestió". És a partir d'aquesta credibilitat que cal posar en pràctica les habilitats negociadores per a aconseguir l'autoritat interna.

Informació i relació

Una altra característica personal clau de la persona que lideri la RDI ha de ser una habilitat relacional. La capacitat d'estar informada i ben relacionada; Saber crear una xarxa. Es tracta de que la persona es faci central en els espais d'informació i de decisió política, i que no quedi al marge dels debats importants.

Alhora, aquesta persona necessita d'empatia i de saber escoltar, per a la relació amb la ciutadania i el moviment feminista i per a la pròpia relació interna amb els companys i companyes de govern. D'aquesta manera generarà complicitats i xarxa de suport.

Per últim, també és útil l'expertesa en la relació amb els mitjans de comunicació. Cal tenir-los en compte (mai pensar que "no són importants" i que jo si treballo bé ja és suficient) i cal aprendre a comunicar.

Formació

Tot i que no és imprescindible ser especialista en temes de gènere per a dur endavant una RDI, sí que és important tenir-ne nocions bàsiques i entrar-hi amb voluntat d'aprendre. Cal dominar els termes i conceptes claus i també ajuda tenir una trajectòria política dins d'espais sensibles al gènere o moviments de l'entorn.

Fortalesa i determinació

En molts moments es fa imprescindible una certa fortalesa personal, ja que el context polític i cultural acostuma a ser hostil a les demandes de gènere. "Cal la fortalesa per fer-ho i creure en el que treballes i en com tu treballes. Autoestima personal i professional. T'has de creure el que fas, fora complexes. Creure't que és una bona feina i que la fas bé. Encara que el context sigui hostil".

La fortalesa que la persona aconsegueixi transmetre és molt influent. Cal estar convençuda i aconseguir que els altres entenguin el teu convenciment, per tal que també ho estiguin.

I en el cas que no hi hagi possibilitat de convenciment, cal saber enfrontar-se també a un públic hostil (“aguantar el tipus”).

Resultat: Autoritat

“L’autoritat l’hem de prendre”. Cal que valorem el nostre propi poder i el posem en pràctica. L’autoritat la comencem a tenir en el mateix moment en què l’executem.

“És de justícia el que estic dient. És un tema de drets”. Cal aconseguir que l’altre es sumi al teu projecte mitjançant el convenciment (autoritat).

Quan les resistències culturals són tant fortes que l’autoritat no és suficient, aleshores cal poder jeràrquic. En qualsevol cas, la pressió es fa sempre des dels arguments més que des de la imposició.

La construcció d’aquest lideratge forma part del que s’anomena lideratges en femení, i que detallarem més endavant. En forma part una sèrie de característiques que combinen la paciència, la perseverança, la intel·ligència emocional i la contundència.

4.6.4. Aliances

Aquest és un factor tant central en la construcció del lideratge que fins i tot es donen casos en què es decideix apostar per una estructura i no per una altra per a facilitar les aliances.

Per exemple, si hi ha un pacte de govern és possible que la regidora de la RDI prefereixi formar part d’una àrea que governi el seu partit i no d’una altra, perquè presumptament les aliances li seran més fàcils i rendibles.

Un altre exemple; La demanda de la regidora de penjar la RDI de serveis a les persones, perquè hi té fortes aliances basades en la confiança i en la sensibilitat vers el gènere en aquella àrea, prioritzant aquesta opció sobre una estratègia jeràrquica de penjar la RDI d’alcaldia, amb qui no hi havia complicitats.

Com a aliança òptima, el suport d’aquelles regidores que per si mateixes són transversals, com és alcaldia, hisenda o recursos humans.

“Una aliança clau és amb la persona que gestiona els recursos. Si aquesta persona s’ho creu, hi tens molt de guanyat”.

El mateix succeeix amb alcaldia, ja que tenint en compte que les polítiques de gènere funcionen contra corrent i per tant creen resistències, una implicació directa de l’alcalde o alcaldessa facilita el camí. Aquesta implicació pot anar des de donar suport explícit a les polítiques de la RDI fins a assumir directament aquella responsabilitat. Per altra banda, cal

apuntar les experiències de diverses regidores de la RDI que havent de negociar amb la seva alcaldessa han valorat positivament que sigui una dona perquè acostuma a fer el camí més fàcil, mostrant-se més sensibilitzada.

Pel que fa a les complicitats personals, sempre hi ha més complicitat amb alguns regidors i regidores que uns altres, sobretot si són companys o companyes de partit, però val a dir que moltes vegades el fet de compartir govern o compartir partit no és suficient per a compartir una aliança amb els temes de gènere. Una participant diu del seu equip de govern: "Només pel fet que són d'esquerres, es pensen que ja compleixen tot el que toca amb el gènere, i no hi fan cap esforç".

Una altra aliança que pot resultar eficient és la que es deriva de pactes amb altres regidores; aliances de gènere.

Per altra banda, no es pot menystenir l'impacte de les aliances amb la ciutadania. La RDI té compromisos i aliances amb grups, associacions, parts organitzada de la ciutadania i, per tant, la RDI ha de fer valer els seus compromisos: Necessita que la resta de l'ajuntament compregui que ha de complir políticament amb les seves bases. Totes les regidories tenen compromisos i aliances amb la ciutadania; les de la RDI no són menys importants.

Des d'un últim punt de vista, també és important comentar el suport del context actual per a legitimar les persones líders a la RDI. Per una banda, el recolzament que suposen els avenços en matèria legislativa, ja comentada en altres capítols (ex. Llei d'Igualtat 3/2007). Per l'altra, l'aliança amb estructures supralocals (exemple. Els municipis de l'àrea metropolitana tenen l'input positiu que suposa la implicació de la Diputació de Barcelona) també és una font de legitimitat i de força per a la RDI.

4.6.5. Riscos

Els riscos detectats durant les sessions de treball i que caldrà evitar són els següents:

Sensació de buit de continguts

Existeix el perill de que es valorin les polítiques de gènere únicament en clau electoral i que, per exemple, alcaldia hi doni suport en els moments en què li és útil i no com una aposta a fons. Una actitud canviant i electoralista respecte a la RDI fa venir a menys el lideratge de la seva responsable.

Sobrecàrrega

També és un risc que la regidora de la RDI sigui responsable de molts altres temes. Una situació extrema en aquest sentit evidentment pot debilitar el lideratge perquè obliga a dividir esforços.

Passivitat tècnica

“Està bé el lideratge polític, però si qui treballa a l'ajuntament no s'ho creu, és difícil tirar-ho endavant”. Si la regidora no té un equip propi implicat, serà fàcil qüestionar-li la seva activitat.

Tempos electorals

Les polítiques transformadores del gènere tenen resultats a llarg termini, i això és problemàtic perquè no atorga rèdits polítics i en conseqüència no dota d'autoritat a la RDI.

Tecnocràcia

El dia a dia de l'ajuntament obliga a certs tràmits, papers i procediments que no poden fer oblidar que les polítiques per a la igualtat són molt més que gestió, és implicació i lluita. “La política, per mi, és molt més que finances i fer quadrar números. És el tema de les complicitats, de l'escolta a la ciutadania... i cal ser-ne conscient perquè sinó acabes sent una tecnòcrata”.

Lògica del poder

Les lògiques polítiques de lleialtat no només al partit sinó a vegades també a nivell personal respecte a la persona que t'ha escollit per a un càrrec implica distància envers altres persones d'altres partits. Aquesta dinàmica augmenta la dificultat d'aconseguir un pacte de mínims entre regidores en l'intent d'arribar a una aliança de gènere.

Encasellament

“Les dones en política tenim els espais que tenim”. A l'hora de fer el cartipàs i repartir responsabilitats, existeix una predisposició a posar les dones en unes certes responsabilitats i els homes en unes altres, com si hi hagués temes d'uns i de les altres. “Existeix una

tendència a posar les dones a les RDI i els homes a economia". Per a aconseguir la transversalitat, seria òptim que hi hagués dones a altres regidories de tot tipus.

Soledat

Les dones acostumen a fer carrera política molt en solitari. Es troben amb contextos hostils, amb formes de fer que no comparteixen, i amb major dificultat per a teixir xarxes ja que utilitzen amb menor mesura els espais informals (derivat del fet que acumulen dobles o triples jornades laborals i per tant no poden, per exemple, "quedar després de la feina").

Fracàs

Totes les persones cometem errors, però en política cometre errors o fracassar en alguna idea o proposta té conseqüències: pot minar la teva credibilitat per a les següents propostes. Cal tenir present que la decisió que prens, si fracassa, afectarà el teu lideratge. "Has de fer les accions amb molt de màrqueting, amb estratègia, perquè si et surt malament et mina la credibilitat". Un cop viscut un fracàs molt important, remuntar el lideratge de la persona és molt difícil.

Fragilitat

Un altre risc detectat és el poc ancoratge que tenen encara les polítiques de gènere dins l'ajuntament i, en conseqüència, la fragilitat de les seves estructures (de personal, econòmica...). Quan hi ha reducció de pressupost, les àrees fràgils pateixen més que les que han vingut considerant-se tradicionalment com a centrals.

Individualisme

Valors com la trajectòria individual o la capacitació personal impregnen cada vegada més la nostra societat. Aquests valors caminen en contra de l'enfortiment de les xarxes socials i dels moviments associatius, suports centrals per a les polítiques d'igualtat. Caminen inclús en contra de la detecció i correcció de la pròpia desigualtat de gènere, ja que si allò central és cada vegada més l'individu i menys el grup, s'esvaeixen les possibilitats de detectar grups en risc. La perspectiva de "res està escrit i tot depèn de tu", obviant les injustícies de l'entorn, és un retrocés important en la lluita per a la igualtat.

Super-regidoria

Un últim perill a comentar és la idea que s'està experimentant en alguns municipis de situar tots els eixos de desigualtat sota un mateix paraigües. La regidoria d'Igualtat inclouria des de les polítiques encarades a les Dones, a les polítiques encarades a les persones discapacitades, a les polítiques d'immigració, etc. Parlem de situacions vitals de desigualtat que necessiten de respostes polítiques molt diferents. Ajuntar-ho tot sota una super-regidoria pot suposar un menor treball amb cada àrea. "La sobrecàrrega sempre penalitza. Una responsabilitat va en detriment d'una altra".

4.6.6. Oportunitats i estratègies

Per tal de combatre els riscos apuntats, cal potenciar les habilitats personals de la regidora o regidor de la RDI i complementar-ho amb una seguretat basada en les aliances formades. Com?

Una o poderosa

Pot ser estratègic aconseguir tenir una única responsabilitat, la RDI, per tal de poder-hi dedicar tots els esforços, com també pot ser una bona estratègia combinar aquesta responsabilitat amb una altra de "tradicionalment poderosa". "Si pots tenir dedicació exclusiva millor, tot i que també pots jutjar estratègic portar dones i portar una responsabilitat d'alt nivell transversal, ja que així aquest poder t'obre possibilitats per a la responsabilitat de dones". Ex. Si ets alcaldessa i regidora de la RDI. O si ets responsable de dones i d'hisenda. Tot i així, entre ambdós opcions es jutja preferible tenir responsabilitat exclusiva, ja que, com ja s'ha dit, la sobrecàrrega sempre penalitza.

Jerarquia

Es considera estratègic aconseguir situar la RDI a un nivell jeràrquic suficient com per a que tingui capacitat directa d'obligació damunt la resta; un estatus que pugui forçar totes les regidories a treballar transversalment. "Quan més alt en el nivell polític, més fàcil".

Pressupost i personal

Tot i així, s'apunta que aquesta jerarquia no serveix de ser per si sola: Ha d'anar acompanyada d'un pressupost suficient per a comptar amb recursos humans, amb equips tècnics. Cal, a més, estabilitat en els equips per a garantir la continuïtat en les decisions

preses i les polítiques derivades. (problema: moltes polítiques d'igualtat construïdes sobre agents d'igualtat "temporals", que estan cobrint mancances de personal intern).

A partir d'aquest equilibri entre jerarquia, pressupost i personal, el lideratge queda apuntalat.

Complicitat

Val a dir que per aconseguir aquest equilibri també cal lideratge, i que l'element que lliga tots aquest punts és el de la complicitat i les aliances. Com dèiem anteriorment, les aliances són claus a tots els nivells; polític, tècnic, amb la ciutadania, amb els moviments feministes, amb els ens supralocals, etc. "Quan trobes una persona amb gran predisposició en una altra àrea – trobes una complicitat - es crea un exemple i és molt útil. Si és a nivell tècnic és encara més important, perquè els polítics passen però els tècnics queden". És important entendre que generar aliances és una prioritat en sí mateixa.

Les altres àrees

Per altra banda, també és estratègic comptar amb persones feministes en altres regidores. Ex. "Que la regidora de finances sigui sensible al gènere". I el mateix es necessitarà al nivell tècnic. Com a microestratègia, dir que seria clau fomentar que algú que hagi treballat primer en temes de gènere sigui després promocionat/da cap a alcaldia, recursos humans o hisenda. "On hi ha el poder, una responsable en el tema que sigui sensible al gènere".

Moviment feminista

Una altra oportunitat mútua és el vincle amb el moviment feminista. És una oportunitat per a validar les polítiques de la RDI, com a espai de participació, com a xarxa relacional, a nivell de donar veu a les dones, i sobretot és una oportunitat per a suportar el lideratge de la regidora davant la resta de l'ajuntament. Tot i així, cal no oblidar que encara hi ha llocs on el moviment feminista té mala premsa, i se li apliquen tots els estereotips de gènere. Presentar-se com a feminista avui en dia pot ser una oportunitat o encara pot ser un handicap en alguns llocs, davant segons quins consistoris, davant espais socials com l'empresariat, o altres contextos hostils.

El context

S'ha anat apuntant el context legislatiu i polític com una oportunitat, ja que en els últims anys s'ha donat certa rellevància política al gènere i una conseqüent translació a la legislació. Especialment en el nivell més simbòlic (i no tant de fons) els governs dels diversos nivells de decisió es troben alineats amb la necessitat de transformar les relacions de gènere. Aquests gestos es poden veure, per exemple, en el fet que abans l'alcalde/ssa de qualsevol municipi mai assistia als actes de la RDI. Ara, en canvi, moltes vegades l'alcalde/ssa hi fa un paper introductori, d'acompanyament i suport. Aquest canvi és estratègic per a donar-hi rellevància política.

Fer-se imprescindible

Per tal de protegir una àrea cal fer-se imprescindible. Cal que tot l'ajuntament jutgi impossible d'eliminar una àrea, pel fet que els resultats (d'impacte sobre la població, electorals, etc...) els beneficien. Cal recordar que els recursos són escassos i les possibilitats de fer polítiques d'un Ajuntament també. Així doncs, cal obtenir autoritat suficient per a que les polítiques de gènere siguin prioritàries.

Resignificació de la política

Parlem de posar al centre a les persones. Per últim, es jutja imprescindible un canvi de mentalitat generalitzat dins l'ajuntament per tal d'aconseguir canviar els pesos i balances actuals. La divisió informal actual entre àrees importants i àrees accessòries ha de canviar. No pot ser que serveis socials tingui un lloc menor (a nivell jeràrquic, de recursos i d'impacte decisor) que hisenda, personal o urbanisme. Aquest canvi de mentalitat és clau per a les polítiques de gènere, així com per a totes les polítiques adreçades als serveis a les persones.

4.6.7. Una forma diferent de liderar

"Existeix un estil femení de liderar que el tenen moltes dones, moltes més dones que les que es consideren feministes, moltes més dones que homes - i alguns pocs homes-, però no totes".

Cada persona té el seu estil de liderar personal, únic i irrepetible. Tot i així, hi ha models i tendències, que cadascú adapta a sí mateix o mateixa. Cada persona té una forma de veure les coses, de liderar, de comportar-se en una situació, però fins ara el que coneixem sobretot són lideratges masculins.

Actualment comencem a conèixer exemples diferents, un model de lideratge femení contraposat al lideratge agressiu anomenat "masculí"- tot i que hi ha dones que lideren agressivament i hi ha homes que lideren de forma diferent -.

És important comprendre que el poder transforma les persones, homes i dones, fent-les més autoritàries o agressives, ja que les exposa a uns nivells de tensió, egocentrisme i responsabilitat elevats. No es cert que per a que una dona triomfi en el poder ha d'adoptar un model masculí, però sí que és cert que hi ha dones que canvien tornant-se més autoritàries, més agressives, com també ho fan els homes. "És injust dir que les dones pateixen un procés de transformació si els homes també el pateixen".

Amb tot, el resultat generalitzat no és el mateix, ja que als nostres municipis podem començar a veure estils diferenciats de lideratge, un dels quals és alternatiu a l'altre. Aquesta forma alternativa o femenina de liderar, té les següents característiques;

- Consciència de que els recursos i els temps són limitats, amb perspectiva global.
- Menys jeràrquiques, més en xarxa.
- Buscadores de consensos, paciència.
- Volent el poder per a transformar.
- Habilitats relacionals en un univers complex de relacions.
- Sabent escoltar i empatitzar.
- Ús de les emocions, intel·ligència emocional.
- Explicar i no imposar.
- Importància de la credibilitat, el rigor i la coherència.
- Ús de la pedagogia.
- Buscadores de sinèrgies politicotècniques.
- Concepció de la política com a servei a les altres persones.

Aclariments:

Volent el poder per a transformar. El poder és important i la jerarquia és eficient, també per a les dones. Però el valor del poder no rau en sí mateix, no es tracta de tenir el poder pel poder, sinó que aquest és eficient per a aconseguir allò que busco. "Ho has de fer perquè sóc X. Però no tinc necessitat que se'm reconegui l'autoritat sobre la meva persona, senzillament em facilita la feina".

Perspectiva global

En general, les dones tenen una perspectiva més integradora i més global de les coses que els homes. Això deriva del fet que el rol tradicional de la dona la feia responsable i cuidadora de tots els espais i persones que l'envoltaven, i en els temps recents la dona ha hagut d'anar incorporant dobles i triples jornades laborals que l'han obligat a mirar amb els ulls de tothom. D'aquí el tòpic de que "les dones podem fer moltes coses a l'hora i els homes no". Evidentment no és qüestió de capacitats, i hi ha homes que fan moltes coses alhora i obtenen una perspectiva global. Potser per trajectòria vital, més enllà del tòpic, les dones estan acostumades a una cura generalitzada de tot el que depèn d'elles.

Complexitat

El lideratge femení és més complex, la qual cosa té elements positius però també negatius per a les persones que treballen amb elles. Les característiques femenines d'autoexigència, de voler arribar a tot arreu, el sentit de responsabilitat aguditzat, creen aquesta forma d'exercir l'autoritat i el lideratge més complex, que pot aportar millors resultats i més fidels a l'objectiu inicial però pot ser alhora més dificultós pel seu equip de treball.

Ús de les emocions

Reinterpretació i valorització de les emocions com a instrument relacional. Cal reivindicar el valor de la emotivitat i la intel·ligència emocional en la construcció dels lideratges femenins com una característica pròpia i molt valuosa a l'hora d'interactuar políticament.

Amb tot, val a dir que comencen a veure's aquests models de lideratge polític en femení.

D'una banda, s'han construït com a contraposició: "jo no vull ser així", que és el sentiment que genera a vegades el lideratge autoritari. Així doncs, hi ha un aprenentatge per exclusió o eliminació -"això no ho faré mai".

Per altra banda, les dones han traslladat a la política les formes de fer que han treballat en l'àmbit personal privat i en l'àmbit públic relacional i associatiu. "Fins ara només vèiem la nostra pròpia experiència, la nostra forma de fer, de ser, de viure, amb elements característics com la importància de les xarxes socials. Ara, liderant, mantenim característiques".

4.6.8. Conclusions

El lideratge en femení és fonamental per a que les dones gestionin les quotes de poder que els hi pertoquen. Les dones hem d'estar dins el poder, per tal de canviar la realitat.

Liderar en femení suposa un canvi de valors i d'objectius. Implica voler el poder per a transformar i concebre la política com a servei a les altres persones. Vol dir treballar més en xarxa i menys en jerarquies, buscar consensos, utilitzar l'empatia i la intel·ligència emocional, valorar per sobre de tot el rigor, la credibilitat i la coherència. Vol dir traslladar els valors i motivacions que les dones ja treballen dins els moviments socials i organitzacions feministes a la política formal.

Que hi hagi dones en política és necessari però no suficient per a aconseguir aquest lideratge en femení. A més, cal que siguin dones motivades, sensibles al gènere, militants, convençudes i convincents. També és important subratllar que comencen a haver-hi alguns pocs homes que lideren en femení.

Però la dificultat rau en aconseguir l'autoritat per a liderar. La política és una espai competitiu i masculinitzat. Com pot una dona fer-s'hi líder? Cal determinació i autocrèdit. L'autoritat no l'hem de demanar, l'hem de prendre. Cal doncs, creure's l'autoritat i reclamar estructures des d'on exercir el lideratge. Aquest suport estructural és clau; aconseguir elements materials suficients per a combatre la fragilitat. Inclou un espai propi, pressupost, personal i nivell jeràrquic.

El problema central és que el poder formal i l'informal formen un cercle íntimament relacionat que acostuma a expulsar les dones del poder. D'aquesta manera, l'autoritat i l'estructura es retroalimenten; si tens un tens l'altra i viceversa.

Per aquest motiu és fonamental ésser conscients d'aquest mecanisme i aconseguir trencar-lo. Cal fer-se imprescindible. Cal buscar aliances i complicitats dins i fora l'ajuntament. Cal exercir l'autoritat abans i tot que els altres te la reconeixin.

5. GUIA PRÀCTICA: ESTRATÈGIES PER ALS ENS LOCALS QUE VOLEN DUR A TERME POLÍTIQUES TRANSVERSALS DE GÈNERE

A continuació s'exposa una selecció de les principals propostes que les persones expertes (ja sigui per la seva experiència municipal, o els seus coneixements acadèmics) han considerat útils per a cadascun dels punts "crítics" en l'aplicació de l'estratègia de la gestió transversal de gènere (a partir d'ara MG). Cal tenir en compte, però que per poder-les interpretar correctament i ampliar-les, cal adreçar-se en cada cas als informes de les sessions corresponents.

5.1. Estratègies a l'hora d'implementar el MG en qualsevol dels seus aspectes:

Alguns dels elements a tenir en compte per a dur a terme polítiques en el marc del MG han estat expressades de forma recurrent per a tots els temes tractats. Les considerem, doncs, recomanacions aplicables a qualsevol passa que es vulgui donar per a dur a terme polítiques de mainstreaming de gènere:

- ✓ Lideratge polític. Una cara visible i reconeguda dins l'organigrama: Tenint en compte que la perspectiva de gènere ha de ser reivindicada, perquè és absent poc present en la cultura política actual, és necessari un lideratge clar per aquesta demanda. Aquest lideratge, però, no ha d'estar renyit amb l'objectiu de fer un treball transversal, que comprometi al conjunt de l'equip municipal.
- ✓ Lideratge tècnic. Per ajudar en el procés de transversalització de les polítiques públiques de gènere és important la presència d'una persona com a referent tècnica dins de l'ajuntament.
- ✓ Recursos econòmics sostinguts en el temps i recursos humans. És necessari tenir en compte que el MG requereix diners i personal que s'hi dediquin. La RDI ha de comptar amb pressupost i recursos humans suficients per a garantir que pot impulsar i "monitoritzar" la introducció de la perspectiva dins l'ajuntament. De la mateixa manera, les altres regidories han de tenir una part del seu pressupost destinat a la transversalitat de gènere, controlat per la comissió transversal política. Tenir pressupost propi (de cada regidoria) per a aquest tema fa que es faci visible, rellevant i que es faci imprescindible rendir-ne comptes. Aquest recursos s'ha de procurar que siguin el màxim d'estables possibles, ja que la total dependència de projectes o subvencions supramunicipals fa que moltes de les polítiques quedin a mitges o tinguin un caire conjuntural
- ✓ Sistematització dels processos dins la Regidoria d'Igualtat en gènere (a partir d'ara RDI). Cal intentar seguir i fixar uns procediments de funcionament lògics, començant per un treball propositiu i de diagnosi, seguint l'execució i acabant amb l'avaluació. El

fet que no es puguin aconseguir tots els passos no pot limitar les accions, però si que ho recomanem ja que crea precedents i ajuda a estabilitzar les polítiques.

- ✓ Calen dos espais de coordinació interdepartamentals (un de polític i un de tècnic) amb homes i dones de les diferents àrees, responsables del procés incremental. A nivell simbòlic és important que l'alcalde/ssa forma part de la comissió política, de la mateixa manera que les persones de més pes polític de les regidories. De vegades es pot considerar més efectiu fer economia d'escala i aprofitar els espais de coordinació interdepartamental per introduir-hi les polítiques de gènere. Aquests espais s'han de crear i utilitzar tenint en compte que cal adaptar-se a les dinàmiques de treball preexistent i no crear organismes que dupliquin funcions o que acabin buidant-se de contingut.
- ✓ Aliances. Cal aconseguir aliances. Tant amb àrees estratègiques (alcaldia, recursos humans), com amb àrees amb possibilitats de treball conjunt o persones sensibilitzades al capdavant (que hem anomenat "regidories amigues"). Cal no tenir pressa: construir i estabilitzar els acords presos amb aquestes àrees. Pel que fa a l'aliança de la RDI amb alcaldia, quan ambdues responsabilitats han creat un tàndem i han construït coordinadament, hi ha hagut experiències exitoses. Això necessita, però, una consciència prèvia de gènere en la persona que assumeix l'alcaldia.
- ✓ Formació obligatòria en gènere tant per al personal polític com tècnic, com ara formació en perspectiva de gènere, pressupostos de gènere, transversalitat, indicadors de gènere, etc. Els casos en què la formació s'ha fet obligatòria s'estan valorant positivament perquè aquesta obligatorietat assenyala un compromís polític efectiu i que aquesta qüestió no ocupa un lloc "accessori" a l'agenda política de l'equip de govern. (jo no estic d'acord en que s'hagin d'especificar d'aquesta manera els cursos. De les sessions s'ha extret que és important formar-se, i que cal formació tant a nivell polític com tècnic, però MAI s'ha dit o s'ha discutit quina formació seria necessària)
- ✓ Externalització controlada. En la majoria de casos, algunes parts de l'estratègia del mainstreaming de gènere s'han d'externalitzar (per exemple, l'elaboració d'un pla, la seva avaluació, i especialment la creació d'indicadors, l'impuls de processos de participació., etc) En el cas que la RDI necessiti externalitzar, ho farà de forma molt

controlada, i amb una direcció clara i participació de l'equip municipal. "La part externa ajuda a trencar resistències de les altres Regidories. "A un element extern no t'atreveixes a negar-li les dades". La part interna ajuda a que el resultat tingui coherència amb la resta de polítiques de la Regidoria i del conjunt de l'ajuntament, i a que la Regidoria faci seus els projectes i en tregui el màxim de partit. Cal tenir en compte, doncs, que externalitzar implica feina addicional de coordinació i direcció estratègica. A més, és important que la persona externa que assessori en aquest procés tingui formació en polítiques de gènere i s'ha de triar un equip evitant empreses que produeixen en "sèrie".

- ✓ Ser prudent amb els tecnicismes, no tenir por dels continguts: Cal evitar els tecnicismes –en el cas de la ciutadania- o introduir-los mitjançant la formació en la resta de persones involucrades (polítiques, tècniques). Cal ser conscients que cal utilitzar un registre adaptat al context. A la vegada, el MG és un concepte molt fàcil d'explicar i d'entendre. No hem de tenir por de pretendre que la resta d'agents l'incorporin (si cal, amb les seves pròpies paraules), ja que es tracta d'una prioritat política que hauria de ser assumida per tot l'equip municipal i no només per la RDI.

5.2. Propostes en relació a la regidoria:

Tenir una regidoria d'igualtat en gènere responsable de la introducció de la gestió transversal de gènere pot ser molt positiu, ja que permet explicitar la prioritat política de l'equitat de gènere per al govern municipal. Però s'han de complir uns requisits per tal que es limiti a realitzar polítiques concretes de suport a les dones del municipi, sinó que pugui liderar una estratègia de MG al conjunt de l'ajuntament:

- ✓ Cal que la regidoria es posicioni dins de l'organigrama municipal en el nivell més alt que sigui possible. La millor opció és que depengui directament d'alcaldia o que es doni l'encàrrec a alguna tinença d'alcaldia.
- ✓ La persona responsable de la regidoria ha de formar part de la Junta de Govern, només d'aquesta manera es pot assegurar que la sensibilitat de gènere es tindrà en compte en tots els projectes municipals de l'ajuntament.

- ✓ Ha de ser una regidoria amb recursos humans i econòmics. Tot i que un dels objectius de la regidoria és aconseguir que totes les polítiques municipals es realitzin des de la perspectiva de gènere és essencial tenir un pressupost que permeti realitzar accions específiques des de la regidoria. Aquests recursos no poden dependre de figures o ajuts externs en la seva majoria, ja que aquest és un factor de gran precarietat per a desenvolupar polítiques a llarg termini.
- ✓ És important poder comptar amb personal que estigui format en polítiques públiques de gènere. La regidoria serà l'òrgan responsable dins de l'ajuntament d'incentivar el procés de realització de polítiques públiques de gènere i per aquest motiu es necessari que es sàpiga de que es parla.
- ✓ La regidoria, sempre que sigui possible, hauria de ser exclusiva, sense compartir amb altres responsabilitats. Tenint en compte que això és quasi impossible per a molts municipis el que es considera important és que existeixi i que no tingui excessives responsabilitats que comportin que no es pugui dedicar a les polítiques públiques de gènere.
- ✓ La regidoria ha de treballar amb instruments que fomentin la transversalitat dins de l'administració: creació de comissions interdepartamentals, disseny de plans transversals, etc.
- ✓ La denominació de la regidoria és important. Es recomana tenir en compte si en el context municipal concret denominar-se 'Regidoria de la Dona' pot comportar que no s'entengui que l'ajuntament ha fet una aposta a favor de la gestió transversal de gènere i que no realitzarà, tan sols, polítiques adreçades a les dones de la ciutat.
- ✓ La regidoria ha de ser la responsable de liderar el procés de transversalitat de gènere dins de l'ajuntament i portar endavant tots els projectes que l'ajuntament està realitzant específicament per assegurar una major igualtat d'oportunitats entre les dones i els homes de la ciutat.

- ✓ És important que la persona responsable de la regidoria sigui una persona amb capacitat de lideratge i amb grans dots comunicatives, ja que molts dels possibles canvis que es podran portar a terme dins de l'ajuntament dependran de la seva capacitat de transmetre el missatge i de convèncer de la seva necessitat.
- ✓ La regidoria ha de crear una estratègia per a vèncer les resistències polítiques existents dins de l'ajuntament com a conseqüència de la manca de cultura de gènere. Per a fer-ho és important aprofitar que avui en dia existeix un marc jurídic favorable a les polítiques públiques de gènere.
- ✓ La regidoria ha de fomentar i participar en les xarxes existents entre els municipis que treballen a favor de la igualtat en gènere i amb les administracions supramunicipals. S'ha considerat que es tracta d'una bona estratègia per a combatre els pocs recursos que acostumen a estar a la seva disposició.

5.3. Propostes en relació als espais interdepartamentals:

Com que el MG és una estratègia transversal, totes les àrees o departaments haurien de canviar la perspectiva de les seves polítiques i introduir entre els seus objectius l'equitat de gènere. Per aquest motiu, tenir una comissió interdepartamental responsable de la gestió transversal de gènere pot ser molt positiu sempre que es compleixin uns requisits:

- ✓ Es creïn dues comissions interdepartamentals, una a nivell polític i una altra a nivell tècnic. En aquells ajuntaments més petits on és quasi impossible que es creï una comissió política es ressalta la importància de que existeixi un clar referent polític que assumeixi el lideratge del procés.
- ✓ La comissió com òrgan polític ha de decidir les línies estratègiques de les polítiques transversals de gènere que s'hauran de desenvolupar per part de la comissió tècnica. Per a fer-ho serà essencial decidir les polítiques que es volen desenvolupar i els objectius que es volen aconseguir mitjançant aquestes polítiques.

- ✓ La comissió política com instrument de pedagogia política ha de ser capaç de convertir-se en un espai de formació sobre la utilització de l'enfocament de gènere, donant la possibilitat als regidors i regidores d'entendre què vol dir que totes les polítiques públiques es poden realitzar amb perspectiva de gènere. L'èxit d'aquesta feina depèn, en gran mesura, en les capacitats, habilitats i formació en gènere de la responsable de les polítiques d'igualtat en gènere.
- ✓ La comissió política ha de ser la responsable de fixar els objectius concrets que s'hauran d'aconseguir mitjançant el treball de la comissió tècnica. També ha de ser l'òrgan responsable de decidir les persones que formaran part de la comissió tècnica.
- ✓ La comissió interdepartamental política hauria de ser creada com a conseqüència d'una decisió aprovada en el ple municipal, en plenari, per donar solidesa i continuïtat a la seva existència.
- ✓ La comissió interdepartamental política hauria d'estar formada per la regidora responsable de la regidoria de la dona o de polítiques d'igualtat en gènere (sempre que existeixi) o per la persona que hagi assumit la responsabilitat política sobre les polítiques públiques de gènere més la resta de regidors i regidores de govern. S'ha remarcat la importància de comptar sempre amb la presència de l'àrea econòmica i de gestió interna (recursos humans). S'ha d'evitar caure en l'error de fer participar, només o principalment, les àrees més sensibilitzades o que tradicionalment han treballat més des de la perspectiva de gènere. Seria també dolent optar per fomentar la participació de les àrees menys socials per considerar que són les que han estat més allunyades d'aquestes polítiques i les que, per tant, necessiten més treballar en aquesta perspectiva.
- ✓ La comissió política s'hauria de reunir amb una periodicitat semestral.
- ✓ La comissió interdepartamental tècnica és el resultat d'un específic encàrrec polític amb el seu pressupost per a poder-lo portar a terme. El tècnic o tècnica designat per a cada àrea o regidoria hauria de realitzar l'avaluació i seguiment de la feina feta i del pressupost assignat a la seva regidoria en aquest projecte d'ajuntament.

- ✓ La comissió interdepartamental tècnica estarà formada per tots aquells tècnics i tècniques que hauran estat directament assignats pels regidors i regidores que han participat en la interdepartamental política. La decisió que sigui una o més persones per àrea serà una decisió política que s'haurà de valorar tenint en compte les responsabilitats existents en les diferents regidories. L'experiència demostra que és millor garantir la presència d'una persona per cada àrea o àmbit de responsabilitat, amb independència que es tracti de persones d'una mateixa regidoria. Per exemple, si un ajuntament té una regidoria de joventut i esports el regidor responsable hauria d'assignar dos tècnics per a la comissió. El mínim que es pot demanar és que en aquest projecte transversal d'ajuntament hi hagi una persona tècnica per regidoria.
- ✓ La comissió interdepartamental tècnica ha de realitzar el desenvolupament, seguiment i avaluació dels programes decidits per a la comissió política.
- ✓ La comissió necessita una persona que assumeixi el lideratge intern del procés tècnic. Aquest encàrrec ha de recaure en una persona amb capacitat de comunicació i lideratge, que sigui coneguda i apoderada dins de l'administració, de manera que es pugui assegurar la seva representativitat dins de la casa. L'òptim seria que es tractés d'una persona amb estabilitat laboral.
- ✓ La comissió tècnica s'hauria de reunir amb una periodicitat bimensual. La periodicitat dependrà, en tot cas, del moment en que es troben els projectes que s'estan desenvolupant. La idea és que la comissió sigui un espai de trobada, treball en xarxa i comunicació, el que significa que totes les persones que assisteixen a les reunions hauran de realitzar la feina acordada en la comissió en les respectives àrees.
- ✓ La comissió tècnica en base als encàrrecs rebuts de la comissió política i de la seva composició haurà de decidir les seves regles d'actuació, dinàmica de treball i objectius de les sessions. El consens és un dels punts centrals de la feina que es realitzi dins de la comissió. Totes les sessions de treball hauran de tenir uns objectius clars que s'hauran decidit per la pròpia comissió. La persona que hagi assumit el rol de dinamitzadora de les sessions serà la responsable d'elaborar els informes anuals que s'hauran de presentar a la comissió política.

5.4. Propostes en relació a la participació ciutadana com a part del MG:

El MG, donat que suposa canviar la perspectiva de treball, requereix també de la incorporació a la definició i valoració de les polítiques de nous actors (diferents dels gestors tradicionals) . Això vol dir que, si existeix, s'ha d'implicar al Consell de Participació en aquest procés, i/o es poden engegar processos participatius. En relació a aquests darrers, i sabent que *"un procés participatiu mai és perfecte"* cal tenir en compte els següents aspectes:

- ✓ Dissenyar un procés participatiu és una tasca que requereix temps i recursos. Voler realitzar-lo sense disposar d'aquests és un gran risc que s'ha de valorar des d'un inici, ja que s'hi hauran de destinar hores per a la seva preparació i execució.
- ✓ Cal tenir els objectius del procés clars (sobre què volem conèixer l'opinió, qui volem que participi, i en quina forma) i una diagnosi (ni que sigui aproximada) sobre el context en el que es produirà el procés, l'objecte del procés i els col·lectius més afectats. Un procés fet "per què sí" és una iniciativa contraproduent.
- ✓ Cal establir complicitats polítiques i tècniques: amb totes les regidories que poden veure's afectades pels resultats del procés, abans de que aquest iniciï. En particular, cal informar i sensibilitzar al personal tècnic sobre les conseqüències de l'inici d'un procés d'aquesta mena, des del començament. També es pot generar un espai comú de treball previ de regidores de govern i oposició.
- ✓ Cal tenir una cultura de pacte permanent amb les entitats de dones, o les entitats que tenen agrupacions de dones dins. Ara és difícil que es constitueixin entitats de dones, i per tant s'ha de comptar amb entitats mixtes que tinguin una secretaria o una vocalia.
- ✓ Tenint en compte que pot durar un període llarg (fins i tot d'un any) cal planificar molt acuradament, per garantir que hi ha temps dins la legislatura, de fer el retorn dels resultats del mateix, i que les propostes poden ser incloses en la planificació i

se'n pot iniciar la implementació. Això pot evitar un excés de reunions de coordinació.

- ✓ Per a dissenyar i portar a terme el procés participatiu és molt important crear un equip de treball que serà l'encarregat de fixar els objectius, els temps i preparar tot el material necessari per a la consulta. Aquest equip, ha de tenir les funcions molt clarament delimitades, i hauria d'estar format per la persona responsable política de la iniciativa, personal tècnic municipal i personal expert (extern) que ajudarà a centrar el procés i proporcionarà la metodologia necessària pel seu bon desenvolupament.
- ✓ Dins del procés cal establir clarament el marc en el qual es participa i realitzar formació a les persones participants, per evitar generar falses expectatives. S'ha de d'informar clarament sobre (a) què és un procés participatiu i què s'espera de la seva participació (b) l'objectiu de la participació, és a dir, l'interrogant que es vol respondre gràcies a la seva participació, i (c) que aquesta participació serà tinguda en compte dins d'alguns límits polítics (per exemple: no s'acceptaran propostes xenòfobes, o no es pot posar en discussió si l'ajuntament ha d'estar interessat o no en la perspectiva de gènere) i/o sota algunes condicions (per exemple: es discutiran en el ple o a la comissió de govern, etc). Aquesta fase prèvia pot servir també per evitar els prejudicis i a trencar tòpics. També pot ser necessari un treball previ de sensibilització i empoderament amb dones. Per a que el procés participatiu funcioni és millor assegurar-se que es treballa amb una ciutadania 'formada'
- ✓ Processos per a dones o mixtes? En relació a qui ha de participar es pot diferenciar dos modalitats. Processos participatius adreçats exclusivament a les dones de la ciutat i processos participatius dissenyats amb perspectiva de gènere en els que participen tant homes com dones. En qualsevol dels dos casos cal haver pres una decisió prèvia al respecte, en relació als objectius del propi procés. En la segona tipologia és important evitar que es reproduïxin estereotips de gènere en les sessions.
- ✓ Fer acció positiva per garantir la diversitat: Això pot incloure: anar a buscar (físicament) a les dones amb les qui l'administració no dialoga pels seus canals, allà on tenen els seus espais col·lectius informals. També es poden fer tallers o sessions

específiques per a determinats grups (p.ex.: de dones d'una comunitat...). Cal no només convocar-les, sinó generar dinàmiques que les incloguin. Per exemple cal estar amatents a necessitats horàries, a les necessitats lligades a la llengua i el llenguatge; és possible que calgui que hi hagi mediadores culturals; cal fer un espai de cura per criatures si es vol que participin dones amb diversos recursos familiars, econòmics i assistencials al seu abast.

- ✓ Cal evitar la fractura entre participants altament informades i sensibilitzades i participants per qui aquestes qüestions són relativament noves. Cal articular l'organització del procés de tal forma que les expertes no anul·lin a les no expertes, imposant la seva agenda.

- ✓ Amb posterioritat: cal fer un retorn dels compromisos assumits per l'ajuntament fruit d'aquest procés que especifiqui si una/es proposta/es no és/són realitzable/s i quins són els motius. El moment del retorn és clau, i millor encara si en aquest retorn hi participa la figura de l'alcalde o alcaldessa. Es pot fer una opció més complexa i fer que les propostes passin per algun espai estable de seguiment de les polítiques de gènere (que pot estar format també per membres de la ciutadania) .

- ✓ En la darrera fase es pot aprofitar les energies avesades per part de la ciutadania per fomentar espais de participació social de forma més continuada. Els/les poden registrar per constituir-se en una comissió i poder fer seguiment i avaluació a partir de tenir objectius i indicadors de les polítiques decidies. O una comissió mixta amb entitats, personal tècnic i polític, per al seguiment de l'aplicació de les mesures. Això sempre tenint en compte no forçar les possibilitats reals de les persones participants, ja que una bona experiència no ha d'acabar generant un espai formalitzat que no respongui a les necessitats participatives reals de la població.

- ✓ Per l'ajuntament que inicia per primera vegada un procés participatiu per implementar el mainstreaming de gènere és recomanable que l'objectiu que triï no sigui excessivament ambiciós és a dir, que sigui el màxim de concret que sigui possible i sobretot en una àrea on els seus resultats tinguin les majors oportunitats per ser implementats.

5.5. Propostes en relació a l'avaluació de polítiques de gènere:

L'avaluació és la part de les polítiques públiques de gènere menys desenvolupada. És un requisit clau per a dur a terme bones polítiques amb una estratègia nova (el Mainstreaming de Gènere), però el revers de la moneda és que cal canviar 3 cultures de treball noves: la cultura de l'avaluació de polítiques, la cultura de la transversalitat i la perspectiva de gènere. A continuació assenyalarem alguns elements bàsics que cal tenir en compte quan es vol avaluar.

- ✓ La decisió d'avaluar és eminentment política (i no tècnica). Si no hi ha un compromís profund al respecte i la complicitat de la resta de regidors/res, serà materialment impossible arribar massa lluny. La decisió política en sí no és suficient, però és imprescindible
- ✓ El risc de la utilització de l'avaluació com a arma política de desgast és real. Per tant cal assumir-la conscientment, sabent que es tracta de l'inici d'un canvi de cultura política: de la mateixa manera que ja estem acostumats a fer un retorn de processos participatius, ens podem acostumar a fer avaluacions de polítiques. El plantejament no és avaluar en termes d'èxit o de fracàs, sinó de quins aspectes cal mantenir i quins cal modificar.
- ✓ En qualsevol dels escenaris que ens trobem, podem recolzar-nos en la idea de la consonància amb nous valors com ara la rendició de comptes, o la planificació estratègica: en síntesi, l'avaluació del MG ha de ser viscuda com una oportunitat per a la innovació en la gestió municipal i la qualitat democràtica de les polítiques locals.
- ✓ Cal saber distingir i triar/prioritzar les diferents possibilitats d'avaluació en funció dels recursos disponibles a l'ajuntament. Pel que fa al "quan": podem planificar l'avaluació des del principi i fer-la al final, podem avaluar directament al final, o podem planificar l'avaluació i anar fent de forma continuada avaluacions parcials durant tot el procés d'implementació)
- ✓ Cal saber distingir i triar/prioritzar les diferents possibilitats d'avaluació en funció dels recursos disponibles a l'ajuntament. Pel que fa al "què": podem avaluar les

polítiques de gènere –incloses en un pla- o podem avaluar el compromís de gènere de l'ajuntament i el conjunt de les seves polítiques. Es poden dur a terme diverses estratègies, a l'hora de prioritzar:

- Es pot començar per garantir que totes les fonts d'informació de l'avaluació que ja es fa, desagreguen les dades per sexe, com a primera fase (modificar les bases de dades, els formularis, etc). *Avantatge: els resultats són valorables per tota l'organització, encara que hi hagi una cultura organitzativa no receptiva*
 - Es pot optar per prioritzar la modificació de la cultura organitzativa, i avaluar aquests canvis culturals i institucionals en primer lloc. *Avantatge: si modifiques la cultura organitzativa, serà més fàcil realitzar, posteriorment avaluació concreta de mesures amb perspectiva de gènere.*
 - Es pot fer al mateix temps totes dues coses, limitant-ho a un nombre determinat de àmbits o regidories amb la idea de les "regidories o departaments amics": dit d'una altra forma, prioritzant els espais permeables a aquest canvi cultural. *Avantatge: es pot obtenir millors resultats i que la resta d'espais percebin els beneficis de fer plans i avaluar amb perspectiva de gènere.*
- ✓ L'escenari ideal és aquell on, d'una banda, la presa de decisió d'avaluar es realitza al màxim nivell polític i a l'inici de la planificació, i d'altra banda: s'analitzen no només les mesures contingudes en el PTG sinó el compromís del conjunt de les polítiques municipals i de l'ajuntament en sí. Fet d'aquesta manera, a més, podrem aprofitar les energies (de formació, sensibilització, coordinació) necessàries per a la realització d'un PTG per a planificar-ne la seva avaluació.
 - ✓ Possiblement caldrà "inventar" el procés. Per tant serà necessària la col·laboració de les persones que millor coneixen la realitat quotidiana de les polítiques locals: el personal tècnic de l'ajuntament. El procés, les dades i els aspectes metodològics, variaran de municipi a municipi.
 - ✓ Cal dissenyar una metodologia d'avaluació realista en relació a cadascuna de les particularitats existent. La distribució de tasques ha de ser realista i no proposar mecanismes massa ambiciosos. Hi ha certa tendència a establir una metodologia

massa complexa i costosa, que fa que els altres departaments s'ofeguin amb aquests requeriments, perquè la mecànica del seguiment és massa ambiciosa. El resultat és un nivell de resposta molt baix, el risc de duplicar feines i el risc de generar la percepció de que no es valora el treball que fan els departaments

- ✓ Cal tenir present que els indicadors no ho són tot. Per a conèixer els canvis culturals hi ha altres formes de sistematitzar la informació (com ara la realització d'entrevistes a persones de dins i de fora de l'ajuntament).
- ✓ Es pot fer sinèrgies amb altres iniciatives transversals d'avaluació: L'existència als ajuntaments d'altres estratègies transversals o d'altres espais de coordinació interdepartamental, pot facilitar la introducció de l'avaluació amb perspectiva de gènere.
- ✓ La Regidoria pot actuar com "la consultoria de gènere dins de l'ajuntament ", dóna suport als departaments però no els hauria de fer la feina. En els casos d'ajuntaments amb menys recursos, la RDI es pot trobar que hagi d'elaborar els indicadors. Aquest no és el mètode ideal perquè són els departaments qui coneixen les possibilitats i els elements claus en cada temàtica.
- ✓ Si hi ha Consell de Participació, aquest hauria de tenir algun rol en l'avaluació. Aquest objectiu, es pot dur a terme si s'ha fet partícip el consell de l'elaboració del pla i si hi ha una formació prèvia i amb un acompanyament tècnic. I s'haurà d'ajustar al nivell i tipus de participació del mateix.
- ✓ La periodicitat de l'avaluació ha de permetre realitzar polítiques amb qualitat. La prioritat no és baixar al màxim la periodicitat sinó garantir que la informació que s'obté és indicativa de la realitat i rellevant.
- ✓ Cal remarcar que aquesta és una tasca de tot l'ajuntament i no de la regidoria, i que per tant la presentació de resultats ha de reflectir aquest fet (és a dir, hi ha de ser tothom o bé l'ha de presentar l'alcaldia).

- ✓ Cal procurar crear mecanismes per tal que l'avaluació estigui garantida independentment de l'equip que governi en el futur. Alguns d'aquests mecanismes són: un acord sobre la necessitat de planificar, executar i avaluar les polítiques transversals de gènere que inclogui al govern i l'oposició, i/o que surti de l'alcaldia, o bé la creació d'una norma (especialment: una ordenança) que estableixi, més enllà del mandat actual, la necessitat d'avaluar si s'està adoptant la perspectiva de gènere en les polítiques locals, i si el municipi està canviant en consonància amb aquesta nova forma de fer les polítiques.

5.6. Propostes en relació a la creació i ús d'indicadors de gènere:

Si volem conèixer la realitat del nostre municipi i del nostre Ajuntament amb perspectiva de gènere, necessitarem tenir indicadors que ens permetin comparar-la amb altres realitats i conèixer-ne l'evolució. Per arribar a l'òptim d'unes estadístiques sensibles al gènere cal un procés incremental, anar augmentant el nivell d'exigència poc a poc. A continuació fem una proposta de passes, i algunes estratègies a tenir en compte:

Passes

- ✓ 1r- Aconseguir un Decret d'alcaldia d'obligació a tot l'ajuntament (o bé un compromís inicial de mandat d'introducció dins el Pla d'Acció Municipal) per a treballar amb dades desagregades per sexe i per a participar de la creació d'indicadors, havent de nomenar cada àrea un o una responsable tècnica de la implantació d'ambdós canvis en les estadístiques, i amb dotació pressupostària.
- ✓ 2n- Recollida i fonts d'informació. Demanar tota la informació estadística que tenen les altres regidories i separar-ne les dades que tenen segregades per sexe i les que no. Després, proposar que desagreguin les dades que no ho estan. També replantejar les categories d'anàlisi tant de les que es desagregaven com de les que no: Són categories esbiaixades? I demanar altres dades importants des de l'òptica del gènere. Cal aprofitar les fonts d'informació ja existents aconseguint que desagreguin per sexe i omplir els buits d'informació (aquesta tasca transversal necessita d'implicació política).
- ✓ 3r- Ulleres de gènere. Asseure's amb la persona que recull les dades de cada àrea i treballar sobre les seves estadístiques. Fer el procés amb l'altre/a d'observar si

aquella dada, tal i com s'està recollint, fa visible o invisibilitza les relacions de gènere al municipi. Fent aquesta anàlisi conjunt acostumes l'altre/a a posar-se les ulleres del gènere. Això, però, implica un desgast i una inversió de temps que a vegades costa d'exigir. *"És una negociació-formació"*.

- ✓ 4rt- Normalització de les dades. Cal traslladar la sensació de que desagregar les dades per sexe no suposa crear dades "especials" de gènere, sinó comprendre que les dades "normals" han de ser sensibles al gènere i desagregar per sexe. Cal fer veure a les altres regidories que no és un "cost" adicional sinó que la normalitat comprèn aquesta dualitat en les dades.

A nivell argumental, és una bona estratègia traslladar la sensació de que crear dades cegues al gènere és sinònim a crear dades errònies, ja que estem mirant tant sols una part de la realitat i, per tant, és una mirada esbiaixada. Exemple: població per nivell salarial. *"Si no desagregues, sense voler estàs discriminant a la meitat de la població amb les teves polítiques públiques neutres"*.

- ✓ 5è- Salt qualitatiu: Creació d'indicadors. Planificar des de la comissió interdepartamental política, i pensat regidoria per regidoria, quins indicadors serien "possibles" i quins "desitjables" per a incorporar la perspectiva de gènere en les polítiques que cada regidoria fa.

Estratègies:

- ✓ Revisió tècnica. Assegurar-se (des de la RDI i amb suport expert si cal) que els indicadors compleixen amb les característiques recomanades (veure apartat "Indicadors", el paràgraf de característiques), per tal que aquestes siguin útils per a observar la desigualtat i fer polítiques reductores de la mateixa.
- ✓ Implementació. Assignació de la tasca d'implantació dels indicadors a la persona ja sensibilitzada de cada àrea. Aquesta persona rendirà comptes de forma periòdica i s'encarregarà de que les polítiques públiques generades a l'àrea parteixin sempre de la realitat mostrada pels indicadors.

- ✓ Altres diagnosis. Treballar sobre les altres diagnosis de ciutat, no només les de gènere. Aconseguir que totes les diagnosis siguin sensibles al gènere, no tenir únicament una diagnosi de gènere. Exemple: Que una diagnosi de ciutat de la regidoria d'ocupació sigui sensible al gènere.
- ✓ Pla d'Igualtat d'empresa. Fer un Pla igualtat d'empresa de l'ajuntament és una eina que està funcionant bé. Amb una diagnosi global de la desigualtat de gènere dins l'ajuntament les i els propis polítics/ques i tècnic/ques i demés treballadors/res s'adonen de com aquesta desigualtat els i les afecta directament en totes les esferes. Exemple: Poden observar que hi ha desigualtat de gènere en la seva remuneració o escalafó de responsabilitat. Aquesta observació permet canviar percepcions respecte a les polítiques de gènere. Tot i així, de vegades hi ha més reticències a fer un Pla d'Igualtat intern de l'ajuntament que no pas un Pla d'Igualtat del municipi.

5.7. Propostes sobre el lideratge polític en el MG:

La qüestió del lideratge femení és un debat obert a nivell social i polític. Les dones hem estat tradicionalment excloses de la presa de decisió política i això ha esbiaixat els patrons del que es considera oportú, valuós i correcte en la política en un sentit androcèntric. Les dones que avui s'incorporen a liderar les regidories ho fan sense una situació prèvia normalitzada, i per tant havent de triar entre "crear nous models" o adaptar-se als models existents; amb els riscos que això comporta per a l'èxit de la seva tasca: la de tirar endavant les polítiques de transversalitat de gènere. A continuació apuntem alguns dels elements sorgits sobre aquest difícil qüestió:

- ✓ No demanar l'autoritat sinó prendre-la. "L'autoritat l'hem de prendre". Cal que valorem el nostre propi poder i el posem en pràctica. L'autoritat la comencem a tenir en el mateix moment en què l'executem. "És de justícia el que estic dient. És un tema de drets". Cal aconseguir que l'altre es sumi al teu projecte mitjançant el convenciment (autoritat).

Quan les resistències culturals són tant fortes que l'autoritat no és suficient, aleshores cal poder jeràrquic. En qualsevol cas, la pressió es fa sempre des dels arguments més que des de la imposició.

- ✓ Estratègia a mig termini de valorització del lideratge en femení. Liderar en femení suposa un canvi de valors i d'objectius. Implica voler el poder per a transformar i concebre la política com a servei a les altres persones. Vol dir treballar més en xarxa i menys en jerarquies, buscar consensos, utilitzar l'empatia i la intel·ligència emocional, valorar per sobre de tot el rigor, la credibilitat i la coherència. Vol dir traslladar els valors i motivacions que les dones ja treballen dins els moviments socials i organitzacions feministes a la política formal. Cal no masculinitzar els lideratges de les dones, per tal de normalitzar aquesta altra manera de fer política i que algun dia sigui tant o més respectada que l'altra.

- ✓ Exigir una sola responsabilitat, dedicació exclusiva. Pot ser estratègic aconseguir tenir una única responsabilitat, la RDI, per tal de poder-hi dedicar tots els esforços, com també pot ser una bona estratègia combinar aquesta responsabilitat amb una altra de "tradicionalment poderosa". "Si pots tenir dedicació exclusiva millor, tot i que també pots jutjar estratègic portar dones i portar una responsabilitat d'alt nivell transversal, ja que així aquest poder t'obre possibilitats per a la responsabilitat de dones". Ex. Si ets alcaldessa i regidora de la RDI. O si ets responsable de dones i d'hisenda. Tot i així, entre ambdós opcions es jutja preferible tenir responsabilitat exclusiva, ja que, com ja s'ha dit, la sobrecàrrega sempre penalitza.

- ✓ Recursos materials i Jerarquia. Cal aconseguir un suport estructural suficient (espai propi, pressupost i personal) com a base a partir de la qual poder començar a exercir un lideratge. Per altra banda es considera estratègic aconseguir situar l'estructura de la RDI a un nivell jeràrquic suficient com per a que tingui capacitat directa d'obligació damunt la resta; un estatus que pugui forçar totes les regidories a treballar transversalment. "Quan més alt en el nivell polític, més fàcil".

- ✓ Entendre la recerca d'aliances com una prioritat. Aliances polítiques i tècniques, de partit, de govern, de dones polítiques, amb la ciutadania, amb el moviment de dones, amb ens supralocals... Pel que fa a les aliances de gènere: Cal entendre que un lideratge femení aliè és un èxit propi, ja que marca precedents. Cal potenciar persones feministes dins altres regidories. Cal buscar pactes de mínims entre dones polítiques.

- ✓ La comunicació és central. Cal ésser pedagògica i superar la distància de llenguatge. Cal també desenvolupar una expertesa en la relació amb els mitjans de comunicació.

- ✓ Fer-se imprescindible. Per tal de protegir una àrea cal fer-se imprescindible. Cal que tot l'ajuntament jutgi impossible d'eliminar una àrea, pel fet que els resultats (d'impacte sobre la població, electorals, etc...) els beneficien. Cal recordar que els recursos són escassos i les possibilitats de fer polítiques d'un Ajuntament també.

- ✓ Resignificació de la política: posar al centre a les persones. Es jutja imprescindible un canvi de mentalitat generalitzat dins l'ajuntament per tal d'aconseguir canviar els pesos i balances actuals. La divisió informal actual entre àrees importants i àrees accessòries ha de canviar. No pot ser que serveis socials tingui un lloc menor (a nivell jeràrquic, de recursos i d'impacte decisor) que hisenda, personal o urbanisme. Aquest canvi de mentalitat és clau per a les polítiques de gènere, així com per a totes les polítiques adreçades als serveis a les persones.

6. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTÀRIA

- Bodelón, E i Ruiz, S: Pla d'igualtat. Diccionari de dones i àmbit local. Mapa de recursos on-line. Institut de Ciències Polítiques i Socials. 2008. <http://www.icps.cat/diccionari.asp>
- Berbel, S. y Geronès, M: Participació política de les dones. En Bodelón, E. Giménez, P. Desenvolupant els drets de les dones: àmbits d'intervenció de les polítiques de gènere. Col·lecció Estudis. Sèrie Igualtat i Ciutadania, Diputació de Barcelona. 2008.
- Bustelo, M. y Lombardo E. (Eds.) "Políticas de igualdad en España y en Europa". Madrid: Cátedra. 2007
- Bustelo, M.: "La evaluación de las políticas de género en España". Madrid. La Catarata. 2004
- Carrasco, C. I Domínguez, M.: "Nous indicadors de treball i gènere". Una proposta metodològica. Barcelona societat / 12. Observatori Barcelona.
- Carrasco, C. "Estadístiques sota sospita". Institut Català de les Dones.
- Llei Orgànica d'Igualtat 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes.
- Curso Urb-Al "liderar en clave de género" módulo C: habilidades personales y colectivas. Diputació de Barcelona, 2007.
- Daly, M.: "Gender Mainstreaming in Theory and Practice", Social Policies: international Studies in Gender, State and Society, Vol.12 (3) 2005, pp: 433-450.
- De la Fuente, M. i Freixanet, M (coords): "Polítiques de Gènere i Participació Ciutadana al Món Local". Programa Ciutats i Persones. ICPS, Barcelona, 2009.
- "Dones líders". Revista Àmbits de Política i Societat. Núm. 38. Colpis, 2008.
- Gelambí, M.: "les polítiques de gènere als ajuntaments catalans: en procés de construcció" Working Paper Institut de Ciències Polítiques i Socials. N° 243, Barcelona: ICPS, 2005.
- Gelambí, M.: "La pràctica local: organització de la introducció de les polítiques de gènere als ajuntaments de Catalunya", De la Fuente (dir.) Repensar les polítiques de gènere des de l'àmbit local, Barcelona: ICPS, 2005, pp. 103-130.
- Gelambí, M : "Regidoria de la dona" a Bodelón, E; De la Fuente, M. (coords.): Diccionari – Mapa de Recursos Dona i Àmbit Local, Pub. Electrònica, Projecte CIP, ICPS, Barcelona, 2007.

- Lombardo, E.: "El mainstreaming. La aplicación de la transversalidad en Europa", Aequalitas. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, 13, Juliol – desembre 2003.
- Martínez Costa, C, Calvet Puig, M.D, Lusa Garcia, A, Tura Solvas, M.: "Guia per al disseny i per a la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats als ajuntaments". Col.lecció Eines n. 6. Institut Català de les Dones. 2007
- Osuna, J.L, Cirera, A. y Vélez, C. "Guía de evaluación de políticas públicas". Sevilla. Instituto de Desarrollo Regional. 2000.
- Rai, S.M.: "Institutional mechanisms for the advancement of women: Mainstreaming gender, democratizing the state?" a Mainstreaming gender, democratizing the state? Institutional mechanisms for the advancement of women, 223-242. Manchester i New York, Manchester University Press.
- Valiente, C.: "Feminismo de Estado en los ayuntamientos de la Comunidad Autónoma de Madrid", GAPP n. 13-14, septiembre 1998 / abril 1999, pp. 173-189.
- Valiente, C.: El feminismo de Estado en España: El Instituto de la Mujer (1983- 2003). Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de València. 2006.
- Walby, S.: "Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice" Social Politics, 12(3) Fall 2005, pp. 321-343.


7. ANNEXES

7.1. Qüestionari

Lideratge polític i concepte d'equitat de gènere


1. Quina importància dóna l'ajuntament a l'equitat de gènere dins de la seva agenda:

- Poca
- És un tema nou, i cada vegada està agafant més importància
- És un tema que està sempre present en el discurs polític, però es fan poques actuacions
- És un tema prioritari

Comentaris 

2. D'on sorgeix el compromís municipal de realitzar polítiques de gènere?

- De l'ideari polític del partit que governa
- Del compromís personal de l'alcalde o alcaldessa
- Del compromís de l'equip de govern
- De la tradició política de la ciutat
- De la demanda social existent
- Altres
.....

Comentaris 

3. Senyala amb una creu la definició que està més pròxima a la vostra actuació municipal:

- Realitzar polítiques de gènere vol dir dissenyar polítiques adreçades als col·lectius de dones que tenen majors dificultats (per exemple, dones aturades majors de 45 anys)

- Realitzar polítiques de gènere implica que totes les àrees dissenyin alguna acció adreçada a les dones de la ciutat
- Les polítiques de gènere suposen tenir en compte l'impacte que tota política té sobre els homes i les dones de la ciutat

Comentaris 

Estructura municipal

4. Existeix una regidoria directament responsable de les polítiques d'igualtat en gènere?

- Si Quina?
.....
- No

Comentaris 


5. En el cas que no existeixi una regidoria, existeix una àrea tècnica de treball responsable de les polítiques d'igualtat en gènere?

- Si Quina?
.....
- No

Comentaris 

6. Existeixen recursos humans i econòmics suficients per a poder dissenyar i portar a terme polítiques de gènere?

- Si, són recursos que provenen del propi Ajuntament
- Si, són recursos majoritàriament municipals als que es sumen recursos externs
- Si, són recursos majoritàriament extra municipals
- No

Comentaris 

7. Valora de 0 a 5 la importància dels recursos que proporcionen les següents institucions per elaborar polítiques de gènere (0 cap importància – 5 molt importants):

- Consell Comarcal

- Diputació Provincial
- Institut Català de les Dones
- Programes europeus Especificar quin

Comentaris ✎

8. El personal polític i tècnic responsable de les polítiques de gènere ha rebut formació específica sobre les polítiques de gènere?

- Si, només el personal polític
- Si, només el personal tècnic
- Si, tots dos
- No

Comentaris ✎

Pla transversal

9. Existeix en el seu Ajuntament un Pla per a la igualtat d'oportunitats entre dones i homes o d'equitat de gènere (a partir d'ara PIO)?

- Si. Com s'ha denominat?
- No, es troba en procés d'elaboració
- No

Comentaris ✎


10. Existeix una àrea o departament responsable directe de l'elaboració del PIO?

- Si Quin/a?
- No

Comentaris ✎


11. Existeix una àrea o departament responsable directe del seguiment i avaluació del PIO?

- Si Quin/a?
- No

Comentaris 


12. Considera que el PIO ha estat el resultat d'un treball transversal de tot l'ajuntament?

- Si, de tot l'ajuntament
- D'algunes àrees de l'ajuntament
- No

Comentaris 


13. En el cas que hagin participat només algunes àrees en el disseny del PIO, senyali els aspectes que consideri que han determinat la seva participació (es possible donar més d'una resposta):

- Tenir una temàtica social
- La sensibilitat del regidor o regidora responsable de l'àrea o departament
- La sensibilitat del personal tècnic
- L'existència d'una bona relació amb el personal polític o tècnic responsable del disseny del PIO
- Que la persona responsable de l'àrea o secció fos una dona
- Altres.....
.....

Comentaris 


14. Si considera que el PIO no s'ha elaborat de forma transversal, quins dels següents factors considera que hi han influït? (es possible donar més d'una resposta):

- La manca d'una clara voluntat política per part de l'equip de govern
- La poca implicació del personal tècnic municipal
- La resistència a participar per part d'algunes àrees o departaments municipals
- L'oposició d'alguns regidors o regidores
- L'estructura orgànica municipal que no està pensada per treballar de forma transversal
- L'existència de pocs recursos
- La manca d'un referent polític que es responsabilitzi del procés
- La manca d'un referent tècnic que es responsabilitzi del procés
- La poca experiència en el treball transversal dins de l'ajuntament
- Altres.....

Comentaris 

15. En el cas que algunes o totes les àrees de l'ajuntament hagin participat en el disseny del PIO, com s'ha aconseguit la participació de les àrees o unitats menys sensibilitzades? (es possible donar més d'una resposta):

- No s'ha aconseguit
- Mitjançant el compromís del regidor o regidora responsable de l'àrea
- Per decret de l'alcaldia
- Realitzant material des de la regidoria responsable del PIO que es passava a les diverses àrees i que aquestes només havien de complimentar
- Implicant en el procés una persona ja sensibilitzada de cada àrea o departament
- Creant una regidoria transversal responsable del projecte
- Treballant mitjançant comissions interdepartamentals
- Altres.....
-

Comentaris 

Participació ciutadana


16. Hi ha hagut algun tipus de participació ciutadana en el procés d'elaboració del PIO?

- Sí, a través de les associacions de dones de la ciutat
- Sí, a través de les associacions que treballen per a la igualtat d'oportunitats de la ciutat
- Sí, gràcies a la participació del Consell Municipal de la dona / o d'igualtat
- No, tot i que s'han realitzant consultes puntuals a actors considerats claus
- No

Comentaris 

17. Existeix un Consell Municipal de la dona o d'igualtat en la seva ciutat

- Sí, està format només per dones
- Sí, està format per dones i homes
- No

Comentaris 

--


18. En el cas que existeixi un Consell Municipal de la dona o d'igualtat en el disseny del PIO, quin rol ha assumit durant el procés de disseny del PIO:

- Rol consultiu – Ha estat escoltat durant tot el procés
- Rol consultiu – Ha estat escoltat en la fase final del procés (quan el PIO ja estava escrit)
- Rol decisiu (ha participat en tot el procés de disseny del PIO)
- Rol decisiu, només al final del procés en alguns punts molt concrets

Comentaris 
--


19. Indica amb una creu les fases en les que s'ha produït la participació ciutadana:

- En la selecció dels objectius (fase de la definició)
- Quan s'han decidit els projectes que es volien realitzar (fase del disseny)
- En el moment de decidir com portar a terme els projectes seleccionats (fase de la implementació)
- En la fase d'avaluació del Pla

Comentaris 
--

20. Existeix algun altre òrgan de participació ciutadana que hagi tingut algun rol en el disseny o implementació del PIO?


- Sí Quin?
- No

Comentaris 
--

Seguiment i avaluació del PIO

21. El PIO s'ha elaborat a partir de l'avaluació de cada àrea des de la perspectiva de gènere?

- Sí
- No

Comentaris 
--

22. Qui s'ha encarregat de realitzar l'avaluació d'inici del PIO?

- Cada àrea †
- L'àrea responsable del disseny del PIO †
- Un tècnic /a específic †
- La comissió interdepartamental †
- Altres

Comentaris ✎

23. L'ajuntament ha fet formació al seu personal per a facilitar la realització de l'avaluació des de la perspectiva de gènere?

- Sí, pel personal polític i tècnic
- Sí, només pel personal tècnic
- Sí, només pel personal polític
- No

Comentaris ✎

24. Des de l'ajuntament s'han elaborat indicadors per poder avaluar l'evolució i l'impacte del PIO?

- Sí Quin?
- No

Comentaris ✎

25. El departament o àrea responsable del PIO ha dissenyat els instruments pel seguiment i avaluació del PIO?

- Sí, les altres àrees només han de proporcionar la informació pertinent †
- Sí, les altres àrees han d'elaborar els informes seguint les seves indicacions †
- No, es segueixen models ja elaborats. Quins?
- No

Comentaris ✎

7.2. Llistat de les persones assistents a les sessions

Per a totes elles, el nostre més sincer agraïment.

Per ordre alfabètic:

- **Acosta, Maria del Carmen.** Regidora de la Dona - Igualtat de Polinyà
- **Alfama, Eva.** Investigadora IGOP-UAB
- **Amorós, Montse.** Tècnica de l'ajuntament de Vilanova i la Geltrú
- **Bellvehí, Gemma.** Tècnica de l'ajuntament de Santa Coloma de Gramenet
- **Blanco, Emma.** Regidora d'Igualtat i Ciutadania de l'ajuntament de Gavà
- **Brocal, Neus.** Regidora de la Paeria de Lleida
- **Buscarons, Mònica.** Tècnica de Polítiques Igualtat Gènere de l'ajuntament de Santa Cristina d'Aro.
- **Canet, Laura.** Cap de presidència de l'ajuntament de Polinyà
- **Cañellas, Núria.** Tècnica de l'Institut Català de les Dones
- **Cárdenas, Maria Isabel.** Cap de l'Oficina de Promoció de Polítiques d'Igualtat Dona-Home, Diputació de Barcelona
- **Comas d'Argemir, Dolors.** Consellera Secretària del Consell de l'Audiovisual de Catalunya i responsable de l'àmbit de tractament de gènere.
- **Díaz, Pilar.** Alcaldessa i regidora de Polítiques de dones i Usos dels temps d'Esplugues de Llobregat
- **Domínguez, Rosa.** Investigadora a *Moiras participación social y educativa*
- **Elizondo, Arantxa.** Secretaria General d'EMAKUNDE
- **Embuena, Elena.** Regidora d'Acció social i Polítiques d'igualtat de Sant Joan Despí
- **Enseñat, Dúnia.** Agent per a la Igualtat de l'ajuntament de Gavà.
- **Franco, Laia.** Responsable de la "Red Mujeres y Ciudad" de la Diputació de Barcelona
- **Gil, Fabiola.** Regidora de Polítiques de gènere i Usos dels temps de Terrassa
- **González, Sheila.** Professora de la UAB i investigadora IGOP-UAB

- **Igareda, Noelia.** Investigadora del Grup Antígona
- **Ladrón, Anna.** Tècnica d'igualtat de l'ajuntament de Celrà
- **López, Sònia.** Tècnica d'igualtat de l'ajuntament de Salou
- **Marin, Maria Eugènia.** Agent per la Igualtat de l'ajuntament de Granollers
- **Martínez, Marta.** Responsable del programa per a l'equitat de gènere del Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya
- **Martínez, Verònica.** Ex-assessora de l'ajuntament de Barcelona
- **Mateu, Montserrat.** Tècnica de l'ajuntament d'Igualada
- **Montesinos, María.** Consultora de Gènere a la Consultoria "Indera"
- **Moret, Lluïsa.** Ajuntament de Sant Boi de Llobregat
- **Novo, Ainhoa.** Professora de la Universitat del País Basc
- **Palacios, Marta.** Tècnica de l'ajuntament de Reus
- **Paleo, Natàlia.** Doctoranda UAB i agent d'igualtat al Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya
- **Pastor, Imma.** Doctora en Sociologia per la Universitat Rovira i Virgili
- **Peláez, Àngeles.** Regidora de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet
- **Pruneda, Jordi.** Tècnic de la Secció de Gènere de l'ajuntament de Girona
- **Puertas, Sílvia.** Tècnica de la Paeria de Lleida
- **Ruiz, Sònia.** Directora del Programa del Pla d'Igualtat de Gènere de la Diputació de Barcelona
- **Sánchez, Lourdes.** Ajuntament de Vilafranca del Penedès
- **Sánchez, Sònia.** Coordinadora del projecte Anàlisi i Intervenció d'Espais per la Igualtat
- **Sintes, Elena.** Ex-responsable de l'enquesta de condicions de vida de l' Sintes, Elena. Institut d'Estudis Regionals Metropolitans de Barcelona (IERMB), UAB
- **Solà, Roser.** Experta en participació i gènere i tècnica del Consell Comarcal del Pla de l'Estany
- **Soler, Mercè.** Tècnica de l'Ajuntament de Terrassa
- **Solís, Lucía.** Cap del Programa d'Igualtat Dona-Home, de l'ajuntament de Sabadell

- **Solsona, Glòria.** Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball, Departament de Treball, Generalitat de Catalunya
- **Toló, Dolors.** Tècnica de Programes de la Dona de la regidoria de les Dones i Polítiques d'Igualtat de Cerdanyola del Vallès
- **Villegas, Maria.** Coordinadora de Joventut i Infància i Polítiques d'Igualtat de l'ajuntament de Torelló.
- **Zedjaoui, Malika.** Secretària del Consell Municipal de les Dones de l'ajuntament de Barcelona

Totes les sessions han estat dinamitzades per Maria de la Fuente, Maria Freixanet, Mònica Gelambí i Roser Rifà, del Programa Ciutats i Persones de l'Institut de Ciències Polítiques i Socials.