

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE
MAINSTREAMING DE GÉNERO O
TRANSVERSALIDAD EN EL ÁMBITO MUNICIPAL DEL
TERRITORIO HISTÓRICO DE GIPUZKOA**

DOCUMENTO BASE

Abril 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1- CONTEXTO	4
2- MARCO CONCEPTUAL	6
3- MARCO NORMATIVO	8
4- LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	10
4.1- ENFOQUE, PRINCIPIOS Y ELEMENTOS CLAVE	10
4.2- ESTRUCTURAS.....	21
4.3- PROCEDIMIENTOS	28
4.4- ÁREAS COMPETENCIALES	33
4.5- ELEMENTOS CLAVE PARA LA PLANIFICACIÓN	36
ANEXOS	41

Elaborado por LIKaDI

Redacción: Isabel Alonso Cuervo

Colaboradoras:

Ana Agirre

Marixe Noya

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe los aspectos y elementos básicos para la implementación de la transversalidad o mainstreaming de género en los municipios del Territorio Histórico de Gipuzkoa.

El documento se realizó mediante la técnica del documento-vivo, producto del proceso de trabajo llevado a cabo por el grupo de técnicas de igualdad de los municipios de Pasaia, Irún, Errenteria, Azpeitia, Zarautz, Ordizia, Hernani, Donostia, Tolosa, Urola-Garaia, Oñati, Zumaia y Bergara, la Jefa del servicio de Igualdad de la Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) y el personal de LIKADI y OREKA SAREA, consultoras especializadas en esta materia. El documento, por lo tanto, ha ido experimentando modificaciones a medida que se desarrolló el trabajo hasta llegar a la versión final que ahora se presenta.

El documento responde a un doble objetivo: por un lado, facilitar la reflexión sobre las condiciones necesarias para implementar la estrategia de mainstreaming y por otro, diseñar un modelo de desarrollo de dicha estrategia adaptado al ámbito local.

El proceso del que es resultado se llevó a cabo durante el curso 2013-2014 mediante la realización de 8 sesiones presenciales de trabajo, cada una de las cuales desarrolló contenidos de carácter formativo organizados como un proceso de reflexión progresiva, con clara orientación a la acción, para que el resultado final posibilite la implementación del modelo resultante en los municipios que han participado en el proceso.

1- CONTEXTO

La creación de un espacio de trabajo colectivo de las técnicas del territorio responde a una demanda histórica de las mismas y se recoge en el objetivo específico BG 5.1 del *II Plan Foral para la Igualdad* de la Diputación Foral de Gipuzkoa, concretamente a la medida del área de Buen Gobierno BG 5.1.1.

La Dirección de Igualdad de la Diputación Foral de Gipuzkoa con el objetivo de reforzar las políticas de igualdad en el ámbito local, establece las bases para la creación de este espacio, que permitirá a su vez, seguir diagnosticando la realidad del Territorio en materia de igualdad, además de establecer prioridades y la puesta en marcha de actuaciones conjuntas a nivel territorial.

El espacio de trabajo conformado inicia, pues, su andadura en el marco de elaboración del *II Plan* en el que se desarrollan 6 talleres monográficos con las técnicas del territorio para trabajar los contenidos del mismo y priorizar los temas más relevantes para su municipio.

Como resultado, se decidió crear 3 grupos de trabajo, en torno a las siguientes temáticas:

- Violencia machista
- Empoderamiento y Participación Sociopolítica de las mujeres
- Mainstreaming de género

El proceso de trabajo se desarrolla en un contexto político, económico y social muy complejo y de cambios rápidos y de profundo calado, ya que se está extendiendo una cultura de eliminación de derechos y de aceptación de recorte de recursos. Además, se ha extendido también la visión social de que no existen ya las desigualdades entre mujeres y hombres aún cuando en realidad puedan estar aumentando como consecuencia de las medidas que se están tomando para “resolver” la crisis y que están haciendo recaer sobre las mujeres una mayor sobrecarga de trabajo de la que ya tenían sin que la sociedad sea consciente de ello, porque el espejismo de la igualdad domina la mirada a la realidad y el incremento de otro tipo de desigualdades eclipsa la de género.

Se añade a esto, la escasa cultura participativa y el hecho de que la Administración, espacio de acogida de la estrategia, es un medio con una estructura jerárquica, compartimentada y con

escasa coordinación y comunicación entre las diferentes Áreas. Por ello, esta estrategia basada en la horizontalidad y la corresponsabilidad de todas las Áreas genera, en algunos casos, la aparición de resistencias al cambio, incompreensión del propio papel de las áreas, intentos de que sea sólo el Área de igualdad la implicada y ciertos conflictos competenciales que progresivamente se van subsanando.

Por otro lado, aun cuando existe un marco normativo claro, el interés en los Ayuntamientos por la temática de la igualdad de mujeres y hombres no es, en general central y los órganos impulsores de esta política en los municipios tienen, a menudo, una posición débil y, en algunos casos, incluso falta de legitimidad para el desarrollo de sus competencias.

Sin embargo, aún en este contexto, existen algunas fortalezas y oportunidades que es necesario nombrar: la actual coyuntura política y el compromiso del gobierno de la Diputación Foral de Gipuzkoa y de algunos ayuntamientos con la igualdad, el marco normativo que obliga a tenerla presente y la trayectoria y capacitación profesional del personal de las áreas de igualdad.

2- MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de la transversalidad o mainstreaming de género se articula a partir de la consideración de la igualdad como el principio que organiza las relaciones en las sociedades democráticas y que, como tal, supone que todas las personas tienen los mismos derechos y obligaciones. Esta definición se corresponde con lo que se conoce como la igualdad formal o marco legal que prohíbe todo tipo de discriminaciones.

Sin embargo, la realidad muestra que la existencia de ese marco legal no es suficiente para alcanzar la igualdad real, ya que la visión androcéntrica de la realidad y la persistencia de los roles de género generan que las creencias, valores, costumbres y cultura de las organizaciones, así como sus inercias de trabajo, contribuyan a mantener las discriminaciones y a perpetuar e incluso aumentar las desigualdades. Para afrontar esta realidad se hace necesario intervenir de forma que se garantice el acceso a los recursos de las mujeres en igualdad de condiciones con los hombres, mediante la eliminación de los obstáculos y discriminaciones que impiden el acceso a los mismos y la articulación de acciones compensatorias de las desigualdades. Esto es lo que se conoce como igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, concepto que se operativiza a través de las políticas de igualdad son medios, medidas, acciones y programas empleados para garantizar a las mujeres el acceso y control de los recursos en igualdad de condiciones y resultados con los hombres. En palabras del grupo de trabajo *“Generar las condiciones para el desarrollo personal, integral y colectivo, así como la autonomía de todas las personas teniendo en cuenta su individualidad y su diversidad para garantizar el derecho de todas las personas a tener las mismas oportunidades y responsabilidades en todos los ámbitos de la vida, garantizando la igualdad de género”* y que debe llevar al logro de la igualdad real, situación en la que las mujeres puedan desarrollar sus vidas sin las limitaciones que les impone actualmente su pertenencia al sexo femenino.

El desarrollo de las políticas para la igualdad de mujeres y hombres ha pasado de la articulación de intervenciones y medidas dirigidas específicamente a mujeres, intentando compensar las desigualdades existentes y aumentar la presencia de mujeres en todos los ámbitos de la vida, a un planteamiento de la intervención más global, que afecta a la sociedad en su conjunto y de carácter más estructural, ya que pretende incidir sobre las raíces de las desigualdades modificando la posición social de las mujeres y no sólo su situación.

Este cambio de estrategia se desarrolla fundamentalmente a partir de la IV Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (ya se había iniciado la reflexión en la III Conferencia en Nairobi) mediante la conceptualización y posterior desarrollo de lo que se conoce como “mainstreaming o transversalidad de género” que supone, según la definición del propio grupo de trabajo, *“la reorganización del contenido de la política, que tiene que ser integral, estructural y horizontal, afectando a todos los departamentos, niveles y fases de intervención y requiere la participación de todos los agentes implicados en la política y la dotación de recursos específicos”*. La transversalidad es, por tanto, una estrategia que requiere la articulación de un proceso político-técnico planificado, de carácter sistemático y participativo que busca introducir modificaciones en las maneras de hacer para lograr cambios en los resultados de las políticas, las cuales deben transformar la realidad existente.

La actuación en el ámbito de la igualdad de mujeres y hombres se organiza en torno a tres dimensiones:

- *Teórica*. Constituido por los elementos conceptuales y referenciales que aporta la teoría y la perspectiva de género. Proporciona las claves de interpretación de la realidad para identificar desigualdades y los factores que las generan. Responde al por qué.
- *Aplicación práctica y operativa*. Constituida por las políticas de igualdad o intervenciones dirigidas a eliminar las desigualdades entre mujeres y hombres incidiendo en los factores de desigualdad. Responde al qué.
- *Estrategia*. Constituida por la transversalidad o mainstreaming de género que proporciona las pautas para intervenir, por el cómo hacer para erradicar las desigualdades. Responde al cómo.

3- MARCO NORMATIVO

En consonancia con la evolución de la estrategia utilizada en la aplicación de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se puede distinguir el desarrollo de un proceso que pasa de la RECOMENDACIÓN, de tener en cuenta la igualdad y no discriminar a las mujeres, a la PRESCRIPCIÓN de lograr la igualdad real de mujeres y hombres.

Legalmente este proceso en la Unión Europea abarca dos periodos comprendidos entre el Tratado de Roma y Tratado de Ámsterdam. El primero (1957) muestra una posición pasiva de respeto al principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el segundo (1997) una posición proactiva que debe demostrar los logros en la igualdad de mujeres y hombres.

Esto ha supuesto, por un lado, una modificación importante en la conceptualización de la política, al pasar de la toma en consideración de los “problemas de las mujeres” a colocar en la agenda política el “problema de la igualdad de mujeres y hombres” y por otro, un cambio en el modo de intervenir para lograr la igualdad.

Estos cambios se han concretado en el desarrollo de todo un elenco normativo tanto en el ámbito europeo como en el estatal y autonómico.

En la Unión Europea se concretó en la Comunicación *Integrar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el conjunto de las políticas y acciones comunitaria del año 1996* y la promulgación de la *Directiva del Consejo 2004/113/CE de 13 de diciembre de 2004*, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres al acceso a bienes y servicios y su suministro y la *Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 5 de julio de 2006*, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.

Estas Directivas se han traspuesto a la legislación estatal y autonómica mediante la promulgación de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres* y la *Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres*.

En su conjunto, este marco normativo, que en el ámbito estatal se vincula con el artículo 9.2 de la Constitución que obliga a remover los obstáculos que impiden la igualdad en su más amplio sentido, implica en lo referido a la transversalidad:

- Una definición conceptual con rango de **mandato normativo** mediante la cual se obliga a tener presente, de forma activa, el principio de igualdad de mujeres y hombres en todos los ámbitos y fases de intervención.
- Cambios en los **procedimientos de trabajo** de la Administración Pública consecuencia de la transversalización del principio de igualdad que requieren una planificación más reflexiva, una definición de los puntos de partida de mujeres y hombres y la necesidad de prever el efecto del procedimiento en la igualdad, además de una realización o ejecución sistemática y participativa y una evaluación que dé cuenta del impacto en la igualdad de mujeres y hombres.
- Creación de **estructuras organizativas** que desarrollen y sostengan la implementación de la estrategia impulsada por el área o departamento con competencias en materia de igualdad. Implica la creación de comisiones que coordinen el proceso de implementación y de unidades en cada área para promover y asesorar dicho proceso.
- Modificación de los perfiles profesionales consecuencia de la necesidad de implicación de todo el personal en la transversalización. Supone la **capacitación** para el desarrollo de competencias técnicas que faciliten la integración del principio de igualdad en la actividad cotidiana del personal de la Administración.
- Obligación de **transversalizar la perspectiva de género** en las políticas sectoriales. Ambas normas recogen en diferentes capítulos la obligación de integrar la perspectiva de género en el empleo, la educación, los servicios sociales, la actividad cultural, el urbanismo, etc. Esta obligación deberá trasladarse, lógicamente a los ámbitos competenciales de los Ayuntamientos.

4- LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La estrategia de la transversalidad o mainstreaming de género requiere para su aplicación el tener en cuenta los aspectos que se detallan a continuación.

4.1- ENFOQUE, PRINCIPIOS Y ELEMENTOS CLAVE

La estrategia de la transversalidad parte de un enfoque dual respecto a los contenidos a implementar para su despliegue, ya que supone la articulación de acciones específicas para mujeres o acciones positivas y de acciones transversales o acciones de igualdad dirigidas a mujeres y a hombres, a procedimientos, a estructuras, a contenidos de trabajo... que posibiliten tanto la reducción de las brechas de género como la actuación sobre las barreras estructurales o factores de desigualdad que impiden el logro de la misma.

La implementación de la estrategia en la Administración Pública, en este caso en el ámbito municipal, debe regirse por los siguientes **principios**:

- *No neutralidad* de las intervenciones de la Administración respecto a las desigualdades de mujeres y hombres. Supone tomar conciencia de que tanto los procedimientos administrativos generales como las políticas sectoriales (empleo, cultura, urbanismo, transporte, infraestructuras...) tienen efectos positivos o negativos en la igualdad.
- *Corresponsabilidad* de todas las áreas, departamentos, servicios, en el logro de la igualdad. Supone la implicación para la integración de la perspectiva de género en su quehacer cotidiano y la asunción del logro de la igualdad como un objetivo más de sus intervenciones, cambiando de esta forma el papel y la misión del organismo de igualdad.
- *Cooperación institucional* para lograr que la igualdad de mujeres y hombres sea un principio horizontal de la intervención pública. Supone que todas las instituciones públicas se comprometan en la implementación de la estrategia.
- *Proceso dual técnico- político* que afecta, tanto a las personas que ocupan puestos de toma de decisiones, como a las que gestionan y ejecutan las actuaciones públicas. Supone la existencia de instrucciones, normas o mandatos al más alto nivel para facilitar la implementación y los conocimientos técnicos y herramientas para la integración concreta del principio de igualdad en procedimientos y políticas.

Para la implementación de la estrategia es necesario, teniendo en cuenta los principios enumerados, que se den una serie de condiciones previas o que existan una serie de **elementos clave**, que se pueden organizar en tres grandes bloques en función de su finalidad.

1. Elementos relacionados con la toma de decisiones

Están constituidos por todos aquellos que permiten concretar la existencia de un *compromiso político* con el avance y logro de la igualdad de mujeres y hombres. La existencia del compromiso político se traduce en el hecho de disponer de un Plan de igualdad aprobado en Pleno, de instrucciones, acuerdos de Pleno, normativa vinculante, etc. sobre el uso de lenguaje no sexista, la obligación de incorporar cláusulas de igualdad en contratos, subvenciones y convenios y de elaborar presupuestos responsables con el género, la presencia explícita de la igualdad como un valor y un principio en los sistemas de comunicación interna y externa, en los discursos políticos, en los documentos y en la exigencia de resultados visibilizados mediante el correspondiente sistema de seguimiento y evaluación.

Así mismo, otro elemento clave para la implementación de la estrategia es la participación horizontal en la toma de decisiones. Esto supone que, en función del tamaño de los Ayuntamientos, las Concejalías o Direcciones de Áreas deben participar junto con Igualdad en la planificación y seguimiento del proceso de implantación de la estrategia, a través de la estructura que se cree para ello., de forma que se sustancien los principios de corresponsabilidad y cooperación institucional.

2. Elementos que articulan la política de igualdad y el proceso de implementación

La articulación de la política de igualdad del Ayuntamiento basada en la estrategia del mainstreaming o transversalidad de género requiere tres tipos de elementos: estructuras, participación y desarrollo de procesos operativos.

Las estructuras

Están constituidos por las estructuras, unidades y/u órganos que sostienen el desarrollo de la estrategia y la realización de las actividades que permiten su implementación y la transversalización de la igualdad en las políticas. Se distinguen dos tipos de estructuras:

- Las específicas de igualdad (Concejalía, Área, Servicio de igualdad...) que tiene como misión el impulso de la implementación de la estrategia y el apoyo y asesoramiento en el despliegue. Resulta importante la ubicación tanto jerárquica como física de esta

estructura. El ideal de dependencia jerárquica es de la Alcaldía y con presencia de la persona política responsable de igualdad en la Junta de Gobierno. Se debe evitar la adscripción a la política social, ya que no se está trabajando con un colectivo con una problemática específica, sino con el conjunto de la población (mujeres y hombres) en logro de una situación de igualdad real.

- Las horizontales constituidas por aquellos órganos que se creen para el despliegue e implantación de la estrategia. Bajo nombres diversos deben estar compuestas al menos por tres tipos de estructuras, dos de carácter permanente: la Comisión Interdepartamental o interáreas en sus dos niveles técnico y político cuya misión es la de fijar las directrices de la política de igualdad en las diferentes áreas e instancias del Ayuntamiento, las Unidades o referentes de igualdad de cada Área o Departamento que deben ejecutar y asesorar en la integración del principio de igualdad en la política sectorial de su Área y una de carácter coyuntural compuesta por grupos de trabajo creados ad-hoc para la realización de una actividad concreta que afecta a varias Áreas y que desaparecen cumplida su misión, como puede ser el caso de la creación de un grupo de trabajo para poner las bases para la generación de información desagregada por sexo.

TIPO	ÓRGANO
ESTRUCTURAS ESPECÍFICAS	Concejalía de Igualdad
	Área de Igualdad
	Servicio de Igualdad
ESTRUCTURAS HORIZONTALES	Comisión interáreas
	Unidades o referentes
	Grupos de trabajo

En el apartado siguiente de este documento se mostrarán con detalle las funciones de estas estructuras.

La participación

Constituye un elemento clave para lograr un despliegue de la estrategia basado en el apoyo de los diferentes agentes con los que desarrollar alianzas que amplíen el efecto de la implantación de la estrategia. Están compuestos por dos tipos de grupos de interés:

- *Agentes internos*, compuestos por la Junta de Gobierno, concejalías, áreas de trabajo, organismos autónomos, personal directivo, administrativo, técnico... Su participación tiene la misión de eliminar resistencias al despliegue de la estrategia y posibilitar la obtención de sinergias que consoliden la implantación de la estrategia.
- *Agentes externos*, distinguiendo, por un lado, los vinculados con el movimiento de mujeres, el movimiento feminista, el Consejo o Mesas de Participación de las Mujeres, redes de personal técnico de igualdad y, por otro, los medios de comunicación, otras administraciones y agentes sociales (partidos, organizaciones sindicales y empresariales, ongs...). Su misión es diversa en función del tipo de organización, pero en su conjunto tienen la misión de proporcionar pistas e información sobre las necesidades a abordar, aportar metodologías y apoyar el desarrollo de la estrategia. En definitiva de favorecer la implantación de la estrategia colaborando mediante la integración del principio de igualdad de mujeres y hombres en sus propias organizaciones y actividades para que toda la realidad se tiña de igualdad.

Al igual que en el caso de las estructuras, en los siguientes apartados de este documento se profundizará en su papel y funciones.

Los procesos operativos

Constituyen las actividades que deben desarrollarse para la implementación y despliegue de la estrategia. Se pueden agrupar en los siguientes:

- *Sensibilización y formación* del personal del ayuntamiento y de los agentes externos. Deben incluir formaciones básicas dirigidas a todo el personal y específicas en función del área o temática sobre la que actuar. Esto supone niveles de formación diferentes con contenidos ajustados a los objetivos que se persiguen. La misión es tanto vencer resistencias, como capacitar para la integración del principio de igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en cada competencia municipal.

En cuanto a los agentes externos se debe plantear una formación básica que alinee sus posiciones con las que requiere la implantación de la estrategia y elimine resistencias que pueden existir en alguno de ellos.

- *Asesoramiento* a las Áreas municipales. Constituye un proceso de trabajo fundamental para la implementación de la estrategia que debe desarrollarse a posteriori de la sensibilización y formación. Debe realizarse a través de las estructuras de ejecución existentes en el Ayuntamiento (Unidades o Referentes). Tiene como misión apoyar la consolidación de los conocimientos del personal del Ayuntamiento y, por ende, de la estrategia.
- *Integración del principio de igualdad en los procedimientos de gestión*. Este proceso supone la transversalización de la perspectiva de género en los procedimientos administrativos comunes a todas las áreas del Ayuntamiento. Se trata, pues, de que estos procedimientos la integren de forma sistemática para eliminar efectos negativos en la igualdad de determinadas inercias administrativas y lograr que la implantación de la estrategia sea sistemática. Se abordarán los siguientes procedimientos: producción, generación, y análisis de la información, comunicación y difusión, concesión de ayudas y subvenciones, firma de convenios y encomiendas, contratación pública, participación y representación en órganos colegiados, planificación, gestión y evaluación presupuestaria, selección y gestión del personal, producción normativa. En cada uno de estos procedimientos debe estar muy claro qué debe integrarse y cómo se debe hacer.
- *Integración del principio de igualdad en políticas sectoriales*. En función de las competencias de cada Ayuntamiento se debe determinar también el qué y el cómo integrarlo para que toda la actividad del Ayuntamiento se tiña o impregne del principio de igualdad.
- *Diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación técnica*. Si la integración del principio de igualdad o perspectiva de género en los procedimientos de gestión y en las políticas sectoriales tiene que ver con el qué se integra para lograr el despliegue de la estrategia, este proceso tiene que ver con el cómo se hace el trabajo cotidiano en cada Área del Ayuntamiento y que debe contemplar para que integre la perspectiva de género.

3. Elementos instrumentales

Dentro de este bloque se consideran tres tipos de elementos clave, el personal, el presupuesto y las herramientas.

El personal

La implementación de la estrategia de mainstreaming de género requiere que el ayuntamiento o consorcio, dote de personal técnico y auxiliar, acorde con su dimensión, con contratación estable y suficiente formación para cumplir con sus funciones de impulso de la estrategia y asesoramiento de las Áreas. Dotar de personal temporal que cambia cada cierto tiempo hace que se pierda el carácter estructural del Área de Igualdad y que sea necesario estar capacitando y relanzando la estrategia cada vez que se cambie el personal.

Así mismo, pero sin ese carácter estable, es necesario contar con el apoyo de asistencias técnicas especializadas en dar apoyo, no sólo al proceso de implementación y despliegue, sino también contenido a la integración de la perspectiva de género en cada procedimiento administrativo y área competencial o política sectorial.

El presupuesto

Aún cuando la implementación de la estrategia es una reorganización de recursos, es necesario, tanto en la primera fase como en el despliegue, contar con una dotación presupuestaria que permita la capacitación del personal del ayuntamiento y la contratación puntual de personal experto o asistencias técnicas. Este presupuesto debe estar asignado al Área de formación o al Área de Igualdad y, por otro lado, cada Área debe contar con una asignación para ir avanzando tanto en conocimiento como en capacidad para integrar la perspectiva de género.

Por otro lado, en el ámbito presupuestario es señal de fortaleza o debilidad el hecho de que el Área de igualdad no sólo cuente con la dotación presupuestaria adecuada sino que la financiación de la misma provenga, al menos en una parte sustancial, de los presupuestos generales del Ayuntamiento y no sólo de la existencia de subvenciones de otras entidades (Diputación, Comunidad Autónoma de Euskadi) que pueden derivar en su desaparición si estas no existen.

Las herramientas

La implementación de la estrategia requiere también de la existencia de todo un conjunto de herramientas que hagan de soporte técnico tanto con la intención de aportar más conocimientos (guías, manuales) como de proporcionar instrumentos que faciliten un trabajo sistemático y riguroso (listas de verificación, matrices, plantillas...) de la integración del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Tiene también un carácter instrumental y de alto calado en la generación de información relevante para el avance en la igualdad, la adecuación de registros y bases de datos para que generen información desagregada por sexo y de los formularios que la ciudadanía cumplimente en los que deberá estar explícito el campo sexo.

Por último en este bloque instrumental se recoge como elemento clave la formación y capacitación técnica del personal del Área de igualdad que debe de disponer de las competencias técnicas necesarias para cumplir con sus funciones de impulso y asesoramiento. Esto supone que el personal tiene que tener un profundo conocimiento de los aspectos teóricos vinculados con la teoría de género y las políticas para la igualdad, así como de las destrezas necesarias para la aplicación práctica de los contenidos teóricos.

Posición respecto a los elementos clave

En las sesiones presenciales se ha reflexionado y trabajado sobre las implicaciones de estos elementos clave en la implementación y despliegue de la estrategia partiendo de una matriz que facilitase tanto el debate, como la obtención de un mismo lenguaje respecto a los citados elementos. La matriz constaba también de una escala para que cada participante identificase la posición de su Ayuntamiento respecto a cada uno, con la intención de poder situar así el punto de partida para la continuación del trabajo.

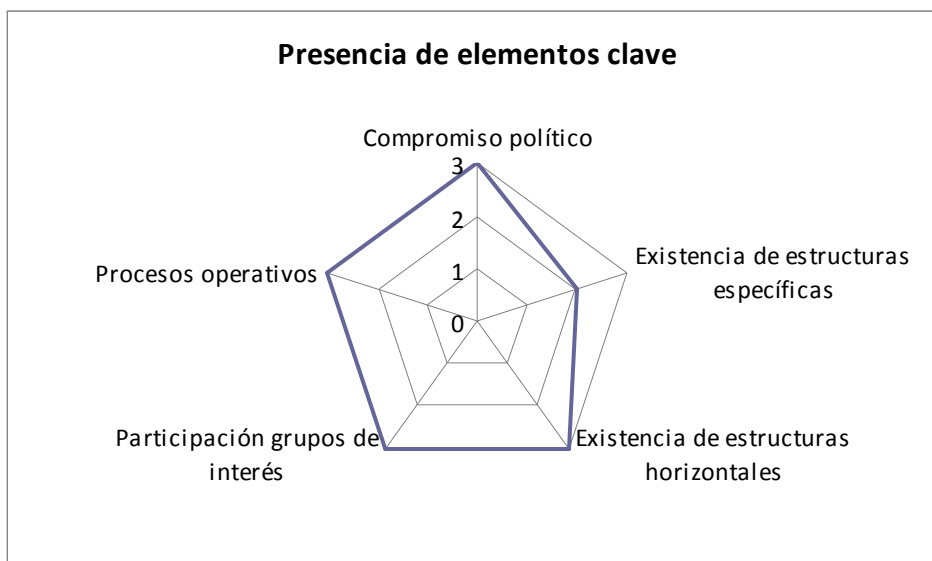
La herramienta que se ha utilizado se adjunta en los anexos y ha sido cumplimentada por los Ayuntamientos de Azpeitia, Donosti, Hernani, Errenteria, Oñati, Ordizia, Tolosa y la Mancomunidad de Urola-Garaia.

ELEMENTOS CLAVE TRANSVERSALIDAD		CONCRECIÓN	ESCALA			
			4	3	2	1
DECISIONES TOMA	Compromiso	Normativa, instrucciones, acuerdo de pleno				
		Acuerdos con áreas municipales				
		Plan estratégico aprobado en Pleno (incluye plan de gestión)				
		Pactos locales conciliación, pactos por la igualdad...				

	político	Sistema de comunicación interna y externa: presencia igualdad en intranet, explicitación en los discursos políticos, en la documentación de referencia... Seguimiento, evaluación y mejora: evolución de resultados-cambios en las políticas Otros					
ARTICULACIÓN	Estructuras	Específicas. Área igualdad (ubicación jerárquica y física). Funciones claras –nuevo perfil- Alianzas Horizontales. Comisiones –política y técnica- interdepartamentales, Unidades, referentes designados en cada área. Grupos de trabajo...					
	Participación GRUPOS DE INTERES	Agentes internos: grupo de gobierno, concejalías y áreas municipales, personal directivo, administrativo, organismos autónomos Agentes externos: ciudadanía, movimiento de mujeres, movimiento feminista, consejo, otras administraciones, otras corporaciones locales, red de técnicas, medios de comunicación, agentes sociales (partidos, sindicatos, organizaciones empresariales)					
	Procesos operativos	Sensibilización y formación en igualdad (niveles y contenidos)					
		Formación básica					
		Formación de profundización					
		Formación específica: incorporación igualdad en contratación y subvenciones, en presupuestos, impacto de género					
		Asesoramiento al resto de áreas municipales					
		Integración en procedimientos-sistemas de gestión:					
		• Producción y gestión de la información					
		• Comunicación interna y externa					
• Ayudas, subvenciones y convenios							
• Contratación pública							
• Participación y representación							
• Presupuestos							
• Producción normativa							
• Selección y gestión de personal							
Integración en políticas sectoriales: identificar competencias y planes estratégicos							
• Urbanismo							
• Infraestructuras y obras							
• Mercados, ferias							
• Turismo							
• Deporte							
• Juventud							
• Euskera							
• Hacienda							
• Cultura							
	Diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación técnica						

Del análisis de las matrices, y utilizando como criterio la frecuencia con la que los Ayuntamientos se colocan en cada ámbito, se deduce la existencia de posiciones diversas respecto a los ejes de contenido, aunque, como puede apreciarse en el gráfico siguiente, la posición preponderante es de bastante lejanía respecto a la posición ideal, salvo en el caso de la existencia de estructuras específicas de igualdad. En cualquier caso, debe tenerse en

cuenta que los resultados constituyen la percepción de las técnicas, en ningún caso son valores medidos objetivamente.



Compromiso político. En esta categoría el valor 3 es el más frecuente, lo que implica que el grado de compromiso político está bastante lejos de ser una realidad. Entre los diferentes ítems que componen el compromiso político es la existencia de Plan estratégico el que más cerca está de la situación ideal, ocupando el valor 1 de la escala lo que indica que la mayor parte de los Ayuntamientos disponen del mismo. El extremo contrario (valor 4) lo ocupan los pactos locales, indicando pues su ausencia y el resto ocupa el valor 3. Se puede concluir, por lo tanto, que es necesario desarrollar las acciones que logren un compromiso real con la implementación de la estrategia.

Articulación de la política de igualdad. Estructuras. Esta categoría aparece con una clara división en cuanto a las frecuencias ya que en el ítem de *estructuras específicas* la mayor frecuencia se sitúa en el valor 2 lo que indica que se está en posición bastante cercana a la existencia de organismos de igualdad con ubicación adecuada, dotación de recursos... En cambio en lo referido a las estructuras horizontales, claves en la implementación y despliegue de la estrategia, el valor más frecuente es el 3 indicando, por lo tanto, una posición de mayor lejanía.

Participación de grupos de interés. Esta categoría se sitúa también en el valor 3 tanto globalmente como en cada uno de sus ítems (agentes internos y agentes externos) lo que indica también una posición de lejanía respecto a la participación y el establecimiento de

alianzas. En consecuencia debe ser uno de los aspectos a desarrollar para la implementación de la estrategia.

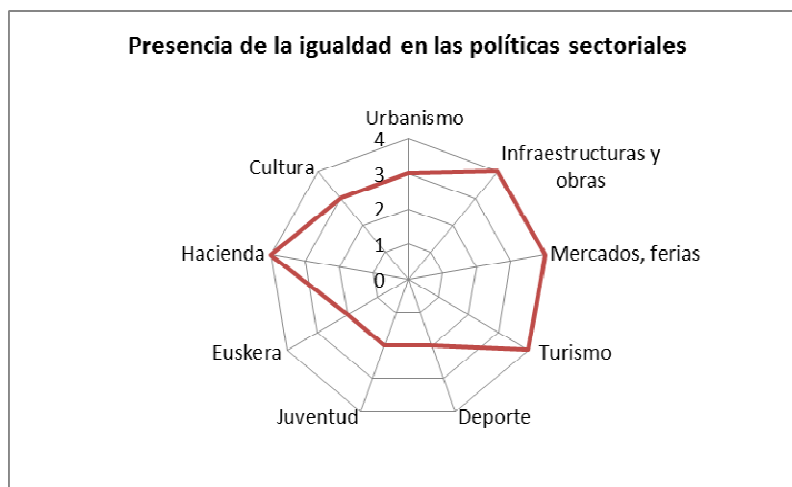
Integración de la igualdad en procesos operativos. El valor 3 es también la posición más frecuente del conjunto de Ayuntamientos lo que indica también la necesidad de actuar en este ámbito. Sin embargo la posición respecto a los diferentes ítems varía. Así, mientras la formación básica, sensibilización y asesoramiento están en la posición 3, la formación en profundidad y específica ocupan el valor 4 lo que muestra que se ha actuado algo en la formación de primer nivel del funcionariado, pero prácticamente nada en la de profundización o específica para integrar la perspectiva de género en las políticas generales.

Respecto a la integración de la igualdad en los procedimientos administrativos, el grado de frecuencia global ocupa un valor 3, lo que indica también una percepción de que se está a bastante distancia de lograr esa integración. En el gráfico siguiente se muestra la percepción de la integración en los procedimientos administrativos comunes.



Los procedimientos de Participación y representación, Presupuestos, Producción normativa y Selección y gestión de personal ocupan con mayor frecuencia el valor 4 y el resto (Producción y gestión de la información, Comunicación interna y externa, Ayudas, subvenciones y convenios y Contratación pública) ocupan el 3, mostrando, por lo tanto, que en el primer caso se está en una posición muy alejada y en los otros se ha iniciado alguna intervención.

En cuanto a la percepción sobre la integración de la igualdad en las políticas sectoriales, las frecuencias son más diversas como se puede apreciar en el gráfico siguiente.



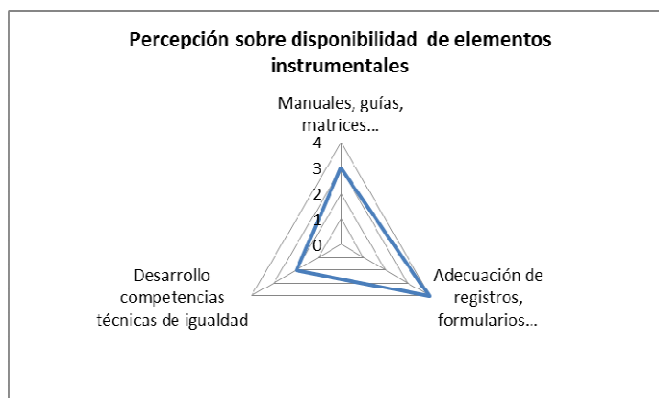
Mientras la incorporación en hacienda, infraestructuras, mercados y turismo ocupa valores 4, muy alejados por lo tanto de esa presencia, en euskera, juventud y deporte los valores son 2, lo que indica la existencia de una incorporación de la igualdad en esas políticas en un grado importante.

Aspectos instrumentales. La percepción que se tiene respecto a los elementos sobre los que se soporta la política de igualdad es muy diversa, situándose en posición 1 la existencia de personal técnico en el Área de igualdad, en 4 la existencia de personal auxiliar y en dos la de contar con personal experto externo al Ayuntamiento.

El presupuesto del organismo de igualdad financiado con fondos del presupuesto general del Ayuntamiento ocupa el valor 1 lo que muestra una situación ideal ya que la existencia del organismo de igualdad no requiere de financiación externa lo que supone que tiene un carácter estructural. En cambio la existencia de un presupuesto para igualdad en cada área del Ayuntamiento ocupa el valor 4 lo que viene a señalar la inexistencia del mismo.

Herramientas. Las frecuencias respecto a la percepción en la que se dispone de herramientas que apoyen la implantación de la estrategia se mueve entre dos posiciones, una en un punto intermedio (2) respecto al ideal y que tiene que ver con la consideración de que las técnicas de igualdad tienen competencia para el desarrollo de sus funciones y la otra que parece mostrar grandes carencias (4) en lo que se relaciona con disponer en el Ayuntamiento de registros, formularios, bases de datos y estadísticas desagregadas por sexo.

En un punto intermedio entre ambas aparece el hecho de disponer de guías, manuales o directrices para la implementación de la estrategia.



Tal como se desprende del análisis situacional descrito, la implementación de la estrategia necesita abordar tres tipos de cambios. Uno de mayor implicación política, otro de carácter organizativo, mediante la creación y articulación de estructuras de impulso y consolidación de la estrategia y un tercero de carácter procedimental, mediante la integración de la perspectiva de género en los procedimientos administrativos comunes a todas las áreas, por un lado, y en los contenidos de trabajo de cada área competencial, por el otro, junto con la generación de los instrumentos necesarios para ello.

4.2- ESTRUCTURAS

Para avanzar desde el punto de partida identificado, el desarrollo del proceso de transversalidad requiere crear una “*infraestructura* básica” también conocida como arquitectura de género que operativice y dote de viabilidad a la implantación de la estrategia. Como ya se ha visto en el apartado anterior, esa arquitectura de género está compuesta por las estructuras que constituyen también uno de los elementos de cambio que esta estrategia introduce como fórmula para garantizar la horizontalidad de la política de igualdad.

La transversalidad desde el punto de vista estructural-organizativo debe tener en cuenta tres premisas. La primera relacionada con los niveles de responsabilidad, la segunda con quienes están y para qué en esos niveles de responsabilidad y la tercera con la coordinación entre los diferentes niveles.

Teniendo en cuenta esas tres premisas, la implementación requiere la articulación de:

- **Un nivel de decisión y el control** sobre la puesta en marcha y despliegue de la estrategia. Este nivel de responsabilidad tiene como misión plantear directrices, aprobar programas anuales de trabajo y conocer resultados de los seguimientos anuales. Constituye el nivel de toma de decisiones políticas. (Esta frase está ya recogida en la siguiente página cuando se habla de su composición)
- **Un nivel de implantación y el asesoramiento.** Este nivel de responsabilidad tiene como misión realizar el trabajo técnico necesario para la puesta en marcha y el despliegue de la estrategia. Constituye el nivel de toma de decisiones técnicas.
- **Un nivel de ejecución.** Este nivel de responsabilidad es el **encargado de integrar la perspectiva de género** tanto en los procedimientos administrativos como en los contenidos sectoriales y en los procesos de trabajo. Constituye el nivel operativo de la estrategia y afecta al conjunto del personal del Ayuntamiento.

Teniendo en cuenta estos tres niveles, las estructuras que intervienen tanto en la puesta en marcha como en el despliegue de la estrategia son las siguientes:

1. Comisión política. De carácter estratégico. Debe ser estable y tiene como objetivos:

- Garantizar el acuerdo y compromiso político con el planteamiento y las actividades propuestas para desarrollar la estrategia.
- Garantizar el compromiso institucional para lograr la implicación y corresponsabilidad de cada una de las Áreas en el despliegue de la estrategia.
- Garantizar la ejecución mediante la dotación de los recursos necesarios y la concertación de voluntades de las diferentes personas y estructuras implicadas en la acción común y horizontal que requiere la transversalidad.

Su **composición** está influida por el tamaño del municipio. Así, en los ayuntamientos de gran tamaño puede estar compuesta por la persona responsable de la Concejalía de Igualdad (o persona de nivel directivo en quien delegue) y el personal directivo de las distintas áreas del Ayuntamiento. En ayuntamientos pequeños puede estar constituida por las diferentes Concejalías bajo la dirección de la de Igualdad.

Gráficamente, su composición es la siguiente:



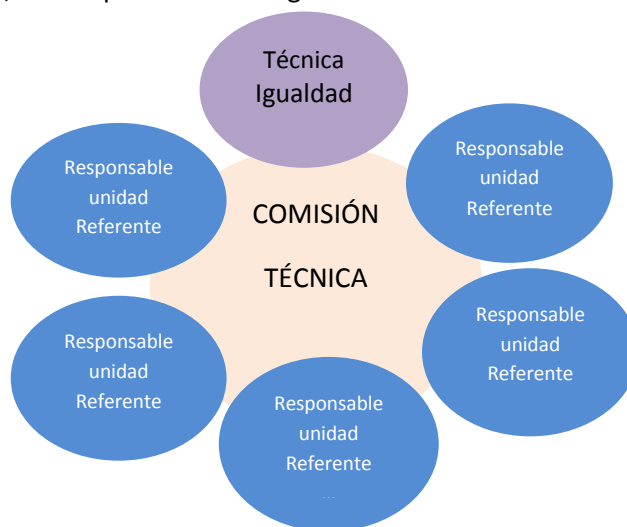
Sus **funciones** están vinculadas a ese papel estratégico de dar la cobertura necesaria para el despliegue de la estrategia y de mostrar el compromiso para que el conjunto de las Áreas se impliquen.

- Definir las líneas estratégicas de la política de igualdad en el periodo que se corresponde con el mandato electoral.
- Aprobar la programación anual de trabajo del conjunto de las Áreas.
- Aprobar la dotación de recursos económicos y humanos.
- Aprobar los resultados del seguimiento anual.

2. La Comisión Técnica. Es una estructura estable de coordinación, en el nivel técnico, de las actuaciones y agentes del Ayuntamiento con responsabilidad en el impulso y despliegue de la estrategia. Sus objetivos son promover, impulsar y coordinar el desarrollo de la política municipal de igualdad y apoyar la implantación de la estrategia de *Mainstreaming de género* en el Ayuntamiento.

Está **compuesta** por la persona responsable técnica en cada Área de la implantación de la estrategia, bien sea como responsable de la Unidad de Igualdad en Ayuntamientos grandes, bien como Referente de igualdad en los pequeños. La coordinará el Área de Igualdad.

Gráficamente, su composición es la siguiente:



Sus funciones son las siguientes:

- Diseñar y proponer el plan de trabajo anual y su evaluación
- Realizar las aportaciones técnicas necesarias para adecuar las actuaciones municipales al principio de igualdad.
- Programar y realizar el seguimiento de la ejecución de las actuaciones en sus respectivas áreas
- Facilitar información constante sobre la evolución de las actuaciones en cada área municipal

3. Las Unidades de igualdad o Referentes de igualdad. Son estructuras o personas funcionarias estables que tienen como objetivo el impulso y asesoramiento en la implementación de la estrategia al personal de cada Área. Su figura será la de unidad administrativa en el caso de Ayuntamientos grandes y, por ello puede tener una persona responsable y varias colaboradoras, y la de Referente de igualdad en el caso de ayuntamientos pequeños. Cuentan con el apoyo técnico y asesoramiento del Área de Igualdad.

Sus funciones son:

- Elaborar el programa de trabajo anual del Área
- Seguir la ejecución del programa de trabajo

- Asesorar al personal de su Área en la integración del principio de igualdad en los procedimientos de trabajo y en los contenidos de sus competencias sectoriales.

4. Los grupos operativos o personal del Ayuntamiento. Tienen la misión de transversalizar la perspectiva de género o principio de igualdad en su trabajo cotidiano. Son, por lo tanto, quienes ejecutan los programas anuales de trabajo y operativizan la estrategia con las instrucciones de las que se vaya dotando el Ayuntamiento y contando con el asesoramiento de sus Referentes o Unidades de igualdad.

Son quienes, en concreto, incorporan la perspectiva de género en los procedimientos administrativos comunes (cláusulas de igualdad, uso no sexista del lenguaje en los sistema de comunicación del Ayuntamiento, incorporación de la variable sexo en registros y formularios...) y en la correspondiente política sectorial.

5. Área de Igualdad. La implantación de la estrategia del mainstreaming de género ha supuesto la introducción de un cambio profundo en la misión del Área de Igualdad, que pasa de ser el único órgano encargado de ejecutar la política de igualdad de mujeres y hombres a ser un órgano impulsor de la política y corresponsable de su ejecución con el resto de las áreas municipales

En consecuencia, desde la óptica de la transversalidad, el *objetivo* del Área de Igualdad es promover e impulsar que todas las áreas del ayuntamiento incorporen la perspectiva de género en sus políticas y procedimientos de trabajo.

Para lograrlo sus *funciones* son:

- Impulsar la implicación directa de las áreas o concejalías del Ayuntamiento en el desarrollo de la política de igualdad de mujeres y hombres en el municipio.
- Asesorar a las Áreas o concejalías en la implantación de la estrategia
- Seguir y evaluar la implantación de la estrategia
- Coordinarse con las áreas mediante la elaboración de planes o programas anuales de trabajo.
- Ejecutar las políticas específicas de igualdad.

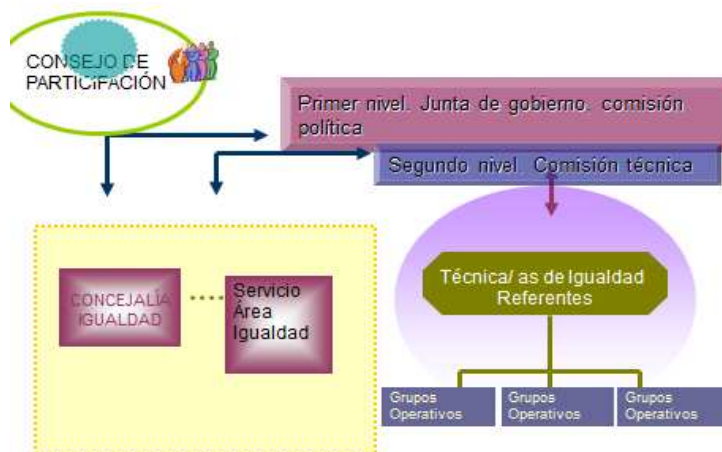
A continuación se reflejan en la tabla siguiente las posibles estructuras que se deben contemplar según los niveles de intervención en la implantación de la estrategia. La enumeración no es exhaustiva ni está hecha en orden jerárquico en cada nivel.

NIVELES DE DECISIÓN Y ESTRUCTURAS			
Municipios	GRANDES	MEDIANOS	PEQUEÑOS
DECIDIR	Junta de gobierno Comisión de igualdad Direcciones de área	Junta de Gobierno Comisión de igualdad Concejales y concejalas Mesas, Consejos con capacidad de decisión	Junta de gobierno Comisión de igualdad Comisión ejecutiva
IMPLANTAR	Responsabilidad: Área de igualdad y resto de las áreas Área de igualdad asesora al resto de las áreas del ayuntamiento Unidades asesoran a las áreas competenciales	Responsabilidad: Área de igualdad y resto de las áreas Área de igualdad asesora al resto de las áreas del ayuntamiento Unidades o referentes asesoran a las áreas competenciales	Responsabilidad: Área de igualdad y resto de las áreas Área de igualdad asesora al resto de las áreas del ayuntamiento Referentes asesoran a las áreas competenciales
EJECUTAR	Grupos operativos Todo el personal	Grupos operativos Todo el personal	Grupos operativos Todo el personal

6. El sistema de coordinación. La propuesta que se realiza requiere articular un sistema de coordinación de los diferentes niveles que actúan internamente en el ayuntamiento, por un lado y con el consejo de participación de las mujeres, como órgano externo, por otro.

Internamente será necesario la realización de, al menos, una sesión de trabajo anual del órgano de toma de decisiones, Comisión Política, para aprobar tanto el programa de trabajo anual como el informe de seguimiento del programa anual finalizado. Esta sesión estará presidida por quien sea titular de la Concejalía de Igualdad.

Así mismo, la Comisión técnica de Igualdad, compuesta por las Unidades o referentes de igualdad deben reunirse, trimestral o cuatrimestralmente de forma ordinaria para ir avanzando en el seguimiento de la estrategia e ir perfilando a finales de año el programa anual de trabajo.



Externamente, el área de Igualdad recogerá los planteamientos del Consejo de participación de las mujeres para incluirlos en los programas anuales de trabajo, además de presentarle los resultados de los seguimientos anuales. Cabe también la posibilidad de que alguna persona representante del Consejo participe en las sesiones de trabajo, tanto de la Comisión política de igualdad como de la técnica, si así lo aconseja algún tema de trabajo.

7. Los agentes

La implantación de la estrategia de la transversalidad de género requiere también de la participación de agentes tanto de orden interno del ayuntamiento como externo al mismo. Esto agentes no juegan todos el mismo papel ni ocupan la misma posición por lo que se debe:

- Decidir cuáles son los agentes claves interna y externamente. En el ámbito interno se debe lógicamente contar con todas las Áreas o Departamentos como ya se ha dicho previamente y en el externo es importante que haya representación del movimiento feminista y asociativo de mujeres y de la sociedad civil (movimiento vecinal, por ejemplo). En el anexo se presenta una herramienta que permite colocarlos según su naturaleza y el grado de cercanía o lejanía respecto a la igualdad.
- Identificar su posición respecto a la igualdad de mujeres y hombres. Del conjunto de entidades que se identifiquen como relevantes y necesarias es importante saber si están en una posición favorable o desfavorable ante la igualdad para poder apoyarse en unas y plantearse la estrategia que haga cambiar de posición a las otras o neutralizarlas en caso necesario. Para ello se puede utilizar la plantilla que se recoge en el anexo, en la que se mostrará los motivos por los que el agente debe formar

parte del proceso de implementación, las aportaciones que puede o debe hacer a dicho proceso y el problema o problemas que el agente tiene y puede solucionar mediante su participación en el proceso. El análisis de estos tres elementos permitirá definir la posición favorable o desfavorable respecto a la igualdad y actuar en consecuencia.

- Analizar el papel que deben jugar. Una vez hechas las dos tareas anteriores se debe definir, en colaboración con las entidades o agentes identificados el papel que deben jugar en la implementación de la estrategia.

4.3- PROCEDIMIENTOS

Además de la dimensión estructural, la implementación de la estrategia tiene una dimensión procedimental que es la que afecta a la integración de la perspectiva de género en los procedimientos de trabajo que son comunes a toda la Administración Pública cualquiera que sea su ámbito de intervención (local, foral, autonómico y estatal). A continuación se recogen estos procedimientos comunes y los aspectos más relevantes a tener en cuenta para integrar en ellos la perspectiva de género y garantizar que tengan un efecto positivo en la igualdad de mujeres y hombres:

Producción y gestión de la información.

La administración produce tres tipos de información:

La información escrita compuesta por decretos, actas, dictámenes, convocatorias de reunión, solicitudes, formularios, etc. Para integrar la igualdad en la información escrita hay que tener en cuenta la forma y el contenido del documento. En la *forma* se debe velar por el uso no sexista del lenguaje, evitando el uso del masculino como genérico. En el *contenido* se debe evitar el uso de términos que impliquen subordinación o connotaciones peyorativas de las mujeres y la reproducción del rol de género, visibilizando, además, a las mujeres y sus aportaciones, promoviendo la valoración equitativa de mujeres y hombres, etc.

La información estadística es la vinculada a la recogida de información numérica y suele hacerse en formularios de solicitud, registros, censos y bases de datos. La clave en este procedimiento de trabajo consiste en producir la información desagregada por sexo y para ello se debe prever en los documentos escritos o soportes informáticos la existencia del campo

sexo. Respecto a la gestión de este tipo de información es fundamental considerar la variable sexo (y la intersexo) como transversal al conjunto de las variables y no como una variable independiente.

La información icónica está compuesta por folletos, carteles, vídeos, señalética, etc. Está constituida, pues, por el conjunto de soportes que contienen imágenes. Al igual que en la información escrita hay que tener en cuenta la forma y el contenido. Se debe velar por la presencia equilibrada de mujeres y hombres porque los planos no impliquen posiciones de inferioridad ni subordinación, porque no se reproduzcan las visiones estereotipadas de las mujeres y de los hombres, en definitiva por romper con la heteronormatividad.

Comunicación y difusión

La comunicación y difusión dado que es un procedimiento administrativo mediante el cual la Administración difunde sus actividades y reglamentaciones existentes. Se comunica por escrito, oralmente o icónicamente con la ciudadanía, por lo que para integrar la perspectiva de género deben seguirse las mismas pautas que en la generación y producción de información: visibilización de los temas de igualdad y las aportaciones de las mujeres, presencia equilibrada por sexos, reproducción no estereotipada de roles, uso no sexista del lenguaje, , etc.

Contratación pública y subvenciones¹

Estos procedimientos administrativos suponen un volumen de gasto e inversión muy importante en la ejecución de los presupuestos y la aplicación de la estrategia de la transversalidad de género en los mismos supone la incorporación de cláusulas de igualdad en la documentación que los soporta, de modo que sea posible avanzar hacia impactos positivos de los mismos en la igualdad de mujeres y hombres.

Los elementos que se pueden introducir en la documentación pueden ser diversos, siendo aconsejable estudiar cada caso para decidir cual o cuales se deben incorporar y dónde. Por ello y sin ánimo de exhaustividad se citan algunos: referencia a Ley de Igualdad y a los mandatos que de ella se derivan respecto al objeto, introducción de medidas de corresponsabilidad y conciliación, exigencia o valoración de capacitación específica en igualdad, representación equilibrada de mujeres y hombres en equipos de trabajo, existencia de plan de igualdad, de

¹ Véase alguna de las múltiples guías que existen sobre la incorporación de cláusulas de igualdad en contratos y subvenciones.

personas expertas o con formación, acciones positivas para actuar sobre la discriminación de las mujeres en general o la discriminación múltiple, compromiso de la entidad con el avance de la igualdad, acciones de igualdad, lenguaje e imágenes no sexistas, generar y usar datos desagregados por sexo, mostrar el impacto de género...

Para la incorporación de cláusulas de igualdad en la contratación y en las subvenciones hay varias publicaciones y en el ámbito foral existe el Acuerdo de Gobierno Foral para la integración de cláusulas de igualdad, con su correspondiente guía de incorporación de cláusulas de igualdad de mujeres y hombres en los contratos públicos y en las subvenciones de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Además, a nivel foral se cuenta con la Norma Foral 4/2013, de 17 de julio, de incorporación de cláusulas sociales en los contratos de obras del Sector Público Foral y el proyecto de Norma Foral para la integración de cláusulas sociales en todos los contratos de la Diputación Foral de Gipuzkoa (pedir las referencias y nombres concretos a Lourdes Urbietta). Finalmente, en el ámbito autonómico, en la página web de Emakunde se puede descargar la “Guía de cláusulas para la igualdad de mujeres y hombres en contratos, subvenciones y convenios públicos” y los materiales que la acompañan, fruto del trabajo del grupo técnico de la Comisión Interinstitucional para la igualdad, en el que también ha participado la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Participación y representación en órganos colegiados. Integrar la perspectiva de género supone tener en cuenta la composición de los mismos desde una doble mirada: una de carácter cuantitativo, relacionada con la presencia de mujeres de forma equilibrada respecto a los hombres y otra de carácter cualitativo, vinculada a la presencia de alguna persona experta en materia de igualdad entre quienes la componen de forma permanente.

Así mismo, en los órganos colegiados es necesario distinguir los que tienen carácter estructural (Junta de Gobierno, Comisiones informativas...) de los que lo tienen coyuntural (mesas o grupos de trabajo, tribunales de selección...). Es importante que en los primeros, cuya actividad puede tener una gran incidencia en la igualdad de mujeres y hombres (comisión de presupuestos, por ejemplo), esté representada el área de Igualdad.

Gestión de personal. La integración debe hacerse desde un análisis previo que detecte si existen discriminaciones indirectas para las mujeres en el acceso, desempeño y promoción. En ese sentido, se deberán revisar los sistemas de reclutamiento y selección con el fin de se vaya

rompiendo la segregación horizontal que se da en determinados cuerpos (personal de obras, por ejemplo).

Además, se deberá analizar si las condiciones de trabajo de las actividades feminizadas y masculinizadas son equivalentes o encierran discriminaciones, si existe brecha salarial y cuáles son sus causas, de cara a tomar las medidas correspondientes.

Igualmente, se debe abordar también la identificación de si existe o no acoso sexual o por razón de género, medidas que fomenten otros modelos de organización social y que pongan el cuidado de las personas en el centro, etc.

Por último, y respecto a la promoción, se deben identificar cuáles son los criterios que se utilizan, a fin de determinar si pueden suponer una barrera para el desarrollo de carrera de las mujeres. Se debe, pues, ver si los criterios son objetivos y no discriminatorios o por el contrario para determinados puestos se utiliza, por ejemplo, la designación directa, en cuyo caso los mecanismos y espacios informales adquieren una gran relevancia perjudicando a las mujeres que no suelen estar presentes en esos espacios. Se tendrá en cuenta también el papel que juega la formación y qué tipo de formación es útil para ascender, la exigencia de antigüedad en cuerpos en los que la presencia de mujeres es muy reciente, la exigencia de disponibilidad total...

Gestión presupuestaria. Supone partir de la consideración de que el presupuesto no está constituido por números, sino que éstos son el reflejo de las prioridades políticas que se quieren abordar en el ejercicio presupuestario.

Desde esta óptica se debe analizar y evaluar el gasto presupuestario asignado para el desarrollo de las diferentes políticas o áreas²municipales (urbanismo, deportes, fiestas, etc.), de cara a conocer en qué medida los efectos de estas políticas contribuyen a perpetuar o modificar la desigualdad de mujeres y hombres. La comparación del presupuesto asignado a las diferentes Áreas del Ayuntamiento en comparación con la de Igualdad es un claro indicador de las prioridades políticas, por un lado y de la importancia que se concede a la política de igualdad, por otro.

²Clasificación orgánica del presupuesto.

En la clasificación económica del presupuesto, el análisis del capítulo I permite conocer el porcentaje de la masa salarial que corresponde a las mujeres y a los hombres, identificando los posibles desequilibrios. El análisis de los complementos salariales permitirá, además, identificar posibles discriminaciones.

En función de los resultados de estos análisis se deberían de introducir las correcciones necesarias en los diferentes programas presupuestarios para que todos ellos tengan un efecto positivo en la igualdad de mujeres y hombres.

También constituye un elemento muy importante para la integración de la perspectiva de género, el análisis de la política de ingresos y del efecto de los tributos y exenciones municipales en la igualdad de mujeres y hombres. Por ejemplo, en el tema de las tasas municipales se deberían empezar a analizar los criterios que se aplican para la recaudación de forma que se puedan distinguir, por ejemplo, a las familias monoparentales que tienen un solo ingreso de aquellas que tengan dos. Además se debe tender a utilizar criterios relacionados con políticas fiscales basadas en la “renta per cápita”, es decir, en la individualización de derechos y deberes, y no en la de la unidad de convivencia.

En definitiva, se debe identificar si existen sesgos que perpetúen el rol de género o que refuercen determinadas políticas que tienen efectos negativos sobre la igualdad de mujeres y hombres.

Producción normativa. Al igual que ocurre con el resto de los procedimientos, también la normativa municipal, compuesta fundamentalmente por ordenanzas, debe integrar la perspectiva de género, para garantizar que la norma tenga un efecto positivo en la igualdad. Para ello, tras el correspondiente análisis previo que permita conocer si existen desigualdades en relación con el objeto de la norma, se introducirán en la misma (en su fundamentación, objeto, articulado y disposiciones de diverso carácter si las hubiera) las medidas compensatorias que contribuyan a reducir o eliminar esas desigualdades al poner en práctica el contenido de la norma.

Para lograr esa transversalización de género resulta muy importante disponer de argumentos objetivos (mandatos de ley y datos) que fundamenten adecuadamente la transversalización y que se recogerán en la introducción de la norma, explicitando en el objeto, si la naturaleza del mismo lo permite, la intencionalidad respecto a la igualdad y recogiendo en el articulado las medidas concretas dirigidas a reducirlas desigualdades identificadas y a promover la igualdad.

4.4- ÁREAS COMPETENCIALES

La implementación de la estrategia implica también la integración de la perspectiva de género en los contenidos relacionados con las competencias municipales. Ello supone el desarrollo de un trabajo conjunto con el personal de esas áreas a través de las estructuras de las que se haya dotado el ayuntamiento para implantar la estrategia de la transversalidad.

Dada la diversidad que existe en la organización de las competencias municipales, se ha decidido agruparlas en varios bloques que se desarrollan a continuación.

Espacio y entorno. Compuesto por las actividades municipales cuya finalidad es la ordenación y distribución del espacio físico, el uso del mismo, las infraestructuras situadas en el espacio y el medioambiente.

En ese sentido, y respecto a la *ordenación del espacio*, se deberán tener en cuenta el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) y los Planes parciales identificando qué dotaciones y espacios están planificados para la vida cotidiana de las personas respecto a otros usos, la presencia simbólica de las mujeres en los nombres de las calles y en las estatuas, esculturas, mobiliario urbano, la reproducción o no de estereotipos en la señalética (por ejemplo mujeres llevando de la mano a criaturas en los cruces de peatones).

Respecto al *uso del espacio*, se deberá analizar la movilidad de mujeres y hombres, el cómo y para qué se transita, la accesibilidad a los espacios y vehículos de transporte público y la existencia de zonas inseguras (mal iluminadas, con escasa o nula visibilidad, callejones...).

En cuanto a las *infraestructuras*, se debe tener en cuenta la dotación de este tipo de recurso para la sostenibilidad de la vida (centros de salud, guardería, atención a la dependencia...).

Respecto al *medioambiente*, se deberá tener en cuenta el papel que la Administración municipal asigna a mujeres y hombres, tanto como agentes contaminantes como agentes que participan en la reducción de contaminación, producción, separación, recogida de residuos...

Por último, en todo este ámbito competencial debe tenerse en cuenta la presencia de mujeres y hombres y los diferentes niveles en que están presentes, ya que nos encontramos ante uno de los ámbitos de actividad municipal más masculinizados.

Juventud, Cultura, Deportes, Turismo y Cooperación. La integración de la perspectiva de género se articula teniendo en cuenta dos aspectos: las actividades que se realizan y las herramientas que se utilizan para el desarrollo de las actividades.

Respecto a las *actividades*, y tras la identificación de la tipología (formación, sensibilización, divulgación...), será necesario conocer, por un lado, el grado de participación de mujeres y hombres en las mismas y por otro, la presencia o la ausencia del principio de igualdad en los objetivos, de acciones que promuevan la igualdad, rompan los estereotipos, etc. Así mismo, y aplicando el enfoque dual de la estrategia, en los casos en los que las desigualdades de mujeres y hombres sean muy grandes (caso, por ejemplo de algunas actividades deportivas) se deberán realizar actividades específicas para mujeres. Por último, se debería aplicar un procedimiento que facilite el conocer el impacto de género de todas las actividades que se realicen en estas áreas competenciales. En general, se deberá prestar atención a no confundir la tradición con la cultura, a promover el desarrollo de actividades más colaborativas que competitivas y al tipo de gestión que se hace teniendo en cuenta horarios y contenidos.

En cuanto a las *herramientas* (folletos, material didáctico, guías, cartelería, vídeos...), se debe cuidar el uso no sexista del lenguaje escrito y visual y su utilización como un mecanismo que contribuya a romper las visiones estereotipadas de mujeres y hombres. Así mismo en las herramientas que generen información referida a personas (registros, formularios, bases de datos), y tal como se ha señalado en ese procedimiento, se debe incluir un campo sexo para que la información se obtenga desagregada por sexo.

En cuanto a los *agentes*, se debe trabajar tanto con la áreas responsables como con la entidades externas que desarrollan estas políticas (clubs, asociaciones, países y entidades cooperantes...) para ir logrando que desarrollen una posición de compromiso con la igualdad de mujeres y de hombres.

Euskera, Participación y Diversidad. La integración de la perspectiva de género se deberá organizar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

El marco normativo y programático. Se trata de incluir las referencias explícitas al principio de igualdad, mediante las fórmulas adecuadas, tanto en la fundamentación y objetivos de la norma o plan de referencia, como en las medidas o actuaciones planteadas.

Las actividades y procesos. Habría que identificar los contenidos en los que se debe integrar la perspectiva de género para evitar la perpetuación de los roles de género y para introducir

medidas y acciones que actúen sobre las raíces de las desigualdades. Además, se deben tener en cuenta las personas que gestionan la política (porcentajes de participación, presencia en los puestos de toma de decisiones, etc.) Por último también habría que analizar el público destinatario y el modelo de gestión (seguimiento) y evaluación (resultados e impacto) para conocer la evolución y los efectos finales sobre la igualdad de mujeres y hombres.

Las *herramientas*. Al igual que en el ámbito competencial anterior, se debe transversalizar la igualdad atendiendo tanto a los contenidos (para que no incorporen sesgos de género) como a la forma mediante el uso no sexista del lenguaje.

Los *agentes*. Se deberá trabajar con agentes internos (personal de las áreas), agentes mixtos (Comisiones informativas, Consejos) y agentes externos (movimiento feminista, asociativo, sindical...).

Política social. La integración se organiza siguiendo los tres aspectos o bloques ya señalados en el ámbito anterior y que deberán tener en cuenta los mismos elementos para la integración de la perspectiva de género: marco normativo y programático, actividades y procesos, herramientas y agentes.

En este ámbito es importante hacer ver a quien gestiona la política que el hecho de que, en muchas ocasiones, las mujeres sean quienes se beneficien de las actividades no supone que se esté integrando la perspectiva de género ya que son beneficiarias en mayor número porque viven en situaciones de mayor necesidad, por un lado, y porque en muchas ocasiones son quienes buscan el recurso para el conjunto de su unidad de convivencia.

Para la adecuada integración de la perspectiva de género se debe abandonar la óptica asistencialista. Con ello se logrará visualizar a las personas como sujetos de pleno derecho, pasando de un modelo centrado en atender a unidades de convivencia tradicionales a un modelo de intervención individualizada.

Para todo ello es importante, además, que las empresas que se contraten para el desarrollo de actuaciones concretas dispongan de personal formado en materia de igualdad de género y tengan un compromiso claramente definido con el logro de la misma.

4.5- ELEMENTOS CLAVE PARA LA PLANIFICACIÓN

La vertiente procesual de la implantación de la estrategia de transversalidad recorre tres fases o momentos:

- El diagnóstico o identificación de la situación del Ayuntamiento respecto a la igualdad
- El diseño o planificación de las actuaciones o actividades para lograr la igualdad real
- La implementación o ejecución de lo planificado y el seguimiento o evaluación.

Teniendo en cuenta, además, los principios que rigen la implantación de la estrategia para abordar esta dimensión procesual del mainstreaming de género, se debe recordar que las intervenciones municipales no son neutras, sino que tienen efectos positivos o negativos en la igualdad en función del grado en que se integre en las mismas la perspectiva de género. Y esto es así porque la igualdad es el resultado de un acto intencional y en ningún caso del azar.

El diagnóstico

Es un proceso de recopilación de información que debe ser analizada y valorada para identificar el punto de partida del Ayuntamiento respecto al grado de integración del principio de igualdad en el mismo. Es un instrumento que permite eliminar las percepciones y convertirlas en realidades objetivas de forma que se conozca la situación sobre la que se debe actuar. Una vez elaborado no es necesario actualizarlo anualmente, sino cada varios años.

Se elabora planteando un proceso de recogida de información sobre determinados elementos claves, articulados en ejes, en cada uno de los cuales se desgranar un conjunto de contenidos. El diagnóstico facilitará una fotografía sobre el grado integración de la perspectiva de género en la organización, en este caso el Ayuntamiento. Además, de los ejes y sus contenidos, se deben también definir las herramientas y las técnicas que se emplearán para obtener la información.

Las fuentes de información estarán constituidas tanto por los documentos que genera el Ayuntamiento, como por la información de la que dispone cada Área. Por ello, el diagnóstico, impulsado por el Área de Igualdad, es el resultado de la información aportada por todas las Áreas y analizada e interpretada por el Área de Igualdad. Tras su realización, será presentado para su análisis y debate tanto a la Comisión Política como a la Técnica.

Los ejes de investigación del diagnóstico son, al menos, tres.

- *Cultura organizacional*: contendrá el grado de integración de la perspectiva de género en la misión, visión y valores de la organización, por un lado y en los comportamientos

y prácticas por otro. Hay que tener en cuenta que la cultura de una organización tiene bastante contenido informal y, en muchos casos oculto. Existen valores que permanecen independientemente del partido político que gobierne, es lo implícito, lo que no se ve y está vinculado con suposiciones y normas no escritas que influyen poderosamente en la forma de hacer de la organización. Lo explícito, es lo que se hace y es más fácil de identificar ya que, además, en la administración está todo procedimentado mediante normas. La cultura de la organización se detectará a partir de la identificación de elementos que dan cuenta de aspectos intangibles del funcionamiento y posición de la organización respecto a la igualdad de mujeres y hombres, por un lado: ubicación física y orgánica del Área de igualdad respecto al resto de las áreas, grado de visibilización del compromiso con la igualdad, grado en que se toleran o rechazan comportamientos sexistas o androcéntricos, etc. Por otro lado, estarían los referentes femeninos y masculinos que la organización tiene, qué representan, qué valor se le dan...

- *Personas*: Identificará desequilibrios y posibles discriminaciones mostrando la estructura de la plantilla en todos sus niveles (personal político, directivo, técnico, administrativo) por edad, estudios, salarios, en total y por áreas, atravesando cada una de estas variables por el campo sexo. Dará cuenta, además, de la política de gestión del personal, tanto en lo referido al acceso, desempeño y promoción como en lo relacionado con la formación, salud laboral, permisos...
- *Procesos/procedimientos de trabajo*: mostrará el grado en que está presente o se tiene en cuenta el principio de igualdad de mujeres y hombres, tanto en los procedimientos comunes ya reseñados como en las áreas competenciales o políticas sectoriales.

En cada uno de estos ejes o ámbitos de investigación se deben marcar algunos indicadores básicos que permitan a posteriori conocer la evolución del punto de partida diagnosticado.

Las herramientas de recogida de información estarán constituidas por cuestionarios y matrices para obtener la información cuantitativa y por los guiones de entrevistas y grupos de discusión, que generarán la información cualitativa.

Las herramientas las elabora el área de igualdad y las cumplimentan las áreas que son quienes tienen la información. Es así como se logra la corresponsabilidad y la horizontalidad tal como se recoge en los principios que deben regir la implementación de la estrategia y que se operativiza en el trabajo con la áreas.

Las técnicas de análisis de la información estarán relacionadas con el análisis documental cuando se trate de fuentes secundarias que pueden ser documentales (estudios, memorias, informes, etc.) y estadísticas, en el caso de las fuentes cuantitativas, y análisis del discurso, en las cualitativas.

En el esquema que se anexa a este documento se muestra claramente cuáles son los ejes de investigación, los contenidos a investigar, los indicadores a tener en cuenta, las fuentes donde obtener la información y las técnicas a emplear.

El tratamiento de la información se hará, lógicamente, aplicando como marco interpretativo la perspectiva de género mostrando, tanto en la descripción de la situación diagnosticada como en las conclusiones, la influencia que tiene en las desigualdades los mandatos de género y sus consecuencias en los usos del tiempo y del espacio. Este análisis deberá también explicar si existe segregación horizontal y vertical tanto en el interior del ayuntamiento como en las actuaciones desarrolladas en el municipio.

En un plano más cualitativo, será necesario identificar el nivel de vigencia de los roles de género y los estereotipos que los perpetúan en la cultura del ayuntamiento y en las mentalidades, ya que eso es más difícil de cambiar que el lograr una representación numérica equilibrada.

El diseño o planificación de acciones

Una vez realizado el diagnóstico, se debe iniciar el proceso de planificación, dado que ya se dispone de una enumeración de situaciones de desigualdad y de los factores que las explican y que son las que están obstaculizando el desarrollo e incidiendo negativamente en la calidad de vida de la población del territorio. La planificación recorre las siguientes fases.

- 1.** Priorización áreas a abordar. La primera decisión a tomar es si se va a abordar toda la problemática identificada en el diagnóstico o se va a elegir alguna en función de los recursos disponibles. Tomada esta decisión, es necesario fijar los objetivos relacionados con la problemática seleccionada.
- 2.** Formulación del objetivo general de la intervención. En primer lugar, se debe definir el objetivo general que describe lo que se quiere alcanzar. Es fundamental redactarlo con claridad porque la planificación responderá a este objetivo y todas las acciones y recursos tendrán que ser coherentes con él. Representa el horizonte al que dirigirse. Tiene que expresar con claridad el nuevo escenario que se pretende lograr. El objetivo general se cumplirá a largo plazo, y se medirá con indicadores de impacto.

3. **Definición de Objetivos específicos.** Una vez redactado el objetivo general, se desglosará en objetivos específicos. El cumplimiento de cada uno de estos contribuirá al logro del general. Los objetivos específicos se tendrán que definir de forma que expresen exactamente lo que se va a conseguir. No se debe hacer una gran lista de objetivos específicos, sino plantearse un número que sea manejable en el tiempo y dé respuesta al general. Los objetivos específicos se miden en términos de resultados, con indicadores de resultados. Una vez formulados es necesario hacer una primera revisión por si hubiera que reformularlos.
4. **Planteamiento de acciones.** Una vez estén definidos los objetivos específicos, se tendrá que trabajar en las actuaciones o acciones necesarias para producir esos resultados esperados. Constituyen lo que se va a hacer y deben estar vinculadas con los objetivos específicos. Las acciones o actuaciones también se pueden denominar objetivos operativos. Se miden en términos de realizaciones, con indicadores de realización. Las acciones se pueden clasificar, atendiendo a las desigualdades de género, en:
 - Acciones positivas: las que están concebidas directamente para compensar una desigualdad. Son de carácter temporal y su objetivo es equilibrar la presencia de mujeres y hombres respecto a un recurso. Sería, por ejemplo, abrir una línea de financiación de proyectos específicos para mujeres.
 - Medidas complementarias o de acompañamiento: responden a necesidades prácticas que se tienen que atender para asegurar la igualdad de oportunidades de las mujeres en la participación y se deben incluir, aunque no tengan un contenido relacionado directamente con el proyecto. Por ejemplo, ayudas o servicios para la infancia, para personas dependientes o ayudas en relación con el transporte.....
 - Acciones de igualdad: son medidas de carácter permanente que inciden en las causas de las desigualdades rompiendo las barreras que impiden el acceso o control del recurso. Por ejemplo, adaptar el lenguaje o la imagen para que sean incluyentes, introducir requisitos de igualdad en las contrataciones de proveedores, etc.
5. **El seguimiento y evaluación.** Todo proceso de planificación debe incluir un sistema que permita el seguimiento de lo realizado y de valoración de lo conseguido. Desde la lógica que se está utilizando en todo este proceso, el seguimiento debe proporcionar

información sobre el grado en el que el proceso de implantación se ajusta a lo planificado para introducir reajustes si aparecen desviaciones.

Por su parte, la evaluación constituye un elemento esencial, ya que es la herramienta que permitirá conocer el grado de implementación de la estrategia en el periodo de tiempo fijado para ello. En conclusión, el seguimiento es una herramienta para la ejecución, para constatar lo realizado y la evaluación es una herramienta para valorar, útil para próximas planificaciones.

ANEXOS

Matriz situación inicial

IDENTIFICACIÓN DEL PUNTO DE PARTIDA

La presente matriz constituye una herramienta mediante la cual se pretende reflejar la posición del Ayuntamiento respecto a lo que se consideran elementos clave para la implementación de la estrategia del mainstreaming de género. Para identificar esa posición se debe poner una x en el número de la escala que corresponda, siendo 1 la posición más cercana a la existencia de ese elemento clave en el Ayuntamiento y 4 la más lejana. En las filas de los procesos operativos se han dejado algunas columnas libres para que cada Ayuntamiento pueda colocar los relacionados con otras competencias no recogidas.

ELEMENTOS CLAVE TRANSVERSALIDAD		CONCRECIÓN	ESCALA			
			1	2	3	4
TOMA DECISIONES	Compromiso político	Normativa, instrucciones, acuerdo de pleno				
		Acuerdos con áreas municipales				
		Plan estratégico aprobado en Pleno (incluye plan de gestión)				
		Pactos locales conciliación, pactos por la igualdad...				
		Sistema de comunicación interna y externa: presencia igualdad en intranet, explicitación en los discursos políticos, en la documentación de referencia...				
		Seguimiento, evaluación y mejora: evolución de resultados-cambios en las políticas				
		Otros				
ARTICULACIÓN	Estructuras	Específicas. Área igualdad (ubicación jerárquica y física). Funciones claras –nuevo perfil- Alianzas				
		Horizontales. Comisiones –política y técnica- interdepartamentales, Unidades, referentes designados en cada área. Grupos de trabajo...				
	Participación GRUPOS DE INTERES	Agentes internos: grupo de gobierno, concejalías y áreas municipales, personal directivo, administrativo, organismos autónomos				
		Agentes externos: ciudadanía, movimiento de mujeres, movimiento feminista, consejo, otras administraciones, otras corporaciones locales, red de técnicas, medios de comunicación, agentes sociales (partidos, sindicatos, organizaciones empresariales)				
	Procesos operativos	Sensibilización y formación en igualdad (niveles y contenidos)				
		Formación básica				
		Formación de profundización				
		Formación específica: incorporación igualdad en contratación y subvenciones, en presupuestos, impacto de género				
		Asesoramiento al resto de áreas municipales				
		Integración en procedimientos-sistemas de gestión:				
		• Producción y gestión de la información				
		• Comunicación interna y externa				
		• Ayudas, subvenciones y convenios				
• Contratación pública						
• Participación y representación						
• Presupuestos						
• Producción normativa						
• Selección y gestión de personal						

		Integración en políticas sectoriales: identificar competencias y planes estratégicos <ul style="list-style-type: none"> • Urbanismo • Infraestructuras y obras • Mercados, ferias • Turismo • Deporte • Juventud • Euskera • Hacienda • Cultura Diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación técnica				
INSTRUMENTAL	Personal	Técnico (permanente, temporal)				
		Auxiliar (permanente, temporal)				
		Externo especializado				
	Presupuesto	Propio de área de igualdad pero financiado externamente (Diputación, Emakunde...)				
		Propio financiado con el presupuesto municipal				
		Cada área tiene presupuesto para actividades de igualdad				
Herramientas	Manuales, guías, Listas de verificación, Matrices, plantillas					
	Adecuación de registros, formularios, bases de datos para la desagregación de datos por sexo					
	Desarrollo de competencias (de las técnicas de igualdad): teoría de género, MG, políticas de igualdad, integración igualdad en procedimientos administrativos...					

Círculo agentes



AGENTE	MOTIVO	APORTACIÓN	PROBLEMA	POSICIÓN	
				Favorable	Resistente

EJE DE ANÁLISIS	EJES INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	CONTENIDOS	INDICADORES RELEVANTES	FUENTES DE INFORMACIÓN		TÉCNICAS
					PRIMARIAS	SECUNDARIAS	
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	COMPROMISO	Conocer el grado de compromiso con la igualdad	Misión y Funciones Valores Principios rectores Objetivos	1. La presencia de igualdad (en las comunicaciones: interna y externa y presencia de la igualdad en el plan estratégico) 2. Ubicación del área de igualdad 3. Dotación del área 4. Grado en el que la igualdad es un valor	Entrevistas, observación directa, grupos de discusión	1. Plan estratégico, programas electorales, comunicaciones internas y externas// 2. Reglamento y organigrama 3. Presupuesto	cuantitativas y cualitativas
PERSONAS	DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LA PLANTILLA	Conocer el grado de igualdad existente entre mujeres y hombres en la plantilla del Ayuntamiento	Distribución del personal	1. La presencia de mujeres y hombres por áreas y por niveles// 2. Número de personas de la plantilla que tienen personas dependientes a su cargo, edad, formación, antigüedad	Plantillas	Secretaría y Área de personal	cuantitativas
			Composición órganos de gobierno	número de mujeres y hombres en la Junta de Gobierno, en las comisiones y concejalías	Plantillas	web, secretaria	cuantitativas
			Gestión de RRHH	1. conciliación y corresponsabilidad// 2. Procesos de selección y reclutamiento// 3. Desempeño (jornada, salarios...) //4. Promoción//	Comité de trabajo	Secretaría y Área de personal	cuantitativas
PROCESOS INTERNOS DE TRABAJO	PROCEDIMIENTO COMUNES DE TRABAJO	Conocer el grado en que se integra la igualdad en los procesos de trabajo	Generación y uso de información	nº de formularios campo sexo, nº de registros y bases de datos campo sexo, nº de estudios y estadísticas con variable sexo y nº estudios e informes que se hayan elaborado con perspectiva de género (que identifiquen desigualdades)		estudios, informes, formularios, registros y bases de datos	cuantitativa y análisis documental
			Presupuesto	nº de programas presupuestarios incorporan igualdad, presupuesto igualdad en comparación con ppto. General y con cada área. Incidencia en igualdad de las exenciones fiscales (tasas) porcentaje de partidas de igualdad ejecutadas (sobre el total y sobre las previsiones)		presupuesto, norma de ejecución presupuestaria	análisis documental
			Sistemas de comunicación interna y externa	nº de documentos con lenguaje no sexista, nº de folletos, carteles... con imágenes no sexistas, ruptura roles, nº de concursos de carteles o soportes publicitarios de la administración que incorporan cláusulas de igualdad		bases de los concursos, folletos, carteles, documentos, boletines municipales, cíclicos, formularios internos...	análisis documental
			Elaboración normativa	nº de normas que incorporan igualdad, tipología, porcentaje de normativa que incluye informe de impacto de género		normativa	análisis documental
			Contratación	nº de pliegos que incorporan cláusulas de igualdad y porcentaje respecto al total, tipologías de cláusulas y apartados dónde se incorporan		contratos, pliegos	análisis documental
			Subvenciones y convenios	nº de subvenciones y convenios que incorporan cláusulas de igualdad y tipologías y apartados dónde se incorporan		convocatorias, bases y subvenciones, convenios	análisis documental
PROCESOS DE TRABAJO CON INCIDENCIA EXTERNA	POLÍTICAS SECTORIALES	Conocer el grado de integración de la igualdad en los contenidos de trabajo de las diferentes competencias	Espacio y entorno	nº de puntos negros para la seguridad y accesibilidad identificados, presencia simbólica de las mujeres, porcentaje de suelo dedicados a equipamientos de cuidado y ocio, itinerarios y frecuencia de transporte público		callejeros, plan general ordenación urbana, red de transportes, planes de transporte y movilidad, composición de los consejos	análisis documental
			Juventud, Cultura, deportes, Turismo y Cooperación	número de mujeres y hombres que participan en las actividades por tipología, porcentaje de actividades que incorporan criterios de igualdad, porcentaje de actividades específicas de igualdad, porcentaje de entidades que colaboran con el ayuntamiento que tienen un compromiso con la igualdad, nº de hombres y mujeres y cargo en los órganos de participación de las áreas	entrevistas, grupos de discusión	noticias de prensa, boletines municipales, memorias de las áreas y de las actividades, actas	análisis documental, técnicas cualitativas
			Euskera, Participación y Diversidad	número de mujeres y hombres que participan en las actividades por tipología, porcentaje de actividades que incorporan criterios de igualdad, porcentaje de actividades específicas de igualdad, porcentaje de entidades que colaboran con el ayuntamiento que tienen un compromiso con la igualdad, porcentaje de documentos con un uso no sexista de lenguaje, nº de hombres y mujeres y cargo en los órganos de participación de las áreas	entrevistas, grupos de discusión	actas, noticias de prensa, boletines municipales, memorias de las áreas y de las actividades	análisis documental, técnicas cualitativas
			Política social	nº de mujeres y hombres receptores de ayudas y servicios, tipología de ayudas		memorias anuales	análisis documental