

# INFORME

# 26

## ANÁLISIS DEL CAPITAL SOCIAL GENERADO POR LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD EN LA CAE



**EMAKUNDE**  
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO



**ANÁLISIS DEL  
CAPITAL SOCIAL  
GENERADO POR  
LAS POLÍTICAS DE  
IGUALDAD EN  
LA CAE**

EMAKUNDE  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Vitoria-Gasteiz 2011

<b>TÍTULO (obra completa):</b>	“Evaluación de políticas de igualdad y Cifras sobre mujeres y hombres en la CAE”
<b>TÍTULO (tomo 3):</b>	“Análisis del capital social generado por las políticas de igualdad en la CAE”
<b>EDITA Y REALIZA:</b>	EMAKUNDE - Instituto Vasco de la Mujer. Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz
<b>EQUIPO TÉCNICO:</b>	Helena Ortiz de Lejarazu
<b>MAQUETACIÓN Y SEGUIMIENTO:</b>	ARRIN. Comunicación y Diseño
<b>DISEÑO GRÁFICO:</b>	Ana Badiola, Isabel Madinabeitia y Ana Rincón
<b>FECHA:</b>	Noviembre 2011
<b>DESCRIPTORES (obra completa):</b>	Políticas para la igualdad, administración pública, normativa autonómica, evaluación de planes de acción, igualdad de oportunidades, situación social de la mujer, datos estadísticos, memorias de actividades
<b>DESCRIPTORES (tomo 3):</b>	Políticas para la igualdad, planes de acción, igualdad de oportunidades, administración pública, administración foral, administración local
<b>TIRADA:</b>	600
<b>IMPRESIÓN:</b>	SACAL
<b>ISBN (obra completa):</b>	84-89630-28-3    978-84-89630-28-4
<b>ISBN (tomo 3):</b>	84-89630-32-1    978-84-89630-32-1
<b>D.L.:</b>	VI 734-2011

# INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	7
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>METODOLOGÍA</b> .....	15
<b>1. EL CAPITAL SOCIAL EN DIPUTACIONES</b> .....	19
<b>2. EL CAPITAL SOCIAL EN AYUNTAMIENTOS DE CAPITAL</b> .....	59
<b>3. EL CAPITAL SOCIAL EN AYUNTAMIENTOS</b> .....	89
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	121



P

**PRESENTACIÓN**







La presente publicación incluye cuatro volúmenes: tres informes de evaluación de políticas públicas de igualdad y un informe de situación de mujeres y hombres en Euskadi. Consideramos que la evaluación de las políticas públicas es fundamental si queremos avanzar en su desarrollo y sobre todo, en la mejora de su impacto en la sociedad y, en este caso concreto, en su impacto en la generación de una sociedad más igualitaria.

La Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres establece en su Disposición Adicional Primera el mandato de que la Comisión Interinstitucional para la Igualdad adscrita a Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer realice cada cinco años un seguimiento del cumplimiento, desarrollo y aplicación de la Ley.

En esta publicación conjunta se presenta la evaluación realizada en el año 2010, con la que se cierra un ciclo iniciado en 2005 con una evaluación inicial y otra intermedia en 2008 con el fin de contar con elementos suficientes de comparación en el proceso de implementación de las medidas establecidas en la Ley.

Junto con la evaluación de la Ley, presentamos la memoria de la ejecución del IV Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres por parte de los poderes públicos. El IV Plan, primero aprobado tras la promulgación de la Ley, es un documento que establece prioridades y concreta objetivos y estrategias para avanzar en la implementación de la norma. Su evaluación se convierte, por tanto, en un elemento complementario de la evaluación de la propia Ley.

Con el fin de complementar las mediciones anteriores se ha llevado a cabo, también, un análisis de carácter cualitativo a fin de valorar factores promotores y/o obstaculizadores en el desarrollo de las políticas de igualdad en las administraciones locales y el valor atribuido a instrumentos como la Ley, los planes de igualdad, la formación, etc. en la generación de capital social –entendido como conocimiento, actitud proactiva, relaciones, redes, etc. –de las políticas para la igualdad de mujeres y hombres.

Finalmente, el informe sobre la situación de las mujeres y hombres que Emakunde realiza anualmente nos ofrece un conjunto de datos seleccionados en función de su relevancia para ofrecer una panorámica de las diferencias entre mujeres y hombres en nuestra sociedad y los avances y resistencias en la corrección de sus desigualdades.

Los cuatro estudios que presentamos conjuntamente en esta publicación nos permiten realizar una fotografía global de las últimas tendencias de la Administración Pública Vasca en cuanto a las políticas de igualdad de mujeres y hombres.

Desde Emakunde esperamos que estas publicaciones sean instrumentos para la reflexión y sirvan de guía para las políticas de igualdad a planificar en el futuro.

Eskerrik asko.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Silvestre', with a large, stylized flourish above it.

María Silvestre Cabrera

Directora de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

# I

## INTRODUCCIÓN



## ANTECEDENTES

La Evaluación de la Ley para la igualdad realiza una valoración de la situación de la Administración Local en relación al grado de cumplimiento de la Ley para la Igualdad 4/2005 y, en concreto, analiza específicamente entre otras cuestiones, cuántos municipios tienen plan para la igualdad, cuántos tienen agente de igualdad y qué características tiene la plaza de agente, a qué consejerías están asociadas las o los agentes de igualdad y los presupuestos que se les dedican. Sin embargo, la metodología de evaluación se basa principalmente en técnicas cuantitativas, que facilitan realizar una valoración diacrónica del cumplimiento del documento legal, pero que conviene, al menos esporádicamente, complementar con un análisis cualitativo.

Este es el objeto de la investigación que se presenta a continuación: realizar un estudio cualitativo que permita profundizar en el impacto que la Ley 4/2005 ha tenido en el desarrollo de políticas de igualdad en los ayuntamientos y diputaciones, en lo que se refiere a desarrollo de planes de igualdad y a creación de alianzas y de personas trabajadoras en los consistorios, concienciadas y proactivas en materia de igualdad. La cuestión a responder es en qué medida, las políticas de igualdad, cuya expresión más habitual son los planes de igualdad, están generando un "capital social" de personas conscientes de la importancia de trabajar en igualdad y dispuestas a ello y en qué medida la generación de esa conciencia se traslada luego a resultados, es decir, a disposiciones y acciones reales a favor de la igualdad y a la inclusión de la perspectiva de género en su trabajo diario.

Más allá, se trata de conocer, en conclusión, en qué medida las políticas de igualdad, reflejadas habitualmente en los planes, son responsables de la generación de esas dinámicas, y en qué medida la mayor o menor trayectoria de las organizaciones tiene un reflejo en la mayor o menor pro actividad de la estructura de relaciones del departamento con la igualdad.

Este análisis debe permitir describir en profundidad la situación existente, las estrategias que se están desarrollando en torno a las políticas de igualdad y al cumplimiento de la ley, las causas y las consecuencias de aplicar distintas estrategias, para, a partir de esa información, poder establecer conclusiones que permitan a futuro reorientar la actuación de la administración.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Así pues, el presente informe analiza el capital social producido por las políticas de igualdad en ayuntamientos y diputaciones, entendiendo por capital social la red de relaciones generadas a través del desarrollo de las políticas de mainstreaming, así como su capacidad de influencia para implantar la perspectiva de género de forma transversal en la institución.

Específicamente se trata de realizar un análisis de la aptitud de las políticas y de los planes de igualdad, para conseguir crear en las instituciones alianzas, en y con distintos departamentos o áreas, para incrementar sus conocimientos y actitudes proactivas hacia el trabajo en igualdad y para reflejar esos conocimientos y actitudes en resultados concretos, es decir, en el cumplimiento de la Ley y en la implantación de medidas de actuación.

Además se trata de detectar buenas prácticas, agrupadas por entidades de tamaño y características similares, con el fin de que pueda producirse un aprendizaje mutuo que permita una mayor eficacia y asertividad en la labor de las unidades de igualdad.

Para ello se ha realizado un análisis de la situación en diputaciones y en ayuntamientos de capital, así como un análisis en ayuntamientos no capitalinos, comparando entre los municipios con planes de igualdad con cierta trayectoria y los municipios sin planes o con planes de reciente creación.

En cada uno de ellos se han analizado:

- Factores existentes en las administraciones locales y provinciales que puedan llevar a generar un capital social interno:
  - Características generales de las políticas de igualdad y proceso de elaboración de planes.
  - Implicación política.
  - Características de equipo técnico-unidades de igualdad.
  - Estructuras de coordinación.
  - Sistemas de planificación anual y de evaluación.
  - Formación en materia de igualdad.
- Traslación de los instrumentos a acciones concretas en materia de igualdad, y en concreto grado de cumplimiento de medidas concretas de la Ley 4/2005 para la igualdad entre mujeres y hombres:
  - Realización de evaluaciones de impacto de género.
  - Realización de estudios y estadísticas con perspectiva de género.
  - Uso no sexista del lenguaje.
  - Cumplimiento del articulado en relación a subvenciones, contratos y presupuestos.
  - Grado de implantación de medidas para la igualdad en los departamentos.
- Factores existentes en las administraciones locales y provinciales que puedan llevar a generar un capital social externo, en concreto en la relación con los agentes sociales, la ciudadanía y, en el caso de las diputaciones, con los ayuntamientos del territorio.

**M**

**METODOLOGÍA**





La muestra del estudio está compuesta por:

- Personas responsables de políticas, planes o acciones para la igualdad de diputaciones y ayuntamientos de capital, específicamente, componentes de las unidades de igualdad de las tres diputaciones y las tres capitales de territorios históricos.
- Representantes de los GTI de diputaciones y ayuntamientos de capital. Dado que el objeto es analizar la capacidad de los planes de igualdad para generar personas favorables a las políticas de igualdad, implicadas y con conocimientos en la materia, se ha buscado también la participación de representantes de las distintas áreas, servicios o departamentos de la diputación o los ayuntamientos de capital, en concreto, las que conforman los Grupos Técnicos Interdepartamentales, para analizar el grado de concienciación, conocimiento y proactividad en igualdad que presentan.
- Representantes de unidades de igualdad y agentes de igualdad de ayuntamientos no capitalinos. El grueso del trabajo de campo se ha realizado con agentes de igualdad de los ayuntamientos de los tres territorios históricos, ya que son los que abarcan mayor diversidad de situaciones, casuísticas y necesidades.

Para seleccionar a estas personas, se han atendido a los siguientes criterios:

- representatividad tanto de ayuntamientos con cierta trayectoria, como ayuntamientos con planes de reciente creación, entendiendo por tales los informados por Emakunde en 2009 o fecha posterior;
- representatividad de diversas situaciones de las agentes de igualdad: que lleven planes mancomunados, un solo plan para la igualdad, o varios planes de igualdad independientes entre sí y que sean contratadas directamente por los ayuntamientos, a través de Agencias de Desarrollo o a través de empresas del tercer sector;
- representatividad de los tres territorios históricos.

La metodología utilizada ha sido cualitativa, usándose una combinación de entrevistas y grupos de discusión.

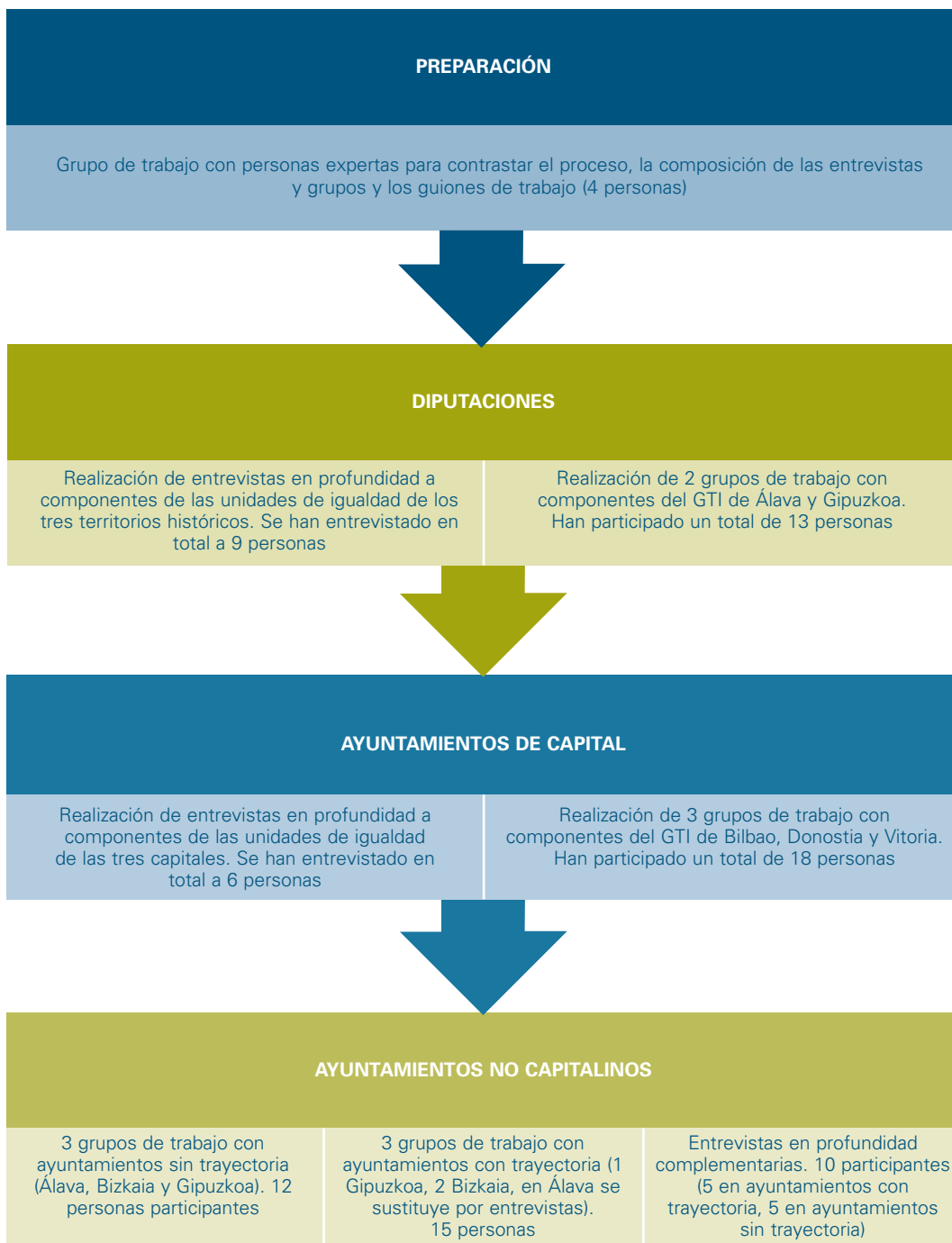
El trabajo de campo se ha desarrollado entre el 1 de junio y el 19 de octubre. En conjunto se han realizado:

- 25 entrevistas en profundidad (1), a profesionales de las unidades de igualdad de diputaciones, ayuntamientos de capital, ayuntamientos con trayectoria en igualdad y ayuntamientos sin trayectoria.
- 11 grupos de trabajo, a Grupos Técnicos Interdepartamentales (de Álava, Gipuzkoa, Bilbao, Donostia y Vitoria) y a agentes de igualdad de ayuntamientos de los tres territorios históricos, tanto con trayectoria como sin trayectoria.

Esta metodología se ha distribuido como sigue:

---

(1) En algún caso se han entrevistado a dos personas de la misma organización simultáneamente.



En total han participado 87 personas a lo largo de las sucesivas fases del trabajo de campo de la investigación.

# 1

## **EL CAPITAL SOCIAL EN DIPUTACIONES**



En el apartado que se presenta a continuación, se exponen los resultados de las entrevistas y grupos de trabajo realizados en las diputaciones forales. En concreto, se exponen las conclusiones obtenidas de las entrevistas en profundidad realizadas a representantes de las unidades de igualdad y de los grupos de trabajo con personas pertenecientes a los grupos técnicos interdepartamentales (GTI) realizadas en Álava y Gipuzkoa (2). En cada apartado se trata de exponer la situación tal y como es percibida por las unidades de igualdad, y de extraer las buenas prácticas para la generación de capital social, entendiendo como tales las estrategias que las unidades de igualdad han implementado para generar un mayor desarrollo del capital social en su institución y que los grupos técnicos interdepartamentales han corroborado como efectivos.

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD**

# **1.1**

### **ELABORACIÓN DE PLANES**

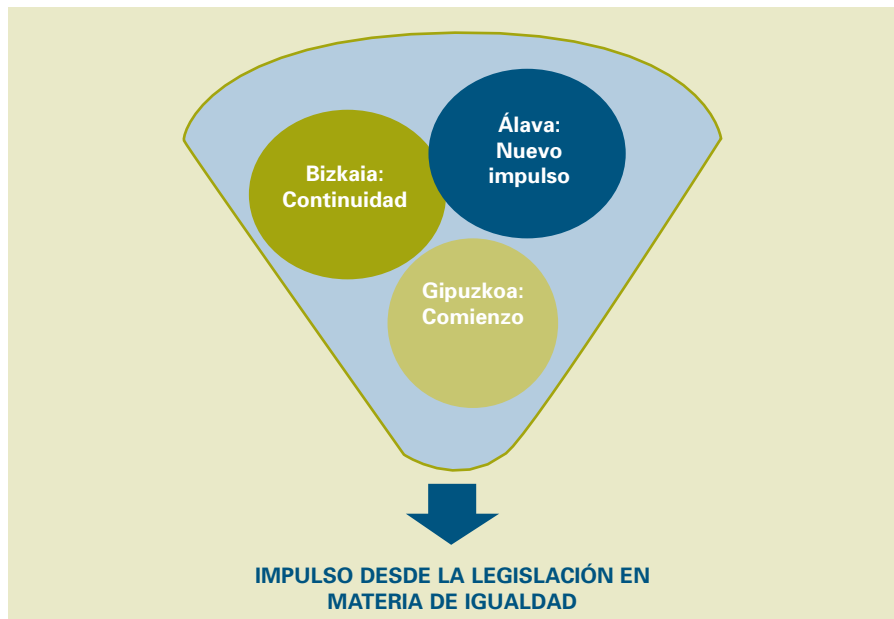
## **1.1.1**

Las diputaciones forales tienen una larga trayectoria en el desarrollo de políticas de igualdad, sin embargo, su plasmación en planes es marcadamente diferente, y de hecho constituyen los tres ejemplos de situaciones posibles. En Bizkaia la Dirección General de Igualdad y Derechos Humanos está dando continuidad a los planes de igualdad, que en la diputación se han venido haciendo en los últimos diez años. En Álava las políticas de igualdad comenzaron a plasmarse en planes en el año 98, con el primer plan para la igualdad. Cuando finalizó su periodo de aplicación, las políticas de género sufrieron un parón, observado tanto en el tiempo que costó desarrollar el segundo plan como en la escasa difusión y grado de conocimiento que obtuvo, que en los últimos tres años se ha trabajado muy intensamente en revertir. Por ello, pese a haber comenzado antes, en ambos casos se está implantando actualmente el tercer plan para la igualdad. En Gipuzkoa, por su parte, las políticas de igualdad se han desarrollado a través de diversos programas y actuaciones, pero sin que fueran plasmadas en un documento estratégico aprobado por Juntas Generales, hasta que la Dirección General de Cooperación, Derechos Humanos, e Igualdad ha aprobado en esta legislatura el primer plan, que ha arrancado con un destacable impulso de gestión, lo que ha favorecido que se produzca un avance de notable rapidez en muchos frentes.

Todas, sin embargo, muestran una característica común, que es la aceleración y el impulso de las políticas de igualdad en la presente legislatura. Este renovado empuje ha estado claramente provocada por la aprobación de la Ley 4/2005 para la Igualdad de Mujeres y Hombres y probablemente apuntalado por la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, que si bien no es un referente tan claro a nivel de contenidos, tuvo la doble virtud de reforzar las líneas de trabajo establecidas en la Ley Autonómica y hacerlo tres meses antes de que se celebraran elecciones y se constituyeran nuevos equipos de gobierno y nuevas agendas políticas.

---

(2) En Bizkaia no se pudo realizar grupo de trabajo y se sustituyó por una entrevista en profundidad.



En Álava y en Gipuzkoa esta tendencia ha sido además más acusada, ya que, además del mayor dinamismo y fortaleza de las estructuras de coordinación interdepartamental y la creación de nuevas unidades de coordinación intradepartamental, se ha desarrollado un mayor y más fuerte equipo impulsor, con la contratación de nuevas jefaturas de servicio y la dotación de mayor personal técnico.

Respecto a la duración y el momento de elaboración de los planes, también existen marcadas diferencias: mientras que Gipuzkoa desarrolló la estrategia de elaborar un documento planificador con rapidez (2008-2011), para acentuar y centrar los esfuerzos en el proceso de implantación, Álava ha seguido el modelo contrario, utilizando el proceso de planificación con parte de la propia implantación de la igualdad y sobre todo de la generación de alianzas dentro de la diputación y aprobando un plan al final de la legislatura (2010-2014), que es en parte reflejo de todo el trabajo realizado. Bizkaia se sitúa en un modelo intermedio y más habitual, en el que se dejó un lapso de un año para reflexionar y planificar y los tres años siguientes para implantar, haciendo coincidir, al igual que Gipuzkoa, el final del plan con el final de la legislatura.

En la metodología de elaboración se observan, en cualquier caso, varias semejanzas.

En primer lugar, en todos los casos se han elaborado diversos estudios y análisis previos, entre ellos:

- Un diagnóstico de la situación de la igualdad entre mujeres y hombres en el territorio, a partir de fuentes principalmente secundarias.
- Un análisis de la implantación de la igualdad en el seno de las diputaciones.
- Un análisis de las aportaciones de la ciudadanía y/o de las asociaciones (en Álava y Gipuzkoa).
- Una evaluación del plan anterior (en Bizkaia y Álava, ya que en Gipuzkoa no había precedentes).

En segundo lugar, en todas ellas se ha partido de un planteamiento de búsqueda de acciones realistas, lo que implica que se ha intentado limitar el número de acciones, y conseguir consensuar todas las acciones planteadas con los departamentos responsables, a tra-

vés de una metodología participativa. Además tanto Álava como Gipuzkoa han explicitado que la filosofía de implantación es que sea un plan en construcción, es decir, un documento flexible, del que se puedan eliminar en un determinado momento acciones que por motivos diversos no se vayan a realizar y en las que se puedan añadir acciones cuando se encuentre una oportunidad que sea conveniente aprovechar.

Para ello también, en todos los casos, se ha desarrollado una estrategia de relación bilateral, consensuando con cada departamento las acciones a desarrollar. Al menos en Gipuzkoa y Álava, esta relación bilateral se ha mantenido a nivel de dirección de departamento. En Álava además se ha realizado ex ante, para realizar una primera aproximación al posible planteamiento de los departamentos, y ex post, una vez elaborado el borrador para consensuarlo. En todos los casos, la estrategia de relación bilateral se ha completado con un trabajo grupal y/o de la Comisión Técnica Interdepartamental. En Gipuzkoa, aunque no estaba aún formada, se aprovechó el proceso para sentar las bases de la creación de este grupo.

Como características específicas, dado que en la Diputación Foral de Álava el proceso de elaboración del plan se ha utilizado para sentar las bases de la implantación de las políticas de igualdad, los diagnósticos y estudios previos se han realizado con mayor despliegue: así, el análisis de la situación de la igualdad en la diputación ha comprendido un proceso de encuesta a toda la plantilla, analizando no sólo qué actuaciones se estaban implantando o se podían implantar, sino también qué grado de conocimiento y sensibilidad existe en torno a esta cuestión. Además, los estudios anteriores se han completado con un análisis de la memoria histórica de las políticas de igualdad en la diputación, con el fin de detectar qué conocimiento y qué alianzas –es decir, qué capital social-, se ha ido generando, de forma que se pueda aprovechar en la próxima andadura.

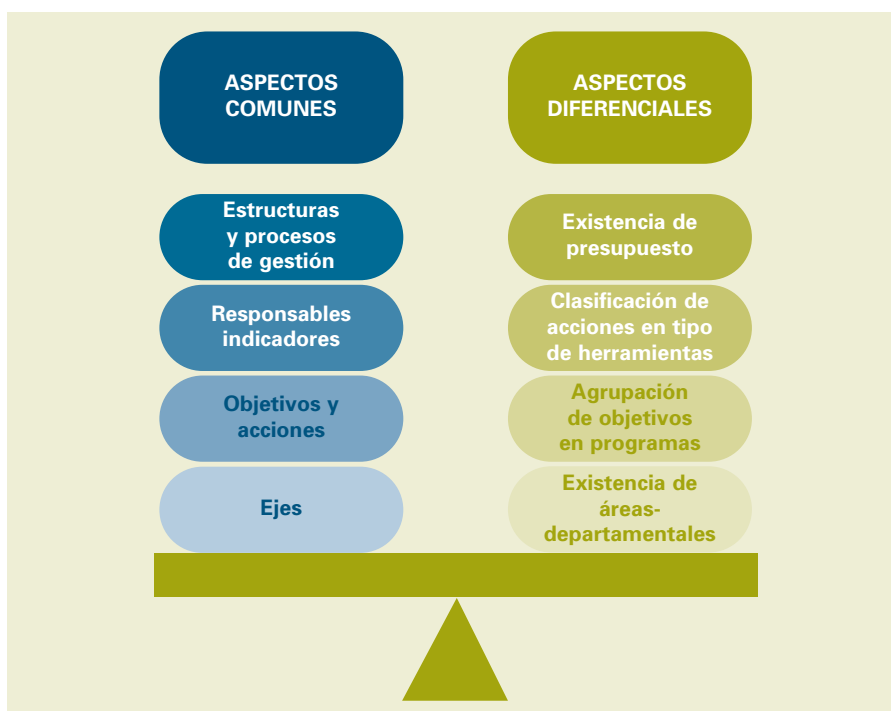
En cuanto a los resultados, los documentos rectores de las políticas de igualdad, presentan también, por su parte, varias tendencias comunes. Con respecto a sus referentes, tal y como prescribe la Ley, en todos los casos se observa una clara inspiración en los planes autonómicos, que en el caso de Gipuzkoa y Bizkaia se asientan en el IV Plan para la Igualdad, mientras que en Álava cuyo plan se ha aprobado muy recientemente, se sitúan en el V Plan, -ya que el proceso de elaboración de ambos coincidió en el tiempo-. La Ley Autonómica también es otro referente claro a la hora de elaborar los planes, mientras que la ley orgánica no se considera un referente tan evidente a nivel de contenidos, sino que lo es en la medida en que se asemeja al primero.

Todas ellas trabajan en torno a cuatro ejes: Mainstreaming (medidas generales en Álava), Empoderamiento, Corresponsabilidad-Conciliación y Violencia de Género. También todas ellas presentan una estructura con objetivos y acciones. Otro punto en común es que se describe a los y las responsables de las acciones, y que en los tres se establecen a priori los indicadores de evaluación, en el caso de Bizkaia diferenciando incluso indicadores cuantitativos y cualitativos. Por último, en todos ellos se establecen las estructuras y los modelos de gestión.

Las principales diferencias son que mientras en Gipuzkoa y Bizkaia el plan se estructura por departamentos, los objetivos se agrupan en programas y las acciones se clasifican según los tipos de herramientas de actuación de que dispone la administración (Sensibilización, creación de conocimiento, formación, dotación de recursos, evaluación y disposición de normas), en Álava y siguiendo el modelo del V Plan, tanto las áreas o departamentos, como los programas y la clasificación de las acciones por tipologías de herramientas, desaparecen. Por otra parte, el modelo de Gipuzkoa y el de Álava coinciden al considerar las acciones de Mainstreaming-Medidas Generales, como acciones comunes a todos los departamentos, y por tanto, elementos de tracción y trabajo conjunto que dotan

de mayor homogeneidad a las políticas de igualdad. El plan de Gipuzkoa destaca además por adecuar el documento a la estructura de la organización, de forma que su Plan no sólo se organiza por departamentos sino también por direcciones, facilitando a cada parte de la entidad determinar claramente qué objetivos y acciones son su responsabilidad.

### Aspectos comunes y diferenciales en planes de igualdad de diputaciones:



En lo que respecta a buenas prácticas, en principio, los equipos impulsores de las tres diputaciones se muestran de acuerdo en que lógicamente la situación ideal es conseguir mantener una trayectoria de evolución constante y mantenida en el tiempo, es decir, conseguir que los planes de igualdad se sucedan sin interrupción. Pero, sin embargo, los grupos técnicos interdepartamentales coinciden en que tanto o más importante que la existencia de documentos planificadores, es la existencia y constancia en el mantenimiento de las estructuras de coordinación y las dinámicas de trabajo.

A tenor de la valoración que las agentes de igualdad entrevistadas han realizado sobre la memoria histórica de las políticas de su organización, disponer de planes de igualdad aprobados de ningún modo garantiza ni el desarrollo de una serie de medidas estructuradas en igualdad ni la transversalización de la igualdad en la institución, ni mucho menos la generación de capital social, entendido como personas sensibles y proactivas en el trabajo para la igualdad.

Por el contrario, tanto las agentes como los GTI consideran que el desarrollo de procesos intensivos de relación, con o sin una planificación escrita y consensuada detrás que estructure el trabajo conjunto, genera espacios para la reflexión que posteriormente se traducen en personas dentro de los departamentos indudablemente más sensibles al género y más predispuestas a incorporar la perspectiva de género en su trabajo diario y/o a desarrollar acciones específicas para disminuir las desigualdades entre mujeres y hombres.



Con respecto al momento de elaboración de los planes y duración, la ventaja del modelo de Bizkaia y Gipuzkoa, basado en la coincidencia con el período de legislatura, es que obviamente, la seguridad de que el plan tenga respaldo político es mucho mayor, ya que el equipo de gobierno que debe impulsarlo a este nivel es el mismo que debe aprobarlo. La desventaja de este modelo es que el nivel de consenso y de reflejo con respecto a la actuación real de la diputación es menor.

Por otra parte, la ventaja del modelo alavés es que, tal y como el grupo técnico y las agentes de igualdad afirmaban, en el proceso se generan mayores alianzas y que el plan es un documento más compartido y apropiado por parte de los departamentos, mientras que la desventaja es que la certeza de que el plan tenga un impulso político continuado es menor.

Por su parte, entre hacerlo con un período de aplicación de cuatro años y hacerlo de tres la cuestión importante a tener en cuenta es, por una parte, la dificultad para aprobar el plan con la prontitud que requieren los cuatro años de duración de un plan, y por otra, la necesidad de adecuar las cargas de trabajo en caso de que se generen retrasos.

En cualquier caso, nuevamente más importante que realizar el plan como un paso previo al comienzo del trabajo en igualdad, o como el resultado del trabajo de una legislatura y la preparación para la siguiente, es que en ambos casos, después de su aprobación o antes respectivamente, se realicen procesos de interacción, comunicación y relación intensivos con el resto de la institución.

Obviamente los planes de igualdad deben ser un marco de referencia común para toda la entidad, por lo que lo ideal es disponer de ese marco para guiar el trabajo conjunto entre departamentos y la relación con la Comisión Interdepartamental. Pero cuando la organización se encuentra en una situación de falta de trayectoria en el trabajo conjunto a favor de la igualdad, se considera que ese ideal o bien está respaldado por un intenso trabajo de apoyo, formación y sensibilización con los departamentos, como se ha realizado en Gipuzkoa o bien se sacrifica a favor de conseguir involucrar previamente a todas las personas encargadas de su implantación, como se ha realizado en Álava: lo contrario puede llevar a tener un documento y no una política de transversalidad en igualdad.

La elección depende, en este caso, del conocimiento que se tenga de la cultura organizativa en que se ha de aplicar: si la existencia de un plan dota de mayor legitimidad y capacidad de convocatoria, es preferible aprobarlo al principio. Si no es así, o si las resistencias que puede generar diseñar un plan con rapidez son mayores que los beneficios potenciales de disponer de plan, es preferible comenzar a trabajar la relación con los departamentos antes que el respaldo documental.

La metodología de elaboración que tanto las agentes de igualdad como los GTIs consideran adecuada, parece claro que debe contar con unas características básicas: Previamente se requiere una serie de información, diagnósticos o estudios previos, incluyendo análisis de la situación social, análisis de demandas y opiniones del movimiento asociativo y/o de las mujeres, análisis de la situación en la institución y análisis de resultados del plan anterior. Es fundamental que participe la organización, preferiblemente desde una relación bilateral. Mejor a alto nivel, siguiendo una estrategia de consensos de arriba abajo, es decir, de nivel de dirección a nivel técnico. Esto no implica que no sea importante consensuar y comunicar las acciones al equipo técnico, todo lo contrario, son ellos y ellas quienes en primera instancia se encargan de la ejecución del plan, por lo que es básico trabajar con este equipo bien en la fase de toma de decisiones o bien en la fase de comunicación del plan. En cualquier caso, en esta dinámica de trabajo bilateral, se considera una buena práctica dotar a los departamentos de un borrador previo o documento de partida a partir del cual trabajar. Además y para crear procesos de trabajo más homogéneos, conviene com-

binar la relación bilateral con un trabajo en grupo. Por último, es básico realizar procesos de participación ciudadana que tengan en cuenta al movimiento asociativo y la ciudadanía.

Por otra parte, estas características básicas pueden completarse con un análisis de las fortalezas y las debilidades de las políticas de igualdad en la institución, analizando la sensibilidad y permeabilidad a implantar políticas de igualdad y puede analizarse también qué antecedentes existen y en qué medida los antecedentes han conseguido sus objetivos en materia de igualdad y/o generar en la institución un determinado capital social.

Con respecto a las características de los planes, parece haber consenso en que una buena práctica es tener en cuenta las características del documento planificador de ámbito autonómico pero adaptándolo a las necesidades y características de la institución en que se vaya a desarrollar: sustituyendo las áreas por los departamentos y estructurando el documento en base a la estructura de la organización como Gipuzkoa, definiendo los indicadores más adaptados a las necesidades y características de la institución, como realiza la Diputación de Bizkaia, o eliminando los niveles que complejizan el plan y no resultan necesarios para un ámbito más reducido, como ha hecho Álava al no diferenciar entre objetivos generales y específicos. Otra buena práctica es establecer un presupuesto aunque sea aproximado y contabilizar, temporal y económicamente las horas que se invierten en los departamentos en el trabajo en igualdad, con el fin de visibilizar y valorar el coste de tiempo y dinero.

## **IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PARA LA IGUALDAD EN DEPARTAMENTOS**

### **1.1.2**

En general, en todas las diputaciones, la valoración desde las unidades de igualdad, es que los departamentos que más tienden a actuar desde la perspectiva de género son aquellos que tienen, por diversos motivos, programas específicos dirigidos a las mujeres o al fomento de la igualdad. Estos departamentos son los que trabajan temas relacionados con bienestar o inclusión social, que tiene en las mujeres su principal público objetivo y cultura y deportes, y departamentos que han tenido tradicionalmente un programa dirigido a las mujeres, como suele ser el caso de los que trabajan temas relacionados con promoción económica y empleo. Las áreas o políticas a los que más les cuesta trabajar con perspectiva de género son en general urbanismo, obras públicas, transportes, movilidad y ordenación del territorio, medio rural o hacienda porque se sitúan en departamentos muy masculinizados, con una forma de trabajar muy poco tendente a distinguir entre necesidades específicas por público objetivo y tradicionalmente alejados de la perspectiva de género.








Sin embargo, hay que destacar que las dificultades para trabajar con perspectiva de género en estos ámbitos no son sistemáticas. Muy por el contrario, en algunas diputaciones existen fuertes referentes de trabajo en temas de transporte con perspectiva de género y estudios y proyectos sobre la situación de las mujeres en el medio rural. Y es que si bien existen ámbitos tradicionalmente masculinizados, por un lado, la existencia en esos departamentos de personas con sensibilidad e interés en las políticas de igualdad –a nivel político y/o técnico si están en puestos con cierta capacidad de decisión- y por otro, la existencia de referentes a nivel autonómico o en otras instituciones de carácter similar, tienden a vencer estas resistencias potenciales.

Con respecto al tipo de acciones que se realizan, son sobre todo acciones dirigidas a crear la base que permita tener personal predispuesto y capacitado para trabajar en igualdad, es decir acciones de sensibilización y de formación. También tienden a hacerse más acciones de mainstreaming, que acciones directamente enfocadas al fomento de la igualdad.

Para la realización de acciones, el mayor referente son los propios planes de la diputación y en menor medida la Ley de Igualdad. El plan autonómico es un referente más específico del de las unidades de igualdad que de los grupos técnicos interdepartamentales. La Ley, además, es más conocida por lo que respecta a los artículos dirigidos a incorporar medidas generales, para incorporar la perspectiva de género en la administración, que por las medidas para promover la igualdad en diferentes áreas de intervención, es decir, las comprendidas en el título III. Esto se debe a que, por un lado, se considera que muchas de las medidas contempladas en el título III no afectan a la diputación, ya que no tiene competencias en educación, ni en sanidad ni en empleo, y a que, en cambio, las medidas del título II, al ser comunes a todos los departamentos, se han perfilado en dinámicas conjuntas y, por tanto, con mayor intensidad.

Sin embargo, como instrumento legitimador y motor, indudablemente es el mayor y más importante referente, el documento al que se remiten para conseguir impulsar la transversalización cuando se encuentran resistencias políticas o técnicas.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  **Ser constante en el mantenimiento de las estructuras de coordinación (Comisiones Inter e Intradepartamentales) y las dinámicas de trabajo por encima de la constancia en el mantenimiento de documentos**
-  **Valorar pros y contras en función de la cultura organizativa a la hora de decidir el momento de elaboración de los planes, la vigencia y duración: no lanzarse a la elaboración del plan sin reflexionar estos puntos previamente**
-  **Elaborar planes realistas: adaptar la intensidad del trabajo y la cantidad de acciones a la vigencia del plan**
-  **Inspirar la estructura del plan en el modelo autonómico adaptándolo a las características de la institución: reflejar el organigrama de la organización, adecuar los indicadores, simplificar la estructura del plan adecuándolo al tamaño...**
-  **Desarrollar la metodología de elaboración de planes disponiendo de diagnósticos o estudios previos**
-  **Desarrollar la metodología de elaboración de planes haciendo partícipe a la organización, preferiblemente desde una relación bilateral y combinando la relación bilateral con un trabajo en grupo**
-  **Desarrollar la metodología de elaboración de planes desarrollando una estrategia de consensos de arriba abajo**

En general, la percepción tanto de los grupos técnicos interdepartamentales como de las agentes de igualdad es que, a nivel general, la igualdad entre mujeres y hombres no es una prioridad política.

Sin embargo sí se ha percibido en todos los casos un mayor impulso en esta legislatura por parte de Juntas Generales, como se menciona en el apartado anterior, en gran parte motivada por la legislación que se ha desarrollado en la materia.

Este impulso se ha plasmado en la creación o ampliación de las personas técnicas que trabajan en igualdad, en la promoción de los planes de igualdad y en la posición de las estructuras de impulso en el organigrama. Así, en la Diputación Foral de Bizkaia se creó en 2008 la Dirección General de Igualdad y Derechos Ciudadanos que se situó dependiendo del Gabinete del Diputado General. En Álava el Servicio de Igualdad, Inmigración y Cooperación estuvo situado en Presidencia durante un año, hasta que se reubicó en dependencia del Departamento de Política Social y Servicios Sociales, si bien el Consejo de Diputadas y Diputados forma parte de la estructura de gestión del Plan. En Gipuzkoa, la Dirección General de Cooperación, Derechos Humanos e Igualdad ha sido implantada, en la presente legislatura, dentro del Departamento de Deportes y Acción Exterior, en tanto que el diputado al frente de este departamento es también 1er Teniente de Diputado General y quien preside la Comisión Política para la Igualdad.

Cabe destacar, no obstante, que si bien las representantes de las unidades de igualdad entrevistadas y los GTIs consideran obviamente recomendable que la posición del equipo promotor sea dependiente del máximo nivel, para favorecer el acceso a toda la organización, tanto o más importante es que el o la diputada de la que se dependa sea una persona proactiva y dispuesta a apostar por las políticas de igualdad, lo que a su vez está condicionado por su sensibilidad y conocimiento en la materia y por su capacidad de liderazgo. También desempeña una función importante la persona directora del servicio o dirección, ya que un mayor dinamismo y el desarrollo de relaciones con otros directores y directoras y con el nivel político contribuye en gran medida a un mejor posicionamiento.

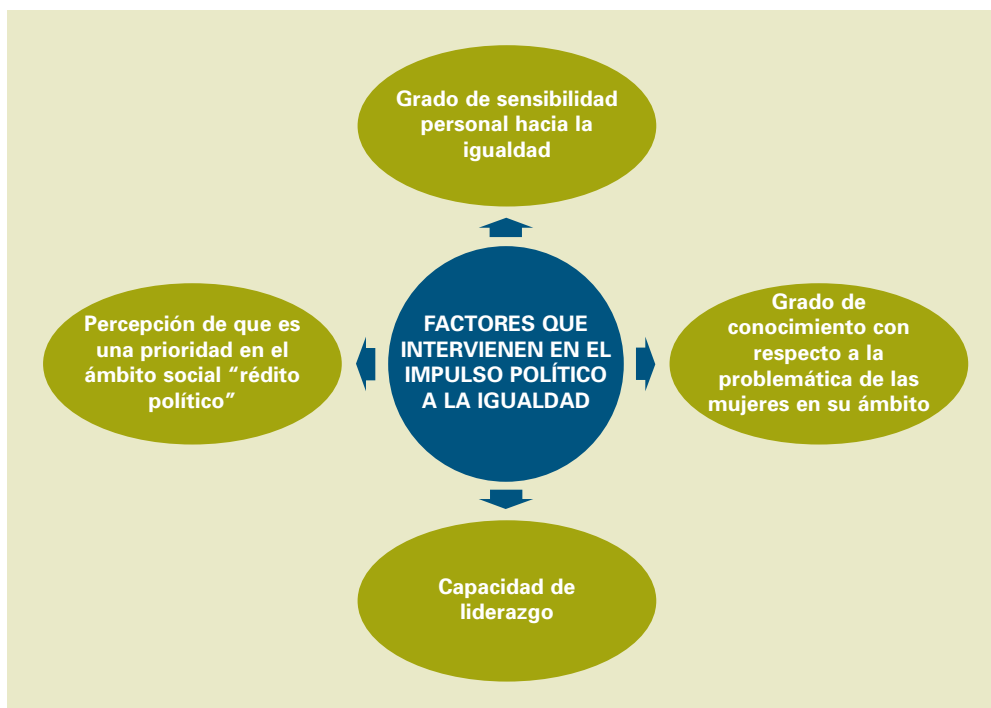
Otro factor influyente y que no se debe desdeñar es la demanda de la ciudadanía y la existencia de un movimiento asociativo fuerte, que establezca la necesidad de actuar y que permita visibilizar la rentabilidad política.

Si el liderazgo de las estructuras políticas de las que dependen los servicios de igualdad es un factor fundamental, otro factor igualmente importante es la sensibilidad del resto de diputados y diputadas. En este ámbito la primera valoración que hacen la mayor parte de las personas que participan en la investigación, es que actualmente es muy políticamente incorrecto no apoyar el desarrollo de la igualdad, por lo que independientemente de que se produzca o no un amparo real a la transversalización de las políticas de género en sus departamentos, no existen, o al menos no es frecuente que se produzcan, oposiciones explícitas. El grado en que se sucede una traslación del discurso a un apoyo real, es más variable, y aunque tanto los grupos técnicos interdepartamentales como los equipos impulsores detectan un mayor conocimiento y una disminución de los obstáculos para implantar medidas a este nivel, todavía la situación dista mucho de ser óptima.

Los factores que influyen en que un diputado o diputada sea más o menos sensible, según han revelado entrevistas y grupos, son nuevamente la sensibilidad y/o militancia previa en

temas de igualdad, unidas a un liderazgo fuerte dentro del departamento, a los que se une además la mayor o menor evidencia de la importancia del género en el ámbito de su competencia: dado que la pobreza es un fenómeno muy feminizado, las personas con responsabilidad política en los departamentos de acción social, es probablemente más fácil que no sean resistentes a la igualdad. En cualquier caso, de los dos factores, indiscutiblemente el más importante es el primero: que exista un cierto grado de sensibilidad o de concienciación con respecto a la discriminación social por razón de género. De hecho el segundo factor,- que los sectores más tradicionalmente alejados de las políticas de igualdad sean más resistentes a la igualdad-, es más que un factor causal, una consecuencia, de la falta de personas al frente, con conocimiento de la problemática de la discriminación específica de las mujeres en su ámbito.

Por último y en relación a esta cuestión, cabe destacar que lo que las personas técnicas, no consideran un factor determinante, es paradójicamente, el partido político al que pertenezcan, ya que aunque en teoría los grupos situados ideológicamente en la izquierda debieran ser más favorables a la igualdad, en la práctica la coyuntura socio-política (en este caso marcada por la ley) y los perfiles concretos de personas que lideran los departamentos son criterios más determinantes.



Un problema importante que existe en relación a la cuestión del impulso político es que cada cambio de legislatura se genera una situación de incertidumbre con respecto al modelo de estructura y la posición en el organigrama. Por ello, una idea aportada por una de las unidades de igualdad entrevistadas es que se estableciese un modelo a nivel de la CAE por el que se crease un organismo de igualdad por territorio histórico, adscrito al Gabinete del Diputado General y que esa dependencia viniera establecida a través de una norma foral, de forma que se evitaría que la legitimidad del organismo esté supeditada a los cambios políticos.

En cualquier caso, entre las buenas prácticas para la generación del capital social, una de las más mencionadas por las unidades de igualdad y los GTIs es que la persona que ejerce la dirección de la unidad de igualdad tenga una serie de características básicas: sensibilidad e incluso militancia en relación a la igualdad, capacidad de interlocución en la entidad y pro actividad en la relación interdepartamental, todo ello abanderado por una fuerte capacidad de liderazgo. Estas características facilitan la interlocución y movilización a nivel político.

En relación a la generación de mayor sensibilidad y pro actividad en el apoyo a la igualdad por parte de diputados y diputadas, parece aconsejable, en la medida de lo posible, realizar una formación especialmente dirigida a ellos y ellas. Para que esto sea eficaz los dos puntos fundamentales son, en primer lugar, asegurar la presencia de todos y todas, para lo cual, lo que en la experiencia de Álava dio resultado fue que se aprovecharon unas convocatorias regulares y se esperó hasta conseguir un quórum adecuado, llegando a suspender la formación hasta en dos ocasiones; y en segundo lugar, conseguir que la formación esté muy dirigida a este perfil y enfatice no sólo la importancia política de abordar el género desde una perspectiva transversal sino también en qué medida hacerlo implica un mejor abordaje de su trabajo, y, por tanto, una ventaja personal y para sus respectivos partidos.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



**Perfil de dirección comprometido con la igualdad, con capacidad de interlocución interdepartamental y liderazgo en la institución**



**Realizar formación dirigida a los y las diputadas**

## EQUIPO TÉCNICO: LA UNIDAD DE IGUALDAD

# 1.3

Si algo evidencia el impulso en igualdad que se ha producido en la presente legislatura es, tal y como se menciona en el apartado anterior, la creación de equipos técnicos y la ampliación del personal dedicado a la igualdad.

Posición de los equipos promotores de igualdad –unidades de igualdad– en el organigrama



En todos los territorios históricos las estructuras han sido creadas en esta legislatura. Su composición y tamaño son los siguientes:

- En Álava, el equipo se integra en el Servicio de Igualdad, Inmigración y Cooperación y está compuesto por una persona directora, una jefa de servicio y dos personas técnicas con plaza de funcionarias de nivel A, con dedicación exclusiva a temas de igualdad.
- En Gipuzkoa, se sitúa en la Dirección General de Cooperación, Derechos Humanos e Igualdad y está compuesto por una directora, una jefa de servicio y una persona técnica con dedicación exclusiva.
- En Bizkaia, la Dirección General de Igualdad y Derechos Ciudadanos está compuesta por una directora, dos técnicas con plaza interina y una persona administrativa.

Pese a todo, tanto las personas entrevistadas como los y las componentes de los grupos técnicos interdepartamentales, consideran que la cantidad de personas que conforman los equipos no es proporcional a la cantidad de trabajo que deben englobar. Las representantes de las unidades de igualdad enfatizan que la función de transversalización, la de impulso en los ayuntamientos del territorio y la de promoción de la igualdad en el movimiento asociativo de las mujeres y en la sociedad en general es difícilmente abarcable en toda su

dimensión con el tamaño actual y de hecho, en aras de la eficacia, unos ámbitos se priorizan sobre otros.

Los grupos técnicos visualizan en menor medida el trabajo externo de las unidades de igualdad, pero consideran que el abordaje de las evaluaciones de impacto de género es una tarea extremadamente compleja que requiere de una importante cantidad de recursos humanos.

En la constitución de los equipos, la primera decisión que hubo que tomar fue la opción entre esperar a que hubiera una OPE o sacar las plazas de técnicas de igualdad mediante una interinidad. Una decisión entre la rapidez y la estabilidad del puesto.

Pese a que la rapidez es obviamente fundamental, hay que tener en cuenta que la falta de continuidad de las personas supone un importante riesgo de pérdida de conocimiento, destreza, experiencia, pericia y capital relacional, por lo que los cambios de personal implican necesariamente una importante ralentización en la dinámica de trabajo. Esta parálisis o incluso retroceso, es notoria, tanto para el equipo impulsor, que debe acoger y formar al nuevo personal, como para el grupo técnico interdepartamental, que debe acostumbrarse a las nuevas dinámicas de trabajo.

Por lo que respecta a las características que las unidades de igualdad consideran que son importantes para desempeñar las funciones de agentes de igualdad, son las siguientes:



- **Formación en igualdad:** Es un requisito evidente que, sin embargo no ha comenzado a exigirse sistemáticamente hasta la aprobación de la Ley de Igualdad. La formación es básica para reducir los tiempos de adaptación y para que las personas que entran realicen las funciones pedagógicas y de asesoramiento a los grupos intra e interdepartamentales.
- **Capacidad de aprendizaje.** La capacidad de aprendizaje también constituye un requisito importante a tener en cuenta, en tanto que la interlocución y la relación con los



departamentos debe basarse en un importante grado de conocimiento de las políticas y prioridades departamentales, con el fin de realizar propuestas concretas de lo que implica introducir la perspectiva de género en cada parte de la organización.

- Flexibilidad y capacidad de adaptación. Otra característica importante es ser capaces de detectar las oportunidades y los riesgos en los procesos de implantación de las políticas de igualdad y ser capaces de explotarlos y utilizarlos en el objetivo de la transversalización de las políticas de género.
- Constancia en los objetivos. Otro aspecto que destaca es la importancia de perseverar en el diseño de estrategias a medio, largo plazo. Es muy frecuente que la labor se vea obstaculizada por situaciones coyunturales o estructurales, que sólo pueden vencerse con constancia.
- Capacidad relacional: Buscar aliados y aliadas, conocer el entorno, utilizar las relaciones personales para ir haciendo una labor de formación y sensibilización, son estrategias poco explicitadas y que sin embargo constituyen la base de la labor de las agentes de igualdad.

Teniendo en cuenta lo anterior, a la hora de concretar las buenas prácticas claramente se considera que es importante que los equipos de igualdad tengan unas condiciones de trabajo que faciliten la permanencia en el puesto, por lo que es preferible que las plazas sean de personal funcionario de nivel lo más alto posible, con dedicación exclusiva.

Respecto a las características que deben tener para que su labor sea eficaz, además de las mencionadas por las unidades de igualdad, los grupos técnicos interdepartamentales han realizado un análisis de la labor que realizan sus respectivos equipos impulsores, y las características que consideran, han ayudado en mayor medida a fomentar la implantación de los planes.

Los dos grupos realizados han evidenciado una valoración extremadamente positiva del trabajo que realizan sus respectivas unidades. Destacan entre las características positivas, tanto en Gipuzkoa como en Álava, el alto grado de conocimiento no sólo en igualdad sino también en sus ámbitos de trabajo respectivo, lo que les permite ser enormemente asertivas a la hora de dar pautas de actuación. Otro punto que destacan es el carácter pedagógico y formativo que imprimen a las reuniones, que les lleva a que las dinámicas de trabajo sean al mismo tiempo un proceso de implantación y de formación en igualdad. Destacan también la "mano izquierda" o el equilibrio entre la presión necesaria para dinamizar el trabajo y la flexibilidad para no perder alianzas, así como su receptividad a las sugerencias. En Gipuzkoa, mencionan especialmente la capacidad para desarrollar dinámicas de grupos y gestionar grupos de trabajo, así como la capacidad para estructurar y planificar el trabajo y transmitirlo con claridad, mientras que en Álava se menciona especialmente la perseverancia en los objetivos y la alta capacidad de interlocución y negociación, incluso al más alto nivel.

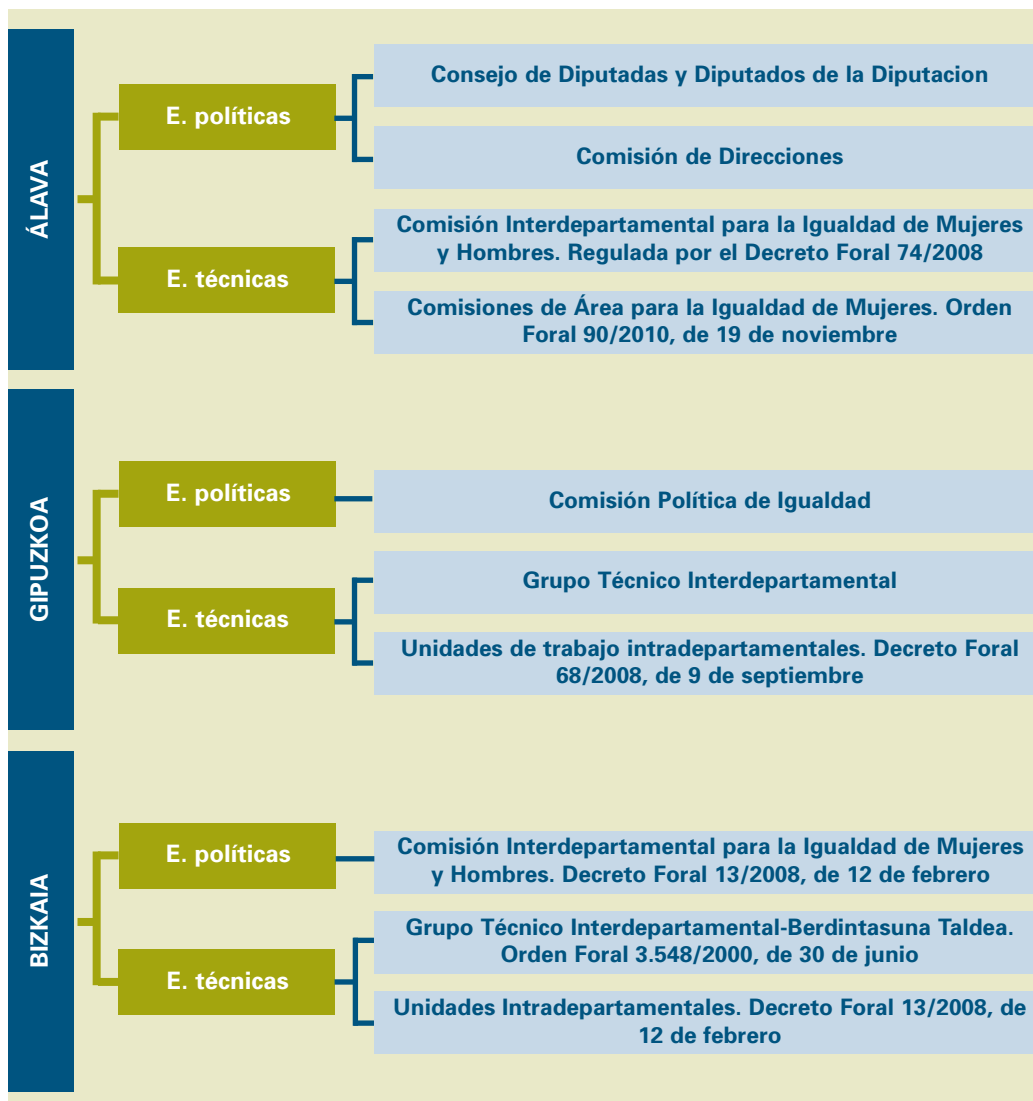
## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Es preferible que las plazas sean de personal funcionario de nivel A con dedicación exclusiva
- Alto grado de conocimiento en igualdad y en los ámbitos de trabajo de los departamentos
- Caracter pedagógico y formativo
- “Mano izquierda”
- Capacidad para desarrollar dinámicas de grupo y gestionar grupos de trabajo
- Capacidad para estructurar y planificar el trabajo
- Perseverancia en los objetivos y alta capacidad para interlocutar y negociar

## ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

# 1.4

Las estructuras de coordinación de las tres diputaciones tienen un esquema muy similar:



En su composición y funcionamiento presentan, sin embargo, algunas características específicas.

Así, en todas las diputaciones se han dispuesto comisiones políticas formadas por directores y directoras de los departamentos. En Álava, estas direcciones se reúnen mensualmente, y su figura se ve completada por el Consejo de Diputados y Diputadas, que también forma parte formal de la estructura de gestión del Plan. En Gipuzkoa y Bizkaia, se reúnen con menor frecuencia, una o dos veces al año.

En cualquier caso, todas tienen en común que su actividad es en gran parte desconocida por los grupos técnicos interdepartamentales consultados (3), que afirman no saber qué decisiones toman ni en qué repercute sobre la gestión del plan. Saben en cambio que sus directores y directoras son convocados con mayor frecuencia y se percibe un mayor conocimiento de las actuaciones del plan que son responsabilidad del departamento. En Álava esto se debe a la mayor frecuencia de convocatorias y también a su función en el proceso de elaboración del plan, en el que fueron preguntados tanto al comienzo como al final. En Gipuzkoa, el grupo técnico considera que la asertividad y el carácter pedagógico de las reuniones son los factores principales.

En cuanto a las estructuras técnicas interdepartamentales –Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Álava, Grupo Técnico Interdepartamental en Gipuzkoa y Berdintasuna Taldea en Bizkaia, se reúnen en todas las diputaciones con una frecuencia de en torno a una vez al mes.

Su composición es variable. Con respecto a los departamentos representados, en Álava están designadas para la Comisión personas titulares y suplentes por cada uno de los diez departamentos, dos institutos, cinco sociedades forales y el organismo autónomo Centro de Cálculo, es decir, dieciocho personas. En Gipuzkoa, además de los diez departamentos hay dos representantes sindicales, mientras que en Bizkaia hay una persona por departamento.

El Grupo Técnico de Bizkaia fue el primero en ser regulado mediante orden foral en el año 2000. En Álava este grupo data de 1998, año de creación del primer plan, pero ha sido regulado en la presente legislatura, mediante el Decreto Foral 74/2008.

El perfil de personas que lo compone también presenta características propias en cada diputación.

En Gipuzkoa todas las personas que representan a los departamentos son los y las secretarías técnicas. La Secretaría Técnica es un servicio común a todas las direcciones que componen cada departamento y en él la figura que está al frente es un puesto de alto rango, con peso específico, influencia y con responsabilidad en la gestión departamental. Esto se considera que es una importante fortaleza, reforzada por el hecho de que la mayoría tengan un perfil jurídico que les dota de un gran sentido del deber hacia la Ley de Igualdad, lo que facilita el proceso de transversalización. La posible debilidad de esta situación está en que no son personas formadas en igualdad, por lo que la relación con el grupo tiene un fuerte carácter formativo.

En Bizkaia el perfil de personas es en su mayoría jefaturas de servicio procedentes de los Servicios Generales de cada departamento, salvo en el caso de Hacienda, que tiene como participante a la persona responsable de comunicación interna y externa y el Departamento de Acción Social, que está representado por la asistente del Servicio de la Mujer.

Por su parte, en Álava la composición es más diversa, está compuesta por jefes o jefas de servicio o por personal técnico.

Sin embargo, la estructura técnica a la que más importancia se da, tanto desde las unidades de igualdad como desde los GTIs, y que suponen una importante novedad de esta

---

(3) En Álava el grupo técnico interdepartamental se denomina oficialmente Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres, pero cuando nos refiramos a las estructuras técnicas lo haremos de forma genérica como grupo técnico interdepartamental o GTI .

legislatura, son las unidades técnicas intradepartamentales (4). Reguladas en todos los casos por decretos u órdenes forales, agrupan a representantes de los servicios y/o direcciones de cada departamento. En muchos casos, y siempre que es posible, se trata de involucrar a la figura de las jefaturas de servicio. En Álava, prevé que estas estructuras podrán ser creadas ad hoc o se podrá constituir como tal las estructuras existentes en los departamentos, ya que en muchos hay reuniones semanales de jefaturas de servicio.

En algunos departamentos el grado de desarrollo y la constitución del grupo intradepartamental ha sido más fácil que en otros, dependiendo de factores como el tamaño, la cultura organizativa del propio departamento y la capacidad de liderazgo de los y las representantes del grupo técnico intradepartamental. En cualquier caso, las tres diputaciones afirman que están constituidos en la mayoría de los departamentos.

En cuanto a las recomendaciones de buenas prácticas y por lo que respecta a las comisiones políticas, los GTIs han valorado positivamente la tendencia a incrementar la frecuencia de las reuniones y el grado de implicación de las direcciones en la gestión de las políticas de igualdad, ya que es fundamental para traccionar al nivel técnico, por un lado, porque facilita su propia dedicación y, por otro, porque facilita su labor de transmisión e impulso de la igualdad en las unidades interdepartamentales. En ese sentido, es importante que las direcciones de las unidades de igualdad sean proactivas en el fomento de las relaciones a este nivel e implanten metodologías y estrategias de trabajo tanto multilaterales como bilaterales.

En relación a los grupos técnicos interdepartamentales, en Gipuzkoa el GTI valora positivamente una dinámica de relación liderada por la unidad de igualdad altamente planificada, estructurada y comunicada. Cada año se priorizan las acciones de un eje (mainstreaming, empoderamiento, etc.) y se proyectan las reuniones que se van a desarrollar y los temas que se van a tratar. El planing se entrega a la Comisión. En las reuniones se comparten las acciones que se han hecho y las que no, y se plantean tanto las buenas prácticas como los obstáculos, dando a las reuniones un carácter pedagógico. Además se realizan procesos formativos que acompañan al objeto de las reuniones. Este objetivo de utilizar la gestión diaria como un proceso de formación que genere capital social, está siendo en Gipuzkoa un motor muy potente, ya que los y las participantes en el GTI afirman estar aprendiendo y adquiriendo conciencia de la importancia de incorporar la perspectiva de género con gran rapidez. En Bizkaia, la relación con el grupo técnico se basa en una dinámica dirigida a ofrecer acompañamiento y reconocimiento a su labor, ya que se considera que pese a la existencia de las unidades de igualdad, el trabajo en igualdad sigue siendo en gran medida solitario, y al no estar incluido en la descripción de las RPT no se valora lo suficiente. Así el perfil de relación es más de asistencia técnica y cuasi coaching. En Álava, se considera que una buena práctica es en primer lugar tener en cuenta a toda la organización, incluyendo, institutos y sociedades forales –es destacable que lo valoran como tal tanto los departamentos que ya formaban parte de las estructuras de coordinación de planes anteriores como los recién incorporados- y sobre todo, compaginar el seguimiento a nivel técnico, tanto multilateral como bilateral, con el impulso desde las direcciones. Así, el GTI afirmaba que al haber participado sus directores y directoras en la elaboración del plan para la igualdad, tenían un mayor nivel de información de los contenidos del plan y presentaban en general una buena disposición.

Por lo que respecta a las unidades intradepartamentales, en todas las diputaciones constituyen una figura nueva, extremadamente bien valorada por las personas asistentes a las

---

(4) En Álava se denominan Comisiones de Área para la Igualdad de Mujeres y Hombres, pero cuando hablemos de ellas en términos generales los denominaremos unidades intradepartamentales.

entrevistas y los grupos, especialmente los GTIs. Se considera que es una estructura fundamental para eliminar el embudo que suponía el que sólo hubiera una persona por departamento que conociera las políticas de igualdad, y de este modo dar un fuerte impulso a la transversalización de la socialización y la implantación del plan. En ese sentido, el reto que se plantean a medio-largo plazo es reforzarlas y dotarlas de mayor entidad y dinamismo, para lo cual se considera que las herramientas más importantes son: un proceso de formación intenso y generalizado, un impulso desde las direcciones con enfoque arriba-abajo y una mayor sistematización de las dinámicas de trabajo. El enfoque de arriba abajo, se plasma, en Gipuzkoa, en que la convocatoria se realiza desde la Secretaría Técnica (figura con rango dentro de la diputación), en Bizkaia, se está buscando que los y las directoras se impliquen en mayor medida, enviando circulares para promover el cumplimiento de determinadas medidas, y visibilizando a los y las componentes, por ejemplo mediante el reparto de marca páginas con los nombres de las personas que componen la comisión interdepartamental de Hacienda. En Álava la mayor parte de las unidades intradepartamentales están conformadas por las y los jefas de servicio, lo que se considera útil para dotar de rango y relevancia a las políticas de igualdad. También se valora como una buena práctica aprovechar las estructuras existentes cuando esto es posible, porque facilita que la asunción de la dinámica de trabajo sea rápida y eficaz.

Sin embargo, uno de los mejores instrumentos para reforzar estas figuras es el implantado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, cuya unidad de igualdad a lo largo del pasado año procedió a reunirse con todos los grupos intradepartamentales, uno a uno, para presentar el plan, hablar de sus funciones y cometidos y sensibilizar en torno al tema de la igualdad.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Incrementar la frecuencia de las reuniones y el grado de implicación de las direcciones en la gestión de las políticas de igualdad
- Implementar metodologías y estrategias de trabajo con las direcciones tanto multilaterales como bilaterales
- Establecer una dinámica de relación con el grupo técnico interdepartamental altamente planificada, estructurada y comunicada: priorizar las acciones de un eje: proyectar las reuniones que se van a desarrollar y los temas que se van a tratar
- Realizar procesos formativos que acompañen al objeto de las reuniones
- Realizar una dinámica de relación con el grupo técnico interdepartamental dirigida a ofrecer acompañamiento y reconocimiento a su labor, tanto multilateral como bilateral
- Reforzar las unidades intradepartamentales: procesos de formación intenso y generalizado, un impulso desde las direcciones -enfoque arriba-abajo- y una mayor sistematización de las dinámicas de trabajo
- Realizar reuniones de comunicación y sensibilización entre la unidad de igualdad y cada una de las unidades intradepartamentales

En relación a la planificación, dado que en Álava el plan acaba de ser aprobado, no se ha desarrollado hasta ahora ningún proceso de planificación anual, sino que toda la experiencia de planificación se remite al proceso de creación del documento plurianual. Para analizar las características de los planes anuales hay que remitirse por tanto a Gipuzkoa y a Bizkaia.

En Gipuzkoa, tal y como se menciona en el apartado sobre estructuras, cada año la Dirección marca un eje prioritario de programación de medidas (mainstreaming en 2009 y empoderamiento en 2010). La planificación anual es realizada por cada departamento, en concreto a través de reuniones de trabajo de los Grupos Interdepartamentales, con el liderazgo de las secretarías técnicas -como partícipes del Grupo Interdepartamental- y con la asesoría de la unidad de igualdad.

En Bizkaia la planificación anual es igualmente concretada por cada departamento con la asesoría del equipo promotor, y también a través de reuniones bilaterales.

En relación a la evaluación, además de las impulsadas por Emakunde, cada uno de los tres planes prevé mecanismos de evaluación propios. En las tres diputaciones se establece dentro de los documentos programáticos la obligatoriedad de realizar una evaluación intermedia de carácter anual, interna, y de cumplimiento. En general, el objetivo de estas evaluaciones es informar de si lo comprendido en el plan anual se está cumpliendo o no. En el Plan de Álava, sin embargo, se prevé por añadidura, que la evaluación anual sea un instrumento para obtener información que permita avanzar en la mejora de la gestión y la transversalización de las políticas de igualdad, por lo que además se establece también, que se analicen cuestiones más relacionadas con la cultura organizativa, tales como la implicación de las personas responsables, tanto a nivel de dirección como a nivel técnico, o los procesos de comunicación.

Por otra parte, también en todos los casos, se plantea la obligatoriedad de realizar una evaluación final. En Gipuzkoa y Bizkaia esta evaluación se anticipa que sea de impacto, a través de metodologías cuantitativas y cualitativas y por un organismo externo. En Álava se plantea como una evaluación de proceso -ex post- y de resultados, que a diferencia de la evaluación anual, será igualmente realizada por una entidad externa.

El planteamiento de evaluaciones de impacto, es decir, realizar análisis de la evolución social en el lapso de tiempo de la aplicación del plan y analizar en qué medida se han conseguido los objetivos que se pretendían, es una novedad en sí misma ya que las evaluaciones finales que hasta ahora se han realizado han sido siempre evaluaciones de resultados

En el apartado de buenas prácticas y en lo relativo a planificación, se considera que la combinación de una estructura de abordaje del plan clara y conjunta, como en Gipuzkoa es trabajar un eje por año, y un trabajo de seguimiento, asesoramiento, información y formación desde la dirección responsable de igualdad en reuniones bilaterales de planificación, es la herramienta más potente para conseguir que una tarea, en principio de carácter casi burocrático, como es decidir la planificación anual, se convierta en una parte importante del proceso de crecimiento de la implicación de las estructuras en la búsqueda de la igualdad.

Por otra parte, las unidades de igualdad consideran que en planificación, lo fundamental es que sirva de base para el aprendizaje futuro, y para ello es imprescindible una buena comunicación: trasladar el plan mediante procesos formales (reuniones, cursos de formación...) e informales (mails, cartas, u objetos promocionales como agendas, marca páginas, calendarios, etc.).

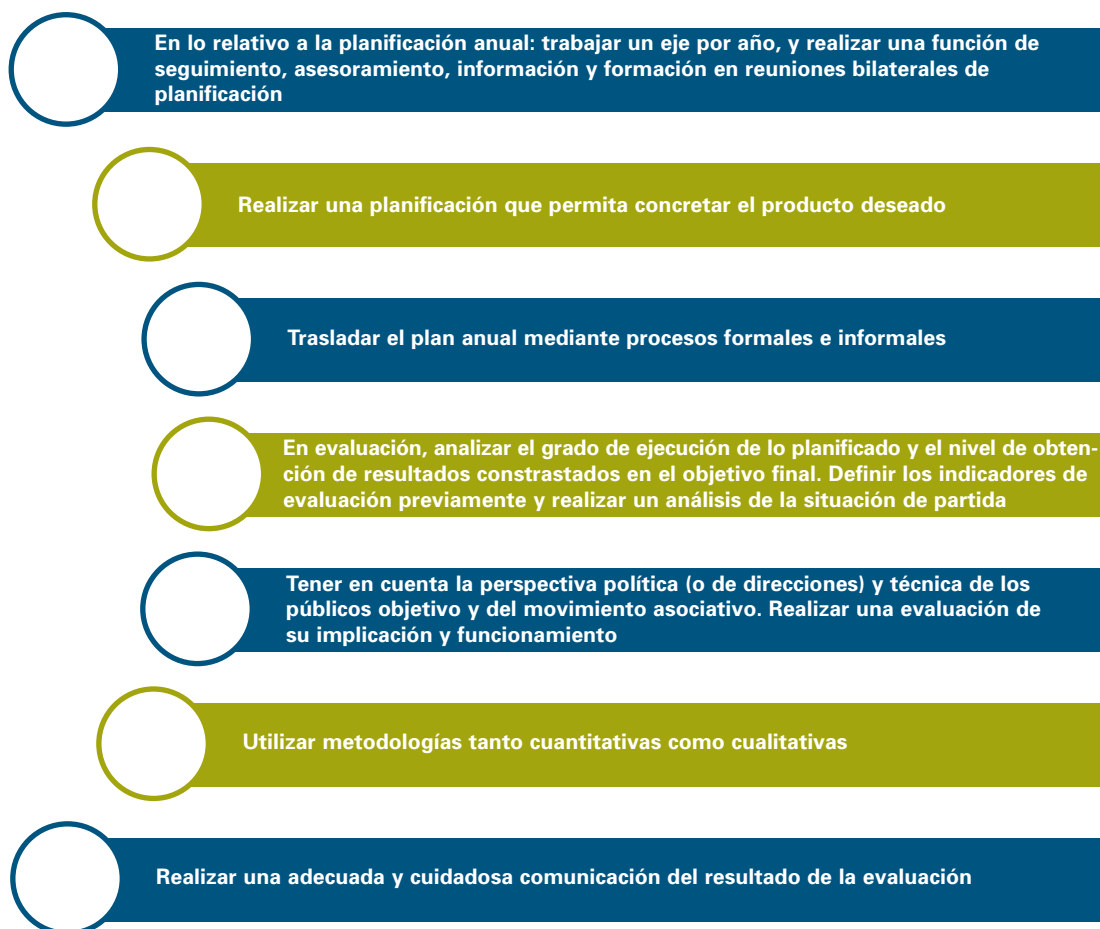
La evaluación se valora como una herramienta básica e imprescindible pero en la que hay un amplio margen de aprendizaje. En general, todos los procesos evaluativos deben ser herramientas que permitan analizar el grado de ejecución de lo planificado y el nivel de obtención de resultados contrastados en el objetivo final, en este caso, disminuir la desigualdad entre mujeres y hombres. El gran reto de las evaluaciones es que sean capaces de dilucidar en qué medida los planes contribuyen o no a producir los cambios sociales que constituyen su razón de ser, y para ello es necesario mayor avance conjunto de todas las administraciones.

En cualquier caso, las buenas prácticas en este terreno se sitúan en:

- Partir de documentos de planificación que establezcan muy claro qué se pretende conseguir, en qué medida y con qué características, ya que cuanto más se concreta el producto deseado más fácil es analizar si se ha conseguido o no.
- Definir los indicadores de evaluación previamente y realizar un análisis de la situación de partida relacionada con toda la información que se pretenda volver a recabar al final del proceso evaluatorio.
- Tener en cuenta en los procesos de evaluación la información de la perspectiva política (o de direcciones) y técnica, de los públicos objetivo y del movimiento asociativo, así como de otros agentes e instituciones que puedan ser corresponsables de la actuación institucional.
- Incluir metodologías tanto cuantitativas como cualitativas y enfocarlas hacia un resultado que no sólo sea descriptivo sino también prescriptivo, es decir, que informe de posibles mejoras.
- Realizar una adecuada y cuidadosa comunicación del resultado de la evaluación, es decir, equilibrar la transparencia con la necesidad de utilizar la evaluación más para conseguir mejoras que como herramienta para la consecución de demandas particulares.



## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



## FORMACIÓN EN MATERIA DE IGUALDAD

# 1.6

La formación es una herramienta clave para las tres diputaciones, si bien cada una de ellas ha desarrollado una estrategia propia para explotar su indudable potencial en la transversalización de las políticas de igualdad.

Así, la Diputación Foral de Álava ha desplegado a lo largo de la legislatura, un proceso claramente extensivo, dirigido a todos los posibles perfiles de la Diputación, y adaptando cada curso a las necesidades específicas del público objetivo, pero con el común denominador de involucrar y sensibilizar a todos ellos, en la medida en que correspondía a cada uno, en relación a los objetivos de la actuación en igualdad. La formación se ha dividido en tres tipologías: sesiones monográficas, talleres teórico-prácticos y experiencias de buenas prácticas.

En concreto, se ha realizado un monográfico dirigido a todas las diputadas y diputados sobre la incorporación de género en las políticas públicas. Este monográfico se repitió para

todos los grupos políticos de Juntas Generales y posteriormente se extendió a todas las direcciones, a las jefaturas de servicio y a la Comisión Interdepartamental, a los que se impartió además un curso sobre uso no sexista del lenguaje. Todo esto se completó con un taller teórico-práctico sobre cómo incorporar la perspectiva de género en su área y un curso de buenas prácticas para sistematizar la implantación de la perspectiva de género.

Por otro lado, en algunos departamentos se ha realizado una formación específica para el área, con cursos monográficos para Comunicación y Protocolo, y Hacienda sobre uso no sexista del lenguaje y presupuestos, respectivamente y cursos de buenas prácticas para innovación económica, sobre redes empresariales y para función pública y sobre conciliación –curso que se extendió también a la Comisión Interdepartamental-.

En Gipuzkoa, la formación es una de las principales claves, el pilar sobre el que el equipo impulsor de la Diputación Foral de Gipuzkoa asienta el modelo de gestión y de establecimiento de la transversalidad de las políticas de igualdad, por lo que se plantea como un instrumento que acompaña y apuntala la estrategia de implantación tanto de las acciones como de las estructuras del Plan para la igualdad.

Al igual que el planteamiento de gestión, la formación está estructurada y planificada, tanto a medio plazo, para el conjunto de la legislatura, como a nivel anual. El año 2009 se comenzó con un proceso de formación general, sobre conceptos básicos, con una duración de unas 25 horas. Se centró especialmente en el lenguaje, con el fin de abordar temas potencialmente más sencillos y que podrían tener mejor receptividad, con la estrategia final de conseguir tener pequeños éxitos que motiven y faciliten el trabajo. Como colofón, para el año 2010 se hicieron unas directrices en forma de calendario, distribuidas a todo el personal.

Por otro lado, al finalizar el año 2009 llegó una petición de Juntas Generales para que se acompañase de la evaluación previa de impacto de género todas las normas forales que entraran en Juntas. Esta petición incidía sobre una inquietud que ya la Dirección de Cooperación, Derechos Humanos e Igualdad estaba abordando, mediante la elaboración de unas directrices de evaluación del impacto de género. Por ese motivo ambos procesos se han acompañado de un proceso de formación que ha durado desde enero a septiembre de 2010.

A partir de septiembre el objetivo es trabajar subvenciones y contratos, dos temas de alto interés para las personas de un perfil como el de las secretarías técnicas. La búsqueda y aplicación de formación en género en las cuestiones que más preocupan al público objetivo, constituye de hecho otra estrategia y buena práctica del equipo promotor de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Además, todo esto se ha realizado intentando en todo momento hacer frente a las necesidades reales de la Comisión Interdepartamental.

En Bizkaia, la Dirección de Igualdad y Derechos Ciudadanos diseña anualmente acciones formativas de reciclaje profesional para su propia unidad, que posteriormente se hacen extensivas a otros departamentos. La estrategia se basa en diseñar círculos concéntricos, de forma que el público objetivo de las acciones formativas se va ampliando. Así, el año pasado las jefaturas de servicio hicieron un curso de introducción de perspectiva de género en los procesos de planificación que este año está planteado para las jefaturas de sección y que el año que viene se prevé proponer para el resto de la organización.

Un aspecto a destacar es que se ha llegado a un acuerdo con el servicio de formación para que los cursos de igualdad se consideren cursos de formación de puesto. En la administración pública existen dos tipos de formación: formación de puesto, que se hace para reciclar las competencias necesarias para el desarrollo del puesto de trabajo que se ocupa y que, por tanto, se realiza en horas de trabajo, y la formación de carrera, que es la que

puede voluntariamente realizarse para desarrollar la carrera profesional y que, por tanto, se realiza fuera de horas de trabajo. La primera está limitada en horas –un máximo de 40 horas anuales en la Diputación Foral de Bizkaia- y la segunda es ilimitada. La unidad de igualdad considera un logro importante el hecho de que se ha conseguido negociar, no sólo incluir los cursos que propone, como formación para el puesto, a realizar, por tanto, en horas de trabajo, sino que además no se contabilice como parte de esas cuarenta horas, con el fin de que no se valore la formación en igualdad como una limitación para adquirir otras competencias más directamente relacionadas con su puesto.

Por otra parte, los cursos de mayor éxito, por ejemplo uno realizado sobre uso no sexista del lenguaje, se proponen además como parte de formación de carrera.

## Modelos de formación de los territorios históricos



Las unidades de igualdad de las tres diputaciones coinciden al destacar varios factores fundamentales a tener en cuenta para diseñar un buen proceso formativo:

- Es conveniente comenzar por acciones que permitan realizar una sensibilización de carácter general. Estos cursos es importante que estén adaptados a requerimientos de las personas en su trabajo de la vida diaria, que sean directamente aplicables y que se visibilice los impactos de su aplicación, como por ejemplo los relacionados con el uso no sexista del lenguaje: es de carácter general (para todas las áreas), permite reflexionar sobre la construcción sexo-genero a nivel de sensibilización, tiene un traslado práctico en la forma en que los y las asistentes escriben, hablan y diseñan documentos y webs y tiene un impacto visible, porque cambia la forma en que emiten productos hacia el exterior.
- En todo caso es siempre importante usar un lenguaje y una temática adaptada a los intereses de las personas receptoras, y tanto más cuando se supera la fase de sensibilización y se puede comenzar a profundizar con formación más específica. La forma-

ción genérica es necesaria e importante, pero la más eficaz para motivar y fomentar el trabajo en igualdad es la formación que demuestra que trabajar en clave de género incrementa el conocimiento sobre sus propias materias y la calidad de su trabajo. Así traer ponentes que presenten buenas prácticas en sus ámbitos respectivos es uno de los mayores factores de éxito en formación. En resumen, se trata de que los cursos tengan relación directa con el puesto de trabajo al que se dirige, es decir, que sea una formación aplicable –Formación para la Acción–, que se adapte al perfil de la persona, es decir, que provoque la sensibilidad y el interés en trabajar en igualdad para las personas con menor grado de concienciación del problema, y que proporcione herramientas.

- Otro elemento clave es la búsqueda proactiva de las reclamaciones y temas de interés de las personas receptoras. Realizar peticiones al público objetivo, para que identifique las necesidades de formación prioritarias en materia de igualdad y luego aplicarlas, permite incrementar la asertividad de la formación y la percepción de los y las asistentes de que son partícipes activos y coautores de las dinámicas de trabajo, lo que es un importante elemento motivacional para incrementar la implicación y la creación de alianzas en los departamentos.
- También, y a un nivel más práctico que estratégico, es importante adecuar los tamaños de los grupos a los requisitos de una formación interactiva, que permita interpelar a cada una de las personas participantes.
- Es recomendable que la educación se realice a todos los ámbitos de la administración, incluidos, en la medida de lo posible, los niveles superiores. La igualdad requiere de un fuerte impulso político, y la generación de conocimiento es un instrumento fundamental a tal efecto, en tanto que lleva transmitir al personal directivo la idea de que la igualdad es algo que les incumbe y hace llegar al resto de la organización el mensaje de que es un tema prioritario a nivel político.
- También siempre que sea posible, es importante que se realice dentro del horario de trabajo, es decir que se configure como una formación para el puesto, y mejor si se consigue que pueda realizarse al margen del límite de horas de la formación de esas características.

Por su parte, los grupos técnicos interdepartamentales consultados coinciden al considerar estos puntos como claves de éxito, incidiendo especialmente en la importancia de comenzar por temas accesibles y sencillos que permitan ir visualizando “éxitos” en la implantación de políticas de igualdad, en la conveniencia de buscar temas cercanos a sus necesidades reales y a sus ámbitos de interés, formación y trabajo, en la importancia de realizar un planteamiento de formación que vaya avanzando progresivamente de los temas generales a los temas más específicos y sectoriales, y en realizar una formación activa, práctica, que incida en las necesidades reales, y que permita a los y las asistentes participar, pensar y formar parte del curso de forma proactiva.

Inciden además, y especialmente, en la importancia de ir ampliando progresivamente los públicos objetivo potenciales para abarcar a mayor número de personas de la organización, ya que ven la formación como una herramienta para estar menos solos en los procesos de implantación de la igualdad y para facilitar su labor dentro de los departamentos. En ese sentido, en uno de los grupos se proponía diseñar sistemas de formación similares a los establecidos en relación al aprendizaje del euskera o los conocimientos informáticos, con distintos niveles acreditados que puedan ser requeridos en función de las necesidades del puesto.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Comenzar por acciones de sensibilización de carácter general que estén adaptadas a requerimientos de las personas en su trabajo de la vida diaria, que sean directamente aplicables y que se visibilice los impactos de su aplicación
- Usar un lenguaje y una temática adaptada a los intereses de las personas receptoras
- Traer ponentes que presenten buenas prácticas en sus ámbitos respectivos
- Realizar una búsqueda proactiva de las reclamaciones y temas de interés de las personas receptoras
- Adecuar los tamaños de los grupos a los requisitos de una formación interactiva
- Realizar formación en todos los ámbitos de la administración, incluido en la medida de lo posible, los niveles superiores (nivel político y dirección)
- Llegar a acuerdos para que se realice dentro del horario de trabajo, es decir, que se configure como una formación para el puesto

## EVALUACIÓN PREVIA DE IMPACTO DE GÉNERO (EPIG)

# 1.7

La diputación de la CAE que más ha avanzado en este terreno es la de Gipuzkoa, que comenzó a abordar la cuestión a finales de 2009, cuando se realizó una petición por parte de Juntas Generales solicitando que se acompañara de una evaluación previa de impacto de género (que en adelante denominaremos EPIG) toda la normativa que se tramitase a través de este órgano. Para afrontar este cometido, se diseñaron unas directrices dirigidas a facilitar y simplificar la labor de quienes se encargaran de la realización de los informes y desde comienzos de año se ha realizado un proceso formativo en el que han participado tanto los y las componentes del grupo técnico interdepartamental como las unidades intradepartamentales. A tal efecto, se utilizó como referente la guía de EPIG elaborada por Emakunde, pero intentando simplificarla y adaptarla a la situación de la diputación.

Varios departamentos han comenzado ya a emprender el cumplimiento de la legislación en la materia haciendo sus propias evaluaciones –el presupuesto anual y un proyecto de normativa foral sobre participación ciudadana, por ejemplo- y la Dirección de Igualdad está

asesorándoles en esa labor, bien mediante reuniones o bien aportando información y ejemplos de posibles mejoras desde la perspectiva de género.

En Álava, el área de igualdad está actualmente buscando la forma de abordar la sistematización de las evaluaciones de impacto de género en la organización. Existen, sin embargo, algunas dificultades, ya que aunque se considera que, por un lado, es una medida clave para la transversalización, por otro lado, requiere de recursos humanos suficientes y con una combinación de conocimientos muy compleja: específicos del objeto de la normativa a valorar, conocimientos jurídicos y relativos al Derecho y conocimientos en igualdad.

Para comenzar a trabajar se está realizando un análisis de las posibles vías de abordaje con el Departamento de Régimen Jurídico, y se está estudiando la experiencia procedente del Gobierno Vasco, a través de la colaboración con Emakunde, para valorar su posible traslado a la diputación.

De esta forma, las ideas que se barajan son, por un lado, realizar una experiencia piloto con uno o varios programas concretos, y posteriormente ir ampliándolo, desarrollando materiales e instrumentos que faciliten información, realizando procesos formativos y, en la medida de lo posible, valorando la posibilidad de seguir el modelo del Gobierno en lo referente a disponer de una persona en cada departamento.

El reto que se queda por afrontar en la Diputación Foral de Gipuzkoa y uno de los aspectos que más preocupa en Álava, es precisamente establecer el modelo de funcionamiento y, en concreto, determinar qué parte de la organización será responsable de elaborar e informar las evaluaciones de impacto y con qué recursos humanos va a contar. Es decir, quién va a hacer las evaluaciones de impacto, en primer lugar, y quién va a supervisarlas, en segundo. En el primer caso, la apuesta por la que parecen inclinarse en ambos casos es formar al personal de la diputación, para que cada departamento se responsabilice de hacer su propio impacto de género sin derivarlo, ni externamente a una empresa privada, ni internamente, a un departamento o a una dirección concreta en cada departamento, ya que sólo así se puede aprender y comprender qué medidas son necesarias y por qué.

En relación a la supervisión de los informes, en Gipuzkoa las opciones que se barajan son dos; la Dirección de Régimen Jurídico o la Dirección de Igualdad. En ambos casos, la necesidad más acuciante y requisito previo, es conseguir incorporar personal en la cantidad y con la formación suficiente.

En cualquier caso, cabe destacar que tanto en Álava como en Gipuzkoa, las personas que componen los grupos técnicos interdepartamentales son altamente conscientes de la obligatoriedad que la Ley establece y les preocupa el sistema que se vaya a desarrollar para que sea posible cumplirla. Se realizan numerosas especulaciones sobre si las personas encargadas de hacer esa evaluación serán del departamento o de las unidades de igualdad, y si son del departamento, si se dispondrá de una persona especialista –una técnica en igualdad al modo de las unidades departamentales del Gobierno Vasco- o si recaerá sobre los recursos humanos existentes. Menos consciente se es de la necesidad de supervisar esas evaluaciones, pero sí de que las unidades de igualdad están demasiado saturadas para asumir ninguna función extra. Existe, por tanto, una gran prevención en torno a este tema, por la carga de trabajo que puede suponer para los departamentos y, en concreto, porque temen que recaiga sobre ellos y ellas, pero también, y no con menos importancia, por especificidad de los conocimientos que se prevén necesarios y el grado de dificultad que se considera que tienen estos informes. Esta prevención no es óbice para que al mismo tiempo valoren como muy positiva la medida para la implantación de la igualdad, ya que tanto el GTI de Álava como el de Gipuzkoa manifiestan esperanzas de que

este instrumento facilite el trasvase de la implantación de la perspectiva de género a mayor número de personas en la organización, y por tanto simplifique su labor.

Por su parte en la Diputación Foral de Bizkaia, la EPIG es un artículo cuya implantación no se está desarrollando actualmente, porque se considera que existen varios hándicap que es necesario superar antes de plantearse abordar esta cuestión con eficacia.

Entre los problemas externos que se detectan, destaca la falta de *know how* y la necesidad de un mayor conocimiento sobre cómo aplicar este articulado, así como un mayor desarrollo normativo, que especifique a qué tipo de normativa obliga y qué condiciones y características debe cumplir. Es decir, se considera que es necesario desarrollar una guía de aplicación adaptada a las necesidades específicas de distintas instituciones y una clarificación de dónde se produce el corte de aplicación de la disposición: qué rango de normas forales deben llevar adjunto los informes preceptivos y cuáles no.

Entre los problemas internos, se considera que es necesario conseguir que se produzcan una serie de requisitos previos: personal formado en igualdad, estructuras encargadas de realizar la tarea con capacidad suficiente en cuanto a tiempo y conocimientos, y realizar un proceso de sensibilización sobre los beneficios potenciales.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Realizar unas directrices sobre cómo implementar la perspectiva de género adaptadas a las necesidades específicas de la institución
- Realizar cursos de formación dirigidos al personal técnico de los departamentos
- Diseñar y estandarizar el proceso a implementar junto con los departamentos de Régimen Jurídico
- Realizar pruebas piloto con normas de departamentos especialmente importantes para las políticas de igualdad con el asesoramiento de la Unidad de Igualdad
- Dar información a los y las componentes del GTI sobre las acciones que se barajan durante el proceso y el impacto potencial que puedan tener las distintas opciones que se consideren



A nivel general, las tres diputaciones afirman que esta cuestión está comenzando a abordarse y que se están dando pasos, especialmente con las personas responsables de los sistemas de información estadística y de los sistemas informáticos, para facilitar su implantación.

En Álava, para acometer el desarrollo de los datos desagregados por sexo se ha planteado una acción general estratégica con la que se han comprometido todos los departamentos. En una reunión de trabajo conjunto y partiendo de la realización de los diagnósticos de la actuación de la diputación, se determinó que los departamentos clave para trabajar esta cuestión eran función pública y el centro de cálculo. Con ellos se ha llegado a identificar las variables prioritarias y se ha conseguido el compromiso de incluir esas variables en los sistemas informáticos de la organización, de forma que ambos departamentos son quienes –en función de sus respectivas competencias– definen e incorporan las nuevas variables. El resto de los departamentos se encargar de alimentar con la información pertinente los nuevos sistemas informáticos

En Gipuzkoa, la realización de estudios y estadísticas con perspectiva de género es otro de los objetivos conjuntos que el grupo técnico interdepartamental se ha marcado para 2010. Se considera que es un instrumento fundamental para poder realizar una correcta EPIG, en tanto que la base para corregir las desigualdades es generar, elaborar y difundir el conocimiento sobre cuáles son y cómo operan.

En Bizkaia, la realización de estudios con perspectiva de género se trabaja a través de las pautas establecidas por el documento de Protocolos de Actuación para la introducción de la perspectiva de género diseñado en 2006, que establece qué tipo de cuestiones es necesario tener en cuenta y quién debe responsabilizarse de ellas en cada departamento. En principio, se considera que este artículo se tiene en cuenta en toda la diputación, en especial en lo relativo a incluir sistemáticamente la variable sexo.

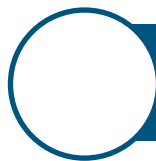
En términos generales, en las tres diputaciones se observa que en relación al cumplimiento del artículo 16 de la Ley de Igualdad, si bien se están realizando importantes esfuerzos y superando dificultades para disponer de datos desagregados por sexo, no se está planteando con tanta fuerza la cuestión de la adecuación del diseño muestral, ni la explotación de los datos, ni la revisión de las definiciones y conceptos de las operaciones estadísticas.

En los grupos técnicos interdepartamentales se confirma la percepción de que esta cuestión está comenzando a ser abordada con cierta seriedad y carácter sistemático, pero afirman que queda mucho camino por recorrer. En uno de ellos se afirmaba, concretamente, que falta una visión global, un análisis sistemático de qué información se está recogiendo y que información se necesita, clasificándola en función de su factibilidad y su prioridad, para a partir de ahí, realizar una planificación que aborde la inclusión de la perspectiva de género en los estudios periódicos de las diputaciones.

Los principales obstáculos son dos: por un lado, que requiere un asesoramiento experto por parte de la unidad de igualdad de gran intensidad, lo que implica una cantidad de esfuerzo y tiempo del que actualmente no disponen. Por otro, es que se trata de un nivel que frecuentemente precisa de una inversión presupuestaria que en momentos de crisis económica y austeridad en el gasto es difícil de conseguir.



## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



Crear un grupo de trabajo y dinamizar procesos de trabajo conjuntos con los departamentos encargados de la búsqueda de información periódica: informática, estadística



Realizar procesos de formación y crear unas pautas sistematizadas en la organización de qué implica introducir la perspectiva de género en estadísticas y estudios

### USO NO SEXISTA DEL LENGUAJE

# 1.9

El uso no sexista del lenguaje es uno de los elementos de avance más visible en las tres diputaciones.

En Álava la estrategia utilizada ha sido trabajar con la principal entidad responsable de la comunicación, Comunicación y Protocolo, y realizar con su personal una formación específica y aplicada. Además se han hecho cursos de formación dirigidos al conjunto del personal implicado en la gestión del plan.

En Gipuzkoa el uso no sexista del lenguaje fue considerado uno de los objetivos a cubrir en 2009, año durante el cual se realizaron procesos formativos y acciones de difusión, como el publicar un calendario con recomendaciones sobre uso no sexista que se repartieron entre todo el personal.

En Bizkaia el uso no sexista del lenguaje es otro de los artículos de la Ley para los que se estableció y se testó un proceso de implantación común en toda la diputación. Desde las direcciones se está dando un impulso importante a este tema, mediante la emisión de una circular, emitida inicialmente por el Departamento de Acción Social, en la que se recomienda tener este artículo en cuenta, se recuerdan los errores más frecuentes y se realizan propuestas. Esta circular está siendo trasladada a otras direcciones. En cualquier caso, la estrategia se ha basado más en dar formación, tanto formación en el puesto como formación de carrera, y en sensibilizar al personal, que en perseguir o imponer, ya que se considera que este tipo de seguimiento puede ser perjudicial.

Actualmente la valoración de las unidades de igualdad de las tres diputaciones es que el uso no sexista del lenguaje está bastante extendido, a nivel de personal con responsabilidad política, de comunicación externa –en la página web y en los documentos de difusión pública-, y a nivel interno.

Cabe destacar que este cambio no sólo se ha producido en el uso en sí, sino también a nivel de discurso y de importancia relativa que los y las participantes del grupo técnico interdepartamental conceden a la cuestión, ya que se observa un elevado grado de conciencia de la importancia del lenguaje en la transformación de la realidad social y de su

potencial como instrumento para trasladar a la ciudadanía el compromiso de las instituciones con la igualdad. Consideran que como elementos de mejora de cara al futuro es necesario que a nivel interno se siga trabajando en este tema, en primer lugar ampliando los públicos objetivos de la formación en diputación, y en segundo lugar profundizando en la reflexión estratégica en comunicación. Se detecta la necesidad de dar un salto cualitativo que permita pasar del usar “los y las” a evitar que en las comunicaciones de las diputaciones se transmitan, –tanto con el lenguaje, como con las imágenes y con los conceptos-, estereotipos de género.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Realizar cursos de formación que no sólo den pautas sino que también sensibilicen sobre la importancia del uso no sexista y eduquen en la identificación de los estereotipos de género
- Buscar la complicidad del nivel político y realizar formación en este ámbito especialmente dirigida a ellos y ellas
- Buscar el impulso desde la dirección mediante circulares que recuerden la importancia de realizar un uso del lenguaje no sexista
- Acometer el proceso de forma prioritaria en conjunto en toda la organización, como la prioridad para un determinado año y realizar un seguimiento y evaluación posterior que permitan reforzar la cuestión

## SUBVENCIONES Y CONTRATOS

# 1.10

Las subvenciones y contrataciones con perspectiva de género es otra de las acciones de los planes de igualdad que han sido o están siendo consideradas como prioritarias y tratadas a nivel conjunto en los grupos técnicos interdepartamentales. En parte esto se debe a que, por un lado, es uno de los temas que desde el punto de vista jurídico más dudas suscita sobre en qué medida es legal y cómo debe hacerse para que sea acorde con toda la normativa vigente, y en parte se debe a que desde otras áreas se está igualmente presionando para que las cláusulas de contratación incluyan otros criterios de responsabilidad social corporativa (compra verde, diversidad funcional, etc.), por lo que se está aprovechando para abrir un proceso conjunto de replanteamiento de los contratos y subvenciones a nivel general.

En Bizkaia, este tema, al igual que los dos puntos anteriores, están recogidas en los protocolos de actuación que se elaboraron en 2006. Además, el Departamento de Contratación ha introducido una serie de cláusulas genéricas que se tienen en cuenta en todos los contratos con procedimiento abierto o negociado, si bien en los contratos menores, cada departamento es más libre y, por tanto, se tiene menos conocimiento de en qué

medida lo establecido por la Ley se cumple. La valoración de la unidad de igualdad es que es un ámbito en el que se está avanzado, aunque todavía queda camino por recorrer.

En Gipuzkoa la integración de la perspectiva de género en las subvenciones y los contratos es una cuestión que constituye uno de los objetivos prioritarios de este año. Este es uno de los casos en los que se está aprovechando un proceso de replanteamiento dirigido a incluir en las cláusulas de subvención y contratación diversos criterios sociales y medioambientales, para incluir entre ellos la igualdad entre mujeres y hombres. Para reforzar esta línea de trabajo se ha planificado un proceso de formación, a impartir en el último trimestre de 2010 y que servirá de acompañamiento al abordaje conjunto del proyecto por parte de la Comisión Técnica Interdepartamental. El proceso de trabajo se plantea de forma similar a otras medidas de carácter general: en un primer momento con el departamento responsable de establecer las directrices globales para toda la diputación en materia de subvenciones y contratos. Esas directrices globales se trasladan a la Comisión Técnica y en última instancia la Comisión Técnica y el equipo impulsor del plan trabajan concretando las directrices generales a cada departamento. Además, cabe destacar que actualmente ya existe un mandato de las Juntas Generales para incluir entre los criterios de adjudicación la existencia de planes de igualdad en las empresas, mandato que se está cumpliendo y que está ayudando a que esta cuestión se priorice y se aplique, pese a que algunas de las personas que forman parte de la Comisión tienen dudas con respecto a la eficacia de este criterio, en concreto para la consecución de mayores niveles de igualdad.

La cuestión de las subvenciones y los contratos es uno de los temas, junto con la EPIG, que más interés suscita en los y las componentes de la Comisión de Gipuzkoa y que al mismo tiempo más preocupa. Suscita interés porque se trata de un mandato legal concreto, y, por tanto, uno de los artículos de la Ley que saben que deben aplicar, pero preocupa porque supone aplicar una serie de criterios homogéneos que, por una parte, desconocen y que, por otra, en la medida en la que implica una discriminación positiva, genera dudas sobre su legitimidad.

En Álava, la estrategia de la diputación es identificar en cada cuestión de subvenciones y contratos a la parte de la organización responsable de establecer la normativa común, en este caso finanzas, para, en primer lugar, trabajar y consensuar con ella criterios comunes a toda la organización. Ese es el punto en el que se encuentran actualmente. El segundo paso que se va a tratar de dar es elevar esos criterios, en la medida de lo posible, a decretos u órdenes forales. El último paso será trabajar con los distintos departamentos en la aplicación concreta de la normativa foral a su espacio de trabajo.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Aprovechar o promover procesos conjuntos de revisión de las cláusulas de contratación y subvención desde todas las perspectivas de responsabilidad social corporativa
- Diseñar procesos de trabajo con la unidad encargada de dar pautas o establecer normativas comunes en contratación para establecer modelos comunes a la organización
- Elevar los modelos o procesos comunes en la medida de lo posible a decretos y órdenes forales
- Realizar cursos de formación que acompañen a las directrices y normativas comunes
- Buscar el refuerzo del apoyo político

### GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL EXTERNO: CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN CON AYUNTAMIENTOS Y AGENTES SOCIALES

## 1.11

### AYUNTAMIENTOS

### 1.11.1

El trabajo de generación de capital social en los ayuntamientos, entendido en este caso como el apoyo a la creación de alianzas que fomenten en las administraciones locales medidas estables para la igualdad, es una cuestión que está actualmente en revisión en los tres territorios históricos.

En Álava, Vitoria agrupa una gran parte de la población del territorio, y la mayor parte de los ayuntamientos son de pequeño tamaño, lo que dificulta en gran medida la creación de estructuras estables que impulsen las medidas para la igualdad. En Gipuzkoa, existe una situación mixta, en la que conviven ayuntamientos de tamaño medio con trayectoria en igualdad, con ayuntamientos pequeños que comienzan a desarrollar estas políticas. En Bizkaia, por su parte, la cantidad de ayuntamientos grandes y medianos con trayectoria en igualdad es mayor, pero a su vez también se enfrentan a la necesidad de comenzar a abordar la cuestión de las políticas de igualdad en los municipios de menos de 5.000 habitantes, que hasta ahora se han quedado un tanto descolgados de la política de la diputación.



Este es, por tanto, el gran reto en los tres territorios, para lo cual las soluciones que se plantean son muy semejantes.

Álava y Gipuzkoa han firmado un convenio con Eudel para poner un servicio de asesoramiento y dinamización a los ayuntamientos pequeños, entendiendo que hay unos condicionantes previos que hace que este perfil de municipios no entren en el engranaje para poner en marcha políticas para la igualdad. El convenio está dirigido a crear un asesoramiento técnico a los municipios con el objetivo de:

- Realizar un diagnóstico de cuáles son las dificultades y los condicionantes a la igualdad
- Realizar formación específica y adaptada a las necesidades del municipio.
- Fomentar una contratación de personal conjunta entre la diputación y grupos de municipios interesados.

Se considera que abordarlo con la profundidad y seriedad que requiere, implica tener en cuenta que hay técnicas municipales que ya están trabajando en solitario, y que necesitan ayuda para encontrarse, conocer mutuamente qué se está haciendo y diseñar modelos de trabajo adaptados específicamente a sus necesidades. Sin embargo, y pese a que este trabajo se considera prioritario, también se percibe que con los recursos humanos de los que se dispone actualmente difícilmente es posible dar abasto al amplio elenco de necesidades que se plantean. Por ese motivo, el convenio al que se ha llegado, se considera un primer paso en una estrategia que debe alcanzar un mayor desarrollo.

Por su parte, la relación entre los ayuntamientos de Bizkaia y la diputación hasta ahora se ha venido estableciendo a través de Parekatuz, una red formada por diversas entidades sociales, económicas y culturales con carácter público o semipúblico. Pese a ser un programa de trabajo amplio y altamente conocido, la Dirección de Igualdad y Derechos ciu-





dadanos decidió realizar un estudio valorativo dirigido a diseñar medidas que mejorasen su adecuación a las necesidades en evolución del territorio histórico. A tal efecto se realizó un análisis cuantitativo sobre la valoración del programa por parte de los municipios vizcaínos, que se completó con un grupo de discusión en el que participaron varias agentes. Actualmente Parekatutz está transformándose para convertirse en una entidad más asertiva, con mayor capacidad para llegar allí donde más se necesita, que se entiende que son los ayuntamientos de menos de 5.000 habitantes. Por ese motivo se ha restringido la asistencia directa a 12 municipios y una mancomunidad.

Esta actuación se complementa con las subvenciones, que desde 2004 se dirigen específicamente a los ayuntamientos pequeños.

Por su parte, la Diputación Foral de Gipuzkoa completa la asistencia técnica a los ayuntamientos con una política de subvenciones que acaba de ser replanteada para incrementar su grado de racionalización, con el fin de que se complemente con la de Emakunde. Así, el pasado año -2009- se modificó para dirigirla a la contratación de personal en vez de a la elaboración de planes y diagnósticos. De esta forma, la diputación incentiva la contratación de personas técnicas mientras Emakunde apoya la creación de planes, cubriendo de esta forma todas las partes del proceso.

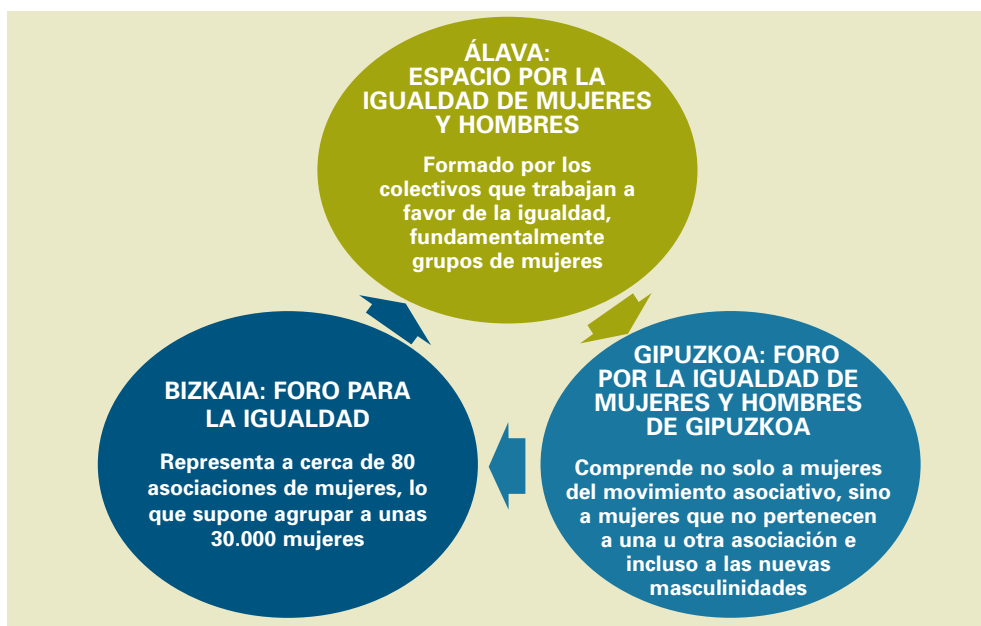
Álava también ha completado su oferta con un proceso de formación sobre "Las políticas de Igualdad de mujeres y hombres" y con una "Reflexión sobre el papel de los hombres y las nuevas masculinidades". Además, se ha involucrado a los ayuntamientos en la elaboración del Plan para la igualdad actualmente vigente con una ronda de reuniones entre la directora de la Dirección de Promoción Social y representantes de cada una de las siete cuadrillas.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  **Asistencia técnica a los ayuntamientos de pequeño tamaño: Diagnósticos, formación y contratación de personal**
-  **Subvenciones específicamente dirigidas a ayuntamientos de menos de 5.000 h. a la contratación de personal técnico**
-  **Cursos de formación en materia de igualdad dirigidos al personal técnico de los ayuntamientos**
-  **Consulta y reuniones entre representantes de las cuadrillas y las unidades de igualdad de la diputación**

La relación entre instituciones y movimiento asociativo está en un momento de revisión. Tradicionalmente, los procesos participativos han sido desarrollados con grupos de mujeres, entendiendo que este era el público objetivo más directamente implicado y que más interés potencial podía desarrollar por las políticas de igualdad. Sin embargo, los grupos de mujeres no necesariamente están centradas en el trabajo a favor de la igualdad, y por otra parte, este punto de partida deja fuera a las mujeres jóvenes, cuyas formas de participación mayoritaria están muy alejadas del movimiento asociativo tradicional, y los grupos de trabajo de hombres sobre las nuevas masculinidades, que cada vez más aspiran a desempeñar una función por derecho propio en estos procesos.

Por ese motivo, las tres diputaciones están diseñando modelos de relación que tengan en cuenta esta realidad y que, sobre todo, se dirijan más a crear alianzas en el trabajo a favor de la igualdad que a potenciar el asociacionismo de mujeres *per sé*.



Así, en Álava, se ha llevado a cabo un intenso proceso de relación con las asociaciones que trabajan a favor de la igualdad dirigido, por una parte, a crear un espacio de participación en el proceso de elaboración del plan y, por otra, a definir, mediante un análisis de buenas prácticas, el perfil del futuro Consejo Foral para la Igualdad. La dificultad para esto es que gran parte de las asociaciones de mujeres son asociaciones pequeñas, genéricas destinadas a la realización de actividades culturales y de ocio. Sin embargo, son estas asociaciones las que mediatizan toda la relación entre las instituciones y las mujeres y es a ellas a las que las mujeres acuden cuando necesitan algún servicio. En ese sentido, se están realizando actuaciones dirigidas a incrementar el empoderamiento de este tipo de asociaciones y se están realizando acciones de formación dirigidas a estos colectivos.

De forma complementaria y a nivel general, a lo largo de 2009 se llevaron a cabo diversas actuaciones en las cuadrillas alavesas para el fomento de la participación: reuniones, cursos de formación y presentación de iniciativas concretas. Una de las más llamativas es el

Servicio Ez: Berdin, centro producto de un convenio con la UPV-EHU, cuyo objetivo es trabajar sobre el desarrollo de las nuevas masculinidades y la eliminación del sexismo mediante actividades de sensibilización, formación, investigación y promoción de redes y alianzas (de hombres, con otras organizaciones sociales y con instituciones).

En Gipuzkoa el proceso de fomento de la participación social en materia de igualdad se inició al comienzo de la legislatura, con el envío a las asociaciones de un cuestionario en el que se solicitaba información sobre la valoración y la predisposición a participar en un eventual Consejo Foral en Igualdad. El resultado de esta consulta permitió concluir que la mayor parte de las asociaciones preferían estructurar la participación en torno a un tipo de órgano más flexible y menos exigente, que les permitiera conocer las políticas que se estén desarrollando y plantear iniciativas sin tener que entrar en una dinámica de reuniones y grupos de trabajo del estilo que suele requerir una participación más formal y estructurada. Esta opinión, sin embargo, no era unánime, las asociaciones ligadas a planteamientos feministas y las más comprometidas con la causa de la igualdad, demandaban un órgano de participación estándar y manifestaron su disconformidad con el modelo que finalmente resultó establecido.

La Diputación de Gipuzkoa, basándose en los resultados del diagnóstico previo, consideró que la mayor masa crítica del tejido asociativo se encuentra en un momento en el que el objetivo fundamental es incorporar planteamientos feministas a los movimientos asociativos en los que se encuentran las mujeres, y que esta necesidad social concuerda con las prioridades que establece la Ley para la Igualdad. Con ese fin, se ha diseñado con la colaboración de Emakunde un programa de formación, con una filosofía y metodología de trabajo muy cercana y basada en la dinamización del foro junto con una relación cara a cara desarrollada sobre el terreno.

La persona responsable del programa se reúne con las asociaciones en su sede, identifica las necesidades y demandas, y en función de la información obtenida diseña e imparte talleres *ad hoc* bajo unas temáticas comunes definidos anualmente. El foro en sí se reúne dos veces al mes bajo la dinamización de una persona experta, de forma que en la reunión, las asociaciones cuentan y comparten el trabajo que están haciendo, se explica cómo va el programa y cuáles son los siguientes pasos a dar. Con este planteamiento, el proyecto de trabajo se va configurando a través de los talleres, y el encuentro con el foro da coherencia y coordinación al conjunto de la labor.

En Bizkaia, el núcleo de la participación social se constituye a través de la interrelación del Foro para la Igualdad, instaurado con el fin de dar cabida a los planteamientos realizados por parte de los distintos colectivos de mujeres que operan en el territorio histórico, y de establecer mecanismos dinámicos de seguimiento del Plan para la igualdad. Se entiende como un observatorio de las situaciones que viven las mujeres y como un lugar de intercambio de experiencias, actividades, éxitos, valoraciones y conocimientos. Está compuesto por aproximadamente 80 asociaciones, que representan a unas 30.000 mujeres. Actualmente, sin embargo, se observa que el movimiento asociativo tradicional está en un momento de estancamiento, ya que los modelos de relación social están evolucionando hacia métodos de participación más flexibles y adaptables a los cambios sociales, así como a la menor disponibilidad de tiempo de dedicación.

Por otra parte, la interlocución con diferentes colectivos de mujeres es fundamental, pero no necesariamente todas las líneas de actuación de todas las asociaciones de mujeres coinciden con los planteamientos y los objetivos del Plan para la Igualdad foral. En ese sentido, se está priorizando la vía subvencional como método para incrementar la confluencia entre los objetivos de la actuación interna de la diputación en materia de igualdad y la



actuación que desarrollan las asociaciones, de forma que han comenzado a concretarse prioridades temáticas en las líneas de subvención.

De esta forma, si bien obviamente también se financian actividades diversas realizadas por asociaciones de mujeres pero no directamente relacionadas con la igualdad, una parte importante de la financiación se dirige a reforzar las líneas prioritarias de actuación del Plan y en concreto a colectivos fundamentales como infancia, juventud o el trabajo con hombres sobre modelos de masculinidades.

En conjunto, se puede observar que la estrategia mayoritaria es, por una parte, reforzar el trabajo que realizan las asociaciones de mujeres y orientarlo hacia su confluencia con las políticas de igualdad, mediante investigaciones de buenas prácticas, formación, asesoramiento y reorientación de las subvenciones, en tanto que se entiende que estas asociaciones desempeñan ya una función clave en el empoderamiento de las mujeres y tienen un importante potencial para desarrollar. Por otra parte, se intenta dar cabida a algunas novedades, como formas de participación más flexibles que los consejos tradicionales o incluir otras perspectivas como las de las personas y asociaciones que trabajan en nuevos modelos de masculinidades. Se ven menos valoradas las políticas de "café para todas", es decir, subvencionar o apoyar el movimiento asociativo de las mujeres independientemente de la contribución de su proyecto a la igualdad, y la figura de los grupos de mujeres y asociaciones feministas como único elemento a considerar en la participación –si bien sigue siendo obviamente el elemento nuclear.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- **Análisis de la opinión y percepción del movimiento asociativo e investigaciones de buenas prácticas con respecto a modelos de participación social**
- **Formación y asesoramiento al movimiento asociativo, especialmente grupos de mujeres, para incrementar su empoderamiento y fomentar que trabajen a favor de la igualdad**
- **Reorientación de las subvenciones para priorizar el trabajo en igualdad sobre la actuación de grupos de mujeres en general (proyectos de ocio y cultura)**
- **Replanteamiento de Consejos y Foros para la Igualdad: formas de participación más flexibles**
- **Inclusión de otras perspectivas como las de las personas y asociaciones que trabajan en nuevos modelos de masculinidades**



# 2

## **EL CAPITAL SOCIAL EN AYUNTAMIENTOS DE CAPITAL**



*En el apartado que se presenta a continuación, se exponen los resultados de las entrevistas y grupos de trabajo realizados en los ayuntamientos de capital y en concreto, las conclusiones obtenidas de las entrevistas en profundidad realizadas a representantes de las unidades de igualdad y de los grupos de trabajo con personas pertenecientes a los grupos técnicos interdepartamentales (GTI) (5). Como en el apartado dedicado a diputaciones, en cada punto se trata de exponer la situación tal y como es percibida por las unidades de igualdad, y de extraer las buenas prácticas para la generación de capital social, entendiendo como tales las estrategias que las unidades de igualdad han implementado para generar un mayor desarrollo del capital social en su institución y que los grupos técnicos interdepartamentales han corroborado como efectivos.*

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD**

# **2.1**

### **PLANES DE IGUALDAD**

## **2.1.1**

La trayectoria de los tres ayuntamientos de capital, Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz es similar en cuanto a los años en que comienzan a desarrollar planes de igualdad, aunque diferente en cuanto a la continuidad de los mismos y el ritmo y sostenimiento del impulso de las políticas municipales de igualdad.

Así, el Ayuntamiento de Bilbao comienza a desarrollar planes de igualdad en 1997, con la aprobación de su primer plan. El segundo se elabora en 2003 con un periodo de aplicación de tres años y en la actualidad está vigente el III Plan municipal para la Igualdad, aprobado en pleno municipal en mayo de 2009 y hasta 2011.

En Donostia-San Sebastián el primer plan también se remonta a 1997, vigente hasta 2000. Posteriormente se produce un impasse de varios años, ya que no es hasta 2005-2006 cuando se decide elaborar un segundo plan, aprobado finalmente en 2008 y con un periodo de período de aplicación de cinco años, hasta 2013.

Finalmente, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz es el que observa mayor continuidad, ya que aprueba su primer plan de acción positiva en 1999, vigente hasta 2003. Se decide que se requiere un tipo de planificación más concreta y clarificadora por lo que se opta por priorizar un solo ámbito, de forma que a la primera edición le sigue el I Plan municipal de lucha contra la violencia ejercida hacia las mujeres, vigente entre 2003 y 2005. Posteriormente, en 2006 el ayuntamiento realizó un diagnóstico de la intervención municipal con relación a las políticas públicas de igualdad de mujeres y hombres y es en 2008 cuando comienza la elaboración del II Plan, vigente en la actualidad y hasta 2011.

---

(5) Como se verá en el apartado de estructuras, en los tres ayuntamientos la denominación concreta es Comisión (Interdepartamental en Vitoria-Gasteiz y Donostia-San Sebastián e Interáreas en Bilbao) pero cuando nos referimos a estas estructuras de manera genérica los denominaremos grupos técnicos interdepartamentales o GTIs.

Así, en Bilbao y Vitoria-Gasteiz se observa una relación de mayor continuidad en la elaboración y puesta en marcha de planes municipales, con un ritmo de puesta en marcha-evaluación-elaboración-nueva puesta en marcha, mientras que Donostia-San Sebastián entre I Plan y el II Plan se produjo un espacio de trabajo en igualdad no regido por planes.

Sin embargo, los tres ayuntamientos coinciden en que es entre los años 2005-2008 cuando en las tres ciudades se da un nuevo y reforzado impulso al desarrollo de las políticas municipales de igualdad, influido en gran medida por la aprobación de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres (aunque esta segunda ley aparezca como un referente menos cercano). En estos años, los tres ayuntamientos deciden dar una nueva promoción a sus políticas de igualdad, en Bilbao y Vitoria-Gasteiz poniendo énfasis en alcanzar una visión de diseño y desarrollo más estratégica, y en Donostia-San Sebastián tratando de volver a situar formalmente en la agenda política y departamental la política municipal de igualdad.

Respecto a la metodología de elaboración de los actuales planes, hay aspectos semejantes en los tres casos:

- En los tres casos se ha contado con la evaluación de los anteriores planes, siendo Donostia-San Sebastián el caso más específico y peculiar, debido al impasse que se produjo entre 2000 y 2006, que llevó a que además de la evaluación del anterior plan, se haga una reflexión en profundidad sobre cómo volver a dar continuidad al trabajo en igualdad en el ayuntamiento.
- En los tres ayuntamientos se han desarrollado procesos internos y externos (con agentes sociales), más o menos estructurados, de participación para el diseño y consenso de las acciones contenidas en los planes. A nivel interno, y en los tres casos, a través de reuniones bilaterales entre departamentos y estructuras de coordinación, Comisiones Política y Técnica Interdepartamentales. A nivel externo, con asociaciones de mujeres y feministas, a través de estructuras como Consejos de las Mujeres, foros y talleres.
- Además, se ha partido de la perspectiva de elaborar planes posibilistas, basados en la realidad existente en cada área, como una de las herramientas por excelencia para garantizar que las áreas y departamentos municipales se corresponsabilicen en el desarrollo de las políticas municipales de igualdad.
- En los tres casos, además de nuevas acciones, se ha tratado, a través de los procesos participativos con los departamentos, de dar cabida en el plan a todas aquellas actuaciones en igualdad que ya pudieran estar desarrollándose, al objeto de visibilizar, reforzar y legitimar, desde una visión pedagógica, el trabajo que éstas están desarrollando.

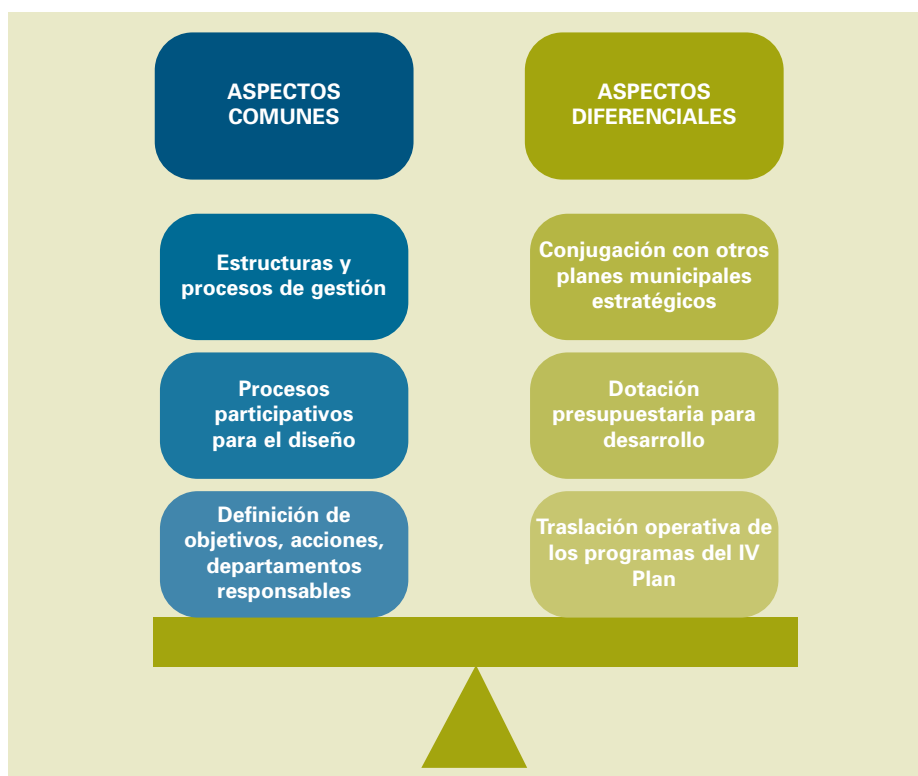
Por otro lado y respecto a los modos de estructuración de los tres planes:

- En los tres ayuntamientos se toma como base la estructuración por programas del IV Plan de la CAE, trasladándose, eso sí, de forma personalizada a cada ayuntamiento.
  - Así, en Donostia-San Sebastián la actuación se vertebra en torno a los cuatro programas –Mainstreaming o transversalidad de la perspectiva de género, Empoderamiento y participación socio-política de las mujeres, Corresponsabilidad y conciliación y Violencia contra las mujeres- y diez áreas de intervención (basadas en la organización administrativa del ayuntamiento), a partir de las cuales se definen objetivos y acciones.
  - En Vitoria-Gasteiz en torno a cuatro programas –Programa para combatir la violencia contra las mujeres, sobre Corresponsabilidad y usos del tiempo, para el Empodera-

miento y la participación de las mujeres y sobre las mujeres en el ámbito económico- y posterior definición de líneas de intervención, objetivos y acciones para cada uno de ellos. El plan de Vitoria tiene dos peculiaridades: la primera es que si bien tres de las cuatro líneas coinciden con las marcadas en el plan autonómico, una de ellas es específica y producto de las prioridades propias en materia de igualdad establecidas por el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. La segunda es que los cuatro programas tienen un funcionamiento coordinado pero independiente, con el fin de aunar los beneficios de los planes más concretos (como el de violencia que estuvo vigente en la etapa anterior), con el abordaje de la igualdad en todas sus dimensiones.

— En Bilbao la actuación se estructura en torno a tres ejes (traslación de los programas del IV Plan) –Institucionalizar la perspectiva de género y empoderar a las mujeres. Promocionar la conciliación y la corresponsabilidad y Erradicar la violencia contra las mujeres- y tres funciones municipales –Programas y servicios municipales, Organización interna y Participación Social, a partir de los cuales se definen programas y objetivos estratégicos, objetivos generales, operativos y acciones.

Como elementos diferenciales, destaca el caso de Bilbao, donde además de la estructuración por ejes-funciones-programas y siempre englobado en el objetivo de dotar al plan de una visión estratégica, señalar que el Plan para Igualdad se conjuga con el Plan de Gobierno, como documento que reúne los principales objetivos y acciones que el Ayuntamiento de Bilbao se compromete a desarrollar en la legislatura 2011, a través de la asociación de indicadores de género a las líneas de actuación definidas en el Plan de Gobierno. Por otro lado, el Plan también integra el denominado “enfoque de las capacidades”, como marco de análisis que permite obtener información sobre las oportunidades y obstáculos existentes en Bilbao que favorecen o dificultan la igualdad de mujeres y hombres y como herramienta para trasladar a la ciudadanía, a un lenguaje inteligible, los avances que se vayan desarrollando.



A nivel de buenas prácticas, y respecto a los procesos de elaboración de los planes, las áreas de igualdad y los GTI de los tres ayuntamientos coinciden en la importancia de trabajar sobre la base de estructuras bilaterales y multilaterales de gestión de los planes, tanto a nivel político como técnico y con la ciudadanía, de modo que los documentos resultantes sean producto de un consenso construido y compartido, si bien, también señalan que este aspecto, por sí sólo, no garantiza una adecuada implementación de las políticas de igualdad, subrayando la importancia, como se verá posteriormente, de contar con iniciativas interinstitucionales que doten de visión estratégica a las políticas de igualdad, el compromiso político a nivel más cercano, recursos suficientes y adecuados y una visión estratégica de planificación. Otra buena práctica relacionada con los procesos compartidos y conjuntos de trabajo es incidir en su valor pedagógico y de aprendizaje práctico para las personas que en ellos participan.

Destacan también la importancia de haber alcanzado documentos bastante concretos y prácticos, que contienen acciones adecuadas a la realidad de las áreas municipales. En este sentido, se parte de la idea de que aunque este aspecto no garantice un adecuado desarrollo, si no existiese, sería prácticamente imposible contar con la participación de las áreas municipales.

A modo de resumen y con respecto a las metodologías de elaboración de los planes, las buenas prácticas analizadas indican que los siguientes aspectos habrían de estar presentes:

- Diagnósticos, estudios o evaluaciones previas respecto a la situación de mujeres y hombres.
- Evaluación de los planes anteriores en cuanto a procesos y resultados.
- Análisis y reflexión estratégica de la situación respecto al desarrollo de la política municipal de igualdad en cada institución.
- Análisis de necesidades y demandas del movimiento asociativo de mujeres.
- Construcción de procesos participativos, en base a estructuras de trabajo bilateral y en grupo, que vayan construyendo el consenso, preferentemente desde una primera definición de prioridades por parte del personal político y posterior concreción de las mismas por el personal técnico.

Como ámbito de mejora, en los tres casos se subraya la incidencia que tienen los distintos niveles de sensibilidad e implicación de los departamentos y áreas municipales en facilitar o dificultar el desarrollo de las políticas de igualdad, realidad que se da aún y cuando existen documentos programáticos aprobados y, en principio, consensuados por todas las áreas. En este sentido, los equipos impulsores de las políticas de igualdad en los tres ayuntamientos, destacan la existencia de áreas o departamentos más resistentes y menos proactivas a la implicación práctica en el desarrollo de la política de igualdad, que identifican entre otras, con las que realizan funciones relacionadas con contratación y gestión de economía y hacienda; y de otras más cercanas, accesibles y sensibles, como las relacionadas con la gestión de la asistencia social y las encargadas de gestionar políticas que normalmente aspiran a ser implementadas de forma más transversal (las dirigidas a personas jóvenes, a personas inmigrantes, al fomento del uso del euskera, etc.).

Con respecto a los modos de estructuración de los planes, resulta buena práctica que al basarse en la estructuración del IV Plan, como documento programático a nivel autonómico, se haga al mismo tiempo una traducción operativa a la realidad de cada ayuntamiento, de modo que la adecuación al documento programático de rango superior no se



convierta en un elemento informalmente llamado “de corta-pega” que constriña el potencial desarrollo de las políticas de igualdad en cada ayuntamiento. Así, el Ayuntamiento de Donostia, es un ejemplo de documento socializado y consensuado, tanto en su elaboración como en su implementación, y su grupo técnico interdepartamental destaca especialmente el constante esfuerzo que desde la unidad de igualdad se hace por interlocutar y consensuar constantemente los contenidos de la política de igualdad.

Igualmente, es también buena práctica, al objeto de dotar de una mayor perspectiva estratégica, conjugar los planes de igualdad con otros planes estratégicos y transversales de carácter general existentes a nivel municipal, tal y como ha hecho el Ayuntamiento de Bilbao con el Plan de Gobierno 2007-2011. El mismo resultado puede obtenerse a nivel de trabajo operativo y de coordinación estratégica, como ocurre en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, en el que las Comisiones Técnicas se convierten en herramientas operativas de incorporación de la perspectiva de género en los planes transversales en el día a día, si bien es cierto que este nivel es más complejo y requiere de una cierta trayectoria y cultura organizativa proclive a trabajar habitualmente en clave transversal en el conjunto del consistorio.

## **GRADO DE IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PARA LA IGUALDAD EN LOS DEPARTAMENTOS**

### **2.1.2**

En términos generales, el grado de implantación de medidas para la igualdad en los distintos departamentos y áreas municipales es desigual.

Los tres ayuntamientos coinciden en que, aquellas áreas municipales que históricamente han sido menos sensibles o permeables al trabajo en igualdad están actualmente comenzando a desarrollar, preferentemente, acciones de corte general –medidas del eje mainstreaming y para el cumplimiento de la Ley en lo referido a su Título 1-, mientras que en aquellas otras áreas con mayor trayectoria tienden a desarrollarse acciones de carácter más específico o especializado. De este análisis, también se señala que no debe extraerse la idea de que el grado de sistematización en los modos de cumplimiento de las acciones más básicas o generales es total, ya que, como se ve a lo largo del capítulo, también se dan, en la práctica, muy distintas velocidades de trabajo y niveles de integración en el funcionamiento cotidiano estándar.

Destaca como elemento positivo en este contexto que la propia activación de las estructuras técnicas de gestión del plan ha permitido conocer en mayor profundidad que en anteriores ediciones de los planes, el grado de cumplimiento de las medidas y acciones para la igualdad por parte de las distintas áreas municipales.

Los marcos de referencia generales para la planificación y programación en igualdad son, evidentemente, tanto la Ley para la Igualdad como el plan autonómico, siendo referentes mucho más específicos para las unidades de igualdad que para el resto de áreas municipales; las que reflejan, en términos generales, un desconocimiento bastante significativo respecto a sus contenidos concretos.

En este contexto, la Ley para la Igualdad se significa como una de las herramientas que mejor facilita el trabajo de legitimar la necesidad de la actuación municipal en materia de igualdad, contribuyendo positivamente a neutralizar las resistencias y reticencias que, de

hecho, siguen dándose en algunas áreas municipales. Es por ello que esta es la herramienta mejor valorada por su capacidad de seguir impulsando el avance en igualdad de mujeres y hombres, si bien se plantean como elementos de mejora las carencias que observa en cuanto a reglamentos y disposiciones del desarrollo normativo de la Ley, sobre todo, porque ésta no tiene un carácter vinculante e, incluso, sancionador.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Trabajar en base a estructuras de coordinación para el diseño y elaboración de los planes e incidir en los procesos de trabajo asociados
- Realizar una reflexión estratégica previa sobre la situación en la institución respecto a las políticas municipales de igualdad y las dinámicas de trabajo transversales
- Elaborar documentos realistas ajustados a la realidad y necesidades de cada área
- Basar la estructuración de los planes en el documento programático de referencia a nivel autonómico, adaptándolo a la realidad de cada ayuntamiento
- Conjugar de forma operativa (a través de objetivos compartidos, definición de indicadores, etc.) los planes de igualdad con otros planes estratégicos o transversales existentes en el ayuntamiento

## IMPLICACIÓN POLÍTICA EN MATERIA DE IGUALDAD

# 2.2

La visión general es que la implicación política, que necesariamente ha de concretarse en compromisos e iniciativas concretas, es condición indispensable de cara a garantizar un adecuado desarrollo de las políticas municipales de igualdad.

Dicho esto, la valoración que se hace desde los distintos ayuntamientos respecto a la situación de la implicación política en sus ciudades es distinta. Así, en Vitoria-Gasteiz se afirma que la situación es muy positiva, en tanto el compromiso político es real y así se refleja tanto en el personal político más cercano como el más general y también en la activación de recursos (organizativos, humanos, materiales y económicos) para la política municipal de igualdad. En Bilbao y Donostia-San Sebastián también se considera que el personal político más cercano, la concejalía de la que dependen, está realmente implicado y es proactivo en el impulso de las políticas de igualdad. Sin embargo, a un nivel más general, se considera que aunque el clima es positivo, las dificultades en cuanto a la dotación de recursos son algo mayores.

Por otro lado, se plantea una reflexión sobre la necesidad de articular dinámicas de trabajo conjunto de los distintos niveles administrativos para alcanzar una definición más común

y estratégica de las directrices políticas para la promoción y el desarrollo de las políticas de igualdad, que deriven en mandatos con carácter preceptivo y vinculante, desde el argumento de que la preceptividad garantiza desarrollo y cumplimiento de la Ley.

Respecto al personal político, las unidades de igualdad en los tres ayuntamientos coinciden en que, como mínimo, es necesario que el personal político responsable sea sensible a la igualdad, pudiendo reforzarse este aspecto con una mayor proactividad e incluso militancia en este ámbito.

Sin embargo, también se señala que esta sensibilidad hacia la igualdad no habría de significar una incidencia plena en el potencial desarrollo de la política municipal de igualdad, es decir, si ésta formase parte real de la agenda política prioritaria de cada ayuntamiento, la sensibilidad personal de las personas responsables políticas o técnicas podrían tener una cierta incidencia, pero nunca determinar el desarrollo o no de las políticas en este ámbito.

Como buenas prácticas en este ámbito, la única que se propone es mantener activos durante todo el tiempo de aplicación de los planes las estructuras de coordinación en las que participa el personal político, de modo que se refuerce su implicación en la gestión y seguimiento del plan y, de forma lateral, aumente su grado de conocimiento e implicación en las políticas municipales de igualdad. Para ello se considera importante dinamizar estas estructuras con una frecuencia alta, y dotarles de un carácter pedagógico y no sólo informativo, es decir, utilizarlas para informar de los problemas de la ciudadanía que se están abordando y los resultados que se están obteniendo.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



**Mantener activas durante todo el tiempo de aplicación de los planes las estructuras de coordinación donde participa el personal político, haciendo especial incidencia en dotarlas de contenido significativo y relevante para este**

## EQUIPO TÉCNICO: LA UNIDAD DE IGUALDAD

# 2.3

Los tres ayuntamientos tienen áreas específicas de igualdad, a las que se adscribe personal técnico especializado, variando entre ellos tanto la ubicación de las áreas como el número de personas adscritas a cada una de ellas.

Posición de los equipos promotores de igualdad: el organigrama



Su composición y tamaño son los siguientes:

- En el Ayuntamiento de Bilbao, el equipo se integra en la Sección de Promoción de la Igualdad (Área de Igualdad, Cooperación y Ciudadanía) y está compuesto por una persona directora, y dos personas técnicas, con dedicación exclusiva a temas de igualdad.
- En el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián, se sitúa en la Sección de Igualdad (Dirección de Juventud, Educación, Cooperación, Igualdad y Derechos Humanos) y está compuesto por una persona en la jefatura del Servicio (responsable también de Cooperación) y tres técnicas de igualdad, que son personal interino, con dedicación exclusiva. Además, la Sección está apoyada por una persona contratada externa para el trabajo en torno al plan.
- En el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, el Servicio de Igualdad (Área de Presidencia-Departamento de Relaciones Ciudadanas) está compuesto por una persona en la jefatura, dos agentes de igualdad, una psicóloga, una trabajadora social y una administrativa.

De una forma más o menos intensa, los tres equipos impulsores de igualdad valoran que la cantidad de personas que conforman los equipos o bien es proporcional al trabajo que abordan actualmente, pero supone un techo respecto al potencial abordaje de otros ámbitos de trabajo (a los que no podrían llegar) o bien es insuficiente para el trabajo que abordan actualmente. Esta situación da lugar a que se dé una priorización en los ámbitos de trabajo a desarrollar, no determinada, en última instancia, por su importancia en la agenda de trabajo, sino por los recursos humanos disponibles actualmente.



Por otro lado, todos los equipos de igualdad coinciden en que las condiciones laborales de las agentes de igualdad influyen significativamente en el desarrollo de su trabajo de forma inversamente proporcional: cuanto menos positivas y estables las condiciones, más riesgo de que el trabajo no se desarrolle de forma óptima, y al revés, en tanto que aumenta la posible rotación de personal aumenta la potencial pérdida de conocimientos, destrezas, memoria histórica y alianzas en la estructura municipal.

Por lo que respecta a las características que las unidades de igualdad y los GTIs consideran que son importantes para desempeñar las funciones de agentes de igualdad, son las siguientes:

- **Formación en igualdad:** Es un requisito indispensable, que no se exige sistemáticamente, destacando como ejemplo positivo que en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz sí han asociado una serie de competencias formativas a la contratación para los puestos de agentes de igualdad. La formación es básica en cuanto dota a la persona técnica de unos conocimientos técnicos básicos para desarrollar el trabajo, si bien todos los equipos impulsores de igualdad en los ayuntamientos advierten que, además de esta, han de darse otras características, quizás no tan tangibles, para garantizar un trabajo eficaz. Los GTIs demandan esta característica porque a las agentes de igualdad les dotan de una función asesora que deben ejercer desde el mismo momento en que acceden al puesto, por lo que deben incorporarse con amplios conocimientos de partida en materia de igualdad, para que el reto sea aplicarlo al trabajo de los departamentos. De hecho un aspecto muy valorado por los GTIs es que las agentes desarrollan un trabajo personalizado con las áreas, englobándolas a su vez en procesos conjuntos de trabajo que dan una dimensión real de su objetivo transversalizador. En este sentido, destacan también el alto conocimiento que el personal de igualdad acaba adquiriendo con la experiencia sobre la realidad municipal.
- **Sensibilidad en materia de igualdad y sensibilidad feminista.** Es premisa básica que las agentes de igualdad sean sensibles a la igualdad y al feminismo, de modo que transmitan en el día a día de su trabajo su convicción en la necesidad y posibilidad de cambio de las situaciones de desigualdad. Los GTIs lo han denominado “convicción sobre la importancia de su trabajo”.
- **Capacidad relacional.** Conocer la realidad del ayuntamiento, así como los espacios y personas con los que generar posibles alianzas y ejercer con un carácter pedagógico son elementos intangibles que, sin embargo, en el trabajo cotidiano se muestran como indispensables para conseguir penetrar en la estructura administrativa. Por otro lado, y sin que esto suponga que las áreas de igualdad tengan la responsabilidad plena del impulso de la política municipal de igualdad, se considera importante que las agentes de igualdad tengan capacidad de liderazgo y dinamización de procesos transversales para el trabajo en torno a la política de igualdad. Esta es la característica que más se valora desde los GTIs y/o que más se demanda cuando no se percibe. En el Ayuntamiento de Donostia, por ejemplo, este enfoque unido al siguiente es uno de los factores que más han determinado el nuevo impulso de las políticas de igualdad.
- **Flexibilidad para adaptarse a la realidad de cada área.** Relacionada con la capacidad relacional, se considera que las agentes de igualdad tienen que ser flexibles en su trabajo, en el sentido de considerar tanto las distintas realidades de las áreas municipales como las distintas velocidades a las que “circulan” en la implantación de las políticas de igualdad. Los GTIs afirman que las agentes hacen una labor indispensable para “bajar a tierra” y traducir las líneas de actuación que desarrollarán posteriormente las áreas, que, poco a poco, van de este modo haciéndose más corresponsables.
- **Visión estratégica.** El trabajo de las agentes de igualdad es una labor a medio-largo plazo, de modo que es necesario trabajar basándose en estrategias que tengan claro el fin y la misión que las definen. Esta visión estratégica es también clave de cara a la transmisión del trabajo a desarrollar por el resto de áreas municipales, al objeto de ir implicándolas y corresponsabilizarlas paulatinamente en el impulso práctico de las políticas de igualdad. Los GTIs, consideran que es importante esta capacidad para dotar a su trabajo de sentido y finalidad.
- **Experiencia previa en trabajo con tejido asociativo.** El trabajo con asociaciones requiere de unas competencias (conocimiento técnico sobre su realidad, conocimiento de herramientas de participación, etc.) para poder ser desarrollado de una forma efectiva.

Algunas agentes de igualdad de las capitales afirman que incluso un factor que ayuda a la eficacia en el trabajo es haber militado en asociaciones feministas, o tener experiencia en procesos participativos promovidos por asociaciones que trabajen en igualdad. Esta característica sólo se considera importante por parte de las agentes de igualdad (no ha sido mencionada por los GTIs).

- Por último, se señala que otra capacidad que ayuda es la formación en planificación y evaluación en políticas públicas, el conocimiento técnico en el manejo de explotación de datos de fuentes secundarias y en la capacitación y experiencia en la organización de procesos participativos. Al igual que en el caso anterior, esta característica sólo se considera importante por parte de las agentes de igualdad.
- Finalmente, los GTIs consideran que sería, muy probablemente, necesaria una ampliación en los recursos humanos de los equipos de igualdad, para que estos pudieran desarrollar aún con mayor eficacia una labor de acompañamiento y asesoramiento personalizado con las distintas áreas y departamentos municipales.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



## ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

# 2.4

Las estructuras de coordinación internas de los tres ayuntamientos contemplan la creación de comisiones de carácter político y técnico. Las comisiones políticas están compuestas por concejalías y en el caso de Donostia-San Sebastián, directores y directoras de departamentos. Las comisiones técnicas, que en este documento llamamos genéricamente grupos técnicos interdepartamentales o GTIs, están compuestas por personal técnico de áreas o departamentos y empresas municipales. A continuación se presenta la estructura concreta por consistorio:



Respecto a las comisiones políticas, el aspecto más destacable es que su funcionamiento es analizado en menor medida que los grupos técnicos, -en las tres tanto por los equipos de igualdad como por las personas que forman parte de los grupos técnicos interdepartamentales. Este menor grado de análisis está claramente influido porque el acceso al personal político es más ajeno para el personal técnico y por el hecho de que el trabajo desarrollado en las comisiones políticas es bastante poco conocido por los grupos técnicos interdepartamentales consultados, tal y como se expresa de forma patente por el personal técnico de los tres ayuntamientos, que manifiestan tener poca información sobre el trabajo que desarrollan las comisiones políticas.

Otro tema relacionado, de muy largo alcance, es la (no siempre existente) relación de continuidad y coherencia entre las prioridades políticas y las técnicas. En este sentido, la reflexión de fondo está relacionada con el hecho de que no todas las áreas municipales dan el mismo lugar de prioridad al impulso de las políticas de igualdad, hecho determinado con



que no siempre hay un consenso político general y total sobre dónde situar la igualdad en la agenda política municipal. Así, los tres ayuntamientos observan muy diferentes grados de implicación entre las distintas áreas municipales en la promoción del trabajo en igualdad.

Los Servicios de Igualdad de los tres ayuntamientos manifiestan, además, tener una capacidad de acceso desigual a los distintos departamentos municipales. Este desigual acceso vuelve a asociarse a los lugares diferentes que en la escala de prioridades da cada departamento al trabajo en igualdad, reflejándose como uno de los grandes debates de base pendientes de solucionar.

En este contexto, y aún y cuando el personal técnico que participa en las comisiones técnicas interdepartamentales pueda estar sensibilizado y preparado para abordar el trabajo en igualdad, puede igualmente encontrarse con dificultades dentro de su área para trabajar de forma efectiva, en caso de que no haya una coincidencia con la prioridad política definida en cada momento. Si bien esta es una reflexión general en los tres ayuntamientos, cabe también señalar que estas ideas son enfatizadas en mayor medida en los Ayuntamientos de Bilbao y Donostia-San Sebastián que en Vitoria-Gasteiz.

Respecto a los grupos técnicos interdepartamentales cabe destacar que existen diferencias entre en cuanto a su funcionamiento y el grado de sistematización del mismo.

- Así, en Donostia-San Sebastián, que crea estas estructuras, valoradas en general de forma muy positiva, al amparo del proceso de elaboración del II Plan, el régimen de funcionamiento de las comisiones, en cuanto a aspectos como frecuencia de las reuniones, funciones específicas en seguimiento y evaluación, etc. está todavía en proceso de definición. El objetivo es para este ayuntamiento, en cualquier caso, que estas estructuras vayan alcanzando un peso significativo en la gestión, seguimiento y evaluación del plan.

Actualmente el trabajo que desarrolla se centra en profundizar en la concreción de las acciones a desarrollar con todos los departamentos. Se trata, por tanto, de un plan en construcción que se caracteriza por estar “vivo”, es decir, por definirse y “bajarse a tierra” a través de las reuniones entre las agentes de igualdad y los y las componentes del GTI. Esta labor es especialmente intensa y es muy bien valorada por el grupo técnico, que considera que el Ayuntamiento donostiarra tiene una cultura organizativa con poca experiencia en el trabajo transversal, y que la flexibilidad, adaptabilidad y sobre todo la amplia disponibilidad de su unidad de igualdad están permitiendo vencer estas resistencias. En lo relativo a evaluación todavía no se han definido los procesos concretos de carácter anual de las acciones, sino que se diseñará a medida que vayan concretándose y desarrollándose las acciones, teniendo además como meta la elaboración de herramientas que distingan entre una evaluación de cumplimiento o resultados y otra final de impacto o estratégica. Destaca como aspecto positivo el trabajo que se está desarrollando para la definición de indicadores asociados a las acciones, como materia prima básica para posibilitar una posterior correcta evaluación de las mismas.

- En Vitoria-Gasteiz el grado de sistematización en cuanto al régimen de funcionamiento de las comisiones es mayor. Así, las comisiones técnicas interdepartamentales por programas, que son cuatro, se reúnen cada tres meses para hacer seguimiento del trabajo desarrollado y del mismo modo, dos de las reuniones anuales que celebran tanto la comisión política como las técnicas se orientan al diseño de los planes anuales de trabajo y evaluación de los mismos (principio y final de año). En este ayuntamiento se valora positivamente que la estructura se realice en base a programas, ya que permiten una mayor concreción del ámbito de trabajo y, por ende, de las acciones a des-

arrollar en cada uno de los programas. Cabe destacar además que las personas que componen las comisiones técnicas no son las mismas en los cuatro programas por lo que el número de personas que forma parte de la estructura de coordinación (y por tanto el capital social con el que se mantiene una relación directa y estructurada) es mayor.

En lo relativo al trabajo que realizan estas estructuras, además de la planificación general contenida en el II Plan, anualmente se elaboran los planes de trabajo para cada departamento, que son posteriormente evaluados y los resultados presentados a las comisiones interdepartamentales política y técnica. El proceso de trabajo para la evaluación comienza con la recogida en la comisión técnica interdepartamental de los datos sobre el cumplimiento de las acciones. Posteriormente se elabora un documento que es conocido y trabajado en primer lugar por las comisiones y finalmente el resultado se presenta al conjunto de las estructuras de coordinación.

Por otro lado, se establece que el II Plan será objeto de una evaluación final y externa, una vez finalizado su periodo de ejecución, con el objetivo de valorar el grado de avance en la implantación de las políticas de igualdad en el ayuntamiento.

- Finalmente, en Bilbao existe una estructura de coordinación técnica muy nutrida, integrada por todas las áreas del ayuntamiento y organismos anexos, y una estructura de coordinación política. Tanto la planificación como el seguimiento del grado de cumplimiento anual de las acciones se desarrolla principalmente en el grupo técnico interdepartamental. Tanto la unidad de igualdad como el GTI consideran que el trabajo de consolidación desarrollado con este grupo hasta el momento ha sido muy importante, y que el reto de cara a este año y siguientes es desarrollar un proceso más exhaustivo para el seguimiento y la visibilización de las acciones. En este contexto, el equipo impulsor del Plan del Ayuntamiento de Bilbao encuentra que existen lagunas importantes en cuanto a la concreción de los compromisos adquiridos en el plan, marcándose una distancia evidente entre las acciones recogidas, la ejecución de las mismas e incluso, entre las que sí se han desarrollado, su visibilización.

En cuanto a la evaluación, el planteamiento general es de seguimiento continuo, a través de la elaboración y presentación anual de informes de seguimiento que permitirán obtener información tanto sobre las acciones desarrolladas como sobre la adecuación de los planes de trabajo definidos y de las dificultades que surjan en el proceso. En función de los resultados, se procede, en caso de estimarse necesario, a la readecuación de los planes y procesos de trabajo. Por otro lado, se establece que en 2011 se desarrollará un proceso de evaluación más concreto respecto a la validez de las estrategias de intervención definidas, readecuándolas, como anteriormente, en caso de considerarse necesario.

Como aspectos positivos de los grupos técnicos interdepartamentales, desde los tres ayuntamientos se señala que estos espacios se significan como foros positivos para el aprendizaje conjunto, tanto a nivel de contenidos en igualdad como para el desarrollo de dinámicas transversales de trabajo, en un funcionamiento en el que el liderazgo indiscutible parte de los Servicios de Igualdad, que traccionan al resto de áreas participantes en estas estructuras.

Por otro lado, los tres ayuntamientos señalan que, además del trabajo que se desarrolla en estas estructuras, (orientado a generar y trabajar sobre una visión más global del plan), el trabajo cotidiano para el desarrollo de las acciones se da fundamentalmente a través de reuniones bilaterales entre el Servicio de Igualdad y las áreas municipales, destacando en

esta dimensión la fluidez que se da en la comunicación, basada fundamentalmente en reuniones, llamadas de teléfono y e-mails.

Destaca como reflexión interesante la del personal de igualdad del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, que aboga por la creación de una comisión interdepartamental a nivel de direcciones, al objeto de reforzar positivamente el trabajo en torno a las transversales, ya que, se observa, su inexistencia puede estar suponiendo un freno potencial para el desarrollo del trabajo desde esta perspectiva.

Finalmente, en los tres ayuntamientos, las valoraciones son muy coincidentes en cuanto a la necesidad de diseñar herramientas técnicas eficaces y de fácil uso tanto para la planificación como para, sobre todo, la posterior evaluación. En este sentido, y como se expresa desde el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, aunque la valoración del sistema de planificación y evaluación es positiva, tanto el equipo impulsor del plan como el personal técnico que toma parte de las comisiones interdepartamentales, valoran que es necesario seguir investigando para el diseño y generación de esas herramientas, preferentemente por personal técnico especializado que pueda dedicarse a esa labor.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  **Sistematizar los modos de funcionamiento de las Comisiones Interdepartamentales (Política y Técnica) en aspectos tales como la frecuencia de las reuniones, las funciones concretas asociadas, los modos formales de comunicación, etc.**
-  **Seguir reforzando el carácter pedagógico de aprendizaje práctico y compartido que se da en este espacio de trabajo, sobre todo a nivel técnico**
-  **Valorar la creación de Comisiones de Trabajo Interdepartamentales por programas, tal y como desarrolla el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz**
-  **En lo relativo a la planificación, abordar procesos conjuntos de trabajo pautados y concretos que cuenten con el liderazgo en su dinamización de los Servicios de Igualdad**
-  **Tanto en la planificación como en la evaluación, diseñar y poner en marcha procesos de trabajo que cuenten con la participación del personal político, personal técnico y tejido asociativo o iniciativa social**
-  **Tanto en la planificación como en la evaluación, considerar las distintas realidades y necesidades de cada área, facilitando procesos personalizados, dentro de dinámicas conjuntas de trabajo**
-  **Desarrollar procesos de evaluación de cumplimiento o resultados y de carácter estratégico o de impacto. Asimismo, definir indicadores de resultados e impacto a lo largo de los procesos de elaboración de los planes**

La formación es considerada por los tres ayuntamientos vehículo tractor para impulsar la transversalización de las políticas municipales de igualdad. Sin embargo, cada uno de ellos observa elementos y valoraciones diferentes tanto con relación a la estrategia a desarrollar como con relación al papel formal que le dan a la misma.

En primer lugar, el Ayuntamiento de Bilbao, lleva capacitando al personal municipal desde 2003 (año en que se crea el Servicio de Igualdad) a través de distintos planes y acciones formativas. Parte de la consideración de que la formación, si bien es el elemento tractor, no es un fin en sí mismo y, por otro lado, de la idea de que para que tenga un valor objetivo real y de peso, sería necesaria su integración dentro del funcionamiento-norma municipal, tal y como sucede, por ejemplo, con la formación lingüística. En este sentido, y aunque valoran positivamente las acciones formativas desarrolladas, como herramientas para la sensibilización y conocimiento del personal municipal, cuestionan, sin embargo, su impacto en la estructura municipal. De hecho, abogan por que se impliquen en la homologación de la formación en igualdad instituciones a más alto nivel como Gobierno Vasco e IVAP, al objeto de conseguir que la formación en igualdad pueda adquirir ese valor objetivo que no tiene en la actualidad.

El Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián está, actualmente, fuertemente influido por la escasez de recursos, sobre todo económicos, para la puesta en marcha de un plan propio de formación. El planteamiento que está desarrollando, por tanto, es el de ir conociendo y analizando las necesidades formativas existentes en cada área. En cualquier caso, destaca el intenso proceso de relación bilateral y multilateral, que se convierte en sí mismo en un proceso formativo para los y las componentes de la Comisión Técnica Interdepartamental.

Finalmente, en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz la formación es también valorada como un elemento tractor fundamental, y considera positivamente las acciones desarrolladas, aunque estima que las mismas no alcanzan a cubrir la totalidad de las necesidades formativas existentes. En este contexto, la reflexión del Servicio de Igualdad tiene mucho que ver con la necesidad de establecer, de una manera formal, en qué departamento municipal recae la responsabilidad de la formación en materia de igualdad. Así, para el Servicio de Igualdad el proceso lógico sería que, una vez establecidas unas pautas básicas por su departamento, sea el de Función Pública, responsable de la formación en otros ámbitos, quien se vaya corresponsabilizando y asumiendo paulatinamente la responsabilidad de la formación en igualdad, ya que, en última instancia, se considera que no es responsabilidad formal y total del Servicio de Igualdad y que implica una inversión en tiempo muy considerable que resta al desarrollo de otros ámbitos de trabajo propios del área e igualmente importantes.

Desde una perspectiva general, los factores que los Servicios de Igualdad y los GTIs han desatacado como fundamentales para diseñar e implementar un buen proceso formativo son los siguientes:

- Diseñar procesos formativos que partan de contenidos generales y vayan profundizando posteriormente en materias más específicas o sectoriales, procurando en cualquiera de los dos casos desarrollar contenidos que sean útiles y directamente aplicables al trabajo cotidiano del personal municipal.

- Desarrollar procesos de análisis para conocer las necesidades formativas de cada área de forma previa al diseño de los procesos formativos, de modo que las áreas vean reflejadas en los mismos las necesidades que hayan podido plantear, aumentando así la potencial participación de las mismas en los procesos formativos.
- Desarrollar procesos formativos que tengan como público objetivo todos los niveles de la Administración, incidiendo en cada uno de ellos en los aspectos específicos que se estimen oportunos. Por ejemplo, se valora positivamente formar desde una perspectiva más de sensibilización al personal político, y al técnico en materias más concretas asociadas al desempeño de su trabajo. Una importante demanda de los GTIs en este sentido es precisamente la formación dirigida a puestos directivos y políticos, para facilitar su implicación en políticas de igualdad.
- Asociar competencias formativas en igualdad a los puestos de trabajo que tengan entre sus funciones desempeñar tareas en este ámbito, de modo que la formación se asocie de forma objetiva al puesto. Esta es una reivindicación que las agentes de igualdad vienen recibiendo de los y las componentes de los GTIs desde hace tiempo, en tanto que se considera que su labor no está reconocida dentro de los departamentos y al no formar parte tampoco de las funciones formales del puesto, cuando no hay un respaldo de las direcciones, el trabajo se realiza de forma muy irregular, dedicándole el tiempo que permiten otros temas considerados prioritarios. Por ese motivo, consideran que las funciones y la formación asociada deberían estar asociadas a puestos concretos, de forma que se produzca, por una parte, una legitimación del trabajo y, por otra, una posibilidad de ir incrementando poco a poco el acervo de conocimiento y que este suponga un beneficio para el currículo.
- En el mismo sentido, dotar de valor objetivo a la formación que se vaya adquiriendo en materia de igualdad, de modo que la participación en acciones y procesos formativos en igualdad tenga un reconocimiento de puntos y se signifique, en última instancia, como formación para la carrera. Se trataría de desarrollar un sistema de formación y acreditación por niveles, tal y como se plantea con otros tipos de formación (euskera, etc.). Este reconocimiento conlleva implícito que la formación se desarrolle preferentemente dentro del horario laboral.
- La formación, adecuada a las necesidades formativas de cada área, tiene que ser eminentemente práctica, facilitando desde una perspectiva de formación-aprendizaje práctico, que las áreas vayan adquiriendo competencias para cambiar sus formas de trabajo. En este sentido, se presenta como una metodología positiva basar parte de los materiales formativos en ejemplos de buenas prácticas desarrolladas en los distintos ámbitos de referencia de la formación que se oferta, con ponentes que muestren de primera mano los resultados e impacto del aprendizaje adquirido. Los y las componentes de los GTIs que han asistido a formación, consideran que esta característica es fundamental para que el impacto sobre el trabajo diario se prolongue a medio-largo plazo.
- Avanzar en el diseño y elaboración de materiales y módulos estándar para aquellas materias menos desarrolladas hasta el momento y de carácter más específico o especializado. Se trata de ir sistematizando materiales formativos en ámbitos de trabajo que se han desarrollado de forma innovadora en los últimos años (por ejemplo, presupuestación pública con perspectiva de género, subvenciones, contrataciones, etc. con cláusulas de igualdad, otros), de modo que pueda ir creándose un banco de módulos formativos al que recurrir en caso necesario.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Procesos y acciones formativas que vayan descendiendo de los contenidos más generales a los más específicos o sectoriales, basados preferentemente en un análisis previo de las necesidades formativas de cada área
- Ofertar procesos formativos en la medida de lo posible a los distintos ámbitos de la administración, desde el personal político y directivo al técnico y administrativo
- Ofertar formación de carácter práctico, haciendo trasladables las competencias adquiridas al desempeño del trabajo cotidiano
- Avanzar en el diseño de materiales y módulos formativos para todos los ámbitos de referencia que se vayan trabajando, al objeto de tener acceso a materiales de base estándar
- Dotar a la formación de valor objetivo, asociando las competencias formativas a las funciones de los puestos y homologando el sistema de acreditación de las competencias adquiridas
- Avanzar en que sean las áreas municipales responsables de la gestión y formación de los recursos humanos las responsables del diseño y puesta en marcha de procesos formativos en igualdad

### OTROS ASPECTOS: PRESUPUESTARIO Y ENFOQUE DE GÉNERO

## 2.6

Los tres ayuntamientos observan diferencias significativas en cuanto a la dotación presupuestaria de sus planes de igualdad y en cuanto a la reflexión sobre la presupuestación pública con enfoque de género.

En primer lugar, el Ayuntamiento de Bilbao parte de la idea de que, si bien la adscripción de presupuestos concretos a las acciones del plan puede ser un aspecto positivo e incluso necesario, el énfasis más estratégico no ha de situarse ahí, sino en qué medida el ayuntamiento ha iniciado un proceso para sistematizar en el diseño de los presupuestos públicos un enfoque de género. Por tanto, el reto que, a juicio del equipo impulsor del Plan, se plantea no es tanto que cada departamento asigne a priori presupuesto para cada una de las acciones, sino que, a través de la incorporación de objetivos de igualdad en la política del área, y junto con la EPIG, trabaje en el análisis de la realidad social con perspectiva de género e introduzca objetivos de igualdad y recursos económicos *ad hoc* para solventar las posibles carencias que se hayan detectado.

En este contexto, el Ayuntamiento de Bilbao señala que ha comenzado a trabajar en torno a la presupuestación pública con enfoque de género, asociando indicadores de género en el plan de mandato y en sus memorias presupuestarias, y con el objetivo de proceso peda-

gógico de que las áreas vayan incorporando objetivos de igualdad en sus planificaciones estratégicas.

Por su parte, el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián no tiene asociado ningún presupuesto concreto al plan para el desarrollo de las acciones. El equipo impulsor del plan considera que, en términos ideales, lo más adecuado sería que las distintas áreas municipales implicadas en el desarrollo del plan fueran dotándose de presupuesto propio para el desarrollo de las acciones, contando siempre con la valoración conjunta de la Sección de Igualdad, al objeto de hacer un análisis global sobre los modos más adecuados para la optimización de los recursos existentes.

Finalmente, destaca por la originalidad de su planteamiento, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, que sí cuenta con asignación presupuestaria para cada una de las acciones (aspecto relacionado con la existencia de un consenso político previo), y en el que la totalidad del presupuesto está ingresado al Servicio de Igualdad, quien, posteriormente, lo van trasladando a cada área en función de las asignaciones concretas definidas. Este modo de gestión presupuestaria garantiza que los recursos económicos se destinan realmente al desarrollo de las acciones previstas, y además establece que la responsabilidad de ejecución de presupuesto sea de cada departamento.

Las buenas prácticas en este apartado se dirigen a dos ámbitos. En primer lugar, y desde una visión operativa básica, en asignar partidas presupuestarias para el desarrollo de las acciones recogidas en los planes y, en segundo, desde una perspectiva de carácter más estratégico, como es la planteada por el Ayuntamiento de Bilbao, en avanzar en la inclusión de la igualdad como política transversal prioritaria de las áreas municipales, a través de la definición de objetivos estratégicos de igualdad, ejercicio que, en términos ideales, facilitará que se destinen los recursos necesarios para la planificación concreta en igualdad y, sobre todo, para la transversalización de la perspectiva de género en el funcionamiento municipal general.

Respecto a la gestión de las dotaciones presupuestarias, puede destacar como posible buena práctica la del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, donde el presupuesto se centraliza en el Servicio de Igualdad y es posteriormente trasladado a cada área en función de su planificación inicial.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



**Asignar recursos económicos concretos para el desarrollo de las acciones contenidas en los planes municipales de igualdad**



**Avanzar en el desarrollo de procesos de trabajo que se orienten hacia una planificación estratégica y transversal de la política de igualdad (presupuestación pública con enfoque de género)**



Los resultados obtenidos respecto a este ámbito de trabajo son desiguales, siendo Bilbao el ayuntamiento que más ha avanzado, mediante el desarrollo de un proceso interdepartamental a lo largo de 2009. En concreto, se ha procedido a realizar una guía, estableciendo los indicadores comunes y específicos de impacto de género. La valoración del trabajo es positiva en la medida que la implicación en este proceso, por parte de los y las componentes de la comisión seleccionados –fueron cinco- ha sido alta. Pero la reflexión de la unidad de igualdad es que el trabajo a desarrollar en 2010 –diseñar un modelo de informe, establecer dónde hay que aplicarlo de forma preceptiva, cuándo o en qué parte del proceso hay que presentarlo, quién debe realizar el informe de adecuación de las evaluaciones y qué nivel de vinculación tendrá- es el más importante. Para ello se pretende hacer un ejercicio práctico para la puesta en práctica de la guía para, de ese modo, conseguir definir el procedimiento técnico general para realizar las evaluaciones previas de impacto de género.

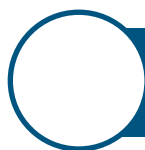
Por otro lado, y respecto a las dudas mencionadas, señalar que para que la EPIG se integre en el funcionamiento normativo municipal es necesario contar con un apoyo político patente que movilice a las áreas municipales clave para la definición y el desarrollo normativo de esta perspectiva de trabajo. En este sentido, resta casi lo más importante, es decir, definir el modelo de funcionamiento general y su integración en la norma y delimitar las áreas municipales que serán responsables de supervisar o informar las evaluaciones de impacto de género que se realicen. Y para ello se considera que sería conveniente realizar un grupo de trabajo formado por varias unidades de igualdad de ayuntamientos con trayectoria porque de ese modo el trabajo técnico sería abordado más en profundidad, teniendo en cuenta las realidades de distintos municipios y con los conocimientos y aportaciones de varias agentes, y porque la implicación política y del conjunto de los ayuntamientos sería probablemente mayor si se propone desde un proceso interinstitucional.

Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz se encuentran en un momento previo; es decir, las unidades de igualdad tienen el compromiso de trabajar en este ámbito, pero, debido a su carácter innovador, manifiestan no tener el conocimiento ni las herramientas técnicas necesarias para su abordaje, de modo que la reflexión se orienta más hacia la demanda de formación en este ámbito y un liderazgo mayor para su abordaje por parte del Gobierno, ya que consideran que actualmente trasciende las posibilidades municipales reales.

En conclusión, se considera que las claves del trabajo a futuro pasan por:

- Formar al personal técnico municipal, comenzando por las unidades de igualdad, sobre las evaluaciones de impacto de género.
- Concretar las personas responsables, los modelos de informe y el momento de la tramitación en que será necesario presentarlo, así como las áreas responsables de supervisar e informar las evaluaciones de impacto que se realicen.
- Implicar al personal político municipal responsable la necesidad de que lidere el proceso orientado a integrar la evaluación de impacto de género en el funcionamiento municipal.
- Valorar la posibilidad de desarrollar un proceso de arriba-abajo, con liderazgo de Gobierno Vasco, para concretar los modos de desarrollo de las evaluaciones de impacto de género.





Desarrollar un proceso interdepartamental orientado a trabajar sobre los modos para elaborar las evaluaciones de impacto de género

### DATOS DESAGREGADOS POR SEXO

## 2.8

Siendo un ámbito de trabajo que se está desarrollando desde hace tiempo en los tres ayuntamientos de capital, el análisis vierte como datos más significativos que:

- Los avances entre áreas son irregulares.
- Por el momento se trabaja principalmente en torno a la inclusión de la variable sexo.
- No existe un grado de sistematización muy alto.
- Es necesario contar con herramientas técnicas globales que faciliten la inclusión práctica de la variable sexo en las aplicaciones y programa informáticos municipales.
- Es necesario avanzar hacia la revisión general de las herramientas y modos para el análisis social, generación e interpretación de datos, de modo que se eliminen todos los posibles sesgos de género.

El Ayuntamiento de Bilbao, que lleva trabajando por la inclusión, obtención y tratamiento de datos desagregados por sexo desde 2005, manifiesta que la introducción de la variable sexo en las bases y aplicaciones informáticas municipales está relativamente conseguida, y que se ha avanzado mucho en este ámbito, aunque una mirada más en profundidad sigue mostrando que no se ha introducido de manera total y sistemática en la totalidad de las áreas municipales.




Por otro lado, señala que la ampliación de muestras no es un ámbito de trabajo que por el momento se esté desarrollando, Sí se trata, en cambio, la realización de cruces con variables específicas en el análisis de datos y la profundización cualitativa en los análisis de realidad social, cuando el objetivo de estos análisis sea realizar un análisis estratégico de las posiciones y situaciones de las mujeres.

Por su parte, Donostia-San Sebastián también manifiesta que los avances desarrollados, aunque siempre positivos, son en general limitados. De este modo, señalan que se ha conseguido que la mayor parte de los departamentos contemplen la variable sexo, así como su introducción en la estadística general. La parte más crítica son las resistencias que, todavía hoy en día, encuentran en varias áreas municipales. Se hace necesaria, por tanto, una labor pedagógica para informar y formar a las áreas sobre las virtualidades de incluir la variable sexo y la perspectiva de género en el análisis de realidad.

El análisis que realiza Vitoria-Gasteiz es muy similar, destacando positivamente la alianza que se está desarrollando con una de las áreas responsables de la generación y tratamiento de datos a nivel general, como buena práctica de cara a sistematizar la introducción de la variable sexo y la perspectiva de género en la estructura municipal.

En general, se observa que los avances desarrollados se centran en incluir la variable sexo en las bases y aplicaciones informáticas municipales, pero no, por el momento, en avanzar más y revisar y reformular, en caso que sea necesario, los planteamientos generales respecto a los diseños muestrales, la explotación de los datos, los modos de análisis e interpretación de los mismos y la complementariedad con técnicas cualitativas para profundizar en el conocimiento de la realidad social.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  **Mantener las acciones en torno a la realización de estudios y estadísticas con perspectiva de género en los planes de igualdad, como un medio de continuar visibilizando el trabajo pendiente de desarrollar**
-  **Hacer un análisis global sobre el grado de sistematización en la introducción de la variable sexo en las bases, herramientas y aplicaciones informáticas municipales**
-  **Implicar en procesos de trabajo conjunto e interdepartamentales a las unidades de igualdad, las áreas municipales responsables de la generación y gestión de información y otras áreas**

## USO NO SEXISTA DEL LENGUAJE

# 2.9

El uso no sexista del lenguaje es uno de los ámbitos de trabajo más desarrollados y respecto a los que se estima hay un mayor grado de sensibilización en los tres ayuntamientos de capital. Sin embargo, también sigue planteándose que los avances son irregulares, en tanto que no está sistematizado ni reglado normativamente en la organización y que su abordaje sigue dependiendo en gran medida de la sensibilidad del personal de cada área.

Así, el Ayuntamiento de Bilbao establece que los avances en esta área son desiguales, determinando, como se ha expuesto en las líneas anteriores, que al ser un ámbito de trabajo no reglado internamente, su desarrollo sigue dependiendo en gran medida del grado de sensibilidad y voluntad de cada dirección de área. Por otro lado, se considera que el tema del uso no sexista del lenguaje ha generado una especie de efecto perverso, en tanto que se utiliza el debate en torno al uso del lenguaje como una especie de “vía de despiste”, para evitar el abordaje de otros temas de trabajo igual o incluso más significativos. En cuanto a buenas prácticas, destaca la creación e implantación en todos los equi-

pos informáticos de un aplicativo, a modo de diccionario, que presenta alternativas prácticas a los usos sexistas de lenguaje.

Por su parte, en el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián el equipo impulsor del plan hace una valoración muy positiva sobre el nivel de sensibilización del personal municipal respecto a este tema, significándose como un positivo punto de partida para abordar la sistematización en el uso no sexista del lenguaje. En este sentido, el reto que se plantea es definir las estrategias y herramientas más adecuadas para iniciar este proceso de sistematización, señalándose que el ayuntamiento cuenta con algunas herramientas diseñadas hace años (por ejemplo, una guía para la utilización no sexista del lenguaje), que necesita ser renovada y actualizada.

Desde el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz señalan, coincidiendo con los otros dos ayuntamientos, que el uso del lenguaje inclusivo y no sexista es desigual y no está sistematizado, considerando, por otro lado, que también es cierto que se han dado avances significativos en los últimos años. Por otro lado, el Servicio de Igualdad señala que las áreas parecen entender al propio Servicio de Igualdad como un servicio de "corrección lingüística", de modo que envían al departamento (sin que sea un proceso de trabajo estandarizado) documentos y textos para que éste los revise y corrija en caso necesario. En este contexto, el análisis se centra en que es necesario dotar al personal municipal de herramientas y competencias, por eso la idea-fuerza de incidir en procesos formativos, para que éste vaya corresponsabilizándose en el uso inclusivo del lenguaje.

Finalmente, y desde una perspectiva más estratégica, el Servicio de Igualdad considera que, además del uso no sexista del lenguaje, el reto a futuro es conseguir abordar de una forma más general la generación de una comunicación globalmente inclusiva, que vaya más allá de un uso no sexista del lenguaje y se centre en aspectos como la visibilización de las mujeres en aquellos ámbitos donde, por ejemplo, están infrarrepresentadas, en la visibilización de los sesgos y estereotipos de género existentes en la sociedad, etc.

Las buenas prácticas se centran, en función del análisis desarrollado, en, dando continuidad al trabajo desarrollado hasta el momento, definir estrategias globales para la sistematización del uso no sexista del lenguaje y las imágenes, diseñando e implementando acciones de información, sensibilización, formación, generación de herramientas y definición de funciones y responsabilidades del personal municipal, dentro de un periodo de tiempo concreto y previendo igualmente una evaluación de la implementación de las estrategias definidas. La puesta en marcha de estas estrategias habría de incidir en la capacitación y corresponsabilización paulatina del personal municipal, de modo que los Servicios de Igualdad no tengan que dedicar, en los casos en que lo hace, un esfuerzo de tiempo considerable para la revisión y corrección de textos emitidos por otras áreas.

En segundo lugar, y dentro del diseño de esas estrategias más globales, se plantea como necesario seguir incidiendo en la formación, teórica y sobre todo y fundamentalmente práctica del personal municipal, incidiendo especialmente en aquel con mayores responsabilidades en la generación de texto y documentos dentro de la administración.

Finalmente, y desde esa perspectiva más estratégica que planteaba el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, ir abordando, a través de las acciones de información, sensibilización, formación, etc., aspectos más generales y globales sobre la comunicación inclusiva y no sexista.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



Partiendo del análisis general sobre el nivel de sistematización en el uso no sexista del lenguaje, definir una estrategia global para su sistematización, con acciones de información y sensibilización, formación, generación y uso de herramientas y funciones y responsabilidades del personal municipal



Desarrollar procesos y acciones formativas sobre uso no sexista del lenguaje a todos los niveles de la administración, incidiendo desde una perspectiva práctica, en el personal responsable de la generación de documentos en el Ayuntamiento



Ir abordando, a través de las acciones de información, sensibilización, formación, etc. el abordaje de la comunicación inclusiva desde una perspectiva más global

## SUBVENCIONES Y CONTRATOS

# 2.10

La integración de la perspectiva de género en las subvenciones y contrataciones es un tema que observa distintos grados de desarrollo en los tres ayuntamientos de capital.

El Ayuntamiento de Bilbao ha desarrollado, en los últimos años, varios procesos de trabajo interdepartamentales para la introducción de cláusulas de igualdad en las subvenciones, aspecto valorado positivamente. Por otro lado, y respecto a las contrataciones la visión es un tanto resistente, argumentando que las áreas responsables de este ámbito no ven factible la asociación de cláusulas de igualdad a la solvencia de empresa (consideran que va en contra de lo que establecen los marcos legislativos de rango superior), y sí como cláusulas asociadas a la obtención de puntos para la mejora de las ofertas, aspecto que el Servicio de Igualdad considera positivo aunque no suficiente.




Por otro lado, el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián destaca positivamente la articulación de un proceso de trabajo inter áreas (impulsado por Cooperación, Igualdad, Medio Ambiente y Bienestar Social) para la introducción de cláusulas de igualdad en las subvenciones, que ha dado como frutos la incorporación de cláusulas de igualdad en las bases generales de las subvenciones 2009; la incorporación de cláusulas de igualdad en el borrador del plan estratégico de subvenciones 2010-2011; la incorporación de cláusulas de igualdad en las bases de subvención específicas de algunas áreas y la mejora de las cláusulas de igualdad existentes en las bases de subvención de Igualdad.

Por otro lado, señala la existencia de otro proceso de trabajo inter áreas para trabajar en torno a la introducción de cláusulas sociales asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa (igualdad, diversidad funcional, medio ambiente, compra ética, etc.) en los pliegos de contratación, proceso valorado positivamente por la participación de áreas como Contabilidad y Compras, pero respecto al que se advierte una ausencia de áreas como Dirección Financiera y Dirección Jurídica, cuya participación se considera imprescindible para dar valor objetivo al proceso y lograr la integración práctica de las cláusulas que se estimen en los pliegos de contratación.

Finalmente, desde el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz se señala que la adecuación de los contratos, y subvenciones a la Ley de Igualdad es una de las acciones a desarrollar recogidas en el II Plan, estimándose que aunque ya hay áreas que adecúan sus subvenciones y contratos a la Ley de Igualdad, el proceso de trabajo a ofertar sería la constitución de una comisión de trabajo, que contase con la participación de todos los departamentos, incluidos aquellos con responsabilidad ejecutiva en los modos de definición de los pliegos de contratación y subvención, para el diseño, generación y aprobación de una norma común para todos los departamentos.

Desde un análisis general, se considera necesario aprovechar el trabajo que está emergiendo en torno a la introducción de cláusulas sociales generales (desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa y en ámbitos como compra ética, diversidad funcional, medio ambiente, etc.) para desarrollar procesos interdepartamentales conjuntos de trabajo que también aborden la introducción de cláusulas de igualdad y que cuenten con la participación de los departamentos clave en la generación de los pliegos de contratación y subvenciones, desde un consenso político previo y al objeto de generar normas comunes de aplicación vinculante a todas las áreas municipales.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  **Aprovechar la existencia o promover el desarrollo de procesos de trabajo interdepartamentales para la introducción de cláusulas sociales en los pliegos de contratos y subvenciones**
-  **Asegurar un consenso político previo para el impulso de esos procesos conjuntos de trabajo, de modo que se cuente con la participación de las áreas municipales con responsabilidad en la definición y elaboración de los pliegos y su integración en el funcionamiento-norma municipal**
-  **Desarrollar procesos formativos para la aplicación y adecuación práctica de las normas y elementos comunes que se acuerden en cada área**

**GENERACIÓN DE  
CAPITAL SOCIAL  
EXTERNO:  
CARACTERÍSTICAS DE  
LA RELACIÓN CON  
AGENTES SOCIALES**

## 2.11

Los tres ayuntamientos cuentan con estructuras semejantes para incluir la participación social en los procesos de gestión de sus respectivos planes de igualdad. Como se verá posteriormente, hasta el momento la relación se ha articulado a través de espacios formales de participación, tipo Consejos Sectoriales, si bien, estos modos de relación están actualmente siendo revisados, de forma más o menos intensa en las tres capitales. Esta revisión tiene que ver con el análisis que hacen los equipos impulsores de igualdad, que perciben un debilitamiento significativo del movimiento asociativo de mujeres y feminista y un cierto grado de amortización de esas estructuras más tradicionales de participación.

En el Ayuntamiento de Bilbao asocian la participación de los agentes sociales a la capacidad que éstos tengan para generar presión e influencia en la política municipal de igualdad; como, a juicio del Servicio de Igualdad, el movimiento social está debilitado y la sensibilización hacia la ciudadanía tampoco es materia central o prioritaria de la política municipal, el reto que se presenta es desarrollar dinámicas e iniciativas, todavía no concretadas, para fortalecer y empoderar en mayor medida a este movimiento social y, por ende, aumentar su capacidad de exigencia frente a la Administración Local. De cualquier modo, y a espera de esa definición de nuevas iniciativas, sigue vigente el papel del Consejo de las Mujeres, para la planificación y el seguimiento del plan para la igualdad.

Donostia-San Sebastián también trabaja con espacios formales de participación, como son el Consejo Asesor de la Mujer, reformulado y “relanzando” como estructura participativa en 2007, y el Foro de Mujeres y Ciudad. La participación social es un elemento central en este consistorio y de hecho los espacios participativos son uno de los elementos estructurales de las políticas de igualdad municipales mejor valorados por las agentes de igualdad. El objetivo del equipo impulsor del plan es ir trasladando la situación y los avances desarrollados con el plan para la igualdad.




Por otro lado, desde el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián se da vital importancia a un modelo de relación menos formal y más directo con asociaciones de mujeres, y en clara relación de complementariedad con el modelo de participación más formal a través del Consejo y el Foro. Finalmente, y desde esa perspectiva de revisión de los modos más reglados de participación, el ayuntamiento destaca el proyecto de la “Casa de las Mujeres”, Este proyecto se orienta a generar un espacio de referencia, no formal en cuanto a estructura de participación, para poner en relación a las asociaciones de mujeres, a las mujeres no asociadas y fortalecer también la relación con la Administración Local.

Finalmente, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, que también cuenta entre sus estructuras formales de participación social con el Consejo de las Mujeres, señala que, actualmente este espacio está inactivo y ha sido disuelto. En este contexto, y en clara relación de coherencia con ese espíritu de revisión de las formas tradicionales de participación, señala que la actuación del ayuntamiento se va a orientar más hacia la creación y dinamización de espacios menos reglados y formales de participación, que permitan una participación del tejido social menos estandarizada y reglada.

De todo el análisis, puede señalarse que las buenas prácticas se orientan hacia los siguientes aspectos:

- En primer lugar, partir de la consideración de que la participación de la iniciativa social en la gestión de los planes municipales es fundamental, desde la perspectiva de que esta iniciativa social, tanto organizada como no, funciona como “antenas” privilegiadas para conocer las necesidades existentes a nivel social.
- En segundo lugar, es necesario hacer un análisis del estado y situación actual de las estructuras que tradicionalmente se han generado para dar cabida al tejido asociativo, al objeto de determinar su vigencia.
- Por otro lado, se intuye que es necesario dar lugar a nuevas formas de participación, no tan regladas y estancas, en las que además del tejido asociativo tradicional (asociaciones feministas y asociaciones de mujeres) pueda darse lugar a la participación de ciudadanía no asociada y otro tipo de entidades que también trabajan desde una perspectiva de igualdad.
- Finalmente, y partiendo de la visión de que el movimiento asociativo se encuentra en una situación de debilitamiento general, tratar de desarrollar iniciativas dirigidas a fortalecer y empoderar más a este tejido social, considerando igualmente la participación de otros agentes y personas no asociadas, que tradicionalmente se han quedado al margen, por cuestiones formales y de reglamento, de la participación en los espacios más reglados.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  **Incluir de forma sistemática la participación de agentes sociales (considerando las distintas formas de participación social) en la gestión de los planes municipales**
-  **Generar nuevas fórmulas para la participación ciudadana, partiendo de un modelo más flexible y menos formal, en el que además tengan cabida un número mayor de agentes que los tradicionalmente representados**
-  **Desarrollar iniciativas para fortalecer y empoderar al movimiento asociativo y también para facilitar la participación de agentes tradicionalmente excluidos de la participación en los espacios más reglados y formales**





# 3

## **EL CAPITAL SOCIAL EN AYUNTAMIENTOS**



## CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

# 3.1

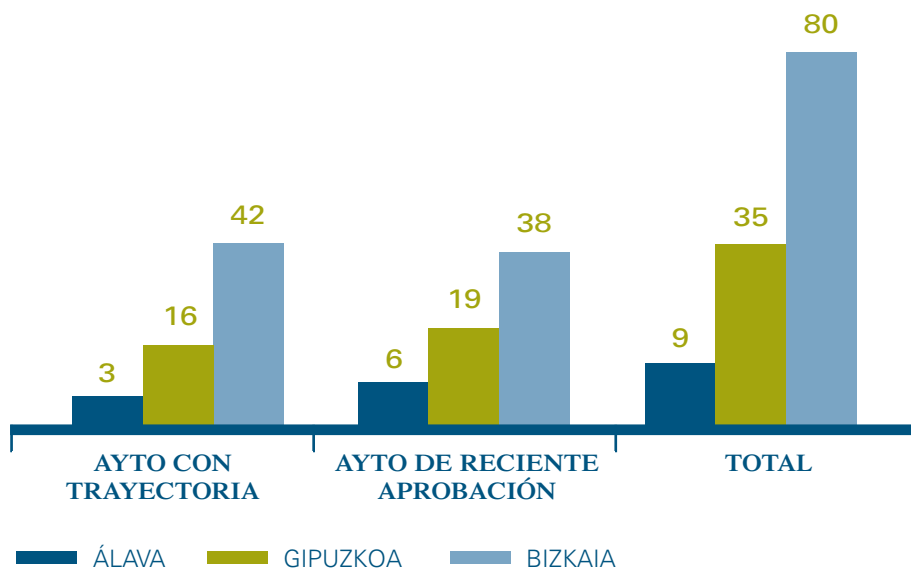
### PLANES DE IGUALDAD

## 3.1.1

Tal y como se explica en la metodología, el análisis de las políticas de igualdad de ámbito municipal se ha realizado diferenciando entre los ayuntamientos con cierta trayectoria, –con más de un año de experiencia desde el informe de su plan para la igualdad-, y ayuntamientos cuyo plan es de reciente aprobación –entendiendo por tales aquellos que han sido informados por Emakunde entre 2009 y 2010-.

El primer punto destacable, es que de los 124 planes de los que actualmente hay constancia en Emakunde, más de la mitad han sido aprobados entre el pasado año y lo que va de este, y de los otros 61 consistorios, 10 han aprobado su primer plan en 2007 o fecha posterior.

Nos encontramos, por tanto, con que la legislatura actual, la primera que ha comenzado después de la aprobación de la Ley 4/2005 y cuya andadura comenzó el mismo año en que se aprobó la Ley Orgánica 3/2007, ha supuesto un innegable impulso, al menos para la elaboración de documentos de planificación en la materia.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Emakunde.

Con respecto a las características de los planes, en general, tanto los ayuntamientos con más trayectoria como los de reciente creación, tienen una estructura semejante a la del IV Plan para la Igualdad, en cuanto a ejes de trabajo (mainstreaming, empoderamiento, conciliación y/o corresponsabilidad y violencia de género). Las áreas, en cambio, aunque tam-

bién en muchos casos referidas al modelo de planificación autonómico, se adaptan en mayor medida a la estructura municipal y o bien se asocian a los departamentos de la corporación o bien se recogen aquellas en las que existen más competencias.

La mayor parte de las agentes de igualdad afirman que, en general, son planes con una cantidad de acciones excesiva para la capacidad de actuación y el presupuesto del ayuntamiento, y además demasiado ambiciosas para las competencias de municipios. Se considera, por tanto, que los planes adolecen de falta de realismo en cuanto a calidad y en cuanto a cantidad de acciones.

Una de las principales diferencias entre los ayuntamientos con trayectoria y los ayuntamientos con planes de reciente creación es, sin embargo, que a medida que se adquiere experiencia, es decir, en los casos en los que se está elaborando el segundo o el tercer plan para la igualdad, se va consiguiendo adaptar el documento a la realidad municipal, haciendo planes más participados y más adaptados a las características particulares del consistorio.

Este avance va unido normalmente al que probablemente sea el factor más determinante a la hora de hacer políticas de igualdad de calidad, que es el grado de estabilidad y la dedicación semanal contratada de las agentes de igualdad. Cuando la técnica o la unidad de igualdad tiene una cierta experiencia, no sólo como agente de igualdad, sino también con la cultura organizativa del propio ayuntamiento, realiza un proceso de aprendizaje, más o menos explícito pero siempre fundamental para la planificación, que abarca múltiples niveles.

En primer lugar, se adquiere conocimiento con respecto a dónde están las fortalezas y las debilidades en materia de igualdad: a nivel interno, con respecto a qué departamentos y/o personas son más permeables o menos a implantar políticas de igualdad, en qué medida tienen o no apoyo político desde alcaldía o desde su propia concejalía, qué tipo de actuaciones tienen mayor potencial tractor –formación, sensibilización, etc.- y qué tipo de estrategias pueden o deben desarrollar para implicar a las diversas partes de la organización. A nivel externo, se adquiere un perfil claro con respecto a si existe o no un movimiento asociativo fuerte, si ese movimiento asociativo es feminista o si se trata de grupos de mujeres con otro tipo de intereses, si las agentes sociales están dispuestas a desempeñar una función de empuje o si por el contrario es necesario trabajar con ellas para implicarlas a este nivel...

En segundo lugar, se conoce en mayor medida los procesos de planificación y, tanto si se realizan de forma interna como si se contrata a una empresa, se prevén errores a evitar con respecto a la dinámica y la metodología del proyecto de elaboración. Así, cuando se opta por la contratación externa, se dirige su trabajo más estrechamente, y sobre todo se supervisa, para impedir que el plan sea una copia de los del entorno, que los procesos sean estándares y que los diagnósticos sean demasiado genéricos. Si se realiza de forma interna, se opta por estrategias de acercamiento bilateral (reuniones puntuales) o multilaterales, en función del grado de desarrollo de las estructuras de igualdad y de que el propio tamaño o la cultura organizativa del ayuntamiento lo permita, y la importancia de los procesos participativos se ve ampliada o reducida en función del grado de desarrollo de los agentes sociales locales, y de su sensibilidad hacia la perspectiva feminista. Resultan de todo ello procesos de participación interna y externa más adaptados a la dinámica del ayuntamiento, en los que el propio proceso de planificación se convierte en un elemento clave de la generación de capital social. ¿Por qué? Porque las personas responsables de la planificación utilizan las reuniones con las personas políticas y/o técnicas y con el movimiento asociativo para realizar una labor pedagógica, formativa y de sensibilización, informando de las obligaciones establecidas por ley, de los problemas que existen en concre-

to en su municipio y de los beneficios potenciales de una política de igualdad. Este último punto, muchas agentes desarrollan estrategias específicas adaptadas a cada público objetivo, trasladando a los y las técnicas qué relación tiene el género con su área de trabajo en concreto y en qué contribuye a hacerlo más eficaz el hecho de incorporar la perspectiva de género. A las personas políticas les informan sobre en qué se visibiliza la actuación en igualdad en mejoras sustanciales para la población del municipio, y al movimiento asociativo sobre en qué medida los planes les van a ayudar a conseguir sus objetivos o a mejorar su actividad.

En tercer lugar, se visualiza en mayor medida el resultado final. Se sabe qué grado de concreción en el enunciado de las acciones es el adecuado, qué ejes se pueden abordar y cuáles están demasiado alejados de las dinámicas de trabajo del ayuntamiento.

En general, la principal diferencia entre los primeros planes y las segundas o terceras ediciones es que, independientemente de que mantengan o no el modelo de estructura del IV Plan para la Igualdad de la CAE, son, por tanto, documentos mejor valorados por las unidades de igualdad y se consideran más concretos y adaptados a su realidad, es decir, se centran en aquellos programas, ejes o áreas en los que es más factible trabajar y bajan las expectativas o incluso desaparecen tanto las partes estructurales menos factibles como las acciones dirigidas a los públicos objetivo más resistentes. Esto se debe, además, a que la experiencia de la agente de igualdad se traduce en procesos y metodologías de planificación mucho más adaptadas a la situación en el municipio.

En algunas ocasiones, y a partir de la aprobación de la Ley 4/2005, esta mayor experiencia se ha traducido en un intento por pasar del Plan como elemento vertebrador, a las ordenanzas municipales, entendiéndolas como una herramienta que dotan a las políticas de igualdad de mayor carácter de obligatoriedad. Estas ordenanzas regulan una parte mayor o menor de la implantación de la transversalidad de las políticas de igualdad: en ocasiones un solo aspecto –uso no sexista del lenguaje-, en ocasiones todos los que se ha considerado que el ayuntamiento debe abordar a medio-largo plazo. Sin embargo, claramente se observa que, si bien es un instrumento posible, no sustituye a la planificación estratégica, en tanto que tarde o temprano es necesario plantearse, además del qué se quiere conseguir, el cómo se va a tratar de hacerlo.

Entre los ayuntamientos sin trayectoria o con escasos antecedentes en políticas de igualdad, y también en aquellos que sí tienen trayectoria pero carecen de personal estable, una situación que se da con cierta frecuencia es que los planes sean elaborados por una persona contratada durante seis meses a tal efecto, o por una empresa externa, aprovechando alguna de las subvenciones disponibles. En los casos en los que esta situación no genera posteriormente una continuidad, el plan suele ser un documento sin respaldo, poco conocido y socializado, y realizado sin la implicación del personal del ayuntamiento ni del movimiento asociativo, perdiendo así una importante oportunidad para utilizar el momento de planificación como elemento de generación de capital social.

Como consecuencia, también ocurre que las agentes entren a desarrollar un plan en cuya elaboración no han participado o que hayan participado recién entradas, sin el tiempo, el conocimiento y la experiencia necesarios, y que por tanto no se sientan identificadas con el resultado. Bajo esas circunstancias, se dan muchos casos en que sustituyen este documento por una planificación anual, que entra a desempeñar muchas veces un papel extremadamente relevante, en tanto que se convierten en el verdadero plan operativo del municipio y en la base más probable de los próximos planes de igualdad, –en el caso de que esa agente de igualdad permanezca en el puesto el tiempo suficiente para elaborar un segundo plan-.

Cuando entran a concretarse a ese nivel, los planes suelen centrarse, en el ámbito interno, en la creación de estructuras, en la formación o sensibilización del personal municipal y en su caso, en la “explotación” como buque insignia de proyectos punteros que por diversos motivos se hayan venido desarrollando (violencia contra las mujeres, programas de fomento de la empleabilidad, de cultura y ocio...). A nivel externo, o bien se centran en la generación de procesos de empoderamiento del movimiento asociativo (incluso en ocasiones, generación del propio movimiento asociativo en sí) o mantenimiento de cauces de relación fluidos con las agentes sociales que hasta el momento han operado en el municipio.

Para realizar esta labor, las agentes de igualdad, especialmente las que trabajan en los municipios de pequeño tamaño, consideran que faltan referentes y asesoría específicos para el ámbito rural. Las orientaciones y la asesoría que actualmente están a su disposición, están pensadas para ayuntamientos grandes, en los que hay varios departamentos y gran cantidad de personal al que es necesario coordinar, un movimiento asociativo diverso, cierta cantidad de recursos económicos y una unidad de igualdad estable. Pero en los municipios de pequeño tamaño el personal es escaso y no puede reunirse, porque faltar de su puesto cinco personas a la vez implica dejar al ayuntamiento sin servicio; muchos servicios están además mancomunados; en su realidad social no hay movimiento asociativo porque las mujeres viven aisladas en sus caseríos, o si lo hay en muchas ocasiones está formado por personas para las que la igualdad no sólo no es un objetivo sino que además genera resistencias; y además les resulta complicado cumplir con los requisitos para acceder a recursos externos.

Un ayuntamiento ponía como ejemplo que quiso realizar un programa para incrementar la empleabilidad de las mujeres, para lo cual realizaron un curso de formación con prácticas con la ayuda del Inem. Su organización supuso una pesadilla logística, porque no disponían de un espacio que cumpliera los requisitos que se pedían en cuanto a tamaño de la sala, características de las mesas y sillas, etc., lo único que tenían era un colegio de primaria con los pupitres del tamaño adaptado a alumnado de primaria.

Por otra parte, las agentes de igualdad que trabajan en planes mancomunados tienen necesidades específicas de apoyo y asesoramiento: sobre cómo establecer dinámicas de gestión del plan en estructuras complejas -cuando unos servicios están mancomunados y otros no-, sobre cómo equilibrar y aunar esfuerzos entre ayuntamientos que muchas veces son muy diferentes, cómo trabajar teniendo diversas sensibilidades políticas y ritmos de trabajo. Este trabajo, si bien puede suponer una de las posibles soluciones para llevar la igualdad a municipios pequeños, es complicado e implica el riesgo de que las cabeceras de comarca, mancomunidad o cuadrilla absorban la mayoría de los recursos y los esfuerzos.

Así las cosas, existen diversos manuales sobre cómo realizar planes de igualdad, que en este espacio no es posible incluir, pero a la luz de lo observado, podemos apuntar algunas vías de trabajo a tener cuenta:

- La principal y más importante característica para conseguir unos planes de calidad es que las agentes de igualdad sean estables. Es importante, por tanto, fomentar el desarrollo de políticas y apoyos que faciliten y premien la estabilidad de las agentes de igualdad dentro de los municipios y una dedicación semanal adecuada.
- Si bien los modelos de ámbito autonómico y la ley de igualdad suponen un referente importante a tener en cuenta, este referente no supe la necesidad de realizar un diagnóstico y un plan adaptado a las necesidades específicas del municipio. Esto implica que antes de elaborar un plan para la igualdad es conveniente que la persona al frente

conozca el municipio, conozca el ayuntamiento y conozca las políticas de igualdad, ya que sólo así se disponen de las condiciones básicas para elaborar un diagnóstico y plan realmente operativo. En ese sentido, la primera buena práctica es que se dé un tiempo de toma de contacto a las agentes de igualdad para elaborar los planes.

Es igualmente un factor determinante para conseguir políticas de igualdad que generen capital social que las agentes de igualdad trabajen con planes con los que se sientan identificadas y que consideren que reflejan la realidad del municipio, por lo que, contando con que disponen de los elementos contemplados en el punto anterior, es importante que posteriormente se impliquen tanto en la fase de diagnóstico como en la elaboración del plan, de forma que estos reflejen sus reflexiones y sus planteamientos estratégicos. Para ello es nuevamente importante que haya una cierta estabilidad en la contratación de las agentes, de forma que la agente que elabore el plan sea la misma que la que lo implanta.

- Los ayuntamientos con planes de reciente creación son sobre todo ayuntamientos de pequeño tamaño de ámbito rural con necesidades específicas, que están desarrollando planes bien en solitario o bien de forma mancomunada. Se requieren investigaciones y análisis de buenas prácticas específicamente centrados en ese perfil, ya que los referentes que existen actualmente se adecúan a las necesidades de la mayoría de la población pero no de la mayoría de las agentes de igualdad. Igualmente sería necesario abordar específicamente y por separado la realidad de los ayuntamientos que realizan planes mancomunados. Una propuesta sería que los sucesivos planes de igualdad diferencien las recomendaciones y objetivos a abordar en función de los distintos perfiles de instituciones (diputaciones, ayuntamientos de capital, ayuntamientos grandes y ayuntamientos mediados o pequeños, por ejemplo).

### **GRADO DE IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PARA LA IGUALDAD EN LOS DEPARTAMENTOS**

## **3.1.2**

Un ámbito en los que se aprecian diferencias significativas entre los ayuntamientos con trayectoria y los ayuntamientos con planes de reciente creación, es en su capacidad para abordar acciones que impliquen a otros departamentos más allá de las unidades de igualdad, y especialmente, trabajar en el cumplimiento de las acciones contenidas en el Título III de la Ley para la Igualdad.

De hecho, normalmente el primer paso que dan las agentes de igualdad en planes de reciente creación, es realizar acciones de comunicación y sensibilización, que abarcan tanto a su propio plan como al documento legislativo. No obstante, este se aborda paulatinamente, y normalmente se comienza por las acciones contenidas en el Título I (uso no sexista del lenguaje, datos desagregados por sexo), en tanto que son actuaciones comunes, en principio más factibles y que facilitan observar resultados visibles en poco tiempo.

Además de estas cuestiones, se suele trabajar contenidos relacionados con la lucha contra la violencia de género, bien porque ya era un tema que se viniera abordando antes de la elaboración del plan o bien porque existía previamente una demanda en torno al tema.

En los ayuntamientos con cierta trayectoria en igualdad, sin embargo, la Ley se suele presentar menos como un documento que hay que conocer y más como una herramienta que

les permite dotar a su trabajo de un cierto carácter de obligatoriedad. Se convierte, por tanto, en un instrumento normativo y ascendente indiscutible en el que apoyarse, en detrimento de su función como referente documental.

En este perfil es frecuente que se hayan comenzado a trabajar transversalmente con otros departamentos-áreas-personas técnicas, de forma que se abordan, además de acciones contenidas en el eje de mainstreaming, acciones en temas específicos.

Los factores que determinan qué áreas o temas abordar son varios:

- El grado de facilidad u “obviedad” para relacionar la igualdad con el área que se trate. Normalmente no suele ser difícil convencer de la importancia de introducir la perspectiva de género en departamentos o personas que trabajan en relación a la inclusión o bienestar social, porque la pobreza es un problema mayoritariamente femenino. Pero es más complicado cuando no es tan obvio que el tema afecte de manera diferencial a las mujeres, como es el caso de urbanismo, hacienda o transporte, y también cuando lo que se aborda no es problema y las usuarias ya son mayoritariamente mujeres, por ejemplo, deporte o cultura. En el primer caso porque hay que demostrar a las personas implicadas que la actuación no es “neutra”. En el segundo porque hay que demostrar que trabajar a favor de la igualdad no consiste en tener números de participantes en los que las mujeres representen más del 40%, sino en trabajar sobre las demandas, las necesidades y los estereotipos sociales.
- La mayor o menor cercanía física con las personas responsables. Como ya se ha visto hasta ahora, las relaciones personales desempeñan una función fundamental. La mayor empatía hacia el trabajo de un compañero o compañera con quien se mantiene una relación de confianza, puede llevar a colaborar y buscar espacios y sinergias comunes en la actuación institucional, tanto o más que una labor de sensibilización o formación “formal” sobre la obligatoriedad legal o la importancia de trabajar un tema de una forma determinada. Por eso cuando las agentes de igualdad comparten el espacio de trabajo con personas técnicas, de empleo o agendas 21, especialmente en agencias de desarrollo, o de educación, bienestar social, cultura, deporte, juventud, inmigración, etcétera, es muy probable que en esa o esas políticas se trabaje con perspectiva de género.
- El grado de sensibilidad de las personas hacia la desigualdad entre mujeres y hombres es también un factor fundamental. Los espacios de formación y/o las reuniones de sensibilización generan o despiertan muchas veces inquietudes, normalmente en personas que previamente ya eran conscientes de la importancia de ese enfoque pero que no conocían ni el calado que podía implicar ni sobre todo la manera de abordarlo. Ese es un perfil de personas que existe en muchos ayuntamientos y que cuando las unidades de igualdad comienzan a trabajar en la transversalización se suelen convertir en aliadas naturales.

De esta forma, si bien cuando se pregunta qué departamentos o áreas son más sensibles a la igualdad y cuáles menos, si bien es cierto que normalmente las que trabajan temas relacionados con hacienda, urbanismo y obras públicas y transportes son las más resistentes, cuando al frente de estas políticas está una persona flexible y proactiva, el departamento se menciona como uno de los mayores y más sorprendentes aliados. En varios ayuntamientos, en especial en los que se han trabajado o se han planteado trabajar los mapas de la ciudad prohibida, se producen este tipo de situaciones.

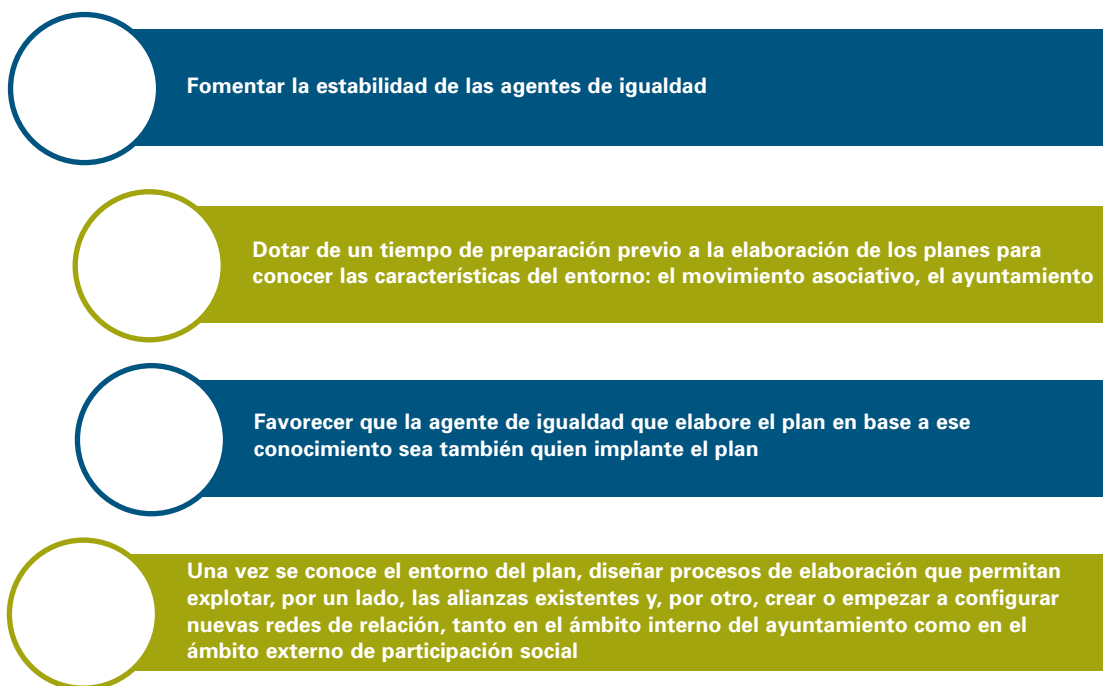
En cualquier caso, lo más habitual es que las acciones transversales que se acometan en ayuntamientos con trayectoria se asocien a programas concretos, fruto de las fortalezas o dinámicas de trabajo del ayuntamiento: educación, políticas transversales como juventud



e inmigración, cultura y deportes o bienestar social. La lucha contra la violencia de género es otra constante, en la que se ven implicados los servicios sociosanitarios y la policía.

La conciliación, en cambio, es una cuestión que en varios ayuntamientos se quiere abordar, pero sobre el que aún están planteándose las mejores vías de abordaje.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



## IMPLICACIÓN POLÍTICA EN POLÍTICAS DE IGUALDAD

# 3.2

La percepción de las agentes de igualdad con respecto a la implicación política en materia de igualdad en sus ayuntamientos es lógicamente muy desigual. En la mayor parte de ellos se afirma que actualmente es muy políticamente incorrecto no apoyar el desarrollo de las políticas de igualdad, pero no se observa una apuesta política real. Es el nivel que podríamos denominar moderado y el que se encuentra en muchos de los consistorios. En algunos casos, sí se observan rechazos explícitos –los menos-, o implícitos pero contundentes, que van desde la falta absoluta de apoyo a las agentes de igualdad, hasta la obstaculización directa a sus iniciativas. Es lo que podríamos denominar nivel de escepticismo. Por último, también se encuentran algunos casos en los que hay una apuesta real y visible, en los que las agentes de igualdad se sienten respaldadas. Es lo que podríamos denominar ayuntamientos en nivel de pro actividad.

Tanto la proactividad como el escepticismo especialmente en sus manifestaciones más extremas son poco –o menos- frecuentes.

Se puede concluir que cuando hay una implicación política proactiva, las políticas de igualdad viven un empuje importante, especialmente en su faceta de transversalización en el ámbito interno y en lo que se refiere a la implantación de las medidas generales para la igualdad (entendiendo por tales las contenidas en el Título I de la Ley). Cuando la implicación política es moderada, una agente de igualdad proactiva con trayectoria en su puesto y que se enfrente a una cultura organizativa no muy resistente, puede suplir esta carencia y dar un fuerte impulso a la implantación del mainstreaming. Cuando uno de esos dos factores falla –o bien la agente de igualdad no tiene trayectoria en su puesto o bien hay una cultura organizativa resistente a la transversalidad– la consecución de logros en la materia suele ser tímida y requerir mucho esfuerzo.

Hay que destacar que el partido político de pertenencia no se observa como factor determinante de implicación política: las unidades de igualdad afirman constantemente que depende de las personas y de su sensibilidad personal, adquirida a partir de su trayectoria, valores y experiencias particulares.

Afectan mucho más otros factores como el tamaño del municipio y la trayectoria en políticas de igualdad. Así, en los municipios grandes y/o con trayectoria en igualdad, es más frecuente que al menos haya un apoyo moderado, mientras que en los ayuntamientos más pequeños y sin trayectoria, hay cierta mayor proporción de discursos políticos escépticos con respecto a la necesidad de trabajar en este ámbito. Hay que tener en cuenta, además, que los ayuntamientos más pequeños tienen obstáculos específicos, como ya se analizó en el punto anterior: menor adecuación de las herramientas de planificación, menor acceso a recursos, menor cantidad de diagnósticos adecuados a sus necesidades específicas, menor cantidad de referentes, etc.

Por otro lado, hay que destacar que dependiendo de los tamaños de los ayuntamientos y de la posición de la igualdad en el organigrama, la persona de referencia política para la agente de igualdad puede ser una concejalía, o directamente la alcaldía. En general, así como en ayuntamientos de capital y diputaciones sale de forma mucho más frecuente la idea de que es importante depender de alcaldía-presidencia-gabinete del Diputado general, es decir, estructuras que permitan acceso directo a todos los departamentos bajo mandato de la cabeza visible de la organización, en los ayuntamientos no capitalinos esta idea no provoca tanto acuerdo. Por supuesto, se considera que la situación ideal es tener una alcaldía involucrada y sensibilizada, pero se considera más importante todavía tener un o una referente política proactiva y que crea en la necesidad de trabajar en igualdad, sea quien sea y esté donde esté. Es decir, las agentes de igualdad que dependen de una concejalía de bienestar social o similar, pero que perciben un trabajo político muy enérgico, no consideran que estarían mejor dependiendo directamente de alcaldía, porque en esos casos o bien no está muy concienciada o bien lo está de forma más bien difusa.

Entre las ideas y buenas prácticas, varios ayuntamientos sugieren que sería positivo una estrategia conjunta impulsada desde las administraciones autonómica o provincial, destinada a la creación decidida de redes municipales: tanto para el fomento de planes mancomunados o que agrupen a un conjunto de municipios, como redes-soporte para agrupar y dinamizar a municipios que prefieren trabajar en solitario. Se considera que las redes municipales terminan por crear un efecto contagio que podría ser positivo para la igualdad. Bien es cierto que actualmente existe Berdinsarea, pero por una parte tiene un marcado carácter técnico, y por otra tienen unos requisitos de entrada que los municipios de pequeño tamaño no suelen poder cumplir. También es cierto que recientemente se ha firmado desde Eudel, y las Diputaciones de Álava y Gipuzkoa un convenio para implantar una secretaría técnica que ayude a los municipios pequeños a cumplir las condiciones para entrar en Berdinsarea, pero nuevamente en este punto las agentes consideran que sería

también interesante crear dinámicas de trabajo que implicaran o estuvieran más pensadas para la dinámica política.

Otra idea, también desde este enfoque de empuje “de arriba abajo”, sería incrementar la exigencia y control de resultados derivada de la aplicación de las subvenciones, obviamente en este caso se refieren a una evaluación ex post que obligue a demostrar a los ayuntamientos que los recursos que se les han asignado han tenido no sólo un efecto positivo en la igualdad sino también duradero, o con vocación de durabilidad.

Algunas unidades de igualdad afirman que a partir de comenzar a trabajar en el ámbito de la participación social y generar procesos de relación estables con asociaciones de mujeres y/o con la ciudadanía en general, las personas políticas han comenzado a valorar la rentabilidad política de trabajar en igualdad, y, por tanto, han empezado a mostrar mayor sensibilidad y apoyo a su trabajo. Esta estrategia ha resultado tanto más útil cuanto más visibles fueran las medidas que se implantaran en este sentido y cuanto mayor fuera el alcance de sus acciones, es decir, requiere no sólo implicar al movimiento asociativo, sino que además se realicen acciones de las que se hable en el municipio. En un ayuntamiento apuntaban como ejemplo una experiencia participativa catalana que ponía en relación a hombres jóvenes y mujeres mayores, que se reunían una vez a la semana para intercambiar “saberes” (cocina por informática, por ejemplo), y que tuvo tanto éxito que comenzó por ser una experiencia puntual y terminó siendo periódica.

Muy relacionada con la anterior, otra estrategia que siguen las agentes de igualdad, especialmente en los municipios con poca trayectoria en igualdad, es comenzar por “entrar” a la persona política por acciones concretas, que sean fácilmente alcanzables y con resultados tangibles, como puede ser –ejemplo típico- uso no sexista del lenguaje: es una acción que se comprende rápidamente en qué consiste y que va suponer un cambio visible socialmente hablando. A partir de ahí, van “metiendo” ideas concretas para trabajar con el movimiento asociativo, la empleabilidad de las mujeres. Esta medida se aplica especialmente a la relación con los medios de comunicación o a las publicaciones del ayuntamiento (revistas o folletos periódicos, especialmente).

Otra táctica importante que se suele seguir es la vía subvencional: buscar recursos, tanto destinados a financiar medidas generales para la igualdad como, en los casos más destacados, medidas específicas para la igualdad en ámbitos concretos (deporte, empleo, cultura...). Se corre el riesgo de que la medida esté sujeta a la consecución de la subvención pero también hay casos en los que tienen tanto éxito que se deciden mantener o ampliar más allá del concepto subvencionable.

Aunque no es una medida que por sí sola fomente el impulso político, sí que algunas agentes de igualdad afirman que suelen aprovechar las noticias de los medios de comunicación y las campañas habituales para impulsar medidas relacionadas que tienen en la recámara.

En los ayuntamientos más pequeños, destacan como buena práctica la importancia de trasladar el plan mediante reuniones realizadas antes, durante y después, y comunicarlo con enfoque atractivo y cercano que visualice la ventaja para el municipio y la necesidad de trabajar en este ámbito: alejarse de los discursos estándar para aterrizar muy concretamente en el consistorio, qué problema hay y cómo se va a abordar.

Por último, una mancomunidad se propone abordar una experiencia bonita, consistente en promover talleres de formación-participación de mujeres políticas, indistintamente de su afiliación, en la escuela de empoderamiento. Se considera que las mujeres que se dedican al ejercicio de la política en pueblos pequeños tienen inquietudes y problemas comunes que se pueden abordar conjuntamente, y de este modo fomentar al mismo tiempo el

empoderamiento de una parte de las mujeres del territorio y la sensibilidad de las políticas presentes y futuras.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Comunicar el plan mediante reuniones antes, durante y después del plan, aterrizándolo en la realidad del municipio: explicando qué problemas del municipio va a abordar el plan
- Buscar subvenciones para medidas tanto generales como específicas y una vez tienen éxito, solicitar mayor implicación del ayuntamiento
- Comenzar a trabajar con la ciudadanía y realizar medidas que visibilicen al ayuntamiento
- Comenzar por comunicar e implicar al ámbito político en medidas sencillas, factibles y con visibilidad, como el lenguaje no sexista
- Aprovechar los momentos del año en que la igualdad tiene mayor presencia en los medios de comunicación –tanto los estables como los que surgen por noticias puntuales– para buscar el apoyo político a determinadas medidas
- Realizar formación-talleres de trabajo conjunto en igualdad para mujeres políticas, con el fin de que compartan problemas comunes

### EQUIPO TÉCNICO: LAS UNIDADES DE IGUALDAD

## 3.3

Si hay un factor clave en la consecución de políticas de igualdad realmente transversales y en la generación de capital social, tanto interno como externo, son las unidades de igualdad y en concreto la situación y características de las agentes de igualdad o de las personas que ejercen su función.

Es cierto que se observa que la masa crítica de agentes de igualdad se ha incrementado notablemente en los últimos años, especialmente en la presente legislatura, como se ha venido reiterando, en gran parte por efecto de la Ley para la Igualdad 4/2005 y, probablemente, también por los cambios en las estrategias de dotación de subvenciones.

Sin embargo, pese a que este es un hecho favorable indiscutible, también es cierto que la situación laboral de la mayoría de las agentes de igualdad es cuando menos precaria, y que esto tiene un efecto extremadamente negativo, no sólo en su capacidad para generar capital social dentro y fuera del ayuntamiento, sino más a grandes rasgos, en su capacidad para implantar y desarrollar medidas y políticas eficaces, aunque sean realizadas en solitario.

El grado de inestabilidad laboral es variable y presenta situaciones y matices muy diversos:

- Lo más frecuente es que las agentes de igualdad tengan contratos temporales, y a tiempo parcial. La duración de los contratos temporales es variable, pero la más frecuente es que sean de seis meses. En los ayuntamientos con trayectoria, se suele renovar el contrato a la misma persona mientras la legislación lo permite, mientras que en los ayuntamientos sin trayectoria y en los de pequeño-mediano tamaño, es más frecuente que al acabar los períodos semestrales se contrate a otra persona y no se prime tanto la continuidad. Cuando esto se produce, la pérdida de conocimiento y la ralentización del avance de las políticas de igualdad son muy significativas, porque muchos de los logros de generación de capital social dependen de la capacidad de establecer relaciones personales, relaciones que, en caso de que puedan haberse establecido en tan corto espacio de tiempo, se pierden con el cambio de persona. Además, el personal del ayuntamiento no sólo tiene que relacionarse con una persona nueva, que pide la misma información que la anterior, sino que tiene que aprender el nuevo enfoque de trabajo y las nuevas estrategias, lo que termina por restar seriedad percibida en las políticas de igualdad. La sensación de volver, a volver, a volver y a volver a empezar, otra vez, se perpetúa, se incrementa el cansancio del personal técnico con respecto a las necesidades derivadas de la transversalización y desciende exponencialmente la disposición a colaborar, implicarse y trabajar desde la perspectiva de género. Por supuesto, es también capital la pérdida de conocimiento y de saber hacer, con respecto a cómo está evolucionando el ayuntamiento y el municipio en la generación de alianzas y con respecto a cuáles son sus debilidades y fortalezas en materia de igualdad.
- Con respecto a la dedicación horaria, la mayor parte de las agentes trabajan en igualdad entre 5 y 20 horas semanales por ayuntamiento. En muchos casos, una agente de igualdad lo es de varios ayuntamientos por separado, es decir, trabaja cinco horas semanales para un ayuntamiento y cinco horas semanales para otro u otros dos o tres, normalmente de la misma comarca. Esto no implica que sean planes mancomunados o con puntos comunes sino, simplemente, que comparten agente de igualdad. Las agentes de igualdad que trabajan en planes mancomunados consultadas han presentado también frecuentemente una dedicación a tiempo parcial, en estos casos con dedicación horaria en torno a las veinte horas, pero con una cantidad de ayuntamientos a su cargo normalmente elevada y desde luego superior a cuatro. Es decir, que si la dedicación por ayuntamiento en consistorios de mediano-pequeño tamaño sin trayectoria, ronda las cinco horas semanales cuando la agente de igualdad está contratada en exclusiva, en ayuntamientos con planes mancomunados les corresponde una dedicación incluso menor. El efecto que esto tiene en las políticas de igualdad es obvio. Varias agentes consultadas afirman directamente que es imposible dedicarse a hacer las acciones de los planes que recaen directamente sobre la unidad de igualdad, fomentar la transversalidad en el ayuntamiento, con lo que implica en cuanto a asesorar, formar y dinamizar personas a través de reuniones bilaterales o de convocatorias interdepartamentales y, además, trabajar la participación ciudadana, y todo ello con un presupuesto mínimo. De hecho, curiosamente, si bien se considera que la cantidad de recursos económicos es importante para avanzar en igualdad, muchas afirman que lo más importante es que se les dé más tiempo, porque con tiempo suficiente hay

muchas acciones que pueden desarrollar con bajo presupuesto. Esta reflexión, unida a la gran implicación personal y a la unión entre trabajo de agente de igualdad y militancia que se produce con frecuencia (la mayor parte de las agentes de igualdad no sólo trabajan en esta cuestión, sino que además tienen la lucha por la igualdad incorporada entre sus valores personales), lleva a que se trabajen muchas más horas de las contratadas, y a horarios extremadamente variables e imprevisibles, dictados por las necesidades del público objetivo con quien quieren trabajar, incluyendo en ocasiones puntuales horarios tardíos, posteriores a las nueve de la noche-, sobre todo cuando se trata de la participación de la ciudadanía y de la labor con las escuelas de empoderamiento, donde se realizan charlas a las horas en las que se considera que la asistencia y la creación de relaciones de complicidad será más factible. Y esta es, en realidad, una de las principales reflexiones de las agentes: la profunda ironía que supone que, al trabajar para el empoderamiento de las mujeres y luchar por sus derechos de conciliación, de condiciones laborales y de posición en las organizaciones, lo tengan que hacer desempoderándose ellas mismas, y sacrificando sus propios derechos de conciliación y sus propias condiciones laborales.

- Además, en el mejor de los casos estas contrataciones son realizadas por el ayuntamiento, pero en algunos casos, especialmente en el caso de agentes de igualdad de planes mancomunados o que afectan a varios municipios, son contratadas por las agencias de desarrollo. Varias agentes de igualdad en esta situación han valorado que este planteamiento es muy pernicioso, porque en primer lugar, la relación con las alcaldías y con el personal técnico esta mediatizada por la gerencia de las agencias de desarrollo, con lo cual se pierde fuerza en la capacidad de interlocución con el personal de los ayuntamientos. En segundo, la ubicación física de las agentes de igualdad es también un factor muy importante en su capacidad de relación y de generación de capital social interno, y algunas de las agentes contratadas por las agencias tienen o han tenido su ubicación física en ellas, lo que ha generado un distanciamiento entre el personal municipal y las agentes de igualdad, una percepción de que eran “personas externas”, que ha dificultado su labor.
- Otra situación, que se produce con notable frecuencia, es que la contratación (a tiempo parcial y de duración determinada) no sea realizada directamente por el ayuntamiento o la agencia de desarrollo, sino a través de una empresa externa. En estos casos y salvo que el ayuntamiento se preocupe de que la persona contratada en sucesivas ocasiones sea la misma, la probabilidad de que haya variaciones de personal es alta, con todos los efectos negativos que ya se han comentado anteriormente.
- Por último, la situación más compleja y que implica menor dedicación a la igualdad, se da cuando no existe una agente de igualdad o persona específica dedicada a las políticas de igualdad, sino que esa función se asigna a una persona técnica que lleva varios temas (inmigración, cultura, bienestar social, etc). Normalmente esta tarea recae sobre personas con sensibilidad hacia la igualdad y que le prestan a esta cuestión especial atención, pero aun así, suelen tener grandes dificultades para compaginar con el resto de sus responsabilidades los retos a los que se enfrentan en materia de igualdad.
- A todo esto se une que los ayuntamientos con trayectoria y en los que las agentes de igualdad tienen mayor recorrido histórico, y las condiciones laborales teóricamente óptimas –personal funcionario con dedicación exclusiva a tiempo completo- también se observan importantes agravios comparativos. Se evidencian en el nivel dentro de la organización –a las agentes de igualdad se asignan niveles inferiores, cuando el trabajo que se hace es similar al que en otros ámbitos se hace con un nivel superior, lo que implica diferencias de sueldo que han llegado a cifrarse entre 1.200 y 1.800 euros brutos mensuales- y en agravios comparativos con respecto a otras áreas –ubicaciones



físicas poco idóneas, falta de apoyo administrativo que el personal técnico de otras áreas sí tiene, etc.-. Esto genera un sentimiento de soledad, frustración y desencanto, que mina la motivación de las unidades de igualdad que actualmente son punta de lanza en el trabajo de ámbito local.

En cualquier caso y en términos generales, existen elementos esperanzadores, en tanto que se observa que los ayuntamientos con trayectoria tienen a agentes de igualdad con mayor experiencia, dedicación y mejores condiciones laborales: Casos de contratos de duración determinada que se convierten en indefinidos, de contratos a través de empresas que terminan haciéndose directamente a la persona elegida convertida en autónoma o de contrataciones a través de agencias de desarrollo que pasan a ser realizadas por los ayuntamientos. En realidad una de las principales consecuencias del mayor compromiso del ayuntamiento en igualdad suele ser la contratación de personas con dedicación y posición suficiente. Pero sobre todo ocurre al contrario, que la consecuencia directa más importante de la contratación de personas con tiempo y dedicación suficiente, es el factor clave para que sea posible desarrollar una trayectoria en políticas de igualdad, y sobre todo para generar dentro del ayuntamiento y con la ciudadanía una masa crítica de personas concienciadas de las desigualdades entre géneros y de la necesidad de trabajar para eliminarlas.

Ahora bien, además de una persona a dedicación exclusiva, con jornada suficiente y condiciones laborales mínimamente estables, una unidad de igualdad eficaz presenta otros requisitos. Las características que las propias agentes de igualdad consideran que son necesarias para hacer su trabajo son semejantes a las que se mencionan en diputaciones y capitales, aunque con algunos matices y algunos añadidos:

- Formación en igualdad. La formación en igualdad sigue considerándose un requisito básico, pero en el caso de las agentes de igualdad de ayuntamientos pequeños con cierta trayectoria, la diferencia es que también se considera además en algunos casos, un derecho al que no están accediendo. Es el caso de técnicas que llevan tiempo trabajando en este ámbito y han desarrollado importantes conocimientos prácticos, pero no han tenido la opción de acceder a la formación reglada y demandan que o bien se reconozcan los conocimientos que provienen de su experiencia, o bien se les de ayudas para formarse y adquirir un certificado que acredite sus conocimientos. Consideran un trato desigual que, después del esfuerzo y la dedicación que han empleado, ahora su trayectoria quede fuera del reconocimiento institucional y de los beneficios que puedan conllevar.
- Sensibilidad en materia de igualdad-feminista y experiencia previa de un trabajo con tejido asociativo. Como se menciona en este mismo punto, la militancia feminista es un rasgo muy frecuente entre las responsables técnicas de las unidades de igualdad de los ayuntamientos. Varias agentes consideran que es un requisito básico haber formado parte de consejos de igualdad y de asociaciones para saber cómo funcionan y qué necesitan. Sin embargo, si bien es cierto que obviamente ayuda a que haya una mayor dedicación y un trabajo más eficaz, también es cierto que puede tener como efecto negativo una cierta pérdida de objetividad y perfil técnico, es decir, que puede conllevar una mayor predisposición a trabajar en el ámbito de la participación ciudadana en detrimento de la dedicación a la implantación del mainstreaming o de medidas de acción positiva en el ayuntamiento. A esto se une la reflexión que se hacía previamente con respecto a los efectos perniciosos de una dedicación excesiva: se realiza gratuitamente, por vocación y entrega al trabajo, pero como consecuencia, no se visibiliza, se valora, ni se paga la cantidad de trabajo que realmente se realiza, con lo cual se deprecia el trabajo de agente de igualdad y se perjudica a sus condiciones laborales. Cabe destacar que si bien la sensibilidad hacia la igualdad y vocación son rasgos

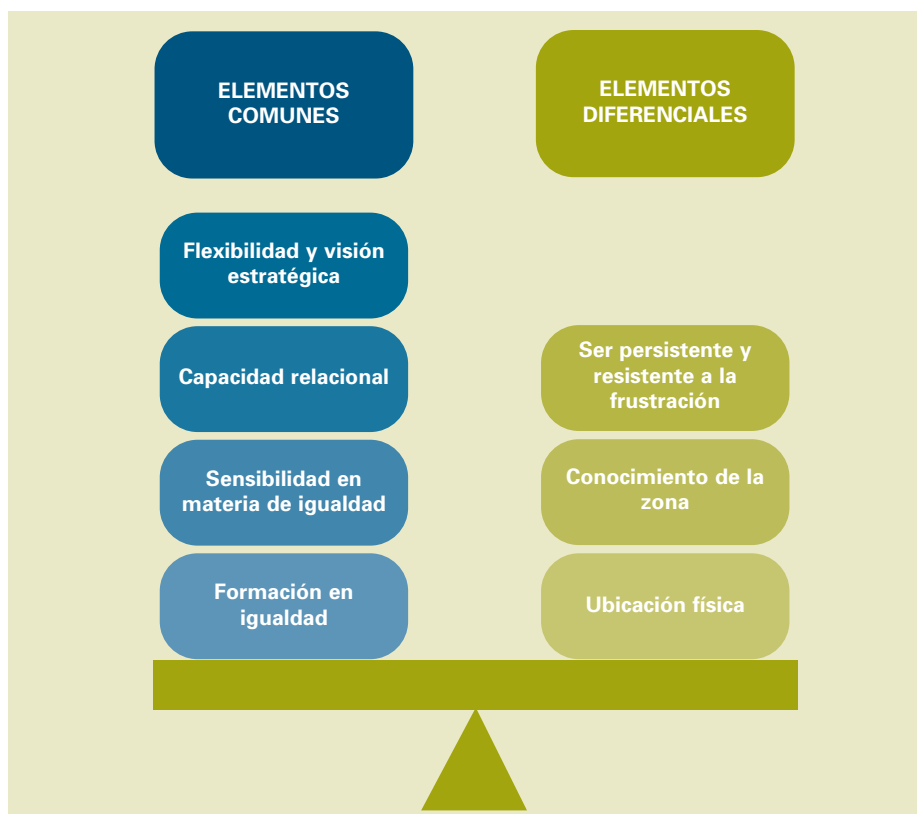
comunes a casi todas las agentes de igualdad, se detecta que en los ayuntamientos con trayectoria hay mayor proporción de militancia feminista y de antecedentes de participación en movimientos asociativos.

- Capacidad relacional y capacidad de liderazgo. La capacidad relacional es un factor que sigue siendo fundamental para generar alianzas. En los ayuntamientos medianos y pequeños, especialmente se considera que es un requisito básico, porque la función de las estructuras formales, que muchas veces ni siquiera se pueden crear, pierde fuerza frente a la relación del día a día y a las relaciones bilaterales. Efectivamente, incluso en ayuntamientos de mediano tamaño –10.000 habitantes- es frecuente que el personal técnico del ayuntamiento esté compuesto por en torno a una decena de personas que no pueden reunirse simultáneamente en horas de atención al público. Esto dificulta la creación de estructuras formales pero facilita la cercanía y la accesibilidad en las relaciones diarias, por lo que la capacidad de trabajar en equipo adquiere mayor trascendencia para la implantación de la perspectiva de género. Muchas agentes de igualdad afirman que en estos entornos, conocer a sus compañeros y compañeras, hablar con ellos y ellas de su trabajo, e ir contándoles el suyo propio, es una maniobra de apertura, que permite posteriormente realizar conjuntamente acciones y “formar” de modo informal con respecto a qué significa trabajar con perspectiva de género.
- Es por este motivo por lo que la ubicación física es un elemento clave en los ayuntamientos de pequeño y mediano tamaño, casi tanto o más que la posición en el organigrama. Las agentes de igualdad intercambian información con respecto a su trabajo diario con sus compañeros y compañeras, y en esos procesos es fácil que se busquen y encuentren espacios de colaboración, por ejemplo, que se sugieran acciones para mujeres jóvenes o cómo incluir perspectiva de género en planes jóvenes si se está cerca del técnico o técnica de juventud, o cómo trabajar con mujeres inmigrantes o incluir la perspectiva de género en el plan de inmigración si se está cerca de la persona responsable en la materia. Es frecuente que se les situé junto con otras políticas transversales, inserción social y cultura o euskera, y, por tanto, que sea en estos ámbitos en los que se produzcan mayor cantidad de acciones específicas.
- Flexibilidad y visión estratégica. La flexibilidad y la visión estratégica adquieren en los ayuntamientos de pequeño y mediano tamaño un significado ligeramente diferente al que tiene en los ayuntamientos grandes y en las capitales, ya que no se refiere tanto a ser capaz de adaptarse a las necesidades de cada área como de ver dónde está la oportunidad de trabajar y agarrarse a ella para, a partir de ahí, desarrollar las políticas de igualdad. En general una buena práctica es no desarrollar planes estratégicos que reproduzcan miméticamente el plan de Emakunde, sino analizar en qué programas, áreas, ámbitos de actuación pueden crearse alianzas y sinergias positivas e ir comenzando por ahí para incorporar y ampliar elementos poco a poco: los ayuntamientos con trayectoria se diferencian porque saben dónde están sus puntos fuertes y pueden avanzar con mayor rapidez, y dónde están sus puntos débiles y, por tanto, hay que plantearse retos más sencillos. Y este análisis no se relaciona necesariamente con ejes o con áreas del ayuntamiento. Puede ser que la fortaleza esté en el personal del ayuntamiento y en el trabajo de mainstreaming o que esté en el movimiento asociativo. Puede ser que existan programas o estructuras interesantes en el ámbito de educación o de la formación para el empleo o de cultura. En ocasiones hay arquitectos o arquitectas o urbanistas sensibles a la cuestión de la seguridad ciudadana... Las casuísticas son diversas, pero los puntos en común de los ayuntamientos con trayectoria es que sus planificaciones reflejan las fortalezas del municipio en materia de igualdad y la visión estratégica de sus unidades. Por otra parte, la diferencia con respecto a los ayuntamientos de capital es que estos están ya en un momento en que por madurez



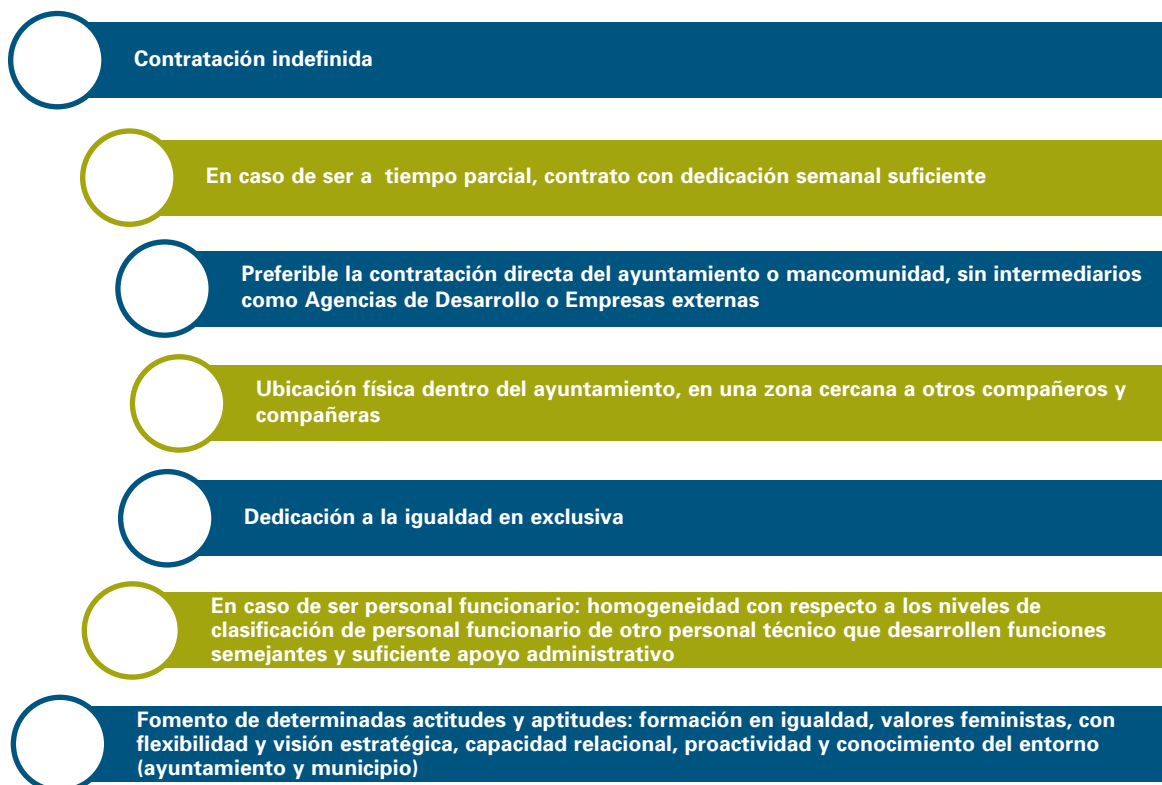
de las políticas y por infraestructura deben abordar la transversalidad teniendo en cuenta todas las áreas, mientras que en el resto, especialmente en los medianos y pequeños, se considera que una opción es trabajar selectivamente con las áreas más factibles.

- Otra característica que también ha surgido con frecuencia, es la necesidad de ser persistente y resistente a la frustración, para trabajar con paciencia en la concienciación y sensibilización de personas para las que la inclusión de la perspectiva de género está muy lejos de ser una prioridad. Muchas agentes afirman que han conseguido éxitos a base de perseverar, visitar y hablar una y otra vez con personas escépticas en la materia, de conocer sus trabajos y ofrecerles una visión práctica y adaptada a sus necesidades con respecto a los beneficios de incluir la perspectiva de género, y hacerlo además sin pretender que se trata de enseñarles cómo hacer su trabajo, es decir, sin herir susceptibilidades.
- Por último se comenta que es importante que la agente de igualdad sea proactiva y que se mueva para visitar *in situ* a las asociaciones y a las personas técnicas. Esto es especialmente importante cuando se trata de agentes de igualdad responsables de planes mancomunados y cuando la ubicación física no es cercana al personal técnico de los ayuntamientos. Es fundamental acercarse a comunicar, informar, sensibilizar sobre las políticas de igualdad, pero también a enterarse de qué está haciendo el resto del personal técnico. Por otra parte, es igualmente fundamental acercarse al movimiento asociativo y trabajar con él en su terreno, es decir, no realizar una labor "de despacho" sino muy centrada en el trabajo de campo.



En el gráfico anterior se resumen las características, realizando una comparativa con las mencionadas por las agentes de igualdad de capital. La mayoría son –salvando las distancias–, comunes, pero la importancia de la ubicación física, de la constancia en el trato con las personas y la búsqueda de los objetivos y el conocimiento de la zona, han sido elementos que espontáneamente han surgido como características importantes sólo entre las agentes de municipios no capitalinos, por lo que aunque puedan ser interesantes en todos los casos, los denominaremos específicos de este perfil.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



## ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD

# 3.4

Tal y como se avanza en el punto anterior, en términos generales la capacidad de las agentes de igualdad para generar estructuras estables de gestión y coordinación de políticas de igualdad transversales, está muy condicionada por el tamaño del municipio y por las condiciones de trabajo, tanto propias como del entorno, que de él se derivan.

Así, en términos generales en los ayuntamientos pequeños muchas agentes de igualdad trabajan a tiempo parcial, entre cinco y diez horas a la semana, y/o las políticas de igualdad son desarrolladas por personas técnicas con otras funciones y tiempo limitado. Este condicionante se une a que el resto del personal del ayuntamiento también tiene un trabajo a tiempo parcial, que no siempre coincide, y quienes trabajan a tiempo completo lo

hacen con frecuencia en atención al público, por lo que tienen dificultades para faltar a su puesto cuando se convoca una reunión.

Por estos motivos, muchos carecen de estructuras formales y las relaciones se establecen a través de encuentros y reuniones formales e informales entre la agente de igualdad y el resto del personal técnico.

Además, algunas agentes hacían la reflexión de que a los municipios pequeños se les exige o recomienda que se adecúen a los modelos de gestión que se emplean en los grandes, sin tener en cuenta que sería más adecuado explotar las potencialidades, fortalezas y debilidades de cada tipo de municipio y adaptar la gestión a sus condicionantes. Así, los ayuntamientos grandes tienen mayores recursos, más personas y más ámbitos de actuación, por lo que es lógico que la transversalidad implique a un gran número de áreas y de gentes con las que sea más fácil trabajar en reuniones conjuntas. Pero en los ayuntamientos pequeños las competencias son más limitadas y las personas responsables mucho más accesibles, por lo que es más lógico coordinarse directamente con cada una de ellas. Además, la cercanía da la posibilidad de conocer más a fondo la realidad de los municipios y facilita el diseño y la planificación de acciones *ad hoc*, aprovechando oportunidades abiertas por otras dinámicas municipales. En este contexto las relaciones formales se vuelven casi contraproducentes –absurdas– y las relaciones informales, en cambio, cobran un protagonismo fundamental.

Otro perfil con dificultades específicas con respecto a la creación de mecanismos de coordinación son los planes mancomunados. Si coordinar la actuación en ayuntamientos pequeños requiere adaptarse a sus características específicas, diseñar e implementar un plan en varios pueblos, de diferente tamaño y con fortalezas y debilidades muy diversas entre ellos es una tarea que suele resultar complicada, por varios motivos: el primero es que unos servicios están mancomunados y otros no, unos se llevan desde la mancomunidad y otros desde la agencia de desarrollo; el segundo es que los horarios y ubicaciones físicas de las personas que trabajan en los ayuntamientos suelen tener un difícil encaje, y el tercero es que conseguir que participen perfiles con alto potencial y comunes a todos los municipios, es decir, crear una comisión conformada por las personas que realmente es interesante tener formadas e informadas, no siempre es posible cuando entran en liza ayuntamientos con tamaños, estructuras y culturas organizativas diferentes. Así, en algunas comarcas se ha optado por crear una comisión política compuesta por las concejalías responsables de las políticas de igualdad. En otras se ha considerado que la figura más efectiva para la transversalización es la gerencia. En algunos casos se ha intentado con las personas de perfil técnico, porque son ellas las principales impulsoras de las acciones concretas, pero sin el respaldo y conocimiento político pueden encontrarse obstáculos para que se les dé permiso para ir a las comisiones. En otras no es posible crear espacios comunes y las relaciones son ante todo bilaterales... Nuevamente, la trayectoria y experiencia de la agente de igualdad suele ser el factor clave que permite obtener resultados, ya que permite conocer la estructura, personas, horarios y funciones de las personas de los distintos ayuntamientos, detectar a quiénes tienen más responsabilidades y a quiénes son más proclives a colaborar y sobre todo buscar el hueco de abordaje del trabajo más funcional y oportuno.

Por otra parte, en los ayuntamientos medianos y grandes que tienen más trayectoria en igualdad es más frecuente que exista algún tipo de comisión de coordinación, bien política o bien técnica. Lo que no es frecuente es encontrar ambas estructuras. El apoyo político suele ser el factor clave para permitir que se creen, se desarrollen y cumplan una función fuerte en la implantación de políticas de igualdad. Otro factor que tiene cierta incidencia y puede favorecer la creación de estructuras estables es la existencia de una cultura organizativa permeable a la transversalidad y la existencia de otras transversales fuer-

tes y con importancia en el ayuntamiento (Agenda Local 21, juventud, inmigración. etc). Estas dinámicas previas pueden ser aprovechadas por las agentes de igualdad para crear sus propios espacios de trabajo, con un resultado normalmente fructífero. Sin embargo, todavía hoy son pocos los ayuntamientos o mancomunidades que estén preocupados por trabajar en esta clave y muchos más en los que este factor tiene una incidencia negativa: existe en el ayuntamiento una resistencia relativamente fuerte a las transversales, que se valoran como “intangibles”, en cierta medida “inútiles” y “un añadido al trabajo diario”.

En cualquier caso, tanto la existencia de otras políticas con las que crear sinergias, como sobre todo la trayectoria en igualdad, por sí solas no son suficientes para asegurar la creación de estructuras, mientras que el apoyo político unido a la confianza de la agente de igualdad en el potencial de una comisión como instrumento de trabajo sí lo es.

Entre quienes han conseguido implantar este instrumento, se destaca que la virtualidad más importante de las comisiones es que, si se consigue que se reúnan con cierta asiduidad, además de cumplir una función de coordinación, cumplen también una importante función formativa, ya que las reuniones se suelen utilizar para exponer los proyectos y programas e implicar en ellos a las personas, pero sobre todo para argumentarlas y dotarles de respaldo, exponiendo tanto la Ley, como instrumento normativo que les obliga a trabajar una determinada cuestión, como las demandas sociales o los problemas del municipio que se pretenden abordar. Se realiza de esta forma una labor de “marketing” que varias agentes consideran que es parte fundamental de su trabajo.

En los ayuntamientos medianos y grandes y en las mancomunidades este instrumento es, por tanto, un fuerte facilitador de la generación de capital social, y al mismo tiempo, un indicador de la capacidad de la política de igualdad para generar capital social interno.

Dicho esto hay que destacar una idea absolutamente clave: En todos los ayuntamientos con una importante trayectoria en igualdad –en proceso de elaboración o implantación del segundo o tercer plan- se observa que el recorrido ha marcado una diferencia visible y ha generado un importante capital social. La cuestión es que no siempre el avance se produce igual en el ámbito interno –dentro del ayuntamiento- y externo –con la ciudadanía y el movimiento asociativo-. Hay ayuntamientos que por sus circunstancias particulares –resistencias u obstáculos políticos y técnicos-, no pueden generar capital social interno suficiente para crear una Comisión, pero consiguen crear un movimiento asociativo que trabaja en clave de igualdad y realiza actuaciones de tipo transversal. También ocurre que aunque no se puedan generar alianzas con todos los departamentos, sí se trabaje desde la perspectiva de género en dos o tres ámbitos, con los que existen programas específicos de educación, empleo, cultura o incluso urbanismo. Por otro lado, aunque con menos frecuencia, también pasa lo contrario, que en ayuntamientos con una implicación política y técnica fuerte se genere un capital social interno importante, con dinámicas de trabajo transversales estables y que, sin embargo, el trabajo con la ciudadanía vaya a un ritmo más lento, porque no haya habido en el municipio antecedentes importantes de asociaciones de mujeres ni exista en realidad un movimiento asociativo fuerte.

Junto a las estructuras de coordinación intramunicipales, el otro punto relevante y que más preocupa a las agentes de igualdad municipales, especialmente en los ayuntamientos de pequeño tamaño y con planes de reciente creación, es la cuestión de la coordinación intermunicipal.

Una de las ideas clave, que ya mencionábamos en relación a las agentes con trayectoria pero que se repite por igual entre todas las agentes de igualdad, es que su trabajo es solitario y frustrante, especialmente cuando en su ayuntamiento no existe un apoyo político fuerte. Una de ellas lo expresaba gráficamente, cuando concluía el relato de su experien-

cia afirmando que “el sentimiento de soledad y vacío ha sido grande” – lo afirmaba en pasado porque actualmente sí tiene el apoyo político que necesita.

En ese contexto las redes de agentes se vuelven una necesidad básica, como espacio donde compartir buenas prácticas pero también inquietudes y dificultades.

Berdinsarea, la Red de Municipios Vascos por la Igualdad y contra la Violencia hacia las Mujeres, creada en febrero de 2005, fruto de un convenio de colaboración entre Emakunde y Eudel, es una entidad que agrupaba en abril de 2009, a 43 municipios, 3 en Álava, 11 en Gipuzkoa y 32 en Bizkaia. Para adherirse los municipios deben demostrar que cumplen con la legislación vigente en materia de igualdad y lucha contra la violencia hacia las mujeres, lo que supone que cuentan con planes de igualdad, personal técnico con experiencia y/o formación en la materia, recursos suficientes para la implementación de las acciones previstas en el plan, y espacios que permitan la participación de las asociaciones de mujeres en la gestión municipal. La valoración de las agentes que forman parte de Berdinsarea es, en términos generales, positiva. Pero el problema es que sólo 43 de los 112 municipios con plan forman parte de la red, y son los que ya disponen de plan, de agente de igualdad y presupuesto. Como afirmaba una participante del estudio, reflejando el sentir de varias responsables de municipios con planes de reciente creación que no han podido acceder, en realidad “para cuando puedes entrar en Berdinsarea ya no lo necesitas”.

En el momento de realizar el trabajo de campo, tal y como se menciona en el capítulo sobre diputaciones, Eudel estaba a punto de elaborar un convenio con las Diputaciones de Álava y Gipuzkoa, actualmente ya firmados, cuyo objetivo es precisamente ofrecer una asesoría técnica que permita a los ayuntamientos de menos de 5.000 habitantes implantar políticas de igualdad.

Muchos ayuntamientos no conocían en ese momento este servicio. Otros ayuntamientos habían sido ya informados y transmitían los datos de que disponían en los grupos, cuando surgía el tema de las redes. Las demandas que desde los municipios pequeños y sin trayectoria se planteaban en ese caso son varias:

- Asesoramiento técnico para saber cómo planificar, cómo organizarse, cómo evaluar y qué estrategias seguir. Uno de los problemas potenciales a los que se enfrentan los ayuntamientos con planes de reciente creación o que están elaborando el plan, es que las personas en las que recae esa responsabilidad no tengan formación suficiente, sobre igualdad o sobre lo que implica trabajar en clave transversal. Por ello, una de las demandas es recibir recomendaciones, consejos y seguimiento que ayude en los procesos de elaboración, pero sobre todo en los de implantación de medidas, mediante creación de dinámicas de trabajo con la agente de igualdad.
- Espacios de intercambio y reflexión conjunta. Otra demanda que se apunta es generar un lugar de trabajo en el que municipios con problemas comunes y que no puedan abordarlos en solitario, puedan encontrarse y establecer acciones conjuntas. Así, se considera que actividades de cara a las asociaciones, la ciudadanía, los centros educativos, etc., podrían ser abordadas más fácilmente, primero, si se plantean las problemáticas de los distintos municipios en grupos de trabajo, para poder pensar sobre ellos conjuntamente y tener con quién debatir, y segundo, si en caso de encontrar un diagnóstico común, se aborda la misma acción consecutivamente en varios municipios, porque será más asequible económicamente, o en una sesión compartida por varios municipios –opción más complicada-.
- Espacios conjuntos de formación, tanto para las agentes de igualdad como sobre todo para el resto del personal de los ayuntamientos. En concreto, una demanda que se rea-

liza es la de optimizar los procesos formativos. Este espacio de formación se enfrentaría, sin embargo, al reto de conseguir la presencia de personal político y técnico, por lo que las agentes de igualdad consideran que debería considerarse la posibilidad de que fueran obligatorios para los municipios que hayan recibido algún tipo de subvención. También se sugiere que utilicen las nuevas tecnologías y, sobre todo que se intenten realizar varias sesiones geográficamente diversificadas, para que no sea necesario realizar un trayecto muy largo.

- En general, se considera fundamental que este servicio se realice bajo el criterio de una gran cercanía y conocimiento del entorno, que las personas asesoras conozcan la realidad del ayuntamiento y el movimiento asociativo de los municipios asesorados y que todas las convocatorias no impliquen excesivos desplazamientos, porque en muchos casos cuando los implican pueden no recibir autorización para asistir.

En Bizkaia, el convenio estaba en fase de negociación. Pero, además, existe un antecedente de asesoramiento que es el que se ofrece a través de Parekatuz.

Parekatuz ofrece a los ayuntamientos pequeños un asesoramiento técnico para el diseño y la implantación de planes, da formación e información a las agentes, y ayuda a establecer procesos para priorizar acciones, realizar el seguimiento, planificar y evaluar anualmente la actuación en igualdad. La mayor parte de los ayuntamientos que valoraban la red lo hacían de manera muy positiva, y destacaban sobre todo la flexibilidad y la adaptabilidad a las realidades de los municipios y de las agentes de igualdad. El funcionamiento se basa en establecer una serie de necesidades y un plan de actuación para cada caso. La asesoría se centra en las cuestiones específicas solicitadas por la agente de igualdad. La ayuda externa sirve para marcar ritmos de trabajo, para tener otras personas con las que compartir estrategias e intercambiar opiniones y para “obligarse a sistematizar procesos”. Las sugerencias de mejora eran que el servicio es más bien básico, para los casos en los que no hay formación en igualdad o se está comenzando a implantar el plan, pero sería conveniente que el servicio pudiera evolucionar a media que las agentes adquieren más trayectoria.

## **SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y SISTEMAS DE EVALUACIÓN**

# 3.5

Así como al estar subvencionada y ser condición para el acceso a distintos recursos, la elaboración de planes está cada vez más extendida, la planificación anual y la evaluación, tanto anual como final de los planes, es un proceso menos estandarizado y frecuente.

Entre los ayuntamientos y mancomunidades con planes de reciente creación, estos no tienen trayectoria suficiente como para haber tenido que abordar procesos de planificación anual y sobre todo procesos de evaluación. En los pocos casos en los que sí se han realizado planificaciones, para concretar el trabajo del año, se suelen realizar a través de un primer proceso personal de priorización por parte de las agentes de igualdad. En este momento se valora el presupuesto disponible, la factibilidad y el impacto potencial. Posteriormente un proceso de negociación bilateral con las personas técnicas implicadas, con las que se reúnen al principio del año para plantear o sugerir posibles acciones, anali-

zar qué prioridades tienen esas personas para el año y valorar de qué manera incluir en ellas la perspectiva de género.

Experiencias evaluadoras se describen escasamente desde este perfil, y de forma en general difusa, como una actividad o un informe de seguimiento propio, a modo de recapitulación y paso previo a la planificación posterior.

En los municipios con trayectoria en igualdad, los procesos de planificación parten igualmente de la priorización de la agente de igualdad, realizada a partir del presupuesto disponible. Esa planificación se coordina/ comunica habitualmente con las personas técnicas implicadas y posteriormente, en los que disponen de estructuras políticas y/o técnicas, se trabajan conjuntamente a nivel de comisión. Varias agentes de igualdad que afirman tener el apoyo de su alcalde o alcaldesa, o de la cabeza de la mancomunidad, consideran que es una buena práctica o bien conseguir que acuda a las reuniones o bien mantenerle posteriormente informado o informada, de forma que se conozcan los compromisos de las distintas concejalías y su implicación en la igualdad.

En este perfil de municipios la evaluación, especialmente la evaluación externa de los planes, también es poco frecuente. La evaluación anual se suele realizar internamente, mientras que la evaluación final normalmente se considera que una buena práctica –aunque cara- es que sea realizada de forma externa.

En general las evaluaciones desarrolladas hasta ahora se han centrado únicamente en el análisis de las acciones que se han realizado frente a las que se han planificado. En los casos en los que la evaluación va más allá, se analiza también el resultado obtenido –presupuesto ejecutado, personas beneficiadas, comparación entre la oferta atendida y la demanda potencial y/o real-. Lo que se considera que es un importante reto a futuro es analizar el impacto de las políticas de igualdad en el municipio, porque si se consigue realizar una evaluación de este tipo con una metodología ágil y eficaz, que realmente aporte información de los avances que se producen, se dispondrá de una importante herramienta para transmitir a la ciudadanía y al propio ayuntamiento los beneficios de trabajar en igualdad, y al mismo tiempo se dispondría de mayor información con respecto a qué acciones resultan más útiles.

Pero este paso está lejos de hacerse realidad: faltan herramientas, trayectoria evaluadora y sobre todo, existe en muchos casos un fuerte escepticismo hacia las herramientas de gestión. Esto se debe a que la tendencia a elaborar planes antes de que exista en el ayuntamiento y en el municipio la base social suficiente como para implantarlos y a no diseñar procesos que sirvan para generar ese capital social ha llevado a valorar como, en cierta medida, inútiles los planes y las evaluaciones, o al menos a considerar que se les dedica excesivo esfuerzo para los resultados que generan.

Sin embargo, las agentes de igualdad que han desarrollado procesos de planificación y evaluación cuidados (con asistencia técnica o sin ella), con un fuerte carácter pedagógico, haciendo énfasis en la creación de procesos estables de relación con el resto del personal del ayuntamiento y/o con la ciudadanía, no realizan una valoración negativa de estas herramientas, y la consideran como una buena “excusa” para aglutinar a la organización (cuando pueden hacerlo mediante comisiones) y/o para trabajar la introducción de la perspectiva de género a nivel individual con las personas técnicas del ayuntamiento.



La formación en materia de igualdad es también la herramienta más importante para la generación de capital social en los ayuntamientos no capitalinos, pero no siempre se plantea como una formación al uso, estructurada y formal, sino que muchas veces se asocia a procesos de sensibilización y comunicación de las políticas de igualdad que se pretenden desarrollar, o de las obligaciones que establece la Ley 4/2005.

Así, en los ayuntamientos pequeños y con planes de reciente creación, normalmente la formación reglada o bien ha sido escasa (algún curso de formación sobre lenguaje no sexista, o introducción de la perspectiva de género) o es un proyecto a futuro, una acción que se está planificando realizar a lo largo del próximo año.

En los ayuntamientos con trayectoria en cambio, especialmente cuando la trayectoria es larga y se está en proceso de implantación del segundo o el tercer plan para la igualdad, la formación estructurada suele haber adquirido mayor relevancia. En algunos casos incluso se plantean desarrollar planes de formación específicos o se trabaja la formación como un eje central del plan para la igualdad. En estos casos normalmente el grado de planificación de la formación es mayor, se comienza a pensar en promover procesos de formación generales para ir avanzando hacia formaciones más específicas, y se utiliza menos como una herramienta puntual y más como un instrumento de implantación del *mainstreaming*. Se encuentran en este caso la formación en materia de violencia de género, sobre los contenidos de la Ley de igualdad, sobre empoderamiento, presupuestos con perspectiva de género, etc.

Hay que señalar, sin embargo, que no siempre los ayuntamientos con trayectoria están en disposición para utilizar este instrumento: en varios casos se han encontrado dificultades para que desde el propio ayuntamiento se incluya la formación en igualdad dentro de la oferta formativa consistorial. De hecho, en aquellos en los que existe una cultura organizativa más resistente a las políticas transversales en general, o a la igualdad en particular, se describe la organización de un curso como un proceso largo y complicado, que ha salido adelante a base de insistir mucho, apelar a la obligatoriedad de la Ley y plegarse a las condiciones que se imponen. Una vez conseguido organizar el curso, se han observado problemas para conseguir convocar y aglutinar a las personas a las que iba dirigido. Esta dificultad en ocasiones se ha debido a los problemas de compatibilidad de horarios, especialmente en los ayuntamientos en los que apenas se dispone de personal a tiempo completo y el que existe se dedica en gran medida a atender al público. En esos casos sólo se dispone de la primera hora de la mañana para formarse, reunirse, coordinarse, etc., por lo que suele estar muy solicitada. Pero en otras muchas ocasiones las dificultades no son tanto prácticas como motivadas por la falta de interés o de prioridad concedida a las políticas de igualdad.

En los ayuntamientos en los que se dispone de un apoyo político fuerte, el instrumento para solventar este obstáculo ha sido solicitar que desde alcaldía se haga un llamamiento sobre la importancia de la formación en igualdad (un mail o circular, o una apelación en alguna reunión ordinaria). También se ha optado por un seguimiento-control fuerte por parte de la agente de igualdad, y una alusión a las obligaciones establecidas por la Ley que es necesario conocer.

En aquellos ayuntamientos en los que las agentes no se ven tan respaldadas hasta ese punto, suele echarse mano de la insistencia y de las relaciones personales: creando lazos



de relación con los y las compañeras, formando parte de su trabajo diario y siendo al mismo tiempo flexible e insistente, se va generando una masa crítica de personas que se van concienciando en igualdad, momento en el que se está en disposición de implantar un proceso formativo.

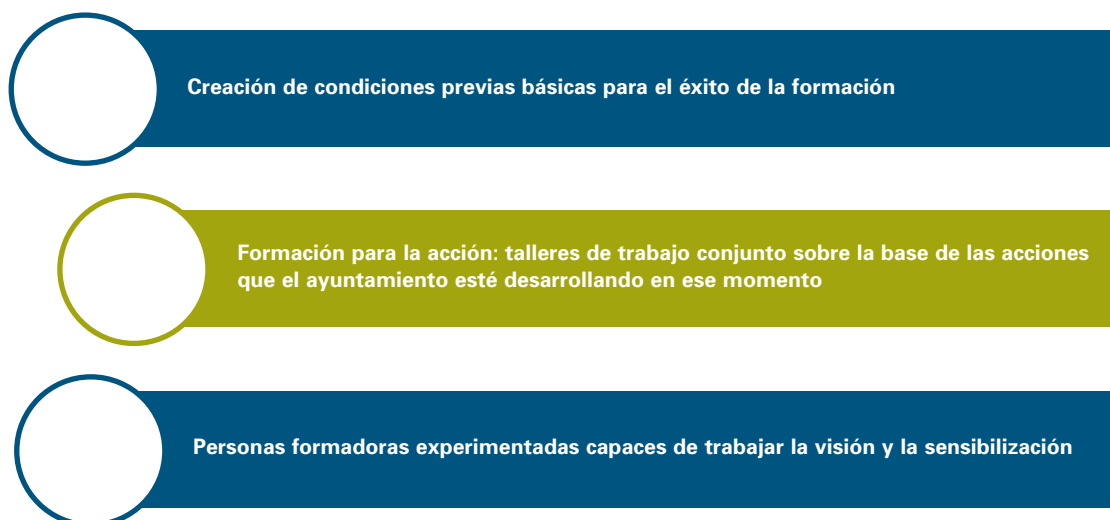
En cualquier caso, como buenas prácticas, se señala que la primera es valorar si hay unas condiciones necesarias que permitan realizar un proceso de formación al uso: o bien el mencionado apoyo político o bien la suficiente cantidad de personas aliadas dentro de la organización dispuestas a asistir. En caso contrario, antes de abordar un proceso de formación es preferible contratar –o trabajar internamente- en clave de una asistencia técnica que vaya informando y sensibilizando sobre la importancia de trabajar introduciendo la perspectiva de género, los problemas específicos que tienen las mujeres del municipio y en concreto, en el área que lleva cada persona dentro del consistorio, las acciones que se pueden desarrollar, etc.

Otra buena práctica es realizar una formación amena y útil, en la que la teoría se combine con talleres en los que se desarrollen ejemplos prácticos, de forma que se aúne el proceso formativo con sesiones de trabajo conjunto.

En ese sentido se considera que es muy importante que la persona formadora sea experimentada y que parta de la base de la situación de las políticas de igualdad en ayuntamientos que –en su mayoría- son pequeños y resistentes a la transversalización: es decir, personas que sepan que su punto de origen es, en general, poco proactivo y que sean capaces no solo de aportar información sino también, y sobre todo, visión y entusiasmo.

El problema para ello es que este tipo de formación suele ser cara para el presupuesto del que se dispone en muchos ayuntamientos, especialmente los de pequeño tamaño. Por eso, se sugiere que se creen espacios donde ayuntamientos con problemas comunes puedan contratar una formación conjunta. Dado que la cercanía física es importante, se sugiere que se pueda plantear varias sesiones, aunando zonas cercanas. De esta forma se optimizarían recursos y se podría mejorar la calidad de los procesos formativos.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



## REALIZACIÓN DE ESTUDIOS Y ESTADÍSTICAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO **3.7**

La cuestión de la realización de estudios y estadísticas con perspectiva de género es uno de los temas que se plantean prioritariamente y sobre los que, sin embargo, existen varias dificultades comunes.




En los ayuntamientos sin trayectoria, comienza a abordarse la recogida de datos desagregada por sexo. En este momento, los dos principales problemas a los que se enfrentan las agentes de igualdad son, por una parte, la falta de conocimientos con respecto a qué implica esta acción. Es frecuente que surjan dudas con respecto a qué datos son importantes y prioritarios y cuáles no, y con respecto a cómo racionalizar la búsqueda de información para que la relación coste-beneficio sea satisfactoria. Hay ayuntamientos en los que, por ejemplo, se ha interpretado que este artículo obligaba a contabilizar el número de hombres y mujeres que asistían a una convocatoria abierta y pública en la plaza del pueblo. Este tipo de confusiones lleva a crear resistencias, pero también, si no se aclara bien, a crear “refugios” para eludir la responsabilidad. Por eso, el primer e importante reto es clarificar qué datos hay que recoger y por qué, qué beneficios se obtiene de esa información.

El segundo reto que tienen que abordar las agentes de igualdad es la resistencia a cambiar programas informáticos que no contemplan la variable sexo. En muchos casos se asume la imposibilidad de hacerlo o ni siquiera intentarlo por cuestiones de complejidad del sistema, afirmación que las agentes no pueden rebatir por falta de argumentos técnicos. En esos casos se suele utilizar la ley como argumento para sostener la obligatoriedad de hacerlo más allá del coste que suponga.

En los casos de ayuntamientos con mayor trayectoria, especialmente los de tamaño medio o grande, la cuestión se centra en introducir la perspectiva de género en las estadísticas o estudios que se realice desde el ayuntamiento. En este ámbito se empiezan a producir más resistencias, sobre todo en lo relativo a la explotación de resultados, por lo que las agentes consideran una buena práctica trabajar con la persona responsable en el plan de explotación.

En este sentido, una de las sugerencias que se plantean es la de establecer dinámicas de trabajo comunes, en función de tamaños de ayuntamiento: pequeños, medianos y grandes, de forma que se aporte información y formación con respecto a qué datos desagregar y cómo hacerlo en función de los distintos perfiles municipales.

### RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  **Al abordar la tarea, revisar todos los posibles datos a desagregar y realizar un plan de abordaje, priorizando los más importantes**
-  **Realizar un plan de explotación y difusión de los datos**
-  **Revisar anualmente los estudios y estadísticas que se vayan a realizar en el Ayuntamiento, y trabajar con la persona responsable de la introducción de la perspectiva de género no sólo en la recogida de datos sino también en la explotación**

El uso no sexista del lenguaje es una de las primeras acciones que se suelen abordar de los planes de igualdad.

Se considera que es una acción factible, con gran visibilidad y con gran capacidad para traccionar los procesos de sensibilización de personal, en tanto que cuando se aborda la formación o información en este tema, se abre el camino a profundizar en otras cuestiones relacionadas con los estereotipos de género y su función social, por lo que se pueden establecer procesos de reflexión en mayor profundidad.

Además, desde un punto de vista político es una acción con gran potencial de comunicación y de traslación al ámbito social sobre la “importancia” que se le da a nivel municipal al tema de la igualdad, es decir, es una acción con “venta política”, por lo que es más fácil conseguir consensos para, al menos de forma teórica, ponerlo en marcha.

Para ello las agentes desarrollan muy diversas estrategias:

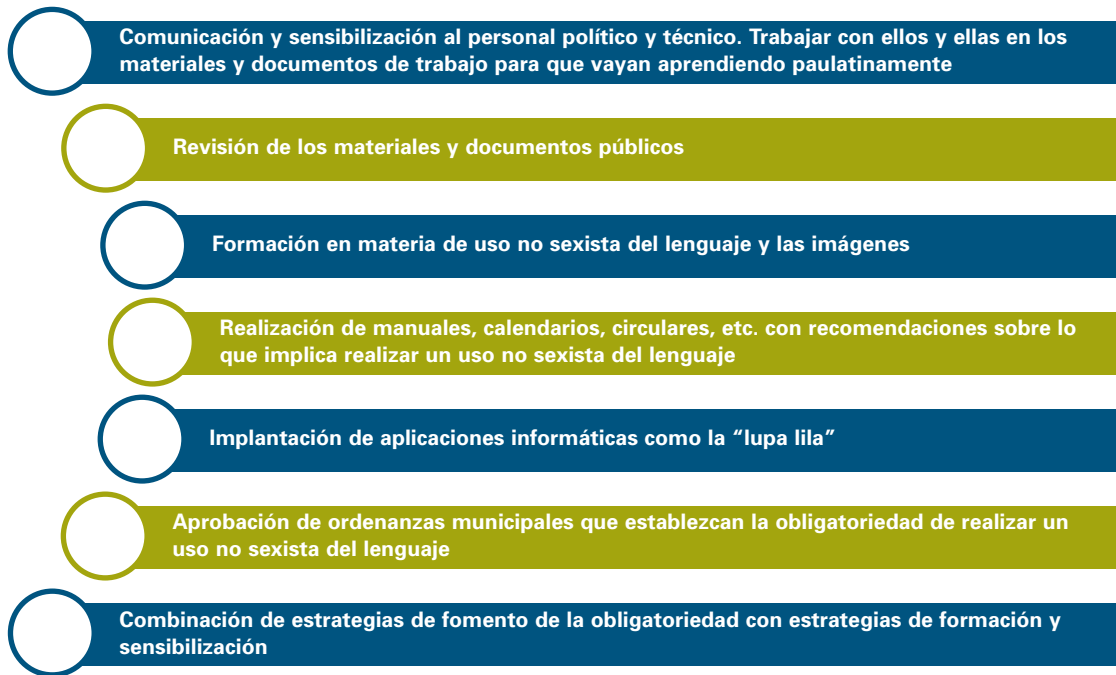
- Comunicación y sensibilización al personal político y técnico. Trabajar con ellos y ellas en los materiales y documentos de trabajo para que vayan aprendiendo paulatinamente.
- Revisión de los materiales y documentos públicos por parte de las agentes de igualdad.
- Formación en materia de uso no sexista del lenguaje y las imágenes.
- Realización de manuales, calendarios, circulares, etc, con recomendaciones sobre lo que implica realizar un uso no sexista del lenguaje.
- Implantación de aplicaciones informáticas como la “lupa lila”.
- Aprobación de ordenanzas municipales que establezcan la obligatoriedad de realizar un uso no sexista.

Las estrategias, como se observa, son muy diversas y generalmente se usan de forma complementaria, de tal manera que se va desde el convencimiento hasta el vencimiento por medio de la alusión a la obligación legal, bien sea proveniente de la Ley o de la ordenanza municipal.

Aunque hay argumentos a favor y en contra de las dos posibilidades, la formación e información, la sensibilización y el trabajo con el personal del ayuntamiento, es irrenunciable para conseguir un impacto profundo, una acción que vaya más allá del maquillaje de los documentos públicos.

Efectivamente, por vía normativa se suele conseguir que se envíe a la agente de igualdad toda la documentación para revisar, y que se genere una cierta inquietud por saber cómo se hace un uso no sexista, pero en muchas ocasiones no se asume su importancia y, desde luego, no se realiza una revisión del contenido de la comunicación institucional –imágenes y mensajes- para evitar la reproducción de los estereotipos de género. Por ese motivo es fundamental la constancia en la labor formativa y de sensibilización, el trabajo con documentos concretos, comentando dónde están los errores. También es importante la estrategia de “no dar peces sino enseñar a pescar”, es decir, ir reduciendo la revisión de materiales al tiempo que se va trabajando más con la persona responsable.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



## SUBVENCIONES, CONTRATOS Y PRESUPUESTOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

# 3.9

La cuestión de la introducción de cláusulas para la igualdad en subvenciones y contratos tiene mucha menos implantación que el uso no sexista o los datos desagregados por sexo. Es un articulado que se aborda cuando se ha comenzado a desarrollar un trabajo previo de concienciación. En general, los ayuntamientos que han trabajado este tema, lo abordan como una acción a desarrollar con los servicios jurídicos, con quienes consensúan una serie de cláusulas que se contemplan de forma estándar en todas las subvenciones y contratos.

Los problemas a los que se enfrentan en este ámbito las agentes de igualdad son las reticencias que se plantean con respecto al grado, no ya de legitimidad, sino de legalidad de las posibles medidas, por lo que las agentes terminan estableciendo un debate sobre si una determinada cláusula es o no legal con el o la abogada del ayuntamiento. Ante la falta de argumentos legales, el campo de acciones legítimas se va reduciendo, por lo que muchas agentes, antes de abordar esta acción, tratan de documentarse con respecto a qué se ha hecho en los municipios del entorno.

Por ese motivo, una de las actuaciones que las agentes de igualdad consideran que sería conveniente, es realizar un documento con recomendaciones con respecto a cómo cum-

plir este artículo, dirigido tanto a las agentes de igualdad como a los servicios jurídicos, y enfrentando y rebatiendo específicamente las objeciones legales más habituales.

Con respecto a la realización de presupuestos con perspectiva de género, en general es una cuestión que en varios ayuntamientos les gustaría abordar, pero para la que se encuentran importantes resistencias internas.

En primer lugar, sus propios presupuestos –los de los servicios de igualdad- han sufrido recortes de entre el 15% y el 40%. Muchas veces dependen de las subvenciones para sobrevivir y, en pocos casos, las acciones transversales realizadas por otros departamentos tienen presupuesto propio más allá del derivado de una subvención específica. Estas subvenciones a su vez, –tanto las que sostienen las unidades de igualdad como las que sostienen programas o acciones específicas de los departamentos- se están recortando, por lo que la prioridad actual es mantener las líneas de trabajo ya abiertas.

En ese contexto, abordar una cuestión tan compleja en un momento de crisis como el que se observa, se considera que no es viable en solitario. En todo caso sería un tema a abordar desde las posibles redes intermunicipales de trabajo, con el apoyo de saber que es un tema que se trabaja de forma simultánea en un determinado territorio y con un apoyo técnico.

Una excepción a esta situación se ha encontrado en un municipio donde se ha realizado un estudio de los presupuestos, a raíz de un estudio de postgrado de una alumna de la localidad. La unidad de igualdad apoyó el estudio facilitando el acceso a la institución, y una vez realizado, se realizó un proceso de comunicación interno de los resultados.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS



**Realizar un proceso de documentación previo con respecto a cláusulas incluidas en otras subvenciones y contratos, y a partir de ahí, trabajar con servicios jurídicos en el consenso de unas cláusulas estables**



**Realizar un análisis de los presupuestos municipales desde una perspectiva de género encargado a personal externo, y realizar un proceso de comunicación de resultados**

**GENERACIÓN DE  
CAPITAL SOCIAL  
EXTERNO:  
CARACTERÍSTICAS  
DE LA RELACIÓN  
CON AGENTES  
SOCIALES**

## 3.10

La participación social vive un momento, como hasta ahora se ha visto, bastante complejo y diverso. Por un lado, como se ha escrito en múltiples ocasiones, se están observando algunas características que permiten hablar de nuevos modelos, aplicables a la participación en general y a la de mujeres y/o pro igualdad en particular:

- Frente a modelos de “militancia”, más propios de épocas anteriores, se asiste hoy al surgimiento de nuevas tendencias de participación más coyunturales, esporádicas y ligadas a temas concretos.
- Surgen iniciativas, plataformas, colectivos que huyen de papeleos, lo que no quiere decir que no existan y mucho menos que no quieran ejercer su derecho a la participación y a la construcción de la ciudadanía.
- Aparecen colectivos que desarrollan su actuación al margen de lo institucional.
- Las personas individuales se configuran como un público objetivo de los procesos participativos cada vez más importante y deseado.
- Nacen nuevos cauces de participación ligados a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Frente a esta realidad emergente, los ayuntamientos no capitalinos se enfrentan además a una problemática mucho más específica, diversa y totalmente contradictoria, con respecto a las tendencias emergentes y, en muchos casos, con respecto a la realidad de los pueblos más próximos.

En algunos municipios no sólo no existe una trayectoria de movimiento feminista sino que ni siquiera existen antecedentes de asociaciones o procesos de participación de mujeres. Se dan casos en los que la realidad a la que se enfrentan se conforma por abarcar caseríos dispersos de los que las mujeres no suelen salir con frecuencia. Son municipios en los que la generación de cualquier tipo de proceso participativo es un logro en sí mismo. En esos casos, la estrategia que se utiliza es realizar una intensa labor de campo hablando con cada una de las mujeres, para detectar necesidades e intereses comunes. A partir de esos procesos se generan actividades, normalmente de ocio, pero también sobre salud o autocuidado, en los que poco a poco se va generando una relación estable.

Frente a esta tipología, se encuentra otra mucho más frecuente caracterizada por la existencia de un movimiento asociativo más o menos fuerte, pero poco vinculado a la igualdad. En palabras de una de las agentes “huyen cuando se mencionan estos temas”. En estos casos la estrategia suele centrarse en, por un lado, adaptar la oferta de la actividad a las necesidades y demandas de las mujeres, tanto en lo relativo a horarios, como en lo relativo a contenidos, y utilizar ese enganche para introducir los temas de igualdad que interesan. Por ejemplo, en vez de hablar de la situación de las mujeres en el ámbito laboral, se ofertan las actividades bajo el título de “liderazgo y empleo” y se vende no como un proceso de empoderamiento sino como una oportunidad de incrementar la empleabilidad. Otro ejemplo de esta estrategia es, en vez de ofertar los cursos, charlas o activida-

des para las mujeres y acompañarlos de un servicio de guardería, hacer lo contrario, ofertar actividades para la infancia y ofrecer de forma simultánea una actividad para “entrete-ner mientras tanto” a las madres, con contenidos relativos a la igualdad.

La situación que las agentes de igualdad suelen identificar como idónea y que es menos frecuente es la de tener un movimiento feminista fuerte y proactivo. En esos casos se considera que la mejor práctica es hacerse cómplice facilitadora de las estrategias y actividades que se planifican, buscando recursos económicos, logísticos, etc., y orientando en torno a las distintas posibilidades de trabajo, así como contribuyendo a dotarles de plataformas desde las que visibilizarse. Para entablar este tipo de relación es importante escuchar y trabajar desde la cercanía y realizar acciones consensuadas con ellas.

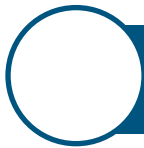




Por último, también se han detectado casos en los que partiendo de una situación de falta de movimiento asociativo feminista, y sobre todo falta de implicación de las jóvenes (por los motivos apuntados al comienzo del apartado), se han llegado a establecer fuertes relaciones con este perfil. Un ejemplo es el caso de dos agentes de igualdad de Gipuzkoa, que a raíz de una campaña del 25 de noviembre, comenzaron un proceso de toma de contacto con las jóvenes por el que se acudió a sus espacios de relación habituales, informales, donde poder establecer un acercamiento de tú a tú. Se empezó trabajando las propias vivencias de miedo e inseguridad, primero a nivel genérico y luego relatando situaciones en las que se habían sufrido situaciones comprometidas. De allí surgió la idea de hacer una canción y, posteriormente, la de grabarla y utilizarla en la campaña. Las claves de éxito de ese trabajo han sido la capacidad para adaptarse a las necesidades de las jóvenes, en relación a horarios, a lugares de reunión, y comenzar sin ideas preconcebidas, dejando que sean las propias participantes quienes dirijan el proceso, asegurándose de darle relevancia y continuidad.

Otro ejemplo es el de las escuelas de empoderamiento, alguna de ellas comenta que han conseguido a lo largo de los años generar procesos de participación y formación estables, con más de 200 mujeres trabajando proactivamente en materia de igualdad. En ambos casos el factor clave es el concepto “proceso”, establecer líneas de trabajo partiendo de temas que interesen al público objetivo para realizar actividades que vayan permitiendo, poco a poco, ir avanzando en el trabajo a favor de la igualdad, de forma que se vayan ampliando temas y campos de interés a partir de la complicidad mutua.

Obviamente, así como las tres primeras situaciones se pueden dar tanto en municipios con trayectoria en igualdad como en municipios sin trayectoria –el modelo de falta absoluta de movimiento asociativo o de movimiento asociativo de mujeres, es más frecuente en ayuntamientos de pequeño tamaño, aunque existen notables excepciones-, la situación de existencia de movimiento feminista generada a partir del trabajo del ayuntamiento o mancomunidad se da en los casos de planes con una cierta trayectoria en igualdad.

La conclusión, por tanto, es que, al igual que ocurre con el capital social interno, si bien la trayectoria no asegura que se pueda generar un capital social externo proactivo e interesado en trabajar en igualdad –porque puede partirse de una situación especialmente complicada y/o porque la unidad de igualdad considera más estratégico trabajar en otros frentes más factibles-, sí que ocurre que en todos los casos en los que se ha generado un movimiento proigualdad que antes no existía, ha sido en ayuntamientos con trayectoria, con agentes de igualdad especialmente sensibilizadas con el problema de la participación y con fuerte conocimiento del movimiento asociativo.

## RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS

-  En municipios sin movimiento asociativo, realizar entrevistas con mujeres, detectar intereses comunes y ofertar actividades que se ajusten a ellos, realizando la labor de sensibilización en igualdad en estos colectivos
-  En ayuntamientos con movimiento asociativo de mujeres pero no proigualdad, abordar temas más directos y específicos (no sólo sensibilización), pero adaptar los horarios y los contenidos a las necesidades de las mujeres
-  En ayuntamientos con movimiento social proactivo en temas de igualdad, realizar una función facilitadora y establecer relaciones de apoyo mutuo y complicidad
-  Crear redes de relación con otras agentes de igualdad con tejido asociativo común y establecer interacciones que permitan enriquecer la actuación
-  Generar relaciones planteadas no como acciones puntuales o servicios sino como procesos en evolución, abiertos a los cambios y las oportunidades, pero que permitan avanzar en contenidos de igualdad



# 4

## CONCLUSIONES



La primera y más importante conclusión que puede extraerse del análisis realizado, es que la aprobación de la Ley 4/2005 ha supuesto un innegable impulso al desarrollo de políticas de igualdad municipales. Este impulso se debe, por una parte, a que ha instigado a que en muchas administraciones de la CAE adquieran renovado impulso, o se comiencen a implantar, elementos estructurales fundamentales para el desarrollo de la igualdad (planes, equipos técnicos, presupuestos, estructuras de coordinación), pero también a que ha dotado a las agentes de igualdad de un importante instrumento legitimador para respaldar sus iniciativas de actuación y en especial, todas las acciones destinadas a la transversalización interna en la administración. En ese sentido, la Ley Orgánica 3/2007 ha sido un referente menos evidente, tanto a nivel de contenidos como en relación a su función legitimadora, pero ha servido de refuerzo y resultó especialmente oportuno en lo relativo al momento de su aprobación, justo al comienzo de la legislatura municipal y foral.

Ahora bien, una cuestión es que las políticas de igualdad municipales estén observando un momento de expansión, y otra muy diferente es que estén siendo capaces de generar capital social, es decir, que estén generando redes de personas con aptitudes y actitudes de trabajo proactivo a favor de la igualdad, tanto dentro de la institución como en el tejido social.

Efectivamente, el principal mecanismo de articulación de las políticas de igualdad son los planes, cuyo número se ha duplicado en esta legislatura. Pero los planes de igualdad por sí solos no aseguran, no ya que se genere un cierto capital social -objetivo básico de las políticas de igualdad- sino que las políticas en sí mismas se desarrollen y articulen en coherencia con la Ley dentro de las instituciones.

Los planes de igualdad tienen un importante potencial, pero sólo cuando se desarrollan con las condiciones adecuadas, entre las que caben destacar:

- Existencia de una persona impulsora técnica, preferiblemente con trayectoria y experiencia en igualdad, pero sobre todo, con proyección de permanencia para poder generar y sostener un proyecto continuado y con capacidad de evolución.
- Conocimiento de las características particulares de la administración, del tejido asociativo y de la población sobre la que se implantan. Es fundamental que las políticas de igualdad se adapten a las necesidades y características particulares, tanto de la institución como de la ciudadanía y los agentes sociales a la que se dirigen. En ese sentido, es fundamental que la importancia de ajustarse a las directrices de Emakunde –en cumplimiento de la Ley- no se confunda con la necesidad de crear planes miméticos entre sí, a modo de “recetas” que contengan siempre todos los ejes y todos los objetivos potencialmente recomendados. Al contrario, es fundamental disponer de evaluaciones de la actuación precedente y de estudios e investigaciones sobre la permeabilidad, conocimiento, disposición y actividad actual y potencial de las personas que trabajan en la administración, y de la situación de la ciudadanía en relación a la igualdad. Estos estudios o evaluaciones son imprescindibles, pero también deben ser adaptados y adecuados al tamaño, tanto de la administración como del público objetivo. Esto implica que realizar una evaluación de la situación de partida y un diagnóstico de situación de la plantilla del ayuntamiento y de la ciudadanía, abarca la posibilidad de plantearse como un estudio externo, formal, etcétera, pero también como la labor previa que en los municipios pequeños realizan las agentes de igualdad cuando se reúnen con el

resto de personas técnicas, para conocer su trabajo –poco a poco en varias sesiones- y realizar con ellos un análisis del mismo desde la perspectiva de género. También cuando se reúnen con el movimiento asociativo para detectar sus fortalezas y debilidades y analizar sus demandas.

- Adaptación de las metodologías de planificación a la realidad consistorial. El plan de igualdad, para que genere capital social, debe ser el resultado de un proceso de construcción dentro de la administración. En ese sentido, es importante que las metodologías que se utilicen estén adaptadas a este fin, en función de las características de la administración y de la población a la que se dirigen. Eso supone implicar a cada agente en la medida de lo posible. En lo relativo al personal interno, en las diputaciones, ayuntamientos de capital y ayuntamientos grandes esto suele suponer realizar reuniones bilaterales con las personas directoras y/o con el personal técnico para definir conjuntamente objetivos y acciones, y crear estructuras de coordinación a nivel político y a nivel técnico en las que se trabajen la planificación de manera conjunta y se sienten las bases de los instrumentos de coordinación. Pero en los ayuntamientos pequeños y medianos frecuentemente es complicado crear procesos de planificación grupales, tanto políticos como, sobre todo, técnicos, y la estrategia más adecuada se configura principalmente a través de las entrevistas personales.

Por el contrario, entre los errores más frecuentes y que llevan, no sólo a no contribuir a la generación de capital social, sino frecuentemente a obstaculizar la generación de alianzas son:

- Los planes que se realizan con el apoyo puntual de una unidad de igualdad –interna o externa- pero que luego no cuentan con ese apoyo para su implementación.
- Los planes que no se asientan en un conocimiento previo de las características particulares de la administración y la ciudadanía en relación a la igualdad (necesidades, demandas, carencias, también fortalezas y ámbitos en los que es menos prioritario o factible trabajar).
- Los planes que no han sido consensuados ni contrastados con la política municipal ni con las personas políticas y técnicas encargadas de realizarlos.
- Los planes que se estructuran como un conjunto de acciones excesivo e improbable, para el que no se concreta quién se va a responsabilizar ni con qué presupuesto.

Siguiendo con la cuestión inicial, que es en qué medida los planes de igualdad están cumpliendo estas premisas y en qué medida están generando capital social, se observa que tanto diputaciones como ayuntamientos de capital, si bien con distintas velocidades y trayectorias previas, están actualmente trabajando en estas claves y, por tanto, avanzando de manera significativa en la construcción de alianzas internas. Sus grupos técnicos interdepartamentales consideran que se está desarrollando un importante esfuerzo, tanto de asesoramiento en entrevistas o por teléfono, como de dinamización de estructuras de coordinación, para transversalizar la igualdad, y que este esfuerzo es visible en la organización y tiene vocación de durabilidad. En general, observan mayor impulso las que están en situación de desarrollar un enfoque “de arriba abajo”, es decir, las que han intentado y conseguido implicar transversalmente a personas con capacidad de decisión (directivas y/o políticas), aunque no es absolutamente imprescindible.

En relación a los ayuntamientos no capitalinos, es donde se explicita la importancia de la trayectoria en la generación de capital social. Los ayuntamientos que están en la segunda o tercera edición de planes, especialmente los que disponen de al menos una persona técnica con cierta trayectoria en su puesto y cierta perspectiva de permanencia, tienen una

mayor red de alianzas a favor de la igualdad, en ocasiones interna, en ocasiones externa y en ocasiones en ambos ámbitos. Los ayuntamientos con planes de reciente creación, que son en su mayoría ayuntamientos pequeños, se enfrentan a la dificultad de que frecuentemente carecen de un apoyo técnico estable, y de que cuando lo tienen la persona técnica adolece de referentes y de espacios en los que compartir sus problemas específicos y abordar el problema de cómo orientarse en el diseño e implantación del plan. Esta situación afecta tanto a los que lo abordan en solitario como a los planes mancomunados. En este caso, las agentes de igualdad observan los mismos problemas, con el agravante de la dificultad de coordinar estructuras diferentes, con intereses que no siempre coinciden y con personas que espacialmente están separadas, con las cuales, por tanto, es más complejo establecer relaciones de confianza y cooperación.

Por otra parte, cuando evaluamos en qué medida se traduce esta red de alianzas en un trabajo proactivo por parte de los departamentos y, por tanto, en un trabajo realmente transversal, se observa que la situación es desigual.

En diputaciones y ayuntamientos de capital, la mayor parte de los departamentos-áreas-direcciones o servicios están implicados, al menos formalmente, en las acciones relacionadas con mainstreaming, que presentan, como se ha visto, distintos grados de avance. Sin embargo, la capacidad de abordar acciones específicas depende del capital social y los antecedentes de trabajo en igualdad, y este, a su vez, depende de que sea un ámbito más o menos masculinizado, que la relación histórica entre departamentos o áreas sea más o menos estrecha y que la cantidad de trabajos referentes a igualdad en el ámbito de trabajo sea mayor o menor. Así, en las áreas o departamentos que trabajan políticas relacionadas con bienestar social o inclusión social, políticas tradicionalmente transversales como juventud, inmigración, medio ambiente o euskera, el abordaje de acciones específicas en igualdad suele ser mayor, mientras que los departamentos de hacienda, transportes y urbanismo, normalmente limitan su participación en mayor medida.

Por otra parte, en los ayuntamientos no capitalinos con trayectoria la situación suele ser similar, si bien algunas de las acciones de mainstreaming (formación, datos desagregados por sexo...) presentan mayores dificultades para su implantación sistemática y, sobre todo, para involucrar al conjunto de la administración. Las acciones específicas más potentes, entendiendo como tales más asentadas y con mayor capacidad de cambio, suelen emanar de programas de trabajo que van adquiriendo entidad propia (en educación, empleo a través de las agencias de desarrollo, etc.) y de acuerdos de trabajo conjunto con técnicos y técnicas del ayuntamiento, surgidos en reuniones de trabajo y normalmente por sugerencia de la agente de igualdad. Las áreas o políticas mayoritariamente más accesibles son las mismas que en el caso de las diputaciones y los ayuntamientos de capital, pero hay que destacar que, dada la mayor importancia de la cercanía y las relaciones personales en ayuntamientos de menor tamaño, se han observado en varios casos que tras formar o informar a arquitectos y arquitectas y urbanistas sobre modos concretos de introducir la perspectiva de género, se ha suscitado un interés que ha desembocado en la realización de proyectos valorados muy positivamente por ambas partes. En este sentido, parece claro que a la hora de implantar políticas de igualdad transversales, los ayuntamientos de capital, las diputaciones y los ayuntamientos grandes tienen, y utilizan o pueden utilizar, la ventaja de su tamaño para crear procesos de implantación de medidas de igualdad más formales, en los que se implique a la organización de manera conjunta, se trabaje con estructuras de coordinación estables y se utilice una estrategia de arriba-abajo (involucrando a las personas con capacidad de decisión política o técnica) con búsqueda de efecto dominó.

Por otra parte los ayuntamientos pequeños utilizan las ventajas que proporciona la mayor cercanía, que incluyen la posibilidad de crear y usar una red de relaciones personales que

creen un clima favorable a sus propuestas y conocer en mayor profundidad los proyectos en los que está inmersa la organización, para proponer medidas para introducir en ellas la perspectiva de género y acciones específicas relacionadas con ellas.

## IMPLICACIÓN POLÍTICA

# 4.2

Todas las personas participantes en el estudio muestran su acuerdo en que la implicación política es un factor fundamental para conseguir desarrollar políticas transversales de igualdad y para conseguir generar capital social favorable a la igualdad, especialmente en el ámbito interno de las administraciones.

Partiendo de la premisa de que la mayor parte de las personas entrevistadas consideran que la igualdad no es una prioridad política real, pero sí se ha conseguido que sea políticamente incorrecto evidenciarlo, la situación en este campo presenta diversos matices:

En las Diputaciones Forales se observa que las Juntas Generales de los tres territorios históricos han incrementado su interés e implicación en las políticas de igualdad, como puede deducirse del hecho de que en los tres territorios históricos se hayan creado o renovado el impulso de las estructuras de coordinación –grupos técnicos interdepartamentales y unidades de igualdad intradepartamentales-, se haya dotado a las unidades de igualdad de más personal y se haya reforzado su posición en el organigrama.

En los ayuntamientos de capital, el Ayuntamiento de Vitoria considera que el compromiso político en igualdad es alto no sólo a nivel de la consejería responsable, sino también a nivel más general, y se plasma en la cantidad de recursos (organizativos, humanos, materiales) y, sobre todo, en la aprobación de la asignación presupuestaria para la política municipal de igualdad. En Bilbao y Donostia-San Sebastián también se considera que el personal político más cercano, la concejalía de la que dependen, está realmente implicado y es proactivo en el impulso de las políticas de igualdad. Sin embargo, a un nivel más general, se considera que dentro de un clima positivo en comparación con la legislatura anterior, la situación es más desigual.

En el resto de ayuntamientos, obviamente se dan todo tipo de situaciones, tanto entre los que tienen trayectoria en elaboración de planes y políticas de igualdad como entre los que no. Es claro que la actitud e implicación política en materia de igualdad observa una cierta mejora en la medida en que las oposiciones explícitas se están reduciendo porque, como decíamos, es políticamente incorrecto, y existe mayor masa crítica de personas políticas dispuestas a apoyar las medidas para la igualdad. Sin embargo, queda indiscutiblemente mucho camino por recorrer, ya que la consecución de políticas realmente transversales requiere de un apoyo político decidido, y la falta de oposición explícita dista de ser suficiente. Cabe destacar que este apoyo, en los ayuntamientos no capitalinos, sobre todo en los de mediano y pequeño tamaño, no se evidencia tanto a través de la posición en organigrama sino a través del apoyo decidido de la alcaldía a las agentes de igualdad, mediante su presencia en las estructuras de coordinación y/o mediante su apoyo explícito a las acciones e iniciativas más significativas.

En cualquier caso, nuevamente la Ley 4/2005 ha desempeñado un papel fundamental en esta mejoría, al dotar a las políticas de igualdad de una legitimidad que les lleva a tener una posición indiscutiblemente más visible y relevante en las agendas políticas, independientemente del partido político de referencia.

Otros factores que las agentes de igualdad entrevistadas consideran que pueden contribuir y que definen como buenas prácticas para crear un mayor compromiso político en igualdad son las siguientes:

- Generar dinámicas de participación ciudadana y fomentar la existencia de un movimiento asociativo fuerte y proactivo a favor de la igualdad, con el fin de que, por una parte, se generen demandas ciudadanas y, por otra, que las actividades que se realicen tengan mayor difusión y, por tanto, mayor rentabilidad política.
- Crear estructuras de coordinación de nivel político y dinamizarlas con una frecuencia lo más alta posible, y con un marcado carácter pedagógico, de forma que se informe de qué problemas sociales se están acometiendo, qué interés o eco tienen entre la ciudadanía y cómo promueven las acciones que se abordan una visibilización de la implicación del ayuntamiento en igualdad.
- Realizar formación, cuando sea posible, dirigida al personal político, asegurándose de que la formación sea adecuada a las necesidades de este perfil y de que la asistencia sea plena.
- Especialmente entre los ayuntamientos medianos y pequeños, la búsqueda de actividades subvencionadas y, por tanto, de bajo coste es un elemento, de entrada, que facilita adquirir experiencias positivas en igualdad y crear un clima político favorable, de forma que una vez consolidadas pueden servir para que haya mejor predisposición a incrementar su financiación o a desarrollar otras medidas para la igualdad.
- También especialmente en municipios de mediano y pequeño tamaño, una estrategia que se suele utilizar para incrementar el apoyo político a las medidas para la igualdad es la de hacer coincidir las propuestas y peticiones de las agentes de igualdad con momentos de relevancia social de las políticas de igualdad (8 de marzo, 25 de noviembre, noticias de casos de éxito o demandas sociales...) con el fin de que la notoriedad mediática facilite una mayor sensibilidad al problema.

Por otra parte, como sugerencias a futuro, se considera que podría ser positivo a este respecto que se creasen redes de trabajo de nivel político, impulsadas desde el ámbito autonómico, en las que se trabajasen conjuntamente temas concretos y se llegaran a acuerdos para impulsar medidas conjuntamente. La creación de redes se considera que podría facilitar, por una parte, el incremento de la sensibilidad política, en tanto que se visualizaría que es una cuestión que se está trabajando en los municipios del entorno, por otra, permitiría compartir fórmulas para mejorar la presencia social de las políticas de igualdad y, por último, podría permitir incrementar la coordinación en cuanto a ritmos de trabajo y retos a futuro.

Por otra parte, algunas agentes de igualdad consideran que incrementar el grado de exigencia o contrapartida exigida a las subvenciones que actualmente están en marcha, podría ayudar a que los planes de igualdad no sean meros documentos vacíos de contenido y que la contratación de agentes de igualdad no se convierta simplemente en conseguir que durante seis meses una persona elabore un plan que posteriormente carezca de responsables.

De todos los factores analizados, probablemente el más capacitado para generar y mantener políticas de igualdad transversales e implicar a personas en materia de igualdad y por tanto, el más influyente en el objeto de la investigación que nos ocupa, es la existencia de un equipo técnico adecuado, suficiente, competente y con vocación de permanencia.

Las unidades de igualdad han experimentado un importante desarrollo a lo largo de la última legislatura.

En las diputaciones forales, todas las personas que componen las unidades de igualdad han sido contratadas en este período. En muchos casos, los puestos creados son de dedicación en exclusiva y en algunos casos las agentes de igualdad son personal funcionario de nivel A.

En los ayuntamientos de capital, las unidades de igualdad tienen mayor trayectoria, especialmente en Bilbao y Vitoria. En Donostia, si bien el equipo es de reciente creación, el número de personas con dedicación exclusiva es igual o mayor que el de equipos con más antigüedad.

En los ayuntamientos no capitalinos, también se ha producido un notable incremento del número de agentes de igualdad, y se observa que en los ayuntamientos con trayectoria se tiende a mejorar las condiciones de trabajo de las agentes y a incrementar su nivel de permanencia en el puesto.

Sin embargo, estas mejorías deben afianzarse y seguir incrementándose, en tanto que la situación dista de ser óptima.

- En las diputaciones y en los ayuntamientos de capital, con algunas excepciones del personal del Ayuntamiento de Bilbao y del Ayuntamiento de Vitoria, todas las agentes de igualdad han sido contratadas durante la legislatura, y en varios casos, hasta cubrir las plazas se han producido variaciones y falta de permanencia en los puestos.
- Por otra parte en los ayuntamientos no capitalinos, tanto entre los que tienen trayectoria como, muy especialmente y con mayor frecuencia, entre los que no la tienen, se observa un importante grado de grado de inestabilidad laboral, que presenta situaciones y matices muy diversos:
  - Contratos temporales, y a tiempo parcial.
  - Dedicación horaria de gran parte de las agentes entre 5 y 20 horas semanales por ayuntamiento.
  - En el caso de agentes de igualdad de planes mancomunados o que afectan a varios municipios, contratación desde las agencias de desarrollo, perdiendo, por tanto, accesibilidad al personal de los ayuntamientos.
  - Contratación a través de empresas externas.
  - Por último, la situación más compleja y que implica menor dedicación a la igualdad, se da cuando no existe una agente de igualdad o persona específica dedicada a las políticas de igualdad, sino que esa función se asigna a una persona técnica que lleva varios temas.



A todo esto se une que los ayuntamientos con trayectoria y en los que las agentes de igualdad tienen mayor recorrido histórico, y las condiciones laborales teóricamente óptimas –personal funcionario con dedicación exclusiva a tiempo completo- también se observan importantes agravios comparativos. Se evidencian en el nivel dentro de la organización –a las agentes de igualdad se asignan niveles inferiores, cuando el trabajo que se hace es similar al que en otros ámbitos se hace con un nivel superior, lo que implica diferencias de sueldo.

Mejorar el grado de estabilidad y las condiciones laborales de las agentes de igualdad es fundamental, porque de ello depende que las agentes puedan desarrollar algunas de las características más importantes para poder implantar la transversalidad en las políticas de igualdad y para poder generar alianzas internas y externas que deriven en la constitución de un capital social favorable y proactivo hacia la igualdad.

Efectivamente, las cualidades que las personas participantes consideran que son más determinantes en este sentido son, además de la formación en igualdad y la sensibilidad en materia de igualdad, algunos factores que sólo pueden desarrollarse y explorar todo su potencial a medio-largo plazo:

- Capacidad relacional y capacidad de liderazgo, para generar alianzas. Es por este motivo por lo que la ubicación física es un elemento clave en los ayuntamientos de pequeño y mediano tamaño, casi tanto o más que la posición en el organigrama, ya que una ubicación física céntrica o cercana a personas claves, favorece la interrelación y la generación de dinámicas de trabajo conjuntas.
- Proactividad y movilidad para visitar *in situ* a las asociaciones y a las personas políticas y técnicas.
- Persistencia y resistencia a la frustración, para trabajar con paciencia en la concienciación y sensibilización de personas tanto políticas como técnicas.
- Además se destaca la necesidad de flexibilidad y visión estratégica. Para ser capaz de adaptarse a las necesidades de cada área y ver dónde están las fortalezas y debilidades del ayuntamiento y las mayores oportunidades de trabajar.

## ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN

# 4.4

Las estructuras de coordinación son un instrumento que facilita el desarrollo, implantación y mejora de la actuación transversal en materia de igualdad, y que supone la plasmación de un compromiso institucional en el trabajo hacia la igualdad, por lo que puede ser un factor que favorece la generación, mantenimiento y ampliación del capital social, pero al mismo tiempo es una consecuencia de la generación de ese capital.

En las diputaciones forales y los ayuntamientos de capital, se ha experimentado durante esta legislatura un importante avance en la creación de estructuras de coordinación, tanto políticas como técnicas.

Así, las tres diputaciones y las tres capitales tienen actualmente una comisión política para la igualdad. Salvo en el caso de Bilbao y Vitoria, en el resto de instituciones estas comisiones han sido creadas durante la presente legislatura. En general son estructuras que las

unidades de igualdad consideran básicas para dotar de impulso político a la igualdad, en tanto que espacios en los que realizar función de sensibilización y fomento del compromiso político, pero del que la mayoría de los GTI desconocen la función que realizan y los acuerdos a los que llegan durante sus reuniones.

Con respecto a los grupos técnicos interdepartamentales (en algunas administraciones se denominan comisiones interdepartamentales o interáreas) son estructuras que en su mayoría tienen mayor trayectoria (en esta legislatura han sido creadas las de la Diputación Foral de Gipuzkoa y la del Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián, si bien las personas que componen esta comisión ya habían participado previamente en experiencias de transversalización). Están compuestos por jefes y jefas de servicio o equivalente, especialmente en diputaciones forales, y/o por personal técnico, con representación de todos los departamentos o áreas –salvo algunas excepciones-. El caso más particular es el del Ayuntamiento de Vitoria, que dispone de cuatro comisiones, una por eje, con funcionamientos separados y composición específica. En general se considera que estas estructuras están experimentando un importante avance en cuanto a la implicación, sensibilización, grado de conocimiento y formación en igualdad de las personas que las componen. Constituyen, en cualquier caso, el núcleo fuerte del capital social que se está generando en materia de igualdad y, en ese sentido, se valora como positivo que la gran mayoría de los departamentos o áreas de diputaciones forales y ayuntamientos de capital estén representados y que, en general, la disposición a participar sea buena.

Además, en las diputaciones forales se ha creado, mediante decreto u orden foral, unidades de igualdad intradepartamentales, compuestas por personas representantes de los distintos servicios que componen cada departamento. Estas unidades están comenzando su andadura. En la mayor parte de las diputaciones no todos los departamentos han terminado de constituir sus unidades, y las personas que las lideran o coordinan –normalmente los y las componentes de los grupos técnicos intradepartamentales-, afirman que aún debe ampliarse su composición y consolidar el funcionamiento, pero constituyen, sin duda, una herramienta clave para transversalizar la igualdad y generar capital social. En ese sentido, se afirma que se comienzan a observar menores resistencias a la implantación de acciones y mayor disponibilidad a cooperar en el trabajo a favor de la igualdad, si bien esta mayoría es aún muy incipiente.

En el resto de ayuntamientos, los ayuntamientos grandes y con trayectoria suelen disponer de una comisión política o de una comisión técnica, siendo menos frecuente disponer de las dos comisiones.

La creación de comisiones técnicas en ayuntamientos de mediano y pequeño tamaño es compleja por la escasez de personal, que complica realizar convocatorias en horario laboral porque hay que atender a la ciudadanía y porque es frecuente que el personal técnico esté contratado a tiempo parcial, con horarios y días desiguales, lo que dificulta encontrar fechas y horas comunes. En cuanto a las comisiones políticas, en muchos casos las concejalías están ocupadas por personas que trabajan, lo que también dificulta la creación o mantenimiento de comisiones.

En los ayuntamientos grandes, la resistencia a la gestión transversal y la consideración de que las unidades de igualdad deben ser las responsables y artífices de todas las medias, también dificulta la creación de comisiones tanto técnicas como políticas. La generación de capital social se limita en estos casos a los departamentos y, en concreto, a las personas más permeables a trabajar en igualdad, a partir de estrategias de relación bilateral. La clave en estos casos para vencer resistencias, reside en la constancia de las agentes de igualdad y en el apoyo político, de la concejalía responsable o –lo que resulta más fructífero- de la alcaldía.

Las buenas prácticas en este sentido se sitúan en:

- Utilizar las comisiones políticas para realizar una función pedagógica y de “marketing” de la igualdad. Esta función es realizada por muchos agentes de igualdad de los ayuntamientos que disponen de estas comisiones y funciona mejor cuando es posible implicar a la alcaldía para que dirija la comisión o para que esté presente. En los ayuntamientos pequeños con poca trayectoria esta estrategia se sustituye por entrevistas con la alcaldía y con las distintas concejalías, adecuando la información-formación que se trabaja con cada persona.
- Con los grupos técnicos, las buenas prácticas se sitúan en mantener una relación intensa y frecuente, tanto a través de reuniones de grupo como a través de asesoramiento o entrevistas personales, establecer una dinámica de relación altamente planificada, estructurada y comunicada, realizando procesos formativos que acompañen al objeto de las reuniones, y en general, ofrecer acompañamiento y reconocimiento a su labor. En el caso de los ayuntamientos medianos y pequeños, cuando no es posible crear comisiones o mantener una frecuencia de relación alta, la buena práctica es sustituirlas por reuniones con las personas técnicas potencialmente implicadas, con características semejantes a las dinámicas de grupo de las comisiones.
- Por último, en el caso de las diputaciones, con las unidades intradepartamentales la buena práctica se sitúa en un proceso de formación intensa y generalizada, un impulso desde las direcciones, -enfoque arriba-abajo-, una mayor sistematización de las dinámicas de trabajo y en realizar reuniones de comunicación y sensibilización entre la unidad de igualdad y cada una de las unidades.

Por otra parte, una de las funciones más importantes de las estructuras de coordinación es articular procesos coherentes de planificación anual y evaluación.

La implicación de los grupos técnicos interdepartamentales o, en el caso de los ayuntamientos que no disponen de ellos, de las personas implicadas en la transversalización de las políticas de igualdad es un elemento básico para obtener programas realistas y aplicables. En ese sentido, es fundamental mantener entrevistas con el personal técnico, conocer qué hacen y plantearles o asesorarles qué pueden hacer para mejorar su trabajo introduciendo la perspectiva de género, para desde ahí crear documentos plenamente consensuados, primero con cada persona implicada y luego si es posible a nivel grupal o de comisión.

En lo que respecta a evaluación, son las diputaciones, los ayuntamientos de capital y algunos ayuntamientos grandes los que se comprometen y suelen disponer de medios para una evaluación externa. Hasta ahora las experiencias de evaluación se han centrado en el análisis de las acciones cumplidas y los objetivos abordados en comparación con los previstos, sin analizar resultados directos ni indirectos, evaluar procesos de trabajo ni impacto social de la actuación institucional. Poco a poco, sin embargo, comienzan a plantearse en los documentos programáticos, especialmente en los de las diputaciones forales, la necesidad de abordar evaluaciones más complejas, aunque el éxito que vayan a tener dependerá de la evolución de los mecanismos e instrumentos de obtención de información. En los ayuntamientos medianos y pequeños es poco frecuente que se disponga de recursos para hacer una evaluación externa, por lo que es la agente de igualdad la que realiza evaluaciones de seguimiento, normalmente de carácter anual.

La formación es un importante instrumento, que determina en gran medida la velocidad de avance en la generación de capital social, y que tanto las agentes de igualdad como los grupos técnicos interdepartamentales han considerado como factor básico para transversalizar las políticas de igualdad e implicar a la organización en su desarrollo y puesta en marcha.

Las diputaciones forales son las administraciones que a lo largo de la última legislatura han desarrollado dinámicas de formación más intensivas y estructuradas. En Álava se han desarrollado procesos que abarcaban a todas las estructuras de coordinación, en Gipuzkoa la formación se ha utilizado estratégicamente como elemento clave para apuntalar el trabajo del grupo técnico interdepartamental, y en Bizkaia la formación se ha centrado en el grupo técnico interdepartamental pero ampliando las experiencias de éxito a las unidades intradepartamentales y/o al resto de la Diputación Foral.

En los ayuntamientos de capital y en ayuntamientos grandes, también se han desarrollado procesos formativos, si bien con un carácter menos intensivo.

Se observa, sin embargo, que uno de los factores que más diferencian a los ayuntamientos con trayectoria en igualdad y sin trayectoria, es la capacidad para desarrollar procesos formativos. En los ayuntamientos con trayectoria, la formación se articula como un elemento clave para sensibilizar e informar, es decir, para generar capital social, pero también para avanzar en el grado de conocimiento y en especificidad de la formación, es decir, para profundizar y mejorar las competencias del capital social generado. En los ayuntamientos sin trayectoria se suelen observar dificultades para articular procesos formativos, porque suelen ser ayuntamientos pequeños que carecen de recursos y porque es frecuente encontrarse con resistencias a asistir a la formación en la materia.

En ese sentido, una de las demandas que realizan las agentes de igualdad es que se consiga la homologación de la formación en igualdad en instituciones a más alto nivel como Gobierno Vasco e IVAP, al objeto de conseguir que la formación en igualdad pueda adquirir ese valor objetivo que no tiene en la actualidad. También se ha sugerido durante los grupos que se condicione la obtención de las subvenciones de los planes a la asistencia de un determinado número de personas de la administración a cursos de igualdad. Ambas propuestas dejan traslucir una necesidad de elementos de obligatoriedad que ayuden a vencer resistencias cuando el apoyo político falla o no es lo suficientemente eficaz.

En cualquier caso, las buenas prácticas en este terreno son:

Con respecto a los públicos objetivo:

- Ofertar procesos formativos, en la medida de lo posible, a los distintos ámbitos de la administración, desde el personal político y directivo al técnico y administrativo.

Con respecto a las características de la formación:

- Implantación de procesos y acciones formativos que vayan descendiendo de los contenidos más generales a los más específicos o sectoriales.
- Selección de contenidos (sean generales o específicos) que afecten al trabajo diario de las personas asistentes y oferta de formación de carácter práctico, usando un lenguaje y una temática adaptada a los intereses de las personas receptoras y con presentación de buenas prácticas en sus ámbitos respectivos.

- Realización de una búsqueda proactiva de las reclamaciones y temas de interés de las personas receptoras.

Con respecto a las características de la organización del proceso formativo:

- Creación de condiciones previas básicas para el éxito de la formación.
- Adecuación de los tamaños de los grupos a los requisitos de una formación interactiva.
- Acuerdos para que se realice dentro del horario de trabajo, es decir, que se configure como una formación para la carrera.
- Búsqueda de personas formadoras experimentadas y capaces de trabajar la visión y la sensibilización.

## **EVALUACIÓN PREVIA DE IMPACTO DE GÉNERO (EPIG)**

# 4.6

La EPIG ha sido valorada por las agentes de igualdad y por los y las personas que componen los GTI de diputaciones y ayuntamientos como una herramienta con gran potencial para conseguir transversalizar las políticas de igualdad, en tanto que su realización requiere de un proceso de búsqueda de información sobre la situación diferencial de mujeres y hombres y un importante proceso de análisis de los efectos e impactos diferenciales de la aplicación de normas y leyes en mujeres y hombres. Las experiencias piloto que se han desarrollado en diputaciones y ayuntamientos demuestran que es todo un proceso de aprendizaje del estado de la situación, de los problemas sociales que genera y de los modos en que actuaciones aparentemente inocuas pueden acentuar o perpetuar las desigualdades existentes.

Hasta la fecha, las instituciones que han trabajado esta cuestión con mayor profundidad son la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ayuntamiento de Bilbao. La Diputación Foral de Gipuzkoa ha elaborado una guía para la elaboración de informes, basada en la desarrollada por Emakunde pero simplificada y adaptada a la realidad foral, que ha completado con un proceso formativo dirigido a los y las componentes del GTI de los grupos intradepartamentales, unida a una labor de asesoramiento para los departamentos que decidan trabajar la cuestión. Por su parte, el Ayuntamiento de Bilbao ha realizado una exhaustiva guía de indicadores para realizar la EPIG. En la Diputación Foral de Álava por su parte, se ha comenzado un proceso de reflexión, trabajando con Emakunde para analizar el mejor modo de abordar este trabajo, y se prevé continuar realizando una prueba piloto con una o varias normativas forales.

Todas estas administraciones, tanto las que han comenzado, elaborando una guía propia y/o realizando procesos de formación, como la que ha comenzado por un análisis preliminar de cómo abordar el problema, coinciden en que el gran reto es definir y consensuar:

- Quién debe realizar las EPIG en cada organización.
- Qué características o requisitos mínimos debe cumplir.

- Cómo conseguir personal con formación y capacitación suficiente para realizar las evaluaciones.
- Qué normas o actos administrativos deben desarrollar preceptivamente una EPIG.
- Quién debe realizar los informes del grado de adecuación de las EPIG –abordando la cuestión de cómo dotar de recursos suficientes-.

Por su parte, el resto de diputaciones y ayuntamientos de capital no han comenzado a trabajar en estas claves porque consideran que los recursos de que disponen actualmente no les permiten abordar la cuestión.

En los ayuntamientos no capitalinos, la EPIG es un articulado de la Ley que las agentes de igualdad, -en su mayoría y salvo escasas excepciones de ayuntamientos a la espera de alguna práctica que le oriente sobre cómo abordar la cuestión más allá de la teoría-, no se plantean abordar. En algunos casos puntuales, ni siquiera se conoce el contenido del artículo ni se es consciente de que afecte a los ayuntamientos.

En ese sentido, las buenas prácticas se sitúan en el abordaje del problema a nivel interdepartamental, en la realización de acciones formativas, en la realización o planificación de proyectos y actuaciones piloto, y en el trabajo de asesoramiento y acompañamiento con los departamentos implicados en estas primeras aproximaciones a la cuestión.

Por otra parte, las instituciones que han abordado o consideran abordar el problema, sugieren realizar procesos de trabajo conjunto, entre administraciones con trayectoria, liderados a nivel autonómico, para avanzar en los retos anteriormente descritos y para fomentar la implicación política en el cumplimiento de la Ley para la Igualdad.

## **REALIZACIÓN DE ESTUDIOS Y ESTADÍSTICAS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO**

# **4.7**

La introducción de la perspectiva de género en los estudios y estadísticas es un instrumento fundamental para desvelar las desigualdades y, por tanto, para generar y mantener actualizado el conocimiento, tanto en las instituciones como en la ciudadanía, de qué problemas concretos hay que abordar y por qué son importantes.

Además, trabajar con los datos es un proceso generador en sí mismo de capital social, porque a medida que se trabaja sobre los indicadores y sobre su explotación y se corrigen los hábitos, se desvela la situación para las personas que lo trabajan y se realiza un fundamental proceso de sensibilización y motivación para abordar la cuestión.

En términos generales, la conclusión es que esta cuestión ha comenzado a abordarse en diputaciones, ayuntamientos de capital y ayuntamientos con trayectoria. La mayor parte de ellas y ellos han comenzado esta legislatura. Las diputaciones y ayuntamientos de capital lo han abordado mayoritariamente mediante una estrategia doble: por una parte, realizando un análisis global de la estadística municipal con los departamentos encargados de ello y/o con las personas responsables de los sistemas informáticos de recogida de datos.

Por otra, han trabajado con los y las componentes de los GTI para avanzar en la recogida de información necesaria para nutrir los sistemas que han incorporado la variable género.

Por su parte los ayuntamientos sin trayectoria comienzan a plantear el abordaje del problema, encontrándose en ocasiones con resistencias por parte de las personas que gestionan los sistemas informáticos y con dudas con respecto a cómo clarificar al resto del personal del ayuntamiento qué datos hay que recoger y qué beneficios se obtiene de esa información.

En cualquier caso el gran reto sigue siendo abordar el artículo 16 desde el resto de perspectivas, es decir, consideración de nuevos indicadores, análisis de la validez de las muestras, análisis de la adecuación de los cruces de variables posibles, valoración de los informes y explotaciones que se realizan y análisis de las definiciones de las operaciones estadísticas.

## USO NO SEXISTA DEL LENGUAJE

# 4.8

El uso no sexista del lenguaje es el articulado de la Ley que normalmente se aborda en primer lugar y con mayor intensidad en todas las instituciones.

En general, especialmente en ayuntamientos de capital, diputaciones y ayuntamientos con trayectoria, se considera que es un artículo de la ley muy conocido y que tiene un importante potencial para conseguir que se comience a trabajar en clave de género, tanto en el ámbito político como técnico, porque es una acción muy concreta y con gran visibilidad. Sin embargo, y pese a que se está consiguiendo incrementar la cantidad de personas políticas y técnicas que conocen la medida, comprenden su importancia e intentan aplicarla, existen varias dificultades y riesgos en su implantación:

- En primer lugar se reconoce que incluso después de formarse y pese a los materiales existentes, muchas personas o bien intentan aplicarlo pero lo hacen de forma incorrecta, o bien se limitan a las recomendaciones más evidentes (sustituir las formas masculinas por la forma genérica o por una mención a ambas) sin llegar a reflexionar en profundidad sobre las imágenes y los contenidos que transmiten estereotipos de género.
- En segundo lugar se considera que muchos departamentos aplican este artículo pero no tienen ninguna disposición a aplicar ningún otro tipo de actuación, ni específica ni de mainstreaming o medidas generales para la igualdad. Se utiliza por tanto como "pantalla", para aparentar hacia la ciudadanía una sensibilidad en igualdad que no existe.
- Por último, algunos ayuntamientos están desarrollando un sistema de funcionamiento en el que la agente de igualdad revisa todas o gran parte de las comunicaciones externas, es decir, no es una medida transversal sino una responsabilidad de la agente de igualdad, por lo que pierde gran parte de su significado y potencial de cambio social.

Las buenas prácticas identificadas en este ámbito son: establecer dinámicas de trabajo, comunicación y sensibilización con el personal político y técnico, multilaterales y bilaterales (mediante asesoramiento bajo petición); formación; disposición de instrumentos y herramientas como manuales, calendarios, circulares, con recomendaciones sobre lo que



implica realizar un uso no sexista del lenguaje; implantación de aplicaciones informáticas como la “lupa lila”; y aprobación de ordenanzas municipales que establezcan la obligatoriedad de realizar un uso no sexista (medida esta última, útil sólo si complementa con las anteriores).

## **SUBVENCIONES Y CONTRATACIONES**

# 4.9

La cuestión de las subvenciones y contrataciones con una perspectiva de género se está abordando sobre todo en diputaciones forales, ayuntamientos de capital y ayuntamientos medianos o grandes con trayectoria en igualdad.

Normalmente se trabaja analizando con el departamento que centraliza la gestión jurídica de subvenciones y contrataciones, para consensuar una serie de cláusulas estándar. En administraciones, este proceso se está desarrollando junto con otros departamentos como medio ambiente, que están intentando introducir cláusulas para la contratación de compra verde, o juventud e inmigración.

Esta estrategia suele facilitar la apertura de los servicios jurídicos, ya que cuando se aborda en solitario, las agentes de igualdad suelen encontrarse con resistencias que se manifiestan mediante un cuestionamiento de la legalidad de la medida.

Por ese motivo, además de incorporarse a otros procesos de modificación de las cláusulas de contratación o promover una revisión multidisciplinar, se sugiere que podría ser interesante establecer una guía de buenas prácticas para el cumplimiento de este artículo de la ley y promover procesos de formación para los servicios jurídicos municipales.

## **GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL EXTERNO: CARACTERÍSTICAS DE LA RELACIÓN CON AGENTES SOCIALES**

# 4.10

La relación con los agentes sociales y en general, la participación social, es un aspecto de las políticas de igualdad que está en proceso de cambio y revisión, especialmente en las diputaciones forales y los ayuntamientos de capital.

El diagnóstico que se hace desde estas entidades es que la participación social en general está cambiando hacia formas menos estructuradas y más puntuales, en las que la flexibilidad, el trabajo en red y las nuevas tecnologías desarrollan un papel fundamental. En relación al movimiento feminista o los grupos de trabajo que tienen entre sus objetivos explícitos la igualdad, se considera que estos grupos son cada vez más reducidos y que aglutinan a un número de mujeres cada vez menor y de mayor edad, sin que se esté produciendo un recambio generacional. Por ello, y pese a que se reconoce que su trabajo ha



sido, es y debe seguir siendo clave, las estrategias de relación con la ciudadanía tienden a ampliarse. Por un parte, considerando el potencial del trabajo que realizan las asociaciones de mujeres y tratando de orientarlo hacia su confluencia con las políticas de igualdad, mediante investigaciones de buenas prácticas, formación, asesoramiento y reorientación de las subvenciones. Se entiende que estas asociaciones desempeñan ya una función clave en el empoderamiento de las mujeres y tienen un importante potencial para desarrollar. Por otra parte, se intenta dar cabida a algunas novedades, como formas de participación más flexibles que los consejos tradicionales o incluir otras perspectivas como las de las personas y asociaciones que trabajan en nuevos modelos de masculinidades.

Por su parte, en los ayuntamientos no capitalinos, aunque el diagnóstico general con respecto a las tendencias de situación del movimiento asociativo y la participación social es la misma, se observa que la realidad actual a la que hacen frente las agentes de igualdad es más diversa, y presenta matices diferenciales.

En primer lugar, al tratarse en términos generales de administraciones de menor tamaño y que dan servicio a menor cantidad de población, la cercanía con la ciudadanía y el movimiento asociativo (real o percibida) suele ser mayor, y por ese motivo también es, en términos generales, mayor el papel que juega en políticas de igualdad el movimiento asociativo, tanto como objeto de las políticas municipales, como socio o elemento articulador de la intervención hacia la ciudadanía.

En ese sentido se observan tres situaciones posibles:

- Ayuntamientos que se enfrentan a una situación de escasez de mujeres que pertenezcan a asociaciones o que participen socialmente a través de estructuras o entidades fácilmente identificables. Estos ayuntamientos se centran en fomentar el asociacionismo o en crear plataformas que faciliten el acercamiento entre mujeres, como elemento fundamental para su empoderamiento, independientemente de que el contenido sea más o menos explícitamente dirigido a trabajar sobre la igualdad entre mujeres y hombres.
- Ayuntamientos en los que hay una importante masa asociativa de grupos de mujeres pero no necesariamente grupos feministas o proactivos en igualdad. En estos ayuntamientos suele trabajarse, también de manera más o menos explícita en función del recorrido y la trayectoria del ayuntamiento en igualdad, con diversos objetivos, normalmente centrados en el empoderamiento.
- Por último, en los ayuntamientos con un movimiento feminista fuerte, la estrategia de trabajo suele ser actuar como facilitadoras de las demandas del movimiento asociativo y trabajar en conjunto.

Hay que destacar que la mayor cercanía de los ayuntamientos a la ciudadanía ha facilitado, en varios casos, que ayuntamientos con trayectoria hayan creado o incrementado significativamente el movimiento asociativo de las mujeres y/o la cantidad de mujeres asociadas o que trabajan a favor de la igualdad, es decir, el capital social externo.

Para ello, las estrategias que se han desarrollado se han basado principalmente en la proactividad y la cercanía, es decir, una estrategia más centrada en ir a buscarlas –convocarlas- allí donde estén y/o realizar actividades que respondan activamente a sus intereses, para en esos contextos sacar a debate el enfoque de género de forma que se produzca una autoconcienciación a partir de la propia reflexión. Por otra parte, esta estrategia se suele unir a la del concepto “proceso”: es decir, se trata de detectar qué temas les interesan, debatir, hablar y crear dinámicas en las que las propias mujeres encuentren las diferencias de género y la necesidad de actuar y trabajar este tema de manera sostenida en

el tiempo, utilizándola como hilo conductor de la relación entre el ayuntamiento y la asociación.

## CONCLUSIÓN FINAL **4.11**

Se revela, por tanto, que la trayectoria en políticas de igualdad tiene indiscutiblemente una influencia importante en la generación de capital interno y/o externo. A modo de tendencia, y dando cabida a una amplia casuística de excepciones, en diputaciones y ayuntamientos de capital, se observa que la trayectoria en igualdad tiene una mayor y más evidente influencia en la generación de capital interno, mientras que en los ayuntamientos no capitalinos, especialmente medianos y pequeños, la mayor influencia tiende a observarse en lo relativo a relaciones con la ciudadanía y/o el movimiento asociativo.

Para ello, un factor determinante es la cantidad y calidad de las personas que componen las unidades de igualdad, en tanto que contienen la memoria histórica de las políticas y, en la mayor parte de las ocasiones, son las mayores constructoras e impulsoras de las políticas de igualdad. En ese sentido, si bien se ha producido un importante incremento de los ayuntamientos con agentes de igualdad, todavía la precariedad de sus puestos de trabajo y lo limitado de su dedicación (o de la cantidad de recursos humanos en ayuntamientos grandes y diputaciones) constituyen uno de los mayores riesgos al desarrollo de un capital social sostenido en materia de igualdad.

El otro factor fundamental es el impulso político, el cual observó la pasada legislatura un importante avance, en gran parte motivado por la Ley 4/2005, y que a su vez ha facilitado un mayor desarrollo de planes, de las estructuras de coordinación y, por tanto, de las formas de gestión y planificación más sistematizadas y de un mayor cumplimiento de los artículos de la Ley analizados.

Este mayor desarrollo se enfrenta, no obstante, a un riesgo aún mayor que la precariedad de las agentes (y con capacidad para influir negativamente también en este factor), que es la previsible influencia de la crisis económica sobre la posición relativa de la igualdad entre las prioridades de las agendas políticas. La mayor parte de los ayuntamientos afirman, como ya se ha indicado, que sus presupuestos han sufrido importantes recortes. Así, la falta de liquidez económica, la falta de demanda de la ciudadanía, la mayor lejanía temporal desde el momento de aprobación de la Ley y la percepción de que carece de un desarrollo normativo que le dote de mayor carácter de obligatoriedad, pueden llevar a que los avances observados se paralicen e incluso a que se produzca una involución significativa.

Por lo tanto, se revela fundamental de cara a apuntalar los avances conseguidos, por una parte, el progreso en el desarrollo normativo de la Ley, por otra, la adecuación o la revisión de los criterios de subvención, para orientarlos menos a la elaboración de planes y más a su implantación y seguimiento, y por otra, el desarrollo de procesos de trabajo conjunto a través de estructuras supramunicipales que marquen retos comunes, orientaciones y herramientas para su consecución.



