Informe GenderCat

Incorporació de la transversalitat de gènere a l'Administració Pública Catalana

Spora
Consultoria Social

Informe GenderCat

Incorporació de la transversalitat de gènere a l'Administració Pública Catalana

Autoria i producció

Spora Consultoria Social

Encàrrec i publicació

Generalitat de Catalunya
Institut Català de les Dones

Descàrrega de responsabilitats

Les visions expressades
en aquesta publicació
emergeixen de les anàlisis
realitzades per les seves autores,
i no necessàriament representen
les de la Generalitat de Catalunya,
o les de l'Institut Català de les Dones.

Informe GenderCat. Incorporació de la transversalitat de gènere a l'Administració Pública Catalana

Publicat a Barcelona, juliol de 2016

Ricard Faura Doctor en Psicologia Social [ricard.faura@spora.ws] — *direcció i anàlisi*

Christel Keller Màster Oficial en Estudis de Dones, Gènere i Ciutadania [christel.keller@spora.ws] — *coordinació i anàlisi*

Spora Sinergies SCCL [www.spora.ws] — *entitat consultora*

Institut Català de les Dones (ICD) — *encàrrec i edició*

Agraïments

Aquest informe ha estat possible gràcies a l'estreta col·laboració que l'equip de Spora ha desenvolupat amb diverses persones de diferents organitzacions, sense les quals no hagués estat possible recollir i contrastar les diverses informacions analitzades. Així, en primer lloc volem agrair sincerament la col·laboració de l'equip de l'ICD responsable de l'*Àrea de Planificació i Seguiment del Pla d'Actuació del Govern* en el moment de realitzar el present treball, concretament la **Núria Cañellas**, la **Carme Vidal**, la **Lorena Pérez** i l'**Àngels Gensana**, que ens han acompanyat en el procés durant els diversos moments de recollida i anàlisi de les dades. Així mateix, volem també agrair la col·laboració especial de les persones comissionades de la *Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes* que han liderat alguns dels processos de transversalitat en tres departaments clau de la Generalitat de Catalunya, i molt especialment la **Raquel Saco** [Departament d'Empresa i Ocupació], la **Mercè Cornudella** [Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge] i la **Montse Aguilera** [Departament d'Interior]. Cal fer també un particular agraïment a les persones que han participat en els diferents tallers de treball que s'han dut a terme per tal d'analitzar l'aterratge de la transversalitat de gènere a l'administració pública catalana en diferents departaments i projectes, concretament la **Dolors Llorens**, la **Marta Cuesta**, la **Remei Pararols** i la **Cristina Fumadó**, responsables del projecte Innogent del Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge; el **Juan Longay**, responsable del projecte Xarxa Emprèn del Departament d'Empresa i Ocupació, així com l'**Antonia González** (Tecnocampus Mataró) i la **Rosa Guerrero** (Fundació Cecot Innovació), que implementen el projecte; i l'**Andrés Doblas**, el **Rubén Garcia** i el **Marc Corominas,** agents de la Guàrdia Urbana de Cornellà i responsables de l'elaboració del Pla de Seguretat d'aquesta ciutat.

Finalment, un especial agraïment també a quatre dones que han estat entrevistades per la significació dels càrrecs que ocupen en les seves respectives organitzacions, i per la rellevància de la seva tasca en els processos de transversalitat de gènere al País Basc, Andalusia i Catalunya. Concretament, l'**Ana Alberdi** (Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer), la **Pilar Gutiérrez** (Instituto Andaluz de la Mujer), la **Núria Balada** (Institut Català de les Dones), el **Josep Maria Nin** i el **Lluís Ràfols i Ràfols** (Escola d'Administració Pública de Catalunya).

SUMARI

BREU GLOSSARI DE TERMES 7

BLOC I. INICI 9

1. L'INFORME GENDERCAT 10
1.1. ANTECEDENTS 10
1.2. OBJECTIUS I DIMENSIONS D'ANÀLISI 11

2. METODOLOGIA 11
2.1. ENFOCAMENT QUALITATIU 11
2.2. FASES DE LA RECERCA 12

BLOC II. ANÀLISI I TROBALLES 15

3. INTRODUCCIÓ A LA TRANSVERSALITAT 16
3.1. ALGUNES DEFINICIONS 16
3.2. ALGUNS BENEFICIS DE LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE 17

4. ARTICULACIÓ ORGÀNICA DE LA TRANSVERSALITAT 21
4.1. ÒRGANS TRANSVERSALS 21
4.2. ELS INSTITUTS DE POLÍTIQUES DE DONES I IGUALTAT 23
4.3. COMISSIONS TRANSVERSALS 24
4.4. UNITATS D'IGUALTAT 28
4.5. ALTRES EINES DE TREBALL 29

5. ARTICULACIÓ OPERATIVA DE LA TRANSVERSALITAT 30
5.1. PRIORITAT POLÍTICA 30
5.2. MECANISMES I GARANTIES DE TRANSVERSALITZACIÓ 31
5.3. ELEMENTS CULTURALS I CAPITAL HUMÀ 33
5.4. ÚS D'INSTRUMENTS PER A LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE 33

BLOC III. FACILITADORS, OBSTACLES, LLIÇONS I PROPOSTES D'ACTUACIÓ 35

6. FACILITADORS I OBSTACLES PER A LA TRANSVERSALITAT 36
6.1. ELEMENTS FACILITADORS 38
6.2. ELEMENTS OBSTACULITZADORS 41

7. LLIÇONS APRESES 46

8. PROPOSTES D'ACTUACIÓ 50
A. ASSOLIR UNA ARQUITECTURA DE GÈNERE SÒLIDA I OPERATIVA QUE DONI RESPOSTA AL MANDAT DE LA LLEI 17/2015 51
B. ACTUACIONS DIRIGIDES A IMPULSAR LA COORDINACIÓ INTERINSTITUCIONAL I EL LIDERATGE INSTITUCIONAL DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA EN LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE 55
C. ACTUACIONS ESTRATÈGIQUES DIRIGIDES A FACILITAR LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE EN TOTES LES POLÍTIQUES, PROGRAMES I PROJECTES DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA 56
D. ASSEGURAR QUE LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE INCORPORA CONEIXEMENTS ACURATS SOBRE LES DESIGUALTATS I PROBLEMÀTIQUES DE LA CIUTADANIA 58
E. ASSEGURAR LA CAPACITAT I LES COMPETÈNCIES NECESSÀRIES PER A LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE EN DIFERENTS NIVELLS ORGÀNICS 60
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES 64

BLOC IV. ANNEX 69

ANNEX: ÚS D'INSTRUMENTS EN LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE 70

Breu glossari de termes

Androcentrisme. Perspectiva que pren l'experiència dels homes com a referència i la universalitza considerant-la pròpia de tota la humanitat. L'androcentrisme invisibilitza l'experiència de les dones, obviant tant les seves aportacions com les seves necessitats i desitjos.

Equitat de gènere. *"La distribució justa dels drets, els beneficis, les obligacions, les oportunitats i els recursos sobre la base del reconeixement i el respecte de la diferencia entre dones i homes en la societat." (art.2 17/2015)*

Igualtat de gènere. *"La condició d'ésser iguals homes i dones en les possibilitats de desenvolupament personal i de presa de decisions, sense limitacions imposades pels rols de gènere tradicionals, per la qual cosa els diferents comportaments, aspiracions i necessitats de dones i d'homes són igualment considerats, valorats i afavorits" (art.2 17/2015)*

Interseccionalitat. Perspectiva teòrica que mostra la interrelació entre les desigualtats socials derivades de diversos sistemes d'opressió, com són el gènere, la condició socioeconòmica, la racialització o l'edat. La interseccionalitat permet mostrar la diversitat de l'experiència de les dones i les mancances de la variable sexe per aproximar-se a la realitat de les dones. El concepte va ser introduït per Kimberlé Crenshaw el 1989.

Patriarcat. Sistema social en que els homes tenen privilegis sobre les dones i les persones amb sexes no binaris. Originàriament el patriarcat es referia al sistema familiar en què el pare ostenta el poder (de transmissió del llinatge i de la propietat). A la dècada dels 60 els moviments feministes van reconceptualitzar el terme per fer-lo extensible a tots els espais de la societat. Tot i així, la família continuaria configurant-se com una de les principals institucions patriarcals. Kate Millet va desenvolupar el concepte de patriarcat com a sistema de dominació el 1970.

Rols de gènere. Conjunt de comportaments, activitats i llocs que ocupen a la societat dones i homes pel fet de ser-ho. Els rols de gènere varien entre cultures ja que s'aprenen mitjançant processos de socialització en contextos determinats. Els comportaments, activitats i llocs que ocupen dones i homes a la societat estan ordenats jeràrquicament, de manera que les qualitats considerades masculines són més valorades socialment i les típicament femenines són sovint invisibilitzades.

Sistema sexe-gènere. Sistema sociocultural en que, a partir de l'existència de diferències en els genitals externs de les persones, s'estableix el binarisme de gènere per classificar les activitats i comportaments que són pròpiament femenins i masculins. Ambdós gèneres són excloents entre sí i totes les persones han de formar part necessàriament d'un dels dos. Aquest concepte va ser desenvolupat per primera vegada per Gayle Rubin al 1975.

ACRÒNIMS

CI	Comissió Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes
CTI	Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes
EAPC	Escola d'Administració Pública de Catalunya
ECMR	European Council of Municipalities and Regions
Emakunde	Instituto Vasco de la Mujer
FSE	Fons Social Europeu
GenderCop	Xarxa Europea sobre Transversalitat de Gènere
GTTG	Grups de Treball per a la Transversalitat de Gènere
IAM	Instituto Andaluz de la Mujer
ICD	Institut Català de les Dones
IPDI	Institut de Polítiques de Dones i Igualtat
METS	Monitoratge, Educació, Tasques i Suport
PMG	Programa de Millora de la Gestió de l'administració pública xilena
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer [govern xilè]
UE	Unió Europea
UIG	Unitat d'Igualtat de Gènere

BLOC I. INICI

1. L'INFORME GENDERCAT

1.1. Antecedents

La transversalitat de gènere compta amb un notable recorregut com a estratègia de les polítiques d'igualtat de gènere. El principi del *gender mainstreaming* s'ha plasmat progressivament a les legislacions d'àmbit internacional, estatal i regional, i paral·lelament s'ha anat nodrint d'eines concretes per transferir l'estratègia del plànol teòric al pràctic.[1] Així, podem trobar casos d'èxit arreu del món, com per exemple l'estratègia de Xile centrada en introduir la transversalitat de gènere vinculada a la millora del conjunt de la gestió pública[2]; o bé el cas de Nova Zelanda on les polítiques d'igualtat s'han desenvolupat en contínua interacció amb el reconeixement dels drets dels pobles aborígens.[3] A nivell europeu, el principal referent de transversalitat de gènere és el cas suec, amb un model que inclou la creació i el reconeixement d'organismes especialitzats així com el desplegament de procediments específics i eines per a la introducció de la perspectiva de gènere a totes les polítiques[4]. Pel que fa al context espanyol, hi ha dues administracions que destaquen pel seu lideratge en estratègies de transversalitat de gènere. D'una banda, el País Basc ha estat pioner en el desenvolupament d'una estratègia integral, que inclou l'elaboració de la llei per la igualtat, un compromís polític al més alt nivell, la creació d'estructures de coordinació específiques i la capacitació tècnica del personal de l'Administració[5]. Un altre cas d'èxit és el model adoptat a Andalusia, amb una metodologia pròpia per incloure la perspectiva de gènere als pressupostos i amb un *Instituto Andaluz de la Mujer* amb una vasta producció d'eines i materials per a portar a la pràctica la transversalitat de gènere.

En el context català, el *Pla estratègic de polítiques de dones 2012-2015* es va fixar com a fita fomentar el principi d'eficàcia i eficiència en totes les polítiques i actuacions del Govern de la Generalitat i contribuir a fer-lo efectiu mitjançant la incorporació de la perspectiva de gènere i la integració de la metodologia de la transversalitat de gènere a la cultura de treball i organitzativa de l'Administració Pública. Aquest Pla adopta, per tant, la transversalitat com a metodologia de treball, una metodologia que posa de manifest la necessitat de transformar la cultura de treball, el disseny organitzatiu i la gestió relacional de les administracions públiques com a eines bàsiques per poder incorporar la perspectiva de gènere.

L'anàlisi realitzada en el període dels dos primers anys d'implementació del *Pla estratègic* reflecteix que la transversalitat, tant en la seva vessant metodològica com en la seva vessant estratègica, és difícil de portar a la pràctica. El marc teòric sobre el qual es desenvolupa la transversalitat de gènere ha estat definit, tot i que aquest és un procés d'elaboració permanent. Aquesta necessitat de no tancar les definicions respon al fet que l'aplicació de la transversalitat de gènere a la gestió de les polítiques públiques ha posat de manifest l'existència d'obstacles contextuals de diferent índole: la transversalitat requereix d'un canvi organitzatiu i cultural, d'un compromís polític, de l'ús de noves eines de gestió, d'un treball en xarxa que incorpori eines i espais de coordinació i cooperació horitzontal i de l'establiment d'objectius estratègics compartits per organismes diversos.

Alguns processos tècnics han introduït i aplicat mecanismes de treball que han contribuït a desenvolupar la transversalitat de gènere. Tanmateix, cada vegada es fa més complex avançar si no es conjuguen aquestes eines amb altres mesures que permetin implementar l'estratègia del "mainstreaming" de forma integral, de manera que aquest "corrent principal" sigui assumit plenament per "el fer política" i per la "gestió pública".

En el transcurs dels dos primers anys de desplegament del *Pla estratègic*, s'ha pogut constatar que el personal tècnic i gestor de projectes no disposa de les eines necessàries per poder portar a la pràctica la seva gestió quotidiana de la transversalitat de gènere. És necessari, per tant, continuar realitzant formació, sobretot amb continguts pràctics i aplicables, però cal també acompanyar aquesta formació d'experiències

[1] Alfama et al., 2014
[2] López, 2009
[3] Bacchi i Eveline, 2010
[4] López, 2009
[5] Alonso i Gonález, 2007

pràctiques d'incorporació de la mirada de gènere a la seva tasca i d'aplicació de la transversalitat als processos de gestió dels projectes.

És en aquest context, i amb aquesta necessitat definida, que es realitza l'***Informe GenderCat: Incorporació de la transversalitat de gènere a l'administració pública catalana***. L'anàlisi es desplaça envers els elements que faciliten o obstaculitzen el desplegament d'aquests estàndards en el context territorial català. I a tal efecte, s'han seleccionat tres experiències pilot d'anàlisi, corresponents a diferents projectes departamentals de l'Administració de la Generalitat de Catalunya:

- "*Xarxa Emprèn*" impulsat pel Departament d'Empresa i Coneixement.
- "*Pla de Seguretat de Cornellà*", amb el suport del Departament d'Interior.
- "*Innogent*", impulsat pel Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge.

1.2. Objectius i dimensions d'anàlisi

1.2.1. Objectiu general

- Definir metodologies i processos d'incorporació de la perspectiva de gènere a les polítiques públiques en el marc del *gender mainstreaming*.

1.2.2. Objectius específics

- Transferir el marc teòric a l'àmbit d'actuació a través d'exemples concrets i de la relació de pràctiques sistematitzades de planificació, gestió i avaluació pública que incorporin la perspectiva de gènere com a metodologia de treball i com a indicador de resultats.
- Concretar eines i instruments metodològics que siguin transferibles i aplicables a diferents àmbits i contextos de l'Administració Pública de la Generalitat.
- Analitzar i determinar els obstacles contextuals i els elements metodològics habilitadors per a la incorporació de la perspectiva de gènere a través del treball de camp.

1.2.3. Dimensions d'anàlisi

1. Examinar el nivell de coneixement del marc conceptual de les polítiques de gènere.
2. Examinar el nivell de coneixement tècnic de l'àmbit específic per optimitzar la reflexió teòrica respecte de la incorporació de la perspectiva de gènere al disseny i implementació de polítiques públiques.
3. Examinar el nivell de percepcions, comprensió i reflexió per part dels actors implicats en diferents nivells de la planificació i la gestió de projectes tant a nivell estratègic com a nivell operatiu.

2. METODOLOGIA

2.1. Enfocament qualitatiu

L'anàlisi realitzada ha trobat un important suport en la metodologia qualitativa, en tant que ha permès obtenir informació profunda i complexa sobre el fenomen. A diferència de les metodologies quantitatives, en l'enfocament qualitatiu no es parteix de variables preestablertes, sinó que al llarg de la investigació es va ressituant el focus d'atenció a mesura que s'obté coneixement de la realitat. La metodologia qualitativa és especialment útil per aproximar-se a les pràctiques que es duen a terme en el si de les organitzacions, i concretament de l'administració. Els equips humans sovint actuen a partir d'inèrcies inherents a les cultures de treball i en base a concepcions preestablertes sobre el seu àmbit d'actuació. En aquest sentit, els enfocaments qualitatius es consideren òptims per a l'aixecament d'aquest tipus d'informació que no és quantificable i que no està sistematitzada.

L'enfocament metodològic emprat ha permès copsar, en un primer moment, quin és l'estat de la transversalitat de gènere a l'administració catalana, localitzant les pràctiques que s'estan desenvolupant i

les que no. L'enfocament desplegat ha fet possible també conèixer quins elements faciliten l'activació dels mecanismes necessaris per introduir la perspectiva de gènere en els diferents moments i àmbits de les polítiques públiques, així com els principals obstacles que dificulten introduir aquests mecanismes. Així mateix, l'enfocament qualitatiu ha facilitat conèixer aquells elements més subjectius, relacionats amb les percepcions i les ideologies, que són cabdals per saber per què s'actua o no d'una determinada manera, i quins són els elements clau a contemplar per tal d'abordar canvis i transformacions que facilitin un major grau de desplegament de la transversalitat de gènere a l'administració pública catalana. Per tal de dur a terme un procés de recollida de dades que fos coherent amb els objectius de la present recerca, s'han desplegat un seguit de tècniques diverses: [a] entrevista exploratòria; [b] anàlisi de fonts secundàries; [c] entrevistes semiestructurades; [d] grups de discussió; [e] observació directa; i [f] estudi de casos.

2.2. Fases de la recerca

2.2.1. Fase 1: Aproximació global

En aquesta fase s'ha fet una aproximació global a la transversalitat de gènere tant en el seu vessant teòric i conceptual, com en el vessant més pràctic, però sempre de forma indirecta. És a dir, en aquesta primera fase s'han analitzat fonts secundàries i s'han recollit alguns discursos de persones que, o bé per la seva experiència en la gestió de polítiques d'igualtat o bé per la seva expertesa acadèmica, tenen un ampli coneixement de l'àmbit d'estudi o en la seva posada en pràctica. Aquesta fase ha donat com a resultat la construcció d'un marc conceptual general, que s'exposa al Bloc 3 d'aquest informe. En aquesta fase s'han emprat les següents tècniques:

- *Entrevista exploratòria.* Amb l'equip tècnic especialista de l'Àrea de Planificació i Seguiment del Pla d'Actuació del Govern[6] de l'Institut Català de les Dones.
- *Anàlisi de fonts secundàries.* La documentació consultada inclou textos teòrics, manuals de bones pràctiques i informes sobre casos concrets de polítiques de transversalitat de gènere.
    - Estudis publicats a Catalunya, l'Estat espanyol i Europa sobre transversalitat de gènere, introducció de la perspectiva de gènere a les administracions, eines i mètodes per a la transversalitat, etc.
    - Manuals i guies per a la transversalització de la perspectiva de gènere, publicats per organismes públics.
    - Lleis i normatives vigents a Catalunya i l'Estat espanyol.
    - Documentació interna de l'Institut Català de les Dones.
    - Documentació interna de cadascun dels tres projectes pilot analitzats com a estudi de casos.
- *Entrevistes semiestructurades.* S'ha entrevistat una persona referent de la direcció de tres dels instituts de polítiques de dones i igualtat claus en l'anàlisi de la present recerca pel que fa a polítiques de transversalitat:
    - Ana Alberdi, secretaria general d'Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer.
    - Pilar Gutiérrez, responsable de les Unitats d'Igualtat de Gènere del Instituto Andaluz de la Mujer.
    - Núria Balada, directora executiva de l'Institut Català de les Dones.

[6] Equip entrevistat: Núria Cañellas, Carme Vidal, Àngels Gensana i Lorena Pérez.

2.2.2. Fase 2: Diagnosi

Aquesta fase es caracteritza per l'exploració directa de l'àmbit d'estudi, l'administració pública de Catalunya. Aquesta segona fase parteix del marc conceptual construït a la fase anterior, si bé té per objectiu obtenir informació de forma directa i situada en el context que es vol estudiar. En un primer moment, més intensiu, el treball de camp s'ha centrat en l'*Estudi de casos* de tres projectes de diferents departaments i nivells de l'administració de la Generalitat.

- "*Xarxa Emprèn*", impulsat pel Departament d'Empresa i Coneixement
- "*Pla de Seguretat de Cornellà*", amb el suport del Departament d'Interior
- "*Innogent*", impulsat pel Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge

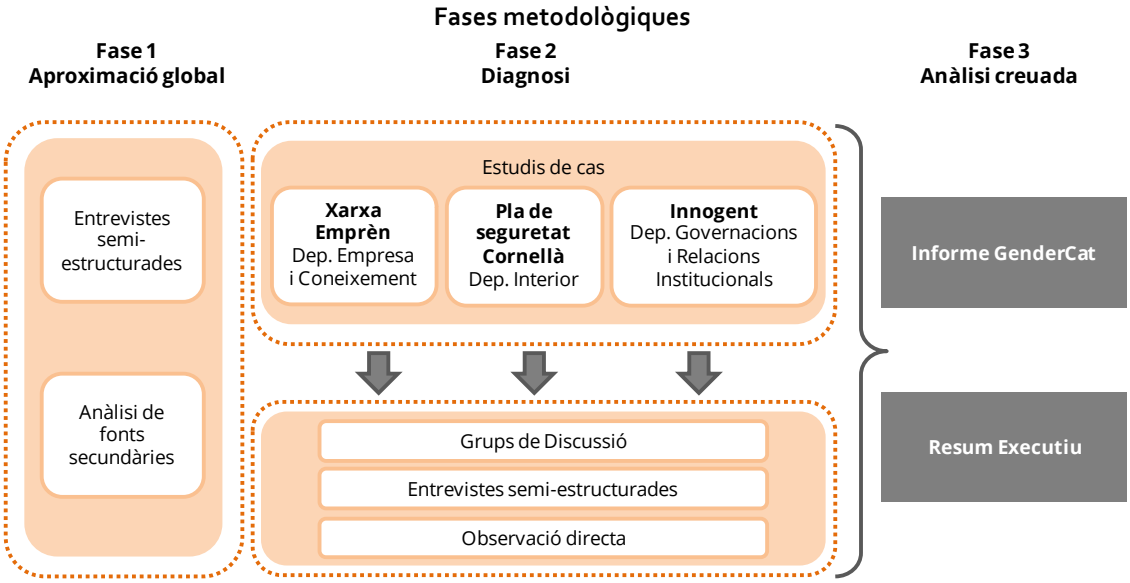
L'objectiu ha estat comprendre com cadascun d'aquests projectes incorpora la perspectiva de gènere a les seves actuacions, per tal de detectar tant les lògiques de funcionament particulars d'un projecte com aquelles que formen part del funcionament general de l'administració pública catalana. Atès que el treball de camp amb els casos ha partit d'una aproximació a les principals aportacions teòriques en la matèria, l'estudi de casos també ha permès constatar algunes de les hipòtesis que estan plantejades actualment des de l'àmbit acadèmic entorn la transversalització de la perspectiva de gènere, i que es presenten al Bloc II del present informe. Els resultats del treball dut a terme amb cadascun dels projectes ha estat compartit amb els equips corresponents a mode d'una breu diagnosi sobre l'estat de la transversalització de gènere en el si del propi projecte així com unes recomanacions per avançar en aquest procés.[7] A més de l'estudi d'aquests tres casos, també formen part d'aquesta fase un seguit d'entrevistes realitzades a les persones responsables de la transversalitat de gènere en els mateixos departaments en què s'han dut a terme els projectes pilot. Aquestes persones formen també part de la Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes (CTI). La recollida de dades s'ha complementat amb una anàlisi de la CTI, que ha incorporat una etapa d'observació directa. En aquesta fase s'han emprat les següents tècniques:

- *Grups de discussió.* S'han dut a terme dos grups de discussió amb cadascun dels projectes. En total 6 grups de discussió.
- *Entrevistes semiestructurades.* S'ha entrevistat diverses persones per la seva implicació directa en la transversalitat de gènere a l'administració pública catalana.
- *Observació directa*. S'ha assistit a una sessió de la Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes[8] en tant que observadors/ores.

2.2.3. Fase 3: Anàlisi creuada

En aquesta fase s'han posat en relació els resultats obtinguts al treball de camp amb els marcs conceptuals establerts. L'objectiu d'aquesta fase és sistematitzar les principals conclusions sobre l'estat de la transversalitat de gènere a l'administració de la Generalitat de Catalunya, tot destriant quins elements contribueixen a facilitar el procés de transversalitat i quins l'obstaculitzen. Per tal de continuar avançant en la transversalitat de gènere s'apunten algunes propostes per diferents nivells d'actuació.

[7] Una síntesi dels resultats de l'exploració dels tres projectes pot trobar-se al capítol 4 d'aquest informe.
[8] Realitzada el 28 de novembre de 2015 a la seu de l'Institut Català de les Dones.



Quadre resum de les tècniques utilitzades

- Entrevistes a persones de la direcció de tres Instituts de Polítiques de Dones i Igualtat de l'Estat espanyol:
  - [Catalunya] Núria Balada. Directora executiva de l'Institut Català de les Dones (2012-2016)
  - [País Basc] Ana Aberdi. Secretària general d'Emakunde – Instituto Vasco de la Mujer
  - [Andalusia] Pilar Rodríguez, responsable de la Unitat de Gènere del Instituto Andaluz de la Mujer
- Grup de discussió amb l'equip de l'Institut Català de les Dones especialitzat en transversalitat de gènere de l'Àrea de Planificació i Seguiment del Pla d'Actuació del Govern.
  - Núria Cañellas. Cap de l'Àrea de Planificació i Seguiment del Pla d'Actuació del Govern
  - Carme Vidal. Tècnica de l'Àrea de Planificació i Seguiment del Pla d'Actuació del Govern
  - Lorena Pérez. Tècnica de l'Àrea de Planificació i Seguiment del Pla d'Actuació del Govern
  - Àngels Gensana. Tècnica de l'Àrea de Planificació i Seguiment del Pla d'Actuació del Govern
- Entrevista amb persones responsables de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).
  - Josep Maria Nin, cap de secció de suport a la formació.
  - Lluís Ràfols i Ràfols, cap del servei de formació contínua.
- Entrevistes realitzades a les persones responsables de la transversalitat de gènere en els mateixos departaments en què s'han dut a terme els projectes pilot, i membres de la Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes.
  - Raquel Saco. Àrea de Qualitat en el Treball. Departament d'Empresa i Coneixement.
  - Montse Aguilera. Direcció General d'Administració de Seguretat. Departament d'Interior
  - Mercè Cornudella. Servei d'Estudis. Gabinet Tècnic. Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge.
- Observació participant a la Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes, realitzada el 28 de novembre de 2015 a la seu de l'Institut Català de les Dones.
- Dos grups de discussió amb els equips tècnics de tres projectes pilot endegats per diferents departaments de la Generalitat de Catalunya [en total 6 grups de discussió].
  - "*Xarxa Emprèn*" impulsat pel Departament d'Empresa i Coneixement
  - "*Pla de Seguretat de Cornellà*", amb el suport del Departament d'Interior
  - "*Innogent*", impulsat pel Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge

BLOC II. ANÀLISI I TROBALLES

3. INTRODUCCIÓ A LA TRANSVERSALITAT

3.1. Algunes definicions

Transversalitat de gènere és el terme que s'utilitza en català com a traducció més habitual del terme anglès *gender mainstreaming*. Aquest concepte és probablement el llegat més important de la IV Conferència Mundial sobre les dones, realitzada el 1995 a Beijing, i la seva traducció literal vindria a ser "corrent principal del gènere" o bé "corrent principal centrada en el gènere". Amb el canvi d'estratègia plantejat a Beijing es pretenia corregir la tendència de les polítiques d'igualtat a centrar-se en el desenvolupament d'accions específiques ad hoc (sovint adreçades a dones) i dirigides a la compensació dels efectes de la desigualtat, enlloc d'enfocar-se als processos i institucions on aquesta desigualtat es produeix.[9] El *gender mainstreaming* representa un gir i implica treballar sobre tota la maquinària. En aquest sentit, s'ha utilitzat el terme *transversalitat de gènere* per referir-se al fet que la *perspectiva de gènere* ha de travessar totes les polítiques i actuacions públiques, així com tota l'administració pública. La transversalitat de gènere parteix del reconeixement que les polítiques públiques són androcèntriques i, per tant, són mecanismes de (re)producció de la desigualtat.[10]

Vegem a continuació algunes definicions importants. La **perspectiva de gènere**, es definida a la Llei 17/2015 d'Igualtat Efectiva de Dones i Homes com a:

> *"[L]a presa en consideració de les diferències entre dones i homes en un àmbit o una activitat per a l'anàlisi, la planificació, el disseny i l'execució de polítiques, tenint en compte la manera en què les diverses actuacions, situacions i necessitats afecten les dones. La perspectiva de gènere permet visualitzar dones i homes en llur dimensió biològica, psicològica, històrica, social i cultural, i també permet de trobar línies d'actuació per eradicar les desigualtats."* [11]

D'altra banda, pel que fa a la **transversalitat de gènere**, des del *Grup de Treball sobre Mainstreaming de Gènere del Consell d'Europa*, l'any 2004, es va donar la següent definició:

> *"El gender mainstreaming és l'organització, millora, desenvolupament i avaluació dels processos polítics, de forma que la perspectiva de la igualtat de gènere s'incorpori a totes les polítiques, a tots els nivells, a totes les etapes, per part del actors normalment involucrats en l'adopció de les mesures polítiques."*[12]

En aquesta línia, actualment la transversalitat de gènere és considerada com a l'estratègia planificada de les administracions públiques respecte a tres aspectes fonamentals:[13]

1. incloure la perspectiva de gènere en l'elaboració de polítiques públiques;
2. canviar els mecanismes polítics;
3. obrir el ventall d'actors implicats.

Pel que fa al seu aterratge a Catalunya, la recentment aprovada Llei 17/2015 estableix la transversalitat de gènere com el primer dels principis d'actuació dels poder públics:

> *"Transversalitat de la perspectiva de gènere i de les polítiques d'igualtat de gènere: els poders públics han d'aplicar la perspectiva de gènere i la perspectiva de les dones en les actuacions, a tots els nivells i a totes les etapes, reconeixent el valor que aporten dones i homes i aplicant de manera positiva els canvis necessaris per a millorar la societat i respondre a les realitats, les oportunitats, les necessitats i les expectatives dels dos sexes."* [14]

---

[9] Alfama i Cruells, 2011.
[10] Alfama et al., 2014.
[11] Llei 17/2015. Art.2, 2015.
[12] De la Fuente et al, 2008.
[13] Alfama i Cruells, 2011.
[14] Llei 17/2015. Art.3, 2015.

La *transversalitat*, com a concepte de treball, ha estat utilitzat també per polítiques d'altres àmbits que no estan relacionades amb el gènere per referir-se a la part més tècnica del concepte, aquella que té a veure amb la implicació de diversos actors en un tema i amb les eines de coordinació que ho fan possible. Ara bé, la *transversalitat de gènere* no té un contingut únicament tècnic sinó que el seu potencial transformador rau precisament en el seu alt contingut polític i ciutadà de compromís amb la igualtat i l'equitat de gènere.

En el sentit ampli del concepte, es pot diferenciar entre dues accepcions de *transversalitat*:[15]

- **Corrent principal:** incorporar un contingut o valor, de manera que aquest reorienti les actuacions del conjunt de l'actuació administrativa. Modificar les lògiques organitzatives i els valors de fons de les administracions públiques.
- **Caràcter instrumental:** promoure "estratègies corporatives", és a dir, impregnar les organitzacions de determinades lògiques de treball; o bé organitzar i estructurar actuacions segons "grups poblacionals", assegurant coherència i coordinació.

En qualsevol dels dos casos es tracta d'un canvi profund en què les diverses actrius i actors polítics i tècnics han d'incorporar reptes que no formen part de la seva missió o competències més habituals. Això requereix una visió integral i integradora de determinats segments de la població o respecte a temàtiques concretes,[16] i també un consens sobre els valors que han de guiar l'acció política i tècnica. Reduir la transversalitat de gènere a una qüestió tècnica implica obviar la importància i la complexitat de la perspectiva de gènere, i pot desdibuixar l'objectiu de la igualtat entre dones i homes en tant que una qüestió eminentment de drets, tal i com s'assenyala a la Llei 17/2015.

La transversalitat de gènere és, en definitiva, un concepte complex que proposa una forma de gestionar les polítiques d'igualtat de gènere i que, al mateix temps, no pot desenvolupar-se sense una perspectiva acurada i compromesa amb la igualtat i l'equitat. La transversalitat de gènere travessaria doncs tres eixos simultàniament:

- **Eix polític**. En primer lloc, es tracta d'una qüestió política i de drets, una aposta per una societat que garanteixi la igualtat de les persones en l'exercici i el gaudi dels seus drets de forma efectiva.
- **Eix tècnic**. És també una qüestió tècnica que transforma la manera de treballar i que apunta cap a formes de coordinació horitzontal i de treball en xarxa, i cap a polítiques més transparents, participatives i democràtiques.
- **Eix instrumental**. En tercer lloc, és també una eina de diagnosi per a una comprensió més acurada de la realitat, de les necessitats de les persones i de l'impacte diferencial que tenen les polítiques i programes sobre homes i dones.

3.2. Alguns beneficis de la transversalitat de gènere

Abans de començar a analitzar més en profunditat les qüestions lligades a l'articulació orgànica i operativa de la transversalitat de gènere i als elements que poden facilitar-ne o obstaculitzar-ne la implementació, vegem alguns beneficis que es desprenen directament de la seva aplicació a l'administració pública.

1. **Millorar la resposta pública per garantir els drets de dones i homes** DRETS

El *gender mainstreaming* sorgeix a meitat dels 90 davant les limitacions que va mostrar l'estratègia anterior de polítiques d'igualtat de gènere, basada únicament en les polítiques específiques dirigides a promoure la igualtat d'oportunitats i a compensar les desigualtats existents.[17] Aquest tipus d'estratègia es va mostrar insuficient per a assolir un aprofundiment en la igualtat de dones i homes en el gaudi de tots els seus drets ja que actuava sobre les desigualtats però no sobre els mecanismes que les generaven i reproduïen. La transversalitat de gènere suposa anar un pas més enllà en el compromís amb la igualtat de gènere, implica incidir en profunditat i de forma integral sobre les desigualtats entre dones i homes, però també i

[15] Brugué, 2008.
[16] Alfama i Cruells, 2011.
[17] Alfama et al, 2014.

especialment sobre tots aquells mecanismes que reprodueixen les desigualtats. Des d'aquesta perspectiva es reconeix que les polítiques públiques són un element clau en la reproducció de les desigualtats, i per aquet motiu és necessari transformar les pròpies institucions, modificar profundament la forma de dissenyar i implementar les polítiques públiques i la cultura organitzacional i de treball.[18]

Desplegar la transversalitat de gènere comporta aprofundir en el coneixement de les necessitats i problemes de la ciutadania per donar-hi resposta, incloent una millora en els diagnòstics de les desigualtats entre dones i homes. La transversalitat de gènere permet conèixer els efectes reals que tenen les polítiques públiques, i així poder reorientar-les per un repartiment més equitatiu dels recursos i dels beneficis. La transversalitat de gènere permet identificar situacions d'exclusió i millorar l'aplicació de la justícia redistributiva.[19] En síntesi, estendre la perspectiva de gènere a tots els àmbits de l'administració i a tots els nivells de l'acció política té com a resultat una millor garantia dels drets efectius de dones i homes i un aprofundiment democràtic.

2. Millorar la gestió i l'eficiència de les polítiques públiques

EFICIENCIA

La transversalitat de gènere pot aportar elements de millora de la gestió pública. D'una banda, un millor coneixement de la societat, de les seves necessitats i de l'ús dels serveis públics, permet una distribució més acurada dels recursos. D'altra banda, la transversalitat de gènere posa en marxa mecanismes de coordinació i de treball en xarxa que poden ajudar a optimitzar els recursos dins de l'administració. Hi ha casos en què el plantejament de la transversalitat de gènere ha anat directament associat a una millor planificació. Des d'aquest punt de vista no es pot percebre com un cost, sinó com una inversió.[20]

En l'àmbit fiscal,[21] la introducció de la perspectiva de gènere a totes les polítiques que planteja la transversalitat de gènere, més enllà de ser necessària per una qüestió d'equitat, democràcia i de repartiment equitatiu dels recursos, és una necessitat d'eficiència econòmica. En aquest sentit, una intervenció pública és eficient quan els beneficis socials que reporta són majors al seu cost. Sovint, quan les polítiques no introdueixen la perspectiva de gènere en el seu disseny poden reproduir o reforçar les desigualtats existents; i paral·lelament es planifiquen altres mesures compensatòries dirigides específicament a acabar amb les desigualtats. Aquest sistema resulta altament ineficient, ja que unes polítiques contraresten les altres, el que suposa un malbaratament de recursos públics.

Alguns dels majors costos socials de la desigualtat entre dones i homes són:[22] [1] les baixes taxes de fecunditat, [2] les altes taxes de pobresa infantil i femenina, i [3] la violència masclista. Així, part de les polítiques s'adrecen a pal·liar aquests problemes, però al mateix temps altres polítiques que aparentment no tenen cap impacte sobre la desigualtat poden estar contribuint a reforçar-la. Per tant totes les polítiques que s'adrecen, de forma directa o indirecta, a les persones han de vetllar per la igualtat i fer-ho de forma coherent. Si per contra una part de les polítiques persegueixen la igualtat mentre d'altres la reprodueixen o la reforcen, el resultat és absolutament ineficient.

Implementar la perspectiva de gènere, doncs, no és tant sols una qüestió de justícia social i de garantia de drets. Planificar totes les actuacions amb perspectiva de gènere és també una qüestió d'eficiència i eficàcia de la utilització dels recursos públics.

[18] Alfama i Cruells, 2011
[19] López, 2009.
[20] López, 2009.
[21] Pazos, 2009.
[22] Íbidem.

3. Millorar la qualitat de les intervencions públiques

QUALITAT

La transversalitat com a forma de gestió permet abordar de forma més acurada realitats complexes donant resposta a:

- L'abordatge de demandes socials o polítiques públiques que no depenen d'una sola part de l'estructura orgànica, sinó que impliquen gran part de l'organització.
- La necessitat de disposar d'una visió integrada de determinats segments de la població.[23]

Incloure la perspectiva de gènere a l'anàlisi de la realitat, i creuar-la amb altres perspectives que permeten apropar-nos a la diversitat (cultural, ètnica, d'edat, sociocultural, funcional, etc.) ens dóna molta més informació sobre la realitat, la diversitat de problemàtiques i necessitats, així com els diferents usos que fan les persones dels serveis i recursos. Disposar d'aquesta informació fa possible donar respostes més adaptades a la realitat i, per tant, de major qualitat.

[23] Serra, 2004.

Swedish Association of Local Authorities and Regions

Gender equality { Rights Efficiency Quality

Sustainable Gender Equality (2013) és un film (una píndola audiovisual) de l'Associació Sueca d'Autoritats Locals i Regionals que mostra de quina manera la ciutadania, els municipis i els governs poden beneficiar-se de les polítiques de transversalitat de gènere. El film té com a objectiu il·lustrar els principis de la perspectiva de gènere a través d'exemples concrets. La pel·lícula original va ser editada en suec, però se n'han fet versions en un gran nombre de llengües, entre les quals l'espanyol. Consulteu-la a Igualdad sostenible – una película sobre la integración de la perspectiva de género en la práctica.

4. ARTICULACIÓ ORGÀNICA DE LA TRANSVERSALITAT

Vegem a continuació, en el present capítol, una anàlisi dels aspectes orgànics més rellevants per a la transversalitat de gènere en el marc de les administracions públiques. S'exposen en primer lloc [4.1] els diversos organismes que tenen entre les seves funcions la implementació de la transversalitat de gènere: els Instituts de Polítiques de Dones i Igualtat; les diverses comissions transversals –comissió interdepartamental, comissió interinstitucional, comissió consultiva i unitats especialitzades–; i les Unitats d'Igualtat que s'integren a cada departament de la Generalitat. S'analitza, d'una banda, la relació que tenen entre ells i amb la resta de l'organigrama de l'administració pública. D'altra banda, es posen de manifest alguns dels elements que poden facilitar o obstaculitzar el desenvolupament de la transversalitat de gènere per part d'aquests organismes.

4.1. Òrgans transversals

Les administracions públiques s'organitzen a partir de diversos **òrgans de govern**, com ara ministeris, departaments, conselleries o regidories (en el cas local), i que es composen d'altres subestructures com àrees, direccions, secretaries, instituts, etc. Una de les estructures de govern fonamentals per a l'extensió de la transversalitat de gènere en el si de les administracions públiques la conforma allò que en aquest informe hem denominat **Instituts de Polítiques de Dones i Igualtat** (d'ara endavant, IPDI). Es tracta dels sovint anomenats "Instituts de les Dones" –com és el cas català– o bé "Instituto de la Mujer" en altres administracions públiques de l'Estat –cas andalús, basc i també espanyol–. Un IPDI tindria com a un dels seus objectius més genuïns el treball per a la promoció de l'equitat de gènere, a dins i a fora de la pròpia administració de què forma part. En el seu objectiu de desenvolupament de la transversalitat de gènere, els instituts de polítiques de dones i igualtat es plantegen d'introduir la perspectiva de gènere a la resta de ministeris, departaments, conselleries o regidories i, en definitiva, al conjunt d'estructures de govern de l'administració de què formen part.

Cal aquí fer notar que aquests organismes no es troben únicament en les administracions supralocals, sinó també en administracions del món local, sovint en forma de regidoria d'igualtat, equitat, dones o gènere, entre d'altres denominacions possibles. Amb tot, l'interès del present apartat és analitzar els factors orgànics que condicionen la transversalitat de gènere en administracions públiques que presenten certa complexitat, amb diferents nivells d'organització i amb importants reptes de coordinació, com són els governs estatals i autonòmics, o bé els municipis grans.

Incorporar la perspectiva de gènere de forma transversal requerirà, en aquest sentit, de determinades estructures organitzatives que s'acoblin de forma dinàmica a les ja existents. Un dels objectius primordials de la transversalitat és que les diverses estructures de govern ja existents –els departaments i els diversos nivells de l'administració– comparteixin sinèrgicament la consecució de l'objectiu comú de l'equitat de gènere, sense que aquest sigui necessàriament l'objectiu específic de cap d'aquestes estructures en particular. En aquest sentit, i més enllà del seu contingut polític, la transversalitat pot definir-se com una "eina interorganitzativa que s'orienta a gestionar, dins de l'organització, un assumpte no previst explícitament en l'estructura orgànica bàsica i que exigeix, per fer-ne un tractament adequat, la implicació de totes –o almenys unes quantes– unitats verticals",[24] entenent aquí per *unitats verticals* cada departament o àrea d'acció política. És a dir, per assolir l'objectiu d'introduir la perspectiva de gènere en el conjunt d'actuacions desplegades des de les diverses àrees o departaments de l'organització, calen òrgans amb l'única funció de coordinar aquest procés. Ens referirem a aquests com a **òrgans transversals**, en tant que actuen com a espais de trobada per a la coordinació del procés de transversalització. L'objectiu comú dels diversos òrgans transversals és fer l'acompanyament i seguiment del procés de transversalitat de gènere i dotar les estructures de govern d'eines per dur-ho a terme. El principal òrgan transversal el conformen en cada territori, sens dubte, **els Instituts de Polítiques de Dones i Igualtat (IPDI)**. En el cas de Catalunya, doncs, el primer i principal òrgan transversal és l'Institut Català de les Dones.

[24] Serra, 2004:15.

Alguns exemples d'altres òrgans transversals, i que es desenvolupen més endavant, són:

- **Comissions interdepartamentals**: per una banda reuneixen a personal polític i, per una altra, a personal tècnic de diferents departaments de govern.
- **Comissions interinstitucionals**: reuneixen personal de diferents institucions i administracions públiques.
- **Comissions consultives o participatives**: reuneixen persones que provenen de la societat civil organitzada i de l'associacionisme.
- **Comissions o unitats especialitzades**: reuneixen persones expertes en àmbits específics.

Així mateix, en el si de les diverses estructures de govern s'hi poden ubicar òrgans intradepartamentals especialitzats en la transversalitat de gènere. Aquests òrgans es presenten com a **Unitats d'Igualtat de Gènere,** i les conformen persones pròpies dels diferents departaments que estan capacitades per incorporar la perspectiva de gènere en el treball ordinari de les diferents àrees, direccions o secretaries.

Els òrgans transversals es caracteritzen per ser espais de coordinació entre diverses unitats administratives. En aquest sentit hi ha alguns elements de la gestió transversal que de forma genèrica poden facilitar o obstaculitzar el funcionament d'aquests òrgans en la seva missió de desenvolupar la transversalitat de gènere:[25]

Bon funcionament	Mal funcionament
La finalitat dels diversos òrgans transversals és estendre la informació cap als departaments, de manera que cal mantenir oberts canals formals, però també informals.	Acumular el coneixement i la producció "experta".
Si bé és necessari que tots els departaments estiguin implicats, no és necessari que tots ho estiguin de la mateixa manera, n'hi ha alguns que estratègicament han d'assumir més responsabilitats.	Demanar la mateixa implicació a tots els departaments.
Els òrgans transversals tenen un paper de coordinació, amb la finalitat de traspassar els mandats que provenen de govern, així com les eines per executar-los.	Assumir funcions executives i de gestió operativa.
L'objectiu perseguit és el canvi social mesurable amb indicadors. Els departaments són els agents que han d'incidir per assolir el canvi. El paper dels òrgans transversals no ha de ser avaluar els departaments sinó constatar que s'assoleixen els objectius de canvi social.	Avaluar els departaments perdent de vista els objectius.

Hi ha dues qüestions a tenir presents pel que fa a les persones membres dels òrgans transversals, i que poden actuar com a obstaculitzadors importants.[26]

- *Rang baix o càrrec poc estable.* Un element que pot obstaculitzar la implementació de la transversalitat de gènere és el fet que les persones que participen dels òrgans transversals ocupin dins els seus respectius departaments llocs de treball allunyats de la direcció o llocs de treball poc estables. Aquest fet posa en perill que es pugui transmetre la informació a tot el departament.
- *Manca d'implicació i motivació.* Un altre problema és que les persones membres dels òrgans no ho siguin per voluntat pròpia i, per tant, sovint no tinguin cap motivació per la missió que se'ls encomana.

[25] Serra, 2004.
[26] Sterner i Biller, 2007.

La manca d'implicació s'agreuja pel fet que la formació en matèria de gènere no sigui un requeriment per a aquestes persones.

Vegem a continuació amb més detall alguns elements relacionats amb els diversos òrgans transversals citats més amunt.

4.2. Els Instituts de Polítiques de Dones i Igualtat

Els IPDI són el principal òrgan transversal del territori o país, i com a tals, tenen un paper clau en el procés de transversalitat de gènere. Són els organismes que han de catalitzar el procés d'implicació de tots els departaments del govern en la transversalitat de gènere. Una vegada creats els òrgans o mecanismes adequats, aquests instituts lideren habitualment el procés fent seguiment, donant impuls a l'agenda i facilitant les eines necessàries per a la incorporació de la perspectiva de gènere en els diferents àmbits i nivells de l'administració.

Seu de l'Institut Català de les Dones (ICD), situat al barri del Raval de la ciutat de Barcelona.

Funcions

Els IPDI presenten diverses funcions:

- *Direcció del procés de transversalitat de gènere en el conjunt de l'acció del govern.* Els instituts tenen una funció directiva dins el procés de transversalitat de gènere que ha de dur-se a terme d'una forma concreta. En primer lloc, la seva relació amb les unitats verticals no té dimensió jeràrquica. El seu paper no passa per créixer i centralitzar tots els recursos, sinó més aviat per consolidar-se com a nucli dur per tal d'anar transferint competències en matèria de gènere a la resta d'òrgans de govern.
- *Captura, producció i tractament d'informació*, en tant que òrgan especialitzat en polítiques d'igualtat.
- *Disseny i identificació d'objectius estratègics i operatius*, així com formulació de polítiques estratègiques.
- *Estructuració i gestió de xarxes relacionals internes i externes de tipus multilateral*.[27]

És a dir, els IPDI reuneixen tant les tasques de coordinació i lideratge com les tasques pròpies de l'expertesa.

Facilitadors i obstacles

Atès el paper central dels IPDI en el procés de transversalitat de gènere en el si de les estructures i els òrgans de govern, convé que aquests organismes siguin forts i visibles en l'estructura de l'administració pública.[28] A tal efecte, es detecten alguns elements que faciliten aquesta fortalesa i visibilitat, així com d'altres que els obstaculitzen:

[27] Íbidem.
[28] López, 2009.

- *Situació en l'organigrama de govern*. El fet que estiguin situats de forma estratègica en el més alt nivell de l'organigrama, sense dependre de cap departament potencia, d'una banda, la seva capacitat d'incidir sobre tots els departaments, partint de la idea que la igualtat i l'equitat de gènere són objectius a perseguir des de totes les àrees. Al mateix temps, aquesta posició dóna visibilitat a l'organisme i simbòlicament expressa que es tracta d'una prioritat política.
- *Dotació de recursos humans i econòmics.* És important que disposi dels recursos econòmics i humans necessaris per a la tasca que té encomanada. Pel que fa als equips humans que conformen els IPDI aquests han d'acomplir uns requisits de coneixement especialitzat i experiència que garanteixin l'expertesa necessària per desenvolupar les funcions que els són pròpies.
- *Percepcions i atribucions des de la resta de departaments.* La forma en què la resta de departaments perceben l'IPDI pot facilitar o obstaculitzar el seu funcionament. Un obstacle freqüent que es troben els IPDI és que aquests poden ser percebuts com a organismes "privilegiats", tot i que la percepció que el personal propi pot tenir habitualment de si mateix és més aviat la d'un organisme "marginal".[29] La manca de comprensió general el seu paper pot anar en contra d'un bon funcionament del mateix.

Exemples

En alguns casos en què la transversalitat de gènere s'introdueix a partir de mecanismes ordinaris de l'administració, com ara en l'elaboració de pressupostos, els IPDI comparteixen el lideratge de la transversalitat de gènere amb altres agents, com la conselleria d'Hisenda. Aquest és el cas particular d'Andalusia, on el seu Instituto Andaluz de la Mujer (IAM) compta amb aquesta cabdal aliança.

En els estats que compten amb un Ministeri d'Igualtat (sigui quina sigui la seva denominació concreta), aquest és el responsable de la coordinació entre ministeris, com succeeix a Suècia. El seu paper no consisteix en controlar si s'està implementant la transversalitat de gènere, sinó en intervenir quan existeixen indicadors de què no s'està fent. El Ministeri d'Integració i Igualtat de Gènere de l'Estat Suec compta amb *Unitats de Gènere* a la resta de ministeris per liderar i coordinar l'execució d'un Pla d'Acció, proporcionar assistència tècnica, i fer seguiment.[30]

4.3. Comissions transversals

Les comissions transversals són òrgans composats per persones procedents de diferents àrees, departaments o institucions, i tenen per objectiu coordinar les seves accions per al desplegament efectiu de la transversalitat de gènere. N'hi trobem fonamentalment quatre tipus: [1] les interdepartamentals; [2] les interinstitucionals; [3] les consultives o participatives; i, finalment, [4] les especialitzades.

4.3.1. Comissions Interdepartamentals

Les comissions interdepartamentals conformen una de les estructures estratègiques que s'adopten de forma més habitual per a la transversalitat de gènere. Aquestes comissions tenen dues versions complementàries:

- **Comissions polítiques interdepartamentals**. Les comissions polítiques serveixen per donar valor i impuls al procés de transversalitat de gènere. El grau de força transformadora que es derivi d'aquesta mena de comissions té a veure amb el rang dels càrrecs que ocupen les persones que aplega. Allò més aconsellable és comptar amb les persones que lideren els diferents departaments, posant en evidència el compromís polític al més alt nivell.[31]
- **Comissions tècniques interdepartamentals**. En aquestes comissions s'hi fa el seguiment executiu i es posen en comú les eines operatives, de manera que emergeixen com a òrgans transversals clau per al treball interdepartamental. Cada departament té la responsabilitat de

[29] Serra, 2004.
[30] López, 2009.
[31] Alfama i Alonso, 2015.

designar les persones que assisteixen a les comissions tècniques. El pes que es dóna a aquestes funcions dins dels departaments és una qüestió cabdal. Així mateix, la implicació amb la transversalitat de gènere es fa palesa a partir de la creació, o derivació, de llocs de treball amb aquestes funcions dins els mateixos departaments. És clau aquí tenir present quin rang ocupen aquestes persones dins del departament, la qual cosa es relaciona directament amb la capacitat d'influència que hi tenen.

Les comissions interdepartamentals són liderades pel corresponent Institut de Polítiques de Dones i Igualtat del govern, que és també qui marca l'agenda i dóna seguiment al procés.

Funcions

Les comissions interdepartamentals presenten diverses funcions:

- *Coordinació i suport per a la introducció de la perspectiva de gènere en els diferents departaments*. Són els òrgans on es pacta una agenda conjunta pel procés de transversalitat de gènere, se'n fa seguiment i es faciliten els instruments i materials per a què la implementació sigui efectiva.[32]
- *Ampliació del nombre de persones implicades en la transversalitat de gènere*, donat que reuneix persones de diversos departaments i funciona com a node per a expandir la perspectiva de gènere a través d'una àmplia xarxa que arriba a tota l'administració.
- *Visibilització de l'equitat de gènere com una responsabilitat compartida per part del conjunt de les estructures de govern*.[33]

Facilitadors i obstacles

- *Comunicació fluïda.* Una comunicació fluïda entre la comissió interdepartamental i cada departament, fent que la informació es traspassi de forma clara, és un element clarament facilitador per a la transversalitat de gènere. En aquest sentit, l'establiment de canals clars i directes de comunicació dins dels departaments entre les persones de contacte i els càrrecs de decisió és un element fonamental.[34]
- *Estatus i mandat de les persones comissionades.* Un element facilitador passa perquè les persones i equips encarregats de l'equitat de gènere tinguin un estatus i un mandat propis, establert formalment, de forma clara i amb un contingut explícit que els permeti intervenir en els seus departaments. En aquest sentit, és convenient que cada departament doni a conèixer i promogui el reconeixement del mandat i les funcions de les persones i equips d'enllaç.[35] Es tracta de persones que formen part de l'equip, i que ho fan amb un estatus propi reconegut per tothom i amb capacitat d'influència.
- *Formació sòlida/feble en perspectiva de gènere*. El fet que les persones comissionades no disposin de formació específica en matèria de gènere és un element que distorsiona la capacitat efectiva d'extensió de la transversalitat de gènere en el si de cada departament.[36]
- *Compromís sòlid/feble en el si del departament.* Sovint la transversalitat de gènere no és acceptada com a objectiu propi per tot el personal del departament. Quan això succeeix, les persones comissionades de cada departament poden ser vistes com a personal "infiltrat"[37] que defensa uns interessos divergents als de l'equip propi.

Exemples

Un exemple interessant de *comissió interdepartamental* és la del País Basc. D'una banda, la *comissió política interdepartamental* està integrada per representants de tots els departaments del govern amb rang de viceconselleria, està presidida pel Lehendakari i vicepresidida per la directora d'Emakunde (IPDI del País Basc). Aquesta composició té molta força simbòlica, ja que és una representació que indica de forma clara i

[32] López, 2009
[33] Sterner i Biller, 2007
[34] Sterner i Biller, 2007; López, 2009.
[35] López, 2009.
[36] Íbidem.
[37] Silvestre i Elizondo, 2010.

contundent que la transversalitat de gènere es tracta d'una prioritat política. D'altra banda, la *comissió tècnica interdepartamental* la conformen persones especialistes en matèria de gènere, que dominen la perspectiva feminista en matèria de polítiques públiques i que coneixen metodologies de *mainstreaming*. Es tracta de persones que dins de cada departament conformen les *Unitats de Gènere*.

4.3.2. Comissions Interinstitucionals

Les *comissions interinstitucionals* són òrgans de coordinació entre l'administració pública a diferents nivells territorials (municipal, comarcal, diputació, autonòmic) en matèria de polítiques d'igualtat. Són molt menys freqüents que les comissions interdepartamentals, i allà on es despleguen acostumen a disposar, també, d'una comissió tècnica.[38]

Funcions

Les comissions interinstitucionals presenten principalment una funció:

- *Manteniment de la coherència de les polítiques d'igualtat entre les diferents institucions i administracions públiques*. Aquestes comissions vetllen per garantir que els mandats polítics per a la transversalitat de gènere s'estenguin i arribin a tots els nivells de l'administració pública.

Exemples

A l'Estat espanyol trobem aquest tipus d'òrgan al País Basc, Andalusia, Canàries i Extremadura. El govern central de l'Estat també compta amb organismes d'aquests tipus, per exemple amb la *Delegació contra la Violència de Gènere* on hi té molta importància la coordinació interinstitucional.[39]

4.3.3. Comissions consultives o participatives

Definició

Són òrgans que faciliten la participació de les associacions de dones i del moviment feminista. Les associacions poden organitzar-se per territoris i per àrees d'actuació. La participació és, de fet, un dels requeriments de la transversalitat de gènere, ja que millora la política en termes de democràcia i transparència. La participació de les dones és clau per a l'elaboració de les polítiques públiques.[40]

Funcions

Les comissions consultives presenten dues funcions:

- *Donar veu i deixar espai per a l'expressió de les demandes, interessos, necessitats i opinions "des del carrer"*. És comú que molts d'aquests elements siguin detectats abans pels moviments de base que per les institucions, de manera que les comissions consultives poden funcionar també com a eina de diagnosi.
- *Suport dels moviments a les iniciatives institucionals*. En ocasions són les institucions les que requereixen del suport d'aquests moviments per mobilitzar l'opinió pública en un determinat tema. Aquestes comissions són també un lloc on gestar campanyes de mobilització en matèria de gènere en aliança amb els moviments socials.[41]

Facilitadors i obstacles

Els acords als que es pugui arribar a les comissions consultives depenen en gran mesura de la relació que hi hagi entre l'administració pública, d'una banda, i les associacions, entitats i moviments socials, de l'altra.

---

[38] Alfama i Alonso, 2015.
[39] Íbidem.
[40] Íbidem.
[41] Entrevista a Ana Alberdi, secretària general d'Emakunde, País Basc, realitzada a l'octubre de 2015

- *Correlació d'interessos i posicionaments.* Quan hi ha certa sintonia entre els interessos i els posicionaments de les institucions i els moviments de dones es poden produir aliances i sinergies de diversa volada.
- *Confrontació.* Una situació de confrontació és un obstacle perquè aquestes comissions es trobin en condicions de donar un impuls a les polítiques d'igualtat comptant amb els moviments de dones.

Exemples

Els *Consells de Dones* han assumit en molts casos el paper de comissió consultiva. Ha estat així a Catalunya i a moltes comunitats autònomes de l'Estat espanyol. Amb tot, amb l'influx de la crisi econòmica dels darrers anys i la conseqüent reducció de recursos públics, el paper consultiu d'aquests consells s'ha anat reduint de forma dràstica, fins arribar al punt de desarticular-se en alguns llocs de l'Estat, com a la Comunitat de Madrid.[42]

4.3.4. Comissions o unitats especialitzades

Definició

Les comissions especialitzades se centren en la introducció de la perspectiva de gènere un àmbit concret.[43]

Funcions

Les comissions especialitzades presenten una funció principalment:

- *Incorporar la perspectiva de gènere a un àmbit o temàtica concreta*, assessorant i garantint les eines necessàries a tots els agents implicats.

Facilitadors i obstacles

- *Legitimitat com a espai d'expertesa.* Les unitats especialitzades han d'estar legitimades com a espai d'expertesa. És en aquest sentit que les seves recomanacions han de ser acceptades i acatades.
- *Integració en el procediment ordinari de l'administració.* Les fases en què es du a terme l'assessorament han d'estar integrades en el procediment ordinari de l'administració, de manera que el seu paper en el procés polític sigui ineludible.
- *La percepció d'intromissió.* El coneixement expert pot posar en dubte les formes ordinàries de treball. Arribar a un encaix entre les recomanacions expertes i les formes pròpies dels departaments o àrees de treball no sempre és fàcil.

Exemples

A l'Estat espanyol el cas més clar d'aquest tipus d'estructura és el de la *Comissió d'Impacte de Gènere* als pressupostos d'Andalusia. Tot i que no és l'únic lloc on s'aplica aquest mètode, la comunitat autònoma d'Andalusia té una llarga i exitosa trajectòria en l'elaboració de pressupostos amb perspectiva de gènere. La comissió d'impacte de Gènere té el doble objectiu d'emetre un informe d'impacte de gènere sobre l'avantprojecte dels pressupostos i impulsar la realització d'informes d'impacte de gènere a les diferents conselleries. La Comissió la formen representants del més alt nivell de la conselleria d'Hisenda, del Instituto Andaluz de la Mujer (IAM) i del Instituto de Estadística de Andalucía (IEA). Posteriorment s'hi incorporen també representants tècnics/ques.[44]

[42] Alfama i Alonso, 2015.
[43] Íbidem.
[44] López, 2009; entrevista a Pilar Rodríguez, responsable de la Unitat de Gènere del Instituto Andaluz de la Mujer, realitzada el 27 d'octubre de 2015.

4.4. Unitats d'Igualtat

Definició

Es tracta d'estructures tècniques dotades de personal amb formació específica en matèria de gènere i centrades en facilitar la incorporació de la perspectiva de gènere a les diferents polítiques sectorials.[45] Les unitats d'igualtat de gènere –també referides com a *unitats d'igualtat* o com a *unitats de gènere*– compten amb personal tècnic especialitzat, i poden connectar la seva acció intrainstitucional a través de la col·laboració amb personal tècnic operatiu ubicat en el propi departament de govern però aliè a la unitat. Les *unitats d'igualtat* o *unitats de gènere* depenen orgànicament del seu propi departament, però coordinen la seva acció amb l'Institut de Polítiques de Dones i Igualtat del seu govern.

Funcions

La funció principal de les Unitats d'Igualtat (UI) és facilitar la incorporació de la perspectiva de gènere als diferents departaments, acompanyant les diverses polítiques i programes del departament propi en els seus diferents moments (planificació, implementació, avaluació), i posant a disposició dels equips implicats les eines i els instruments necessaris. També és funció seva actuar com a nexe entre el propi Departament i la Comissió Interdepartamental.

Facilitadors i obstacles

- *Llocs de treball reconeguts i estables*. És un element altament facilitador el fet que el personal de les Unitats d'Igualtat tingui un lloc de treball sòlid dins del departament, legitimat i reconegut.[46] En aquest sentit no és bo que les persones que hi treballen siguin substituïdes gaire sovint ja que aquesta legitimitat, així com el coneixement adquirit, es poden afeblir amb els canvis de personal.
- *Capacitat tècnica*. És molt important que les persones que conformen les Unitats d'Igualtat comptin amb una capacitació tècnica especialitzada que garanteixi l'aptitud per introduir la perspectiva de gènere a totes les actuacions. [47]
- *Reconeixement dins del departament.* Es pot donar que el personal del Departament percebi que la seva feina és jutjada i supervisada per part de les Unitats d'Igualtat, en comptes de veure la tasca que realitzen com un valor afegit per la millora de tot el departament.

Exemples

En el cas d'Andalusia les Unitats d'Igualtat estan formades per 1 cap de servei, a més de 1 o 2 persones tècniques de suport, depenent del departament. Així mateix, cada UI compta amb un seguit de persones col·laboradores en el si del propi departament, en tant que proporcionen dades i col·laboren amb la feina de la UI en tot allò que es refereix a l'elaboració dels Pressupostos amb perspectiva de gènere.[48]

Al País Basc les persones que integren les Unitats d'Igualtat ocupen places creades a tal efecte, estables i amb el requisit de formació especialitzada de com a mínim 150 hores (tot i que la majoria d'aquestes persones tenen titulació de màster). A més a més, aquestes persones reben formació en habilitats relacionals i *coaching*, atès que el seu paper de nexe requereix poder negociar amb els diferents agents.[49]

El model del País Basc ha estat molt ben valorat per la solidesa de les seves Unitats d'Igualtat i l'alta especialització de les persones que la conformen. Tanmateix, el fet d'estar conformades per places de nova creació ha comportat, en algunes ocasions, l'efecte no desitjat que els equips professionals dels departaments vegin el personal de les unitats com a personal extern que controla la seva feina. En canvi,

[45] Alfama i Alonso, 2015.
[46] Entrevista a Pilar Rodríguez, responsable de la Unitat de Gènere del Instituto Andaluz de la Mujer realitzada el 27 d'octubre de 2015.
[47] Silvestre i Elizondo, 2010.
[48] Entrevista a Pilar Rodríguez, responsable de la Unitat de Gènere del Instituto Andaluz de la Mujer realitzada el 27 d'octubre de 2015.
[49] Entrevista a Ana Alberdi, secretària general d'Emakunde, País Basc, realitzada el 27 d'octubre de 2015.

en el cas andalús les unitats es troben més integrades en el si del departament, ja que les persones que les conformen duen a terme també altres funcions dins del departament.

4.5. Altres eines de treball

Les estructures que s'acaben d'exposar –els IPDI i la resta d'òrgans transversals– gaudeixen d'un cert grau de permanència. Però en el dia a dia de l'acció política poden ser necessàries també altres eines de treball que donen resposta a problemes concrets i que s'aborden en un moment determinat. Per a aquesta acció més puntual són útils eines de treball més flexibles, com per exemple:[50]

1. les taules intersectorials;
2. els grups de treball;
3. els grups de projecte;
4. activitats relacionals regulars o puntuals;
5. relacions informals d'enllaç.

[50] Albert Serra, 2004.

5. ARTICULACIÓ OPERATIVA DE LA TRANSVERSALITAT

La transversalitat de gènere és una estratègia que implica tota l'administració. Més enllà de l'articulació orgànica que ha estat descrita a l'apartat anterior, cal fixar-se en aquells elements que permeten una operativització de la transversalitat de gènere en l'activitat quotidiana de l'administració i de l'acció política. Es presenten a continuació aquells elements que tenen una major importància a l'hora d'articular la transversalitat de gènere. Es diferencia entre tres tipus d'elements: [1] els que es deriven del compromís polític; [2] els referents a mecanismes i mesures d'implementació; i [3] els elements culturals i de capital humà.

5.1. Prioritat política

5.1.1. Compromís al més alt nivell i obligatorietat

Hi ha dos elements interrelacionats que tenen a veure amb els mandats polítics i normatius en el si de les institucions governamentals, que poden actuar com a facilitadors o obstacles per a la transversalitat de gènere:[51]

- *Compromís polític al més alt nivell*. El compromís de les més altes instàncies polítiques amb la transversalitat de gènere és un element que facilita sobre manera l'extensió i adopció de la transversalitat de gènere en els diversos departaments governamentals. Recordem aquí el cas del País Basc com a exemple proper de bones pràctiques, on la Comissió Interdepartamental està presidida pel Lehendakari, més enllà del seu color polític.
- *Lleis i normatives.* El compromís polític ha de fer-se explícit en una llei d'obligat compliment, on es determini la distribució de responsabilitats, i estiguin previstes sancions en el cas d'incompliment. Així mateix, les lleis tenen una funció executiva però també simbòlica, ja que estableixen objectius polítics que han estat àmpliament consensuats.

El compromís polític real es fa manifest amb la disposició de recursos i l'operativització pel desplegament de les lleis.

5.1.2. Mandats clars i comunicació fluïda

Els objectius i el full de ruta haurien de ser coneguts i assumits per part de tots els agents implicats. Per això convenen mandats clars des dels nivells més alts i establir mecanismes de comunicació entre els diferents nivells de l'administració.[52]

- *Comunicació directa des dels òrgans transversals envers la directiva dels departaments.* És fonamental que la informació arribi des dels òrgans transversals fins a l'interior dels departaments i que dins d'aquests també hi hagi els mecanismes de difusió necessaris. Per aquest motiu, convé comptar amb l'aliança de les persones que ocupen els càrrecs més alts dins del departament, perquè la informació i els mandats es transmetin a tota l'organització.
- *Comunicació directa des dels departaments als òrgans transversals.* De la mateixa manera, també convé que la informació circuli en el sentit contrari i que des dels departaments s'expressin demandes o dificultats que es troben en l'aplicació quotidiana de la transversalitat de gènere als òrgans transversals.

En definitiva, comptar amb una comunicació fluïda entre els diferents nivells és un element clau per tal que la transversalitat de gènere pugui travessar tots els agents i estigui en condicions d'arribar a totes les polítiques.

[51] Sterner i Biller, 2007; López, 2009; Alfama i Cruells, 2011; Alfama i Alonso, 2015.
[52] Serra, 2004; Sterner i Biller, 2007; López, 2009.

5.2. Mecanismes i garanties de transversalització

5.2.1. Objectius estratègics i plans d'actuació

La transversalitat de gènere és un procés llarg i la seva aplicació es produirà sempre de forma progressiva. L'objectiu de transformar l'administració pública fins que aquesta apliqui la perspectiva de gènere en tots els seus procediments s'ha de preveure en un llarg termini.[53] En aquest sentit, hi ha dos mecanismes organitzatius a tenir molt presents:

- *Objectius estratègics.* Atès que la transversalitat de gènere es presenta com un objectiu molt ampli, convé adoptar objectius estratègics concrets que puguin mostrar resultats. Per exemple, pot plantejar-se la lluita contra la feminització de la pobresa com a objectiu que requereix de la implicació de diferents departaments i que, per tant, facilita el desenvolupament d'eines per a la transversalitat de gènere.
- *Plans d'actuació.* L'elaboració de plans d'actuació amb objectius a curt termini ajudarà decididament a fer un seguiment dels assoliments i una avaluació dels resultats.

5.2.2. Processos participatius

Els processos participatius són una eina molt important per conèixer la realitat, els problemes i les necessitats a què les polítiques públiques han de donar resposta, i són especialment útils en el cas de les polítiques que actuen directament sobre la població. La transversalitat de gènere implica endegar mecanismes que permetin conèixer l'impacte que tenen les actuacions sobre dones i homes, motiu pel qual els processos participatius són molt importants. Incloure la perspectiva de gènere en els processos participatius implica vetllar per la participació de les dones amb tota la seva diversitat, així com tenir en compte que no totes les persones participen pels mateixos canals.

5.2.3. Incorporació de la transversalitat de gènere en plecs administratius i bases reguladores

Donat que molts projectes i programes no són executats per part de l'administració pública sinó per entitats i empreses externes, cal tenir en compte criteris de perspectiva de gènere en la contractació. És per això que convé incorporar formalment la transversalitat de gènere per mitjà de la seva inclusió en plecs de clàusules, bases reguladores de subvencions, beques i qualsevol altre tipus d'ajut públic. Fer explícit el compromís amb la igualtat als reglaments és una mesura clau ja que posa de manifest que es tracta d'una prioritat política i és d'obligat compliment. L'estratègia de transversalització de la perspectiva de gènere ha d'arribar a totes les polítiques públiques, per aquest motiu les entitats i empreses que implementen projectes i programes, o que gestionen serveis, han de ser agents actius i formar part de l'engranatge de transversalització.

5.2.4. Ús de comunicació no sexista

Ens referim amb comunicació no sexista a l'ús no sexista ni androcèntric del llenguatge, ni de qualsevol altre medi d'informació, que visibilitza equitativament homes i dones i que contribueix a acabar amb els estereotips de gènere. El llenguatge es refereix tant a les comunicacions escrites, com a les visuals. En l'organització de jornades, congressos i diades puntuals, una comunicació no sexista implica pautes de distribució equitativa entre els i les ponents, del temps que disposa cada persona i del paper que juguen dones i homes. Així mateix, és molt recomanable adequar els horaris i espais tenint en comte les diferents necessitats de dones i homes, i introduint mecanismes de suport a la cura, si s'escau.

[53] Sterner i Biller, 2007; López, 2009.

5.2.5. Dades segregades i indicadors sensibles al gènere

Aplicar la perspectiva de gènere requereix un coneixement previ de la realitat desigual. El reconeixement d'aquestes desigualtats entre dones i homes a cada àmbit de la societat no és possible si no es compta amb les dades segregades per sexe i amb indicadors sensibles al gènere. Per aquest motiu es considera que el recull de dades segregades per sexe és cabdal.[54]

a) *Dades segregades per sexe*. L'aixecament de dades per sexe, sempre que ens referim a qualsevol àmbit en què hi hagi persones, facilitarà la detecció de situacions de desigualtat.
b) *Indicadors sensibles al gènere.* Els indicadors són importants, però sovint els més utilitzats no mostren totes les desigualtats. Per exemple, les taxes que ens proporciona l'Enquesta de Població Activa no ens mostra la realitat sobre tots els treballs, i sovint calen *enquestes d'usos del temps* per apropar-nos a la realitat del treball domèstic i de cures. En aquest sentit, convé continuar desenvolupant indicadors que donin resposta a les qüestions que revela la perspectiva de gènere. Les dades estadístiques han d'anar acompanyades també d'informació recollida amb tècniques qualitatives, que permeten explorar i treure a la llum dimensions més vivencials i de percepció, així com elements que no es preveien en el disseny de la recollida de dades.

També es considera convenient dur a terme recerques des de la perspectiva de gènere sobre temes concrets per poder aprofundir en el coneixement de la realitat i detectar noves problemàtiques.[55]

5.2.6. Formació i capacitació en matèria de gènere

La formació és un element clau per tal que tot el personal de l'administració vagi assumint la igualtat i l'equitat com a objectius propis que han de guiar la seves actuacions.[56] Hi ha tres àmbits específics en què aquesta formació és més rellevant.[57]

- *Teoria del gènere*. Primer de tot, convé formar a tot el personal en els elements bàsics de la teoria de gènere, per tal de desenvolupar una mirada sensible a les desigualtats entre dones i homes, així com la voluntat de transformar-la.
- *Normativa i reglaments.* En segon lloc, convé que el personal conegui les lleis, la normativa i els reglaments que estableixen les línies polítiques en matèria d'igualtat entre dones i homes, així com les seves obligacions concretes en la matèria.
- *Mètodes i eines.* En darrer lloc, convé capacitar les persones en l'ús dels mètodes i eines que es proposin per integrar la transversalitat de gènere en les seves actuacions.

És important que aquests programes formatius puguin estar a l'abast de tot el funcionariat –incloent els càrrecs de gerència i els polítics–, integrant-los a les estructures habituals i oferint-los al personal nou. A més a més, és fonamental que la formació sigui d'alta qualitat.[58]

La manca de capacitació és un problema en si mateix que impedeix que les persones duguin a terme la seva feina com a part de l'engranatge de la transversalitat de gènere. Avui dia acostuma a donar-se una situació molt heterogènia en què la implicació de les persones amb les polítiques d'igualtat depèn de la seva voluntat personal. És per això que quan s'adjudica a persones sense formació específica algunes funcions que requereixen de perspectiva de gènere la implementació sovint falla. La formació és una condició *sine qua non* perquè la transversalitat de gènere arribi al seu objectiu. Encara que es creïn les estructures necessàries i s'estableixin eines totalment sistematitzades, qui executa finalment la transversalitat de gènere són persones que necessàriament han d'entendre la dimensió d'allò que se'ls demana.

---

[54] Sterner i Biller, 2007; López, 2009; Alfama i Cruells, 2010; SALAR, 2014.
[55] Alfama i Cruells, 2010.
[56] Sterner i Biller, 2007; Alfama i Cruells, 2010; Alfama i Alonso, 2015.
[57] López, 2009.
[58] Sterner i Biller, 2007.

5.3. Elements culturals i capital humà

5.3.1. Cultures polítiques poc permeables al canvi

La cultura de treball que impregna gran part de l'administració pública (i també de moltes empreses privades) és contrària a les lògiques de la transversalització. Les responsabilitats i els àmbits de treball solen estar molt segmentats, la coordinació i el treball en xarxa troba encara pocs espais, les estructures són poc flexibles als canvis, els mecanismes de rendició de comptes i de seguiment són escassos, la participació de la societat civil és anecdòtica, i hi ha molt poca anàlisi per saber què es fa, per què i amb quins resultats.[59]

Les dinàmiques de treball horitzontals i interdepartamentals, crucials per a la transversalitat de gènere, són sovint fràgils i costoses i depenen excessivament de les afinitats personals.[60] Per això és convenient treballar de forma sostinguda les relacions entre agents, posant atenció als processos i creant mecanismes àgils de comunicació.

5.3.2. Valors i significats vinculats a la transversalitat de gènere

Un problema generalitzat és la no assumpció de la transversalitat de gènere com a objectiu legítim per part de tots els agents. En l'anàlisi de les resistències culturals que obstaculitzen el procés de transversalització trobem diferents *creences*, destacant-ne tres especialment:

- *Creença 1: "La igualtat ja està assolida"*. Hi ha la creença que la igualtat entre dones i homes ja està assolida. Això tindria a veure amb una confusió entre igualtat formal i la igualtat efectiva, i amb el fet que no es visibilitzen prou tots els reptes pendents en l'àmbit de la igualtat i l'equitat.
- *Creença 2: "Les polítiques d'igualtat són sectorials"*. Vet aquí una altra creença que situa el gènere com una qüestió sectorial. Resta pendent la comprensió del gènere com una categoria sistèmica que determina la realitat de les persones a totes les dimensions de la seva vida i que, per tant, ha de ser abordat des de totes les àrees d'actuació. Es manté la idea que les polítiques d'igualtat són sectorials i depenen només de les àrees especialitzades en aquesta matèria.[61]
- *Creença 3: "Les polítiques són neutres al gènere".* La idea del gènere com a qüestió sectorial porta una altra creença associada que obstaculitza el desenvolupament de la transversalitat de gènere. Es tracta de la percepció de les polítiques com a neutres al gènere. Aquesta qüestió es pot creure especialment dins les àrees que s'han considerat més allunyades del gènere (per exemple seguretat, infraestructures o hisenda), amb equips que poden considerar que les seves actuacions no tenen cap impacte sobre la igualtat entre dones i homes. La conseqüència d'aquesta creença és que aquests equips acostumen a mostrar resistències a l'hora d'incorporar una perspectiva que no consideren pertinent.

5.4. Ús d'instruments per a la transversalitat de gènere

Per implementar la transversalitat de gènere en els diferents moments del procés polític s'ha desenvolupat una gran varietat d'**instruments**. Es tracta d'eines sistematitzades que indiquen les pautes a seguir per introduir la perspectiva de gènere, com ara manuals, guies o *checklist* (llistes d'activitats a fer).

Avui dia es compta amb un bon nombre d'instruments per a la transversalitat de gènere, els quals s'estan desenvolupant en el si de diferents experiències governamentals.[62] Bàsicament ens referim a:

- Instruments de recollida d'informació
- Instruments de participació

[59] Alfama i Alonso, 2015.
[60] Alfama i Cruells, 2011.
[61] López, 2009.
[62] Podeu consultar el conjunt dels instruments citats en els Annexos d'aquest informe.

- Instruments d'anàlisi i diagnosi
- Instruments de planificació
- Instruments de contractació pública
- Instruments de seguiment
- Instruments d'avaluació
- Instruments de sensibilització

En els annexos del present treball hi podeu trobar referències a tots aquests instruments, així com el seu ús particular per part de tres administracions que destaquen pel seu èxit en l'aplicació d'instruments de transversalitat de gènere: Suècia, Xile i Andalusia.

BLOC III. FACILITADORS, OBSTACLES, LLIÇONS I PROPOSTES

6. FACILITADORS I OBSTACLES PER A LA TRANSVERSALITAT A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA CATALANA

Les diferents experiències analitzades en els apartats anteriors –a partir de la literatura especialitzada i dels diversos estudis previs que s'han anat citant–[63] han estat triangulades amb l'estudi de casos, i la conseqüent anàlisi de 3 projectes desplegats des de diferents departaments de la Generalitat de Catalunya. Recordem-los:

- "*Xarxa Emprèn*", impulsat pel Departament d'Empresa i Coneixement
- "*Pla de Seguretat de Cornellà*", amb el suport del Departament d'Interior
- "*Innogent*", impulsat pel Departament de Governació i Relacions Institucionals

L'anàlisi creuada de les fonts primàries amb les fonts secundàries han donat lloc als principals resultats del present treball. Així doncs, en primer lloc es presenten alguns elements que faciliten la transversalitat de gènere a l'administració pública catalana, seguit d'altres elements que, contràriament, l'obstaculitzen.

[63] Vegeu al final del Capítol 2 de metodologia del present informe una taula-síntesi del conjunt de tècniques desplegades.

FACILITADORS I OBSTACLES PER A LA TRANSVERSALITAT A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA	
FACILITADORS	**OBSTACLES**
1. La Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes, explicita l'obligació legal de desplegar les mesures necessàries per a la transversalitat de gènere a Catalunya. 2. L'ICD ha estat consolidat a la part alta de l'organigrama del govern de Catalunya i reconegut institucionalment 3. A Catalunya es compta amb una Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes 4. Les regidories que lideren les polítiques d'igualtat de gènere als ens locals presenten potencialitats per a desenvolupar la transversalitat de gènere en l'àmbit local, en tant que element de connexió entre l'ICD i el món local 5. L'ICD compta amb un important capital tècnic, altament capacitat i amb alts coneixements en perspectiva de gènere i en transversalitat de gènere 6. Es compta amb l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, com a eina de generalització de les necessitats formatives per a tot el personal de l'administració catalana 7. En el si de diferents departament existeixen els Grups de Treball per a la Transversalitat de Gènere. 8. Es compta amb la incorporació de la transversalitat de gènere a les bases reguladores d'alguns projectes i programes 9. En les comunicacions es fa un ús generalitzat de llenguatge no sexista 10. Hi ha percepcions favorables a la inclusió de la perspectiva de gènere 11. Hi ha estructures de treball i valors afins a la transversalitat de gènere	1. La coordinació entre les diferents institucions i administracions públiques catalanes és millorable 2. L'arquitectura de gènere vertical resta pendent de consolidar 3. Les connexions amb altres òrgans de govern que gestionen polítiques de gènere (LGTBI) més enllà de l'eix dones-homes són subtils 4. Els mecanismes de coordinació entre les direccions dels departaments i els òrgans transversals és millorable 5. La formació de les persones comissionades en transversalitat i en perspectiva de gènere és irregular 6. L'estatus de les persones comissionades en el propi departament és incert i no reconegut 7. Hi ha una pèrdua de capital professional i intel·lectual 8. La formació en perspectiva de gènere del personal del conjunt de l'administració és deficient 9. Hi ha un dèficit de diagnòstics participatius per a l'elaboració de projectes i programes 10. La utilització de dades segregades per sexe i altres indicadors sensibles al gènere en els projectes dels diferents departaments és insuficient 11. Hi ha una deficient comprensió i un compliment no exhaustiu de les bases reguladores de la transversalitat de gènere en els projectes dels departaments 12. Hi ha confusió sobre el significat i l'abast de la perspectiva de gènere 13. Les dinàmiques socials i les polítiques públiques són percebudes com a neutres per se en matèria de gènere 14. Hi ha discursos de resistència a la transversalitat de gènere

6.1. ELEMENTS FACILITADORS de la transversalitat de gènere a l'administració pública catalana

1. La Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes, explicita l'obligació legal de desplegar les mesures necessàries per a la transversalitat de gènere a Catalunya.

L'aprovació de la Llei 17/2015 per part del Parlament de Catalunya mostra el compromís polític a més alt nivell amb l'estratègia de transversalitat de gènere. La llei estableix que "*els poders públics han d'aplicar la perspectiva de gènere i la perspectiva de les dones en les actuacions, a tots els nivells i a totes les etapes, reconeixent el valor que aporten dones i homes i aplicant de manera positiva els canvis necessaris per a millorar la societat i respondre a les realitats, les oportunitats, les necessitats i les expectatives dels dos sexes.*" (art.3)

La Llei 17/2015 defineix les competències de la Generalitat i dels ens locals en matèria d'igualtat, així com el marc organitzatiu que ha de facilitar el desplegament de la transversalitat de gènere, definint les competències i funcions dels diferents organismes. Estableix les línies que han de guiar les polítiques en els diferents àmbits d'actuació per garantir la transversalització de la perspectiva de gènere.

Es tracta d'un facilitador clau per desplegar la transversalitat de gènere. La llei té un valor operatiu, ja que estableix mandats clars i és d'obligat compliment, amb sancions per casos d'incompliment; i té també un alt valor simbòlic, ja que és fruit d'un acord social ampli entre forces polítiques, amb la participació de moviments feministes i entitats de defensa dels drets de les dones. La llei és un marc ineludible a què recórrer pel desplegament de la transversalitat de gènere.

2. L'ICD ha estat consolidat a la part alta de l'organigrama del govern de Catalunya i reconegut institucionalment

Tal i com determina la Llei 17/2015, a partir de la seva aprovació l'Institut Català de les Dones passa a ser un òrgan que se situa directament en el Departament de Presidència. Aquest nou posicionament en l'organigrama de l'administració li atorga majors poders, legitimitat i emplaçament estratègic per desplegar accions i polítiques de forma transversal i dirigides al conjunt de departaments. S'obre una nova etapa en què el reconeixement institucional de l'ICD és fort per si mateix en contrast amb el posicionament ocupat fins el moment.

3. A Catalunya es compta amb una Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes

Aquest òrgan és clau per a la transversalització de la perspectiva de gènere en el conjunt dels projectes i programes del govern. Així, tot i que la seva mera existència no sigui suficient –atès que convé treballar perquè pugui ser eficaç en la seva missió–, potencialment suposa una eina cabdal que ha de facilitar la transversalitat de gènere.

4. Les regidories que lideren les polítiques d'igualtat de gènere als ens locals presenten potencialitats per a desenvolupar la transversalitat de gènere en l'àmbit local, en tant que element de connexió entre l'ICD i el món local

Els ens locals tenen un paper central en la implementació de polítiques d'igualtat de gènere, ja que són les administracions més properes a la ciutadania. El seu protagonisme ha estat reforçat amb la Llei 17/2015. Entre les competències que els atorga l'article 6 s'hi troben: "*estudiar i detectar les mancances i les necessitats de les dones; sensibilitzar la població sobre les causes de la violència masclista i impulsar actuacions i campanyes de prevenció; atendre, informar i orientar les dones sobre programes i recursos per a facilitar l'exercici efectiu de llurs drets, i sensibilitzar homes i dones en termes d'igualtat de drets i deures*". Així mateix, els ens locals han de "*crear i adequar els mecanismes necessaris per a integrar la transversalitat de la perspectiva de gènere en llurs actuacions polítiques; establir les condicions de formació i capacitació del*

personal a llur servei; elaborar, aprovar, executar i avaluar els plans d'igualtat de dones i homes destinats al personal a llur servei" i *"dissenyar i aplicar polítiques destinades a eradicar les desigualtats i les explotacions de les dones en tots els àmbits locals d'intervenció".*

El fet que els ens locals comptin amb regidories dotades d'un ventall tan ampli de funcions en matèria de polítiques d'igualtat, suposa un facilitador per tal de fer arribar la transversalitat de gènere a tots els nivells de l'administració. En aquest sentit, les regidories són una potencial porta d'entrada de l'ICD als municipis, que en la seva missió de liderar les polítiques d'igualtat a tot el territori té la capacitat de nodrir els ens locals de continguts i eines per a un desplegament efectiu de la transversalitat. La potencial acció coordinada entre l'ICD i les regidories és un clar facilitador per a desplegar la transversalitat de gènere a tots els nivells de l'administració.

5. L'ICD compta amb un important capital tècnic, altament capacitat i amb alts coneixements en perspectiva de gènere i en transversalitat de gènere

L'Institut Català de les Dones compta amb un personal tècnic altament format en perspectiva de gènere, i amb coneixements amplis sobre el desplegament de la transversalitat de gènere. Com hem vist en l'anàlisi d'altres Instituts de Polítiques de Dones i Igualtat (Suècia, Andalusia, País Basc, Xile...), la conformació d'un equip tècnic que presenti formació i competències garantides per a la gestió de la transversalitat de gènere és clau per a l'èxit d'aquestes polítiques i, per tant, de la pròpia institució.

6. Es compta amb l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, com a eina de generalització de les necessitats formatives per a tot el personal de l'administració catalana

L'EAPC és un organisme autònom del govern de Catalunya, i un dels més consolidats. Fou fundat el 1912, i té com a missió *"millorar i innovar les administracions públiques catalanes mitjançant la formació i la recerca en matèria de gestió pública, per promoure una cultura i uns valors compartits de servei públic"* que ajudin a les institucions a integrar els nous membres en el seu entorn de treball, a millorar els resultats de les persones que hi treballen en el desenvolupament de les seves responsabilitats i a preparar les persones de l'organització per als canvis futurs.[64] En tant que es tracta de l'organisme que concentra la formació del personal de l'administració pública catalana, el potencial per difondre la perspectiva de gènere el converteix decididament en un facilitador de la transversalitat.

7. En el si dels departaments existeixen Grups de Treball per a la Transversalitat de Gènere

En el si dels departaments de la Generalitat de Catalunya, i actuant com a òrgans transversals intradepartamentals, es compta amb els Grups de Treball per a la Transversalitat de Gènere (GTTG). Es tracta d'una xarxa interna, de cada departament, conformada per un equip de persones que es mobilitzen per tal de recollir informació i coordinar-se amb les persones comissionades de la CTI. Grups com el GTTG existeixen també en altres dels territoris analitzats, com Andalusia i el País Basc, amb la diferència que en aquests dos territoris cada GTTG es coordina amb la Unitat d'Igualtat de Gènere del departament propi, mentre que a Catalunya aquestes unitats encara no s'han posat en marxa.

8. Es compta amb la incorporació de la transversalitat de gènere a les bases reguladores d'alguns projectes i programes

Com a fruit dels informes d'impacte de gènere que l'ICD realitza des del 2001, alguns projectes i programes de diferents departaments de la Generalitat inclouen en les seves bases criteris de transversalitat de gènere que regulen l'atorgament de subvencions dirigides a les entitats que els han d'implementar. Aquesta mesura facilita la transversalitat de gènere a l'acció política que es du a terme per part d'entitats

[64] Podeu consultar les seves funcions i composició als arxius del gencat.cat: http://eapc.gencat.cat/ca/lescola [darrera consulta, el 23 de febrero de 2016]

externes a l'administració. Fer explícit el compromís amb la igualtat en els reglaments és una mesura clau ja que li dóna legitimitat i al mateix temps la fa d'obligat compliment. Aquesta mesura s'ha trobat en un dels projectes pilot analitzats en el marc del present treball (Xarxa Emprèn, del Departament d'Empresa i Ocupació), que estableix a les seves bases reguladores criteris de transversalitat de gènere, posant de manifest un compromís polític i establint un mandat clar. En concret, aquest projecte estableix que totes les entitats participants al projecte hauran de tenir en compte criteris de gènere en la planificació, execució i avaluació de les seves accions.

9. En les comunicacions es fa un ús generalitzat de llenguatge no sexista

El vuitè principi de l'article 3 de la Llei 17/2015 determina clarament l'obligació dels poders públics d'utilitzar llenguatge no sexista en totes les seves comunicacions. La utilització del llenguatge no sexista és la única mesura facilitadora que apliquen tots els projectes analitzats. Es tracta d'una pràctica sistematitzada dins la Generalitat de Catalunya molt abans de l'aprovació de la citada llei, fet que garanteix el seu compliment. En aquest sentit, hi ha dos elements aquí realitzats per l'Institut Català de les Dones des del 2001 que han contribuït àmpliament a la generalització d'aquesta pràctica més enllà de la pròpia llei: [a] els informes d'impacte de gènere, i [b] les formacions al personal de l'administració pública catalana. L'acord sobre l'ús no sexista del llenguatge és un bon exemple de com articular la transversalitat de gènere a partir del compromís polític, un mandat clar de l'abast de tota l'administració, i la dotació de les eines necessàries per dur-ho a terme. Tot i que en un primer moment el personal de l'administració pública no tenia els coneixements per fer un ús no sexista del llenguatge, després d'uns anys de l'aplicació de les guies i de la correcció de tots els textos, el llenguatge no sexista està totalment incorporat, fins al punt que algunes de les participants a les sessions de treball admeten que el llenguatge sexista i androcèntric els resulta visualment incòmode.

10. Percepcions favorables a la inclusió de la perspectiva de gènere

En el treball de camp s'han detectat dins del personal de l'administració catalana dos grans marcs discursius favorables a la transversalitat de gènere:

- *Consideració de la igualtat com a qüestió de drets.* La percepció que les persones tenen dins de l'administració sobre la qüestió de la igualtat entre dones i homes pot facilitar o obstaculitzar el procés de transversalitat de gènere. Una percepció positiva per a la transversalitat de gènere és aquella que reconeix les polítiques adreçades a pal·liar la desigualtat entre dones i homes com a una qüestió de drets fonamentals que no pot posar-se en dubte. Aquesta percepció inclou l'acceptació i justificació de les polítiques de discriminació positiva com a mesures transitòries que només tenen sentit en una realitat de desigualtats entre dones i homes. Des d'aquesta postura, es considera imprescindible un compromís polític ferm amb l'equitat que no depengui de canvis de govern ni de prioritats polítiques, donat que la igualtat entre dones i homes es percep clarament com una garantia per a què totes les persones puguin gaudir dels seus drets.
- *Percepció de la perspectiva de gènere com a font d'eficàcia i eficiència entre alguns actors.* Entre una part del cos tècnic de l'administració pública catalana existeix una percepció receptiva a la transversalitat de gènere, i que entén la perspectiva de gènere com a una eina per entendre millor la realitat sobre la qual actua l'administració. Aquesta actitud és més fàcil de trobar entre persones que implementen polítiques que donen servei directament a la ciutadania ja que tenen un *feedback* més explícit dels seus impactes. Algunes persones participants a les sessions de treball assumeixen que, donat que les polítiques han estat tradicionalment pensades per part dels homes, aquestes contenen un biaix androcèntric i, per tant, presenten a dia d'avui molt de marge per millorar en garantir que les dones tinguin el mateix accés efectiu a drets que els homes. Des d'aquesta postura es valora la perspectiva de gènere en el seu vessant més pràctic, com una eina per millorar l'assoliment dels objectius del propi lloc de treball.

11. Estructures de treball i valors afins a la transversalitat de gènere

Hi ha determinats projectes i programes que, pel seu àmbit d'actuació, han estat pensats des d'un inici com a estructures transversals: amb la participació de persones de diversos departaments, amb espais de coordinació forts i estables i canals de comunicació permanentment oberts entre els diferents agents. Aquest tipus d'estructures, i els principis i valors que regeixen, poden facilitar la transversalitat de gènere. Un exemple d'això s'ha trobat en un dels projectes pilot analitzats en el marc del present treball, Innogent (Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge), que té els següents principis i valors: "*la creença en la força de la xarxa; l'aposta pel treball col·laboratiu i la pràctica de l'intercanvi constructiu d'idees; la racionalitat econòmica i la responsabilitat envers els resultats; el respecte a les persones i a les seves opinions; la irrellevància del rol o posició de la persona a l'organització respecte del valor de les seves aportacions.*" El mateix projecte persegueix una cultura organitzativa basada en: "*organitzacions obertes i transparents, objectius ben definits, cultura de l'avaluació, gestió del coneixement i foment de la transversalitat i interdisciplinarietat*." Tots aquests elements, tot i que no comporten necessàriament un enfocament de gènere, sí són elements altament facilitadors de les polítiques transversals, i per tant de la transversalitat de gènere.

6.2. ELEMENTS OBSTACULITZADORS de la transversalitat de gènere a l'administració pública catalana

1. La coordinació millorable entre les diferents institucions i administracions públiques catalanes és millorable

Actualment no existeixen canals establerts per a la coordinació d'estratègies i accions en relació amb la transversalitat de gènere. El govern de la Generalitat de Catalunya no compta amb vies de coordinació per a aquesta qüestió amb altres institucions supralocals, com són les diputacions provincials, el govern central de l'estat o d'altres governs i institucions d'abast europeu.

Per una altra banda, i malgrat que les vies de comunicació amb el món local siguin a nivell institucional més vives, no es compta amb una coordinació regular i específica entre món local i govern de Catalunya pel que fa a les polítiques de transversalitat de gènere.

2. L'arquitectura de gènere vertical està pendent de consolidar

Actualment està en funcionament la Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes (CTI). Aquesta està actualment conformada per una representació de nivells tècnics mitjos de diferents departaments. D'altra banda, al seu nivell superior hi trobem la Comissió Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes (CI), que hauria d'estar composada per càrrecs polítics. Tanmateix, a la pràctica en la CI s'hi delega en càrrecs tècnics que desconeixien la qüestió i que no tenen capacitat d'acció. [65] En aquest sentit, la CTI no compta encara amb un suport sòlid i explícit per part dels nivells de decisió política i executiva del govern. Models d'èxit com el del País Basc demostren que és necessari posar en marxa mecanismes institucionals ferms que assegurin la implicació en la transversalitat de gènere dels espais de decisió més alts.. És per això que, com ja s'ha esmentat, a Euskadi la Comissió Interdepartamental està presidida directament pel propi Lehendakari.

La falta d'una implicació activa de les altes instàncies polítiques amb la transversalitat de gènere és potser un dels principals obstacles per a la seva generalització efectiva actualment. La Llei 17/2015 ja determina mecanismes per tal de garantir la implicació de tots els nivells polítics i tècnics dels diferents departaments en la transversalitat, però a data de 2016 encara s'han de desplegar i posar en pràctica. El dèficit per a la

[65] Aquesta anàlisi és fruit de l'observació realitzada en el marc d'aquesta recerca. Tanmateix, aquesta qüestió ja ha estat abordada i a partir de la reunió de la Comissió Interdepartamental celebrada el 22 de juliol del 2016, sota el lideratge de la presidència de l'ICD, s'ha garantit l'assistència d'alts càrrecs amb capacitat de decisió.

implicació de les altes instàncies polítiques afecta la Generalitat en el seu conjunt, però també afecta a cadascun dels departaments, atès que els seus respectius òrgans directius tampoc no compten amb vies efectives que els portin a comprometre-s'hi.

3. Les connexions amb altres òrgans de govern que gestionen polítiques de gènere (LGTBI) més enllà de l'eix dones-homes són subtils

A l'administració pública catalana hi ha dos òrgans responsables de desenvolupar polítiques i actuacions dirigides a eradicar les desigualtats socials produïdes per qüestió de gènere. En el primer cas, i el més rellevant per magnitud i tradició, hi ha l'Institut Català de les Dones, centrada en l'eix de desigualtats que es produeixen per raó de sexe entre les dones i els homes. En el segon cas hi ha l'àrea que gestiona les polítiques LGTBI –actualment anomenada Àrea per a la Igualtat de Tracte i No-discriminació de Persones Lesbianes, Gais, Bisexuals, Transgèneres i Intersexuals–, centrada en l'eix de desigualtats que es produeixen per raó de l'orientació sexual i la identitat de gènere.

Tot i que la gairebé inexistent col·laboració efectiva entre aquests organismes no suposi estrictament un obstaculitzador per a la transversalitat de gènere, una cooperació més propera sí podria facilitar una major eficiència en els diversos esforços desplegats per totes les parts.

4. Els mecanismes de coordinació entre les direccions dels departaments i els òrgans transversals és millorable

La recerca desenvolupada revela que, pel que fa la implementació de la transversalitat de gènere, no hi ha canals efectius de comunicació entre la Comissió Tècnica Interdepartamental i els òrgans directius de cada departament. És a dir, els equips directius dels departaments no compten amb mecanismes de comunicació, específics i formals, amb les persones comissionades per tal de conèixer l'activitat i els acords presos a la Comissió Tècnica Interdepartamental, i validats i impulsats per la Comissió Interdepartamental. En aquest sentit, les persones comissionades dels diferents departaments es troben en general sense el suport dels nivells directius, la qual cosa emergeix com un dels principals obstaculitzadors per a la transversalitat de gènere a l'administració pública de la Generalitat de Catalunya.

5. La formació de les persones comissionades en transversalitat i en perspectiva de gènere és irregular

A la Comissió Tècnica Interdepartamental hi ha algunes persones membres que presenten una formació d'alt nivell i experiència en l'aplicació de la perspectiva de gènere en diferents sectors de l'administració. Tanmateix, també hi ha algunes persones amb una formació en perspectiva de gènere molt limitada i millorable. Aquest fet pot produir que algunes d'aquestes persones mostrin un interès i una comprensió menor en les tasques de la pròpia Comissió.

6. L'estatus de les persones comissionades en el propi departament és incert i no reconegut

L'actual Comissió Tècnica Interdepartamental veu limitada la seva capacitat d'actuació a causa del lloc que ocupen les persones comissionades en els seus respectius departaments. Hi ha dos elements que es presenten com obstaculitzadors en aquest sentit:

- *Rang variable*. Les persones membres de la Comissió Tècnica Interdepartamental no tenen totes elles un rang de direcció; en alguns casos són tècniques amb un rang menor, fet que limita la seva incidència en el si del departament.
- *Manca de reconeixement.* La figura de les persones comissionades i la seva tasca no és reconeguda per part de les altes instàncies dels departaments. La manca de reconeixement i estatus els hi resta gran marge per a la intervenció envers la transversalitat de gènere.

7. Pèrdua de capital professional i intel·lectual

Com ens mostra l'anàlisi, i tal i com expliquen les diferents persones entrevistades d'altres instituts de polítiques de dones i igualtat,[66] per al funcionament d'aquestes institucions és fonamental garantir una estabilitat estructural i consolidar un equip tècnic altament format en perspectiva de gènere i amb experiència en polítiques d'igualtat i en estratègies de transversalitat. Tanmateix, i de forma contrària, durant l'any 2015 i 2016 l'ICD ha passat per una important descapitalització tècnica, suposant aquest un dels més importants obstacles que la institució ha hagut de confrontar per tal de ser capaç de liderar la transversalitat de gènere, tant de cara endins (Generalitat de Catalunya), com de cara enfora (relacions interinstitucionals i prestigi públic). L'eventual descapitalització és resultat de dos processos paral·lels, de caire exogen i endogen respectivament.

- **Reestructuració genèrica per al conjunt d'òrgans de la Generalitat.** La reestructuració soferta pel conjunt de la Generalitat de Catalunya respecte als concursos interns dels cossos de gestió i cossos tècnics superiors ha afectat directament diversos òrgans de govern, entre els quals també l'ICD. Els efectes d'aquesta reestructuració representen actualment una amenaça important per a la transversalitat de gènere, davant d'una pèrdua del capital professional i intel·lectual acumulat al llarg dels darrers anys en els equips tècnics que hi treballaven.
- **Inexistència de garanties per a la incorporació de nous equips formats i capacitats en perspectiva de gènere**. La pèrdua dels equips tècnics no s'està suplint en tots els casos amb la incorporació de nous perfils que puguin garantir capacitació en perspectiva de gènere, i una sòlida experiència en la gestió de la transversalitat de gènere a l'administració pública.

La pèrdua d'aquest personal suposa un important obstaculitzador per a la continuació i la millora dels processos de transversalitat de gènere, i per tant, per a la implementació efectiva de la tot just estrenada Llei 17/ 2015 (art. 9).

8. La formació en perspectiva de gènere del personal del conjunt de l'administració és deficient

La manca d'una mínima formació i d'uns coneixements compartits que proporcionin un marc conceptual comú sobre la perspectiva de gènere es troba a la base d'un bon nombre dels obstacles ja citats en el desenvolupament de la transversalitat de gènere. Aquest element s'ha evidenciat de forma reiterada en les sessions de treball dutes a terme amb els projectes pilot analitzats, fent evident un dèficit general de formació en aquest àmbit. La formació que rep el personal de l'administració pública no acostuma a incloure la perspectiva de gènere dins el temari. I les formacions que ara existeixen sobre l'aplicació de la perspectiva de gènere a àmbits específics són puntuals, discontínues i l'assistència depèn de la motivació personal. De manera que les persones que han assolit aquest nivell mínim de perspectiva de gènere són una ínfima part del personal de l'administració i sovint són aquelles persones que ja estaven prèviament sensibilitzades.

9. Hi ha un dèficit de diagnòstics participatius per a l'elaboració de projectes i programes

La participació és un element important de la transversalitat de gènere. Conèixer de forma directa les necessitats i demandes de les dones és una forma indiscutible de fer aflorar els problemes i desigualtats sobre els que cal actuar. El conjunt dels projectes pilot analitzats destaquen per una doble absència: per un costat, no es fan diagnòstics de necessitats amb perspectiva de gènere; d'una altra banda no es despleguen metodologies participatives en cap de les etapes de desenvolupament dels projectes.

[66] Entrevistes realitzades a Ana Alberdi (Emakunde) i Pilar Gutiérrez (Instituto Andaluz de la Mujer).

10. La utilització insuficient de dades segregades per sexe i altres indicadors sensibles al gènere en els projectes dels diferents departaments és insuficient

Un altre element obstaculitzador que emergeix en l'anàlisi d'alguns dels projectes estudiats és la infrautilització de dades segregades per sexe. Aquesta mancança es dóna en dues fases: en alguns casos la variable sexe no s'introdueix a la recollida de dades, de manera que ja no es disposa d'aquesta informació; i en altres casos, tot i disposar de dades segregades, aquestes no s'utilitzen per a l'anàlisi. Les dades segregades per sexe són una eina bàsica per aproximar-nos a les desigualtats, i per tant són un indicador ineludible per saber quins efectes poden tenir sobre dones i homes les actuacions que s'estan duent a terme. Cal fer esment que la mera utilització de dades segregades per sexe no garanteix una anàlisi amb perspectiva de gènere de les mateixes, ja que aquesta requereix posar en relació les dades amb altres elements més estructurals del sistema de sexe-gènere. Més enllà de les dades segregades per sexe, és molt positiu introduir nous indicadors, informació qualitativa i estudis específics, per tal d'obtenir informació més rica sobre la realitat. Actualment aquestes eines es fan servir només de forma anecdòtica.

11. Hi ha una deficient comprensió i un compliment no exhaustiu de les bases reguladores de la transversalitat de gènere en els projectes dels departaments

Tot i que en alguns casos ja es compti amb la inclusió de criteris de gènere en la regulació dels ajuts públics aquest fet no significa necessàriament que es desenvolupin els mecanismes necessaris per garantir el seu compliment en termes d'avaluació i de rendició de comptes. En l'aproximació als casos d'estudi s'ha constatat que, tot i l'existència de bases reguladores que exigeixen la introducció de criteris de transversalitat de gènere en la planificació, disseny i avaluació de les actuacions, a la pràctica les persones que han d'aplicar-ho no saben en què consisteix introduir la perspectiva de gènere. De la mateixa manera les persones responsables de requerir els compliment d'aquests criteris no compten amb uns indicadors clars per garantir que es compleix el reglament. Els textos reguladors són simbòlicament molt potents per expressar un compromís polític, però per tal que es materialitzin cal que siguin concretats en procediments clars i que les persones que han d'executar-los estiguin capacitades per garantir el seu compliment.

12. Hi ha confusió sobre el significat i l'abast de la perspectiva de gènere entre els equips tècnics

Com a resultat de la manca de coneixements i sensibilització emergeixen idees molt confuses sobre què és la perspectiva de gènere i més encara sobre com pot ser aplicada a la feina quotidianament. Hi ha dos errors freqüents sobre el significat de la perspectiva de gènere que s'han detectat en els grups de treball amb el personal dels projectes analitzats:

- *Perspectiva de gènere = paritat.* Un error recorrent passa per confondre perspectiva de gènere amb *paritat*, com a qüestió numèrica que fa referència a la presència percentual de dones i homes. La perspectiva de gènere requereix anar una passa més enllà i connectar la qüestió numèrica amb les arrels socioculturals situades en el sistema sexe-gènere, així com posar de manifest les conseqüències en termes de desigualtat socioeconòmica i de gaudi de drets entre dones i homes. La paritat, com a criteri útil per a mesurar la desigualtat en un context concret, no pot condensar la complexitat del gènere com a categoria que ordena tota la realitat social. En aquest sentit, en molts casos s'afirma que ja es treballa amb perspectiva de gènere, ja què com a mínim el 50 % del personal en aquella àrea són dones.
- *Perspectiva de gènere = violència masclista.* Un altre error freqüent és associar la perspectiva de gènere a la lluita contra la *violència masclista*, dificultant una mirada de gènere en tots els àmbits socials i focalitzant-la només en l'efecte més visible d'un sistema molt més ampli. Es tracta d'aquella visió esbiaixada que respon a la metàfora de l'iceberg, en què només es veu la part superficial mentre tota la base del problema roman amagada.

Aquestes percepcions, que confonen la perspectiva de gènere amb la paritat o amb l'abordatge de la violència masclista, desvien l'atenció d'una mirada integral que permeti dur a terme una anàlisi de gènere en cada context.

13. Les dinàmiques socials i de les polítiques públiques són percebudes com a neutres *per se* en matèria de gènere

La manca de perspectiva de gènere entre el personal de l'administració pública i les entitats col·laboradores té com a resultat un altre element obstaculitzador: la percepció de la realitat social i dels projectes d'intervenció pública com a neutres en termes de gènere. Sovint es pensa l'acció pública com a neutra *per se*, i no com a conjunt d'actuacions dirigies a persones que es troben travessades pel gènere. Sota aquesta pretesa neutralitat l'anàlisi de gènere no sembla pertinent. És freqüent confondre una acció que no discrimina directament a ningú amb una acció neutra, com ara quan s'admet que un servei està obert a dones i homes per igual, tot i que es tingui constància que dones i homes no n'obtenen els mateixos beneficis.

14. Hi ha discursos de resistència a la transversalitat de gènere

A les sessions de treball amb els projectes pilot s'han recollit diversos arguments que s'oposen a la transversalitat de gènere sota diferents preceptes. D'una banda hi ha resistències de caire cultural, percepcions de la realitat que no permeten veure les desigualtats existents entre dones i homes, la idea que la igualtat ja està assolida i que, per tant, no té sentit dedicar-hi esforços ni recursos. Altres resistències tenen a veure amb l'animadversió al canvi. Hi ha persones que s'oposen a canviar la seva forma de treballar, especialment si es percep que el canvi ve de fora i que el que se'ls demana no té a veure amb les funcions pròpies del lloc de treball. Algunes d'aquestes idees deriven de la manca de coneixement i poden presentar també arrels culturals molt profundes, per la qual cosa estarien força esteses tot i que sovint puguin passar desapercebudes. Vegem-ho amb més detall:

- Una idea força estesa –i com veiem, recurrent– és la d'*entendre que la igualtat entre dones i homes ja està assolida.* Es parteix de la idea reduccionista de la igualtat com a manca de discriminació en un plànol formal, que invisibilitza les desigualtats existents entre dones i homes en múltiples contextos i nivells. Si les desigualtats no són visibles la transversalitat de gènere es considera innecessària.
- Una altra idea que obstaculitza la transversalitat de gènere és el fet de considerar que es tracta d'un *tema secundari que no és inherent al propi lloc de treball*. Aquesta concepció deriva de l'esmentada visió de la realitat com a neutra. És freqüent considerar que la feina que es du a terme és neutra en termes de gènere de manera que quan es requereix que s'apliqui la perspectiva de gènere moltes persones perceben que se'ls demana una tasca extra i inútil, que és externa a les funcions pròpies del seu lloc de feina habitual i que a més no respon a una necessitat tangible. Pel contrari, la transversalitat de gènere no implica assumir noves funcions sinó més aviat revisar la feina que ja s'està fent, tenint en compte que aquesta no derivi de forma directa o indirecta en la promoció (majoritàriament involuntària) de desigualtats socials.
- Una altra idea que juga en contra de la transversalitat de gènere és *percebre-la com una despesa en comptes de com una inversió*. No es percep la transversalitat de gènere com a una eina útil per a la millora significativa de la qualitat i l'eficiència de les polítiques públiques. Es desconeix el fet que la perspectiva de gènere permet conèixer millor els problemes i les necessitats de les persones en la seva diversitat i, per tant, oferir serveis més adequats. Tampoc està present la idea que la transversalitat de gènere implica coherència entre polítiques i optimització de recursos. Actualment aquesta coherència està en dubte, la qual cosa sovint suposa un malbaratament de recursos públics. Per exemple, es destinen mitjans econòmics i personals als serveis d'atenció a les víctimes de violència masclista al temps que no es revisen els continguts dels mitjans de comunicació públics, que en molts casos reprodueixen aquelles creences que es troben a l'arrel de la violència masclista.

7. LLIÇONS APRESES

1. Més enllà de la qüestió fonamental dels drets de les dones i els homes, cada cop més administracions públiques de diferents països i regions autònomes lliguen la transversalitat de gènere a una qüestió d'eficiència i qualitat de les polítiques públiques

La transversalitat de gènere és una estratègia sorgida dels moviments de dones i moviments feministes a Beijing 1995. Tot i així, els seus beneficis es dirigeixen a tota l'administració pública i, per tant, el seu lideratge no ha de romandre exclusivament en els òrgans especialitzats, sinó que és lògic que s'assumeixi com a línia política estratègica per part dels governs. És creixent el discurs que defensa la transversalitat com a una qüestió d'eficiència en la gestió pública, ja que proporciona un millor coneixement de les necessitats de les persones i una major coherència entre polítiques i, per tant, contribueix a optimitzar recursos.

2. Es compta amb un important marge per a la millora de l'eficiència i la qualitat de la coordinació en l'àmbit de la transversalitat de gènere a la Generalitat de Catalunya

A nivell de gestió, la transversalitat requereix una gran capacitat de coordinació entre diferents àrees i nivells. Amb aquest objectiu existeixen els òrgans transversals que han estat descrits en el Bloc II d'aquest informe. A partir de les sessions de treball realitzades amb els diversos projectes es posa de manifest que existeixen notòries deficiències en l'articulació d'accions coordinades. Els canals que haurien de comptar amb una comunicació fluida per tal d'assegurar la coordinació fallen en diversos nivells.

- *ICD–Departaments*. D'una banda, tal com s'ha posat de manifest, la coordinació entre departaments i ICD que hauria de donar-se a la Comissió Tècnica Interdepartamental (CTI) no és prou efectiva, tant per motius propis dels departament com de funcionament de la CTI.
- *Departaments-Àrees internes*. D'altra banda, en els propis departaments les persones que tenen la funció d'estendre la transversalitat de gènere no tenen canals de comunicació estables i regulars amb totes les unitats que facin possible un assessorament eficaç sobre l'aplicació de la perspectiva de gènere.
- *ICD–Ens locals*. Els canals necessaris per la transversalitat de gènere entre ICD i els ens locals, tal com s'ha esmentat, són inexistents.

3. La nova situació de l'ICD en l'organigrama del govern suposa una oportunitat per recuperar el lideratge i el protagonisme a Catalunya en matèria de polítiques d'igualtat, i impulsar obertament la transversalitat de gènere en el conjunt d'actuacions del govern

La transversalitat de gènere implica assumir que el sistema sexe-gènere opera sobre tots els espais socials i que, conseqüentment, cal transformar les actuacions públiques en tots els àmbits i nivells de l'administració pública per assolir una societat més igualitària. En cas contrari, quan les qüestions de gènere s'aborden exclusivament des d'un àmbit, s'estableix una incoherència amb les polítiques que no tenen en compte la perspectiva de gènere. Amb l'objectiu de transversalitzar de forma efectiva la perspectiva de gènere, l'organisme que lideri aquest procés ha de situar-se orgànicament de forma transversal. El nou canvi de situació orgànica de l'ICD suposa doncs una oportunitat renovada per liderar aquest procés i dur a terme una acció integral que impliqui coherència entre l'actuació dels diferents departaments.

4. A Catalunya emergeixen problemes socials derivats directament del sistema sexe-gènere que actualment resten fora de l'àmbit d'actuació del ICD

El sistema sexe-gènere afecta tots els àmbits de la societat de forma transversal, essent però la causa directa d'algunes problemàtiques concretes. L'àmbit d'actuació de l'ICD no coincideix estrictament amb l'àmbit d'incidència del sistema sexe-gènere. En aquest sentit, algunes d'aquestes problemàtiques concretes no estan necessàriament dirigides o codissenyades conjuntament amb l'ICD. Concretament, la transversalitat de gènere es topa amb obstacles quan les polítiques de gènere estan coordinades des de diferents òrgans, no sempre prou coordinats entre ells.

- **La diversitat sexual i la identitat de gènere.** Una mirada àmplia de les situacions que resulten discriminatòries per raó de gènere hauria d'incloure l'homofòbia i la transfòbia com a qüestions a abordar des d'una perspectiva de gènere compartida. Actualment, a la Generalitat de Catalunya, com a gran part de les institucions públiques d'àmbit català i espanyol, els òrgans que gestionen les polítiques d'igualtat entre dones i homes són diferents als que gestionen les polítiques vinculades als col·lectius de persones LGTBI.

- **L'abordatge de la violència masclista.** De la mateixa manera que succeeix amb el punt anterior, en aquest cas el disseny estratègic de les polítiques dirigides a lluitar contra la violència masclista no estan íntegrament dirigides des de l'ICD. A dia d'avui, la seva gestió està distribuïda entre quatre departaments, i l'ICD dissenya i gestiona només una part minoritària dels diversos serveis i del conjunt de l'estratègia a adoptar.

El fet de disgregar el disseny de les polítiques estratègiques en matèria de gènere entre diferents òrgans situats en diversos departaments suposa un obstacle important per a l'acció estratègica coordinada i la transversalitat de gènere. Així mateix, presenta una gran potencialitat de desdoblament de recursos, i per tant de malbaratament i ineficiència en la seva gestió.

5. Hi ha marge per enfortir la perspectiva interseccional en l'anàlisi i comprensió del funcionament de les intervencions públiques dissenyades amb perspectiva de gènere

Analitzar la variable sexe de forma aïllada aporta una visió molt reduccionista de la realitat social. Hi ha variables que permeten visualitzar la diversitat entre les dones, com ara l'edat, el nivell socioeconòmic i educatiu, o la diversitat cultural. Aquesta és una necessitat que s'està fent explícita en les actuacions directes sobre la ciutadania. La realitat, els problemes, les necessitats i, per tant, l'impacte de les polítiques públiques sobre les persones pot variar significativament a partir de la variable sexe, però també pot fer-ho més enllà de la mateixa quan es troba en intersecció amb d'altres variables. Per aquest motiu, i especialment en contextos de diversitat cultural, un abordatge públic de les polítiques d'igualtat i de gènere que només tingui en compte el sexe de les persones pot donar una informació simplista i esbiaixada, i suposa un obstacle per a la transversalització d'una perspectiva de gènere àmplia i inclusiva amb totes les dones i homes.

6. La transversalitat de gènere requereix de mandats polítics clars i contundents per fer-se efectiva

La transversalitat de la perspectiva de gènere no és percebuda com una prioritat política, sinó que entre el personal de l'administració es percep que està sent tractada políticament com un tema menor. Així mateix, els canvis polítics que s'han derivat de la crisi econòmica han tingut un impacte tangible en aquest àmbit, i la situació actual és viscuda com un retrocés en la importància que havia tingut la transversalitat de gènere dins de l'administració. Emergeix per part de les persones participants a les sessions de treball la demanda de major implicació de les altes instàncies polítiques en l'impuls de la transversalitat, tant en el si de la Comissió Interdepartamental com per part del conjunt d'equips directius de cada departament. La manca de mandats polítics clars comporta que la perspectiva de gènere es trobi absent en l'elaboració de moltes polítiques. Aquesta absència és molt costosa per al procés de transversalitat, ja que si la perspectiva de gènere no s'inclou en el disseny de les polítiques, la seva introducció en fases ulteriors esdevé molt complicada.

7. Hi ha un important marge d'acció per articular de forma més eficaç i eficient la transversalitat de gènere amb l'àmbit local

The Council of European Municipalities and Regions (ECMR) creu que és al nivell de les municipalitats i comarques on millor es pot generar equitat en una societat, degut a la seva proximitat amb la vida diària de les persones. En el context català no existeix cap estructura específica per a l'articulació entre la Generalitat i els ens locals en matèria de polítiques d'igualtat i de gènere. En els contractes programa que s'estableixen entre l'ICD, l'Associació Catalana de Municipis (ACM) i la Federació de Municipis de Catalunya (FMC) tampoc no s'inclouen aspectes vinculats directament a la transversalització de la perspectiva de gènere. Aquest fet resta garanties de coherència entre les estratègies que s'impulsen des de l'ICD i les polítiques que s'implementen en els municipis.

8. Tant la Comissió Interdepartamental (CI) com la Comissió Tècnica Interdepartamental (CTI) per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes presenten un gran marge de millora per tal d'assolir una coordinació efectiva de les estratègies de transversalitat de gènere

Les transformacions que l'actual Comissió Tècnica Interdepartamental (CTI) ha endegat com a ens coordinador de les estratègies de transversalització de la perspectiva de gènere dins els departaments del govern de la Generalitat són encara molt incipients. Gran part de la seva activitat se centra en la coordinació dels informes d'impacte de gènere que es demanen anualment als departaments, sense poder aprofundir en l'execució de mesures per avançar en la transversalitat de gènere. Pel que fa a la composició de la CTI emergeixen algunes qüestions rellevants:

1. Tot i que hi hagi persones molt ben preparades, algunes de les persones que hi assisteixen –seleccionades per part dels propis departaments– poden presentar dèficits importants en matèria de formació, experiència i motivació en l'àmbit.
2. És notori el fet que aquestes persones sovint disposen d'una capacitat molt limitada a l'hora d'emprendre mesures efectives en el si dels seus propis departaments.

Així mateix, la Comissió Interdepartamental (CI) ha estat inoperativa durant els darrers anys, en tant que les persones de nivell polític (directors/es generals) que hi havien d'assistir delegaven en personal tècnic que no comptava amb capacitat de decisió, i que per tant adoptava sovint un tarannà passiu. Aquesta situació s'ha resolt en la nova composició de la CI.

9. Es detecten resistències vinculades a les cultures de treball i a factors d'ordre simbòlic que obstaculitzen la implementació efectiva de la transversalitat de gènere

Actualment la funció d'implementar la perspectiva de gènere dins dels diferents departaments de la Generalitat està en mans de persones que ocupen llocs de treball molt diversos, sovint sense formació ni experiència específica en la matèria, i en alguns casos amb una baixa motivació. La funció d'incorporar la perspectiva de gènere a totes les unitats dels departaments i òrgans públics sovint s'atribueix a una sola persona que ja compta amb altres funcions dins del departament, de manera que pot viure aquesta tasca com una sobrecàrrega o un sobreesforç. Pot succeir que el propi posicionament orgànic d'aquestes persones en el si del departament –així com el seu reconeixement institucional– no permeti que el mandat de transversalitat de gènere es dugui a terme de forma efectiva. La constitució d'òrgans específics en el si dels diferents departaments i òrgans públics, estipulada a la Llei 17/2015, presentarà així mateix problemàtiques lligades a l'ordre simbòlic (pensar que les polítiques públiques són neutres en termes de gènere o que la igualtat entre dones i homes ja està assolida). Així mateix, la seva creació també pot presentar algunes resistències inicials vinculades a les cultures de treball. La generalització de la transversalitat de gènere requereix de la introducció de noves accions en la pràctica quotidiana d'una part del personal, el qual no sempre presentarà bona disposició a incorporar canvis.

10. La feble comprensió de la perspectiva de gènere entre el personal de l'administració és un obstacle primari per a la transversalitat de gènere

Les idees sobre perspectiva de gènere es revelen simplistes i sovint força desencertades. La transversalitat de gènere és una noció que ressona, però no s'entén l'abast que té el sistema sexe-gènere sobre tots els espais socials i, menys encara, de quina manera les actuacions de cada àrea, servei, secretaria o direcció general operen en la reproducció de la desigualtat. S'evidencia un generalitzat dèficit de coneixements a l'hora de comprendre com la introducció de la perspectiva de gènere pot millorar les actuacions públiques de manera que repercuteixi positivament sobre l'interès general. En molts casos tampoc s'entenen quines transformacions implica el procés de transversalitat de gènere en el propi lloc de treball, ni es coneixen els instruments necessaris per fer-ho. Desbloquejar aquesta qüestió, i contribuir per a què el conjunt del personal de l'administració pública catalana incorpori la perspectiva de gènere en la seva acció tècnica i professional quotidiana és un pas imprescindible per a què la resta d'actuacions puguin tenir èxit.

Hi ha diverses concepcions i sensibilitats que dificulten la inclusió de la perspectiva de gènere. Es posen de manifest a partir de discursos que posen en dubte la necessitat i la pertinença de la transversalitat de gènere. Els principals discursos de resistència giren al voltant de les següents idees, percepcions i creences:

1. *La percepció de neutralitat respecte a la realitat i a les polítiques públiques.*
2. *La idea que la igualtat ja està assolida.*
3. *La creença que la perspectiva de gènere no és una qüestió pròpia del lloc de treball.*
4. *La idea que la transversalitat de gènere representa una despesa innecessària, una mena de luxe per a l'administració pública.*

11. Part dels equips de treball de l'administració pública presenten comportaments i percepcions proclius a la transversalitat de gènere

La trajectòria en la lluita per la igualtat i l'equitat també ha deixat fruits. Dins l'administració pública es fan patents postures compromeses amb la necessitat de desenvolupar la transversalitat de gènere, que posen el focus sobre diverses qüestions:

1. *Comprensió de la igualtat com a una qüestió irrenunciable de drets fonamentals.*
2. *Concepció de la perspectiva de gènere com a font d'eficàcia i eficiència.*
3. *Reconeixement del paper clau dels organismes especialitzats en gènere i igualtat i dels seus equips tècnics.*

12. Es compta amb un ampli marge de desenvolupament en l'aplicació d'eines de recollida i anàlisi d'informació amb perspectiva de gènere.

Sovint els projectes, programes i serveis no compten amb la informació necessària per conèixer l'impacte diferenciat que tenen les seves actuacions sobre dones i homes. Això es desprèn, en alguns casos, de la manca de sistematització de la recollida de dades segregades per sexe a totes aquelles intervencions amb persones. Un altre element que va en detriment de la recollida d'informació amb perspectiva de gènere és la poca importància que sovint es dona als processos de diagnosi i avaluació de les actuacions públiques.

8. PROPOSTES D'ACTUACIÓ

A continuació es presenten 14 propostes d'actuació, endreçades en 5 àmbits, i que responen de diferents maneres a la necessitat de millorar els processos de transversalitat de gènere impulsats des de la Generalitat de Catalunya. Responen també a l'aterratge d'alguns dels articles de la Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes, ja que en aquesta s'expliciten molts dels mecanismes que cal desplegar per tal de consolidar la transversalitat de gènere. El quadre següent mostra la correlació de les diferents categories de propostes d'actuació amb els diversos articles de la citada llei.

Tipologia d'actuacions	Articles de la Llei 17/2015 amb què es relaciona
A. Assolir una arquitectura de gènere sòlida i operativa que doni resposta al mandat de la Llei 17/2015	• Article 5 • Article 7 • Article 8 • Article 9 • Disposició addicional quarta
B. Impulsar la coordinació interinstitucional i el lideratge institucional de la Generalitat de Catalunya en la transversalitat de gènere	• Article 5 • Article 6 • Article 7 • Article 8 • Article14 • Disposició final primera
C. Facilitar la transversalitat de gènere en totes les polítiques, programes i projectes de l'administració pública	• Article 4 • Article 7 • Article 8 • Article 10 • Article 11 • Article 18 • Article 20 • Disposició final primera
D. Assegurar que la transversalitat de gènere incorpora coneixements acurats sobre les desigualtats i problemàtiques de la ciutadania	• Article 4 • Article 5 • Article 7 • Article 8 • Article 18 • Article 20 • Article 56 • Disposició final primera
E. Assegurar la capacitat i les competències necessàries per a la transversalitat de gènere en diferents nivells orgànics	• Preàmbul • Capítol 1. Definicions • Article 5 • Article 8 • Article 9 • Article 16 • Disposició final primera

A. Assolir una arquitectura de gènere sòlida i operativa que doni resposta al mandat de la Llei 17/2015

La transversalitat de gènere implica incidir en canvis en la forma de treballar dels equips tècnics del conjunt de departaments de la Generalitat i de la resta d'administracions públiques de Catalunya, així com dels organismes autònoms, les societats i els organismes públics vinculats o que en depenen (Art. 8). Per tal d'implementar la transversalitat de gènere cal dur a terme doncs alguns canvis (majors o menors segons l'organisme) en els protocols i les cultures de treball. Per tal que aquests canvis siguin viables i efectius, és imprescindible que els diferents equips professionals dels departaments i organismes públics comptin amb un mandat clar per part dels seus propis òrgans directius. Sense aquests mandats ni l'ICD ni cap òrgan transversal tindrà capacitat d'incidir directament en els protocols i cultures polítiques de la multitud d'equips tècnics i professionals de l'administració pública catalana. Cal doncs construir una cadena de transmissió de mandats que travessi els diferents nivells a partir dels seus càrrecs superiors directes. En el cas proposat, però, també es rastrejarien algunes similituds amb una part del model institucional desenvolupat al País Basc ja des del 1993,[67] amb la Comissió Interdepartamental per a la Igualtat de Dones i Homes, que és directament presidida pel Lehendakari.

En aquesta línia, per tal de garantir que la Comissió Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes té la capacitat per tal d'acomplir les funcions que li encomana la Llei 17/2015, es recomana un canvi substantiu en aquesta Comissió. Els passos serien els següents:

1. Refundar la Comissió Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes (CI)

Tot i que la CI està ja constituïda i representada sobre paper per directores i directors generals de diversos departaments de la Generalitat, els darrers anys aquestes persones han delegat en personal tècnic, el qual no comptava amb capacitat de decisió ni amb suficient capacitat per a l'acció. En aquest sentit, la CI ha estat una comissió no operativa en les funcions que tenia atorgades.

En aquest sentit, la CI hauria de refundar-se en un òrgan institucional de caire polític i simbòlic, liderat efectivament pel Conseller o Consellera de la Presidència de la Generalitat de Catalunya, amb l'acompanyament de la presidenta de l'ICD i amb la presència de representants d'alt nivell de tots els departaments de la Generalitat. El ferm lideratge del Conseller o Consellera de la Presidència de la Generalitat és un element substantiu per a la consolidació d'un mandat per a la transversalitat de gènere des d'una de les més altes instàncies institucionals de Catalunya, directament a sota de la Presidenta o President del Govern de Catalunya. En certa manera, es tractaria de refundar la CI cenyint-se senzillament a la composició ja estipulada en els propis registres de la Generalitat de Catalunya.

La CI refundada ha de comptar, efectivament, amb les següents persones membres:[68]

1. Presidència: el/la Conseller/a de la Presidència de la Generalitat de Catalunya.
2. Vicepresidència: presidenta de l'Institut Català de les Dones.
3. Membres:

---

[67] Recollida a l'Article 13 de la Llei 4/2005 i regulada través del Decret 261/2006 [lleis del parlament basc], la Comisión Interdepartamental para la Igualdad de Mujeres y Hombres, adscrita a Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, és l'òrgan de coordinació de les actuacions del govern basc en matèria d'igualtat. Li correspon, entre altres comesos, coordinar l'execució del pla per a la igualtat en el govern basc, dinamitzant els processos de programació, seguiment i avaluació, així com impulsar la col·laboració i coordinació entre els departaments per al desenvolupament d'una intervenció integral en matèria d'igualtat. Aquesta comissió és presidida des del 1993 pel Lehendakari i està composada per representants de cada un dels departaments, amb rang de viceconsellera o viceconseller, comptant amb el suport d'un grup tècnic interdepartamental, també regulat en el citat decret i composat per personal tècnic especialitzat en igualtat de tots els departaments. A més, el decret assenyala també l'establiment de grups de treball per a l'abordatge de qüestions específiques o sectorials (Emakunde, 2010).

[68] Podeu consultar la seva composició als arxius del gencat.cat: http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organisme_fitxa.jsp?codi=9802 [darrera consulta, el 23 de febrer de 2016]

- Una persona representant de cadascun del departaments en què s'organitza la Generalitat de Catalunya, que ocupi el càrrec d'una Secretaria General o una Direcció General.
- La persona titular de la Secretaria General o Direcció General de Joventut.
- La persona titular de la Secretaria General o Direcció General de l'Esport.
- La persona titular de la Direcció Executiva de l'Institut Català de les Dones.
- Una persona representant de la Direcció General de Policia, que ocupi el càrrec d'una Secretaria General o una Direcció General.
- Una persona representant del Consell Audiovisual de Catalunya, que ocupi el càrrec d'una Secretaria General o una Direcció General.
- Una persona representant de la Direcció General de Famílies, que ocupi el càrrec d'una Secretaria General o una Direcció General.

4. Secretaria: una persona que tingui la condició de funcionària adscrita a l'Institut Català de les Dones.

Així mateix, i segons les recents modificacions de la Llei 17/2015, en la seva disposició final primera, corresponen a la Comissió Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes les funcions següents:

a) Coordinar l'actuació dels departaments de l'Administració de la Generalitat en matèria de polítiques d'igualtat de gènere.
b) Establir criteris i marcar pautes per a la intervenció operativa en aquesta matèria d'acord amb aquesta llei.
c) Aprovar l'informe anual d'execució de la transversalitat de la perspectiva de gènere a l'Administració de la Generalitat.
d) Establir anualment les prioritats del Govern en polítiques d'igualtat de gènere.
e) Impulsar i coordinar els programes operatius sectorials.
f) Resoldre les qüestions tècniques que elevi la Comissió Tècnica Interdepartamental de la Igualtat Efectiva de Dones i Homes.
g) Complir-ne qualsevol altra que tingui atribuïda per reglament.

Funcionament de la CI:

- Una trobada anual o bianual
- Convocatòria de la premsa i els mitjans de comunicació nacionals

Per a la refundada Comissió Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes caldria desplegar els mateixos elements simbòlics que ja es duen a terme per a la Comissió Nacional per una Intervenció Coordinada contra la Violència Masclista; això és, ubicar-la en un espai d'alta càrrega simbòlica –el Palau de Pedralbes–, donar la presidència a una màxima figura institucional –el conseller o la consellera del departament d'on penja l'ICD–, i fer-ne ressò mediàtic i a nivell intern de l'administració. En el cas que ens ocupa, el procés ha de ser el mateix.

2. Refundar i articular la Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes (CTI)

La CI refundada i presidida pel Conseller o Consellera de la Presidència de la Generalitat no serà una comissió operativa, sinó més aviat un òrgan directiu, legitimador i per tant impulsor del conjunt del procés. En aquest sentit, segueix sent absolutament necessària la tasca d'un equip tècnic multidisciplinari que treballi per al desplegament operatiu de la transversalitat de gènere en el conjunt dels departaments de l'administració pública. La Llei 17/2015 ja proveeix d'aquest òrgan transversal –Comissió Tècnica Interdepartamental per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes– però, com hem vist, ara mateix presenta alguns problemes que convé corregir, procurant que no només sigui un òrgan eficaç en la seva missió i les seves obligacions sinó també eficient en la coordinació.

La Comissió Tècnica Interdepartamental (CTI), en tant que òrgan transversal operatiu, actuarà com a mà dreta de la CI; al seu torn, cadascuna de les seves persones membres retrà comptes amb els seus nivells verticals en el si del seu propi departament, i finalment, a la CI. La coordinació de la CTI recaurà en la persona responsable de l'àrea al càrrec de la transversalitat de gènere a l'Institut Català de les Dones, tal i com ja succeeix actualment.

Hi ha aquí una qüestió molt rellevant per a la consolidació de la CTI i la seva capacitat d'incidència eficaç i eficient; i és que la resta de persones membres del grup de treball haurien de correspondre's amb les directores o directors de les Unitats d'Igualtat (UI) dels diferents departaments de la Generalitat. La proposta 3 desenvolupa aquest punt.

Membres de la CTI:

- Coordinació: persona responsable de l'àrea al càrrec de la transversalitat de gènere a l'Institut Català de les Dones.
- Membres: directores o directors de les Unitats d'Igualtat (UI) de cada departament.
- Secretaria: persona tècnica de l'àrea al càrrec de la transversalitat de gènere a l'Institut Català de les Dones.

Funcions de la CTI:

- Coordinar l'estratègia de transversalització de gènere en els diferents departaments.
- Proposar a l'Institut Català de les Dones les mesures normatives necessàries per fomentar la igualtat d'oportunitats i la no-discriminació entre homes i dones.

Funcionament de la CTI:

- Una trobada bimensual o trimestral pel cap baix.

Capacitació de les persones membres de la CTI:

- El personal de la CTI ha de comptar amb una formació específica i en profunditat en perspectiva de gènere i transversalitat. És doncs fonamental garantir que es compta amb formació específica sobre:
    - Teoria del gènere.
    - Normativa i reglaments referents a l'àmbit.
    - Mètodes i eines per introduir la perspectiva de gènere.

3. Dotar tots els departaments de la Generalitat d'Unitats d'Igualtat situades estratègicament dins els departaments i formades per personal amb formació específica i experiència en implementació de polítiques d'igualtat i de gènere

Per tal d'aterrar l'Article 8 [Òrgans responsables de l'aplicació de la transversalitat de la perspectiva de gènere] de la Llei 17/2015, es recomana crear una Unitat d'Igualtat (UI) a cadascun dels departaments de la Generalitat, així com a d'altres organismes a determinar, tal i com ja tenen altres governs com els del País Basc o Andalusia.

Membres de les UI:

- Les UI han d'estar formades per personal propi i intern de cada departament, de manera que siguin "part de l'equip".
- Les UI han d'estar formades per una directora o director de la unitat. De forma òptima, la directora o director de la UI hauria de comptar amb el suport d'una o dues persones més, tot i que no en pugui disposar a jornada completa.
- A més a més, cal mantenir els Grups de Treball per la Transversalitat de Gènere (GTTG) que funcionen actualment com a xarxa de persones col·laboradores. Les col·laboracions d'aquestes persones consistiran en proveir la UI de dades de la pròpia direcció, transmetre informacions, fer convocatòries en el si de la pròpia direcció, entre d'altres. La implicació d'aquestes figures en termes de dedicació serà molt reduïda, però permetrà a la UI comptar amb una penetració àgil i fluïda en els diferents organismes del propi departament.
- El personal de la UI ha de comptar amb una formació específica. Correspon a l'Institut Català de les Dones realitzar els informes preceptius sobre aquesta capacitació. A priori però, s'hauria de comptar amb coneixements sobre:
    - Teoria del gènere
    - Normativa i reglaments
    - Mètodes i eines

Algunes funcions de les UI poden ser:

- Exercir la interlocució i la coordinació tècnica en matèria d'igualtat en el si del departament.
- Coordinar les accions amb el/la conseller/a, secretari/ària o director/a general que formi part de la Comissió Interdepartamental d'Igualtat Efectiva de Dones i Homes.
- Dissenyar mesures específiques d'acció positiva en el si del departament.
- Integrar la perspectiva de gènere en totes les polítiques, programes i accions.
- Assessorar el personal del departament en la realització de les avaluacions prèvies d'impacte de gènere i en les mesures que eliminin les desigualtats en la seva àrea sectorial de competència.
- Realitzar un diagnòstic de necessitats de formació en matèria d'igualtat en el personal del departament i l'establiment de les prioritats en la seva implementació.
- Fer seguiment del desenvolupament de les polítiques d'igualtat al departament propi i als organismes que hi estiguin adscrits, per tal d'extreure'n mesures a adoptar.
- Garantir, en l'àrea d'actuació del propi departament, l'accés als drets socials bàsics de les dones que pateixin discriminació múltiple.
- Prevenir i eliminar situacions de discriminació per raó de sexe en el si del departament.
- Coordinar amb la Comissió Tècnica Interdepartamental i l'ICD la creació d'instruments d'avaluació amb perspectiva de gènere de les diverses actuacions específiques de cada departament.
- Altres funcions a determinar.

En una primera fase de desplegament, les UI haurien d'integrar-se en tots i cadascun dels departaments de la Generalitat de Catalunya. En una segona fase, les UI haurien d'instal·lar-se en d'altres organismes autònoms i ens públics, com les acadèmies de policia, els consorcis públics de transport, salut, educació, esport, etc.

B. Actuacions dirigides a impulsar la coordinació interinstitucional i el lideratge institucional de la Generalitat de Catalunya en la transversalitat de gènere

Li pertoca a la Generalitat de Catalunya, a través de l'Institut Català de les Dones, promoure espais de diàleg i cooperació amb altres institucions que, en l'àmbit d'actuació del territori català, tenen competències en polítiques públiques. En aquest sentit, cal establir canals de coordinació amb les diputacions provincials, amb els consells comarcals i amb els municipis de més de 20.000 habitants.

4. Creació de la Comissió Interinstitucional per a la Igualtat Efectiva de Dones i Homes

La Generalitat de Catalunya té el deure –a partir del mandat de la Llei 17/2015– i també l'oportunitat de situar-se al capdavant de les polítiques públiques de transversalitat de gènere. Passar del deure a l'oportunitat és cabdal per tal de capitalitzar el conjunt d'esforços que s'han de dur a terme per part de les diverses institucions públiques de Catalunya. El Pla Estratègic de Polítiques de Dones del Govern de la Generalitat de Catalunya 2012-2015 ja explicitava que "[e]l vèrtex estratègic per a la transversalització de la perspectiva de gènere està compost per tres espais relacionals:

1. Les relacions interdepartamentals (entre els diferents departaments de la Generalitat, incloent-hi les delegacions territorials).
2. Les relacions intradepartamentals (dins de cada departament).
3. Les relacions interinstitucionals (dels departaments de l'Administració de la Generalitat amb les altres administracions i institucions)."[69]

Així mateix, també explicita que aquesta cooperació institucional, l'ICD la promourà principalment amb tres tipus d'institucions i organismes:[70]

- Municipis
- Universitats catalanes
- Dones i entitats de dones

La creació d'una Comissió Interinstitucional és, en aquest sentit, una oportunitat per a estendre el lideratge de la Generalitat de Catalunya, i concretament de l'ICD, en matèria de transversalitat. Però és, sobretot, una oportunitat per a totes les institucions per tal de coordinar-se en la tasca d'introduir la perspectiva de gènere en totes les polítiques.

Membres de la Comissió Interinstitucional:

1. Coordinació: presidenta de l'Institut Català de les Dones.
2. Membres: directores o directors de les direccions generals o àrees responsables de la transversalitat de gènere, en representació de les següents institucions:
    - Representació del món local, en la forma que es consideri més adient, podent incorporar les principals agrupacions de municipis i comarques de Catalunya, com l'Associació Catalana de Municipis o la Federació Catalana de Municipis.
    - Representació de les universitats catalanes.
    - Representació del CNDC.
    - Diputacions provincials de Catalunya: Barcelona, Tarragona, Lleida i Girona.

[69] Capítol 3 de Metologia Executiva del Pla Estratègic de Polítiques de Dones del Govern de la Generalitat de Catalunya 2012-2015.
[70] Ibidem.

3. Secretaria: persona tècnica de l'àrea al càrrec de la transversalitat de gènere a l'Institut Català de les Dones.

Funcions de la Comissió Interinstitucional:

- Coordinar les estratègies de transversalització de la perspectiva de gènere entre la Generalitat de Catalunya (ICD), el món local, les universitats, els moviments de dones i les diputacions provincials.
- Coordinar les polítiques de dones transversals dirigides a campanyes i missatges institucionals.
- Implicar el conjunt d'ens públics de Catalunya en el desenvolupament i la consolidació de la transversalitat de gènere en totes les polítiques públiques.
- Intercanviar coneixements i mecanismes de transversalització.

Funcionament de la Comissió Interinstitucional:

- Una trobada anual o bianual.

5. Treballar amb la Comissió Interinstitucional per tal d'estrènyer la col·laboració amb les regidories com a "Unitats d'Igualtat" locals

A dia d'avui, molts municipis compten amb regidories (de dones, d'igualtat, de gènere...) que promouen la transversalitat de gènere en el conjunt de l'administració municipal. Es tracta sovint de municipis grans, amb certa tradició en polítiques d'igualtat, i que generalment no es coordinen amb l'Institut Català de les Dones. En altres municipis no tant grans, la presència d'aquestes regidories sovint depèn del grau de continguts i dinàmiques de què se les hagi dotat. L'ICD, a través de la Comissió Interinstitucional, compta amb una eina per tal de dotar de continguts i dinàmiques les regidories municipals i comarcals en aquest sentit. La presència de regidories de dones, igualtat i gènere en els municipis és fonamental per a la consolidació del lideratge de l'ICD en matèria de transversalitat de gènere. Al seu temps, aquestes regidories seran cada cop més nombroses i tindran més sentit en tant que comptin amb eines, continguts i dinàmiques que dotin de sentit les seves polítiques públiques. La Comissió Interinstitucional és un òrgan transversal que pot funcionar com a pont entre l'ICD i unes regidories de dones, igualtat i gènere cada cop més fortes i consolidades.

C. Actuacions estratègiques dirigides a facilitar la transversalitat de gènere en totes les polítiques, programes i projectes de l'administració pública

Els diferents organismes de l'administració pública acaben aterrant i concretant les seves actuacions en projectes que es dirigeixen a la ciutadania. Vegem a continuació un parell de recomanacions dirigides a facilitar la implementació de la transversalitat de gènere en els darrers nivells d'intervenció de la funció pública, en els estadis d'execució finalista dels projectes

6. Elaborar el Pla estratègic de polítiques d'igualtat de gènere de la Generalitat de Catalunya fent ús de l'articulació transversal

Tal i com resa l'article 14.2 de la Llei 17/2015, "*L'Institut Català de les Dones, amb la col·laboració dels departaments corresponents i amb la participació dels agents socials i econòmics implicats i de les entitats, associacions i col·lectius de defensa dels drets de les dones d'arreu de Catalunya, és l'òrgan encarregat de dissenyar, coordinar i impulsar l'elaboració dels plans*." Una bona articulació d'aquest pla per tal que incorpori alhora que fomenti la transversalitat de gènere passa per treballar en xarxa a partir de l'arquitectura de gènere proposada en el present informe.

En aquest sentit, és recomanable que les estratègies i les actuacions dirigides a la transversalitat de gènere es desenvolupin en tres moments:

1. *Moment 1. Consulta i participació* [ICD –UI – CTI – CNDC – teixit associatiu]. En un primer moment, s'ha d'engegar una fase consultiva i participativa en què tots els agents implicats fan les seves aportacions per a l'elaboració del pla.
2. *Moment 2. Indicacions per a la transversalitat* [ICD]. Més enllà de les funcions pròpies, l'ICD proposa als diferents departaments unes línies d'actuació genèriques i uns objectius a aconseguir. Es tracta d'eixos clars però sense accions definides.
3. *Moment 3. Concreció d'accions per a cada departament* [UI]. Les Unitats d'Igualtat de cada departament hauran de concretar els mecanismes i instruments de treball transversal específics i adaptats al seu propi departament, i a partir de la guia proporcionada pel Pla estratègic de polítiques d'igualtat de gènere. La concreció i definició d'accions departamental s'haurà de desenvolupar doncs en el si de cada departament, en un termini de temps acotat i amb uns requeriments per a tots els departaments.

7. Garantir que es compleixen les clàusules socials en les bases de reguladores de contractació, subvencions, beques o ajuts públics dirigits a la inclusió efectiva de la perspectiva de gènere en tots els projectes i programes

La Llei 17/2015 (Art. 10 i Art. 11) determina la necessitat d'incorporar clàusules socials en les bases de contractació, així com en l'atorgament de subvencions, beques o qualsevol altre ajut públic a empreses i entitats, excloent-ne aquelles que puguin haver estat sancionades per motius de discriminació per raó de sexe o de gènere. El treball de camp realitzat en el present estudi revela que a dia d'avui alguns projectes d'alguns departaments han introduït ja aquestes clàusules en les bases reguladores dirigides a la contractació d'empreses, mentre que d'altres no. Això significa que ja hi ha un cert camí recorregut i que la llei només hauria de suposar l'empenta definitiva. Però més enllà de l'efectiva introducció d'aquestes clàusules en les bases reguladores de contractació, s'ha detectat que en alguns casos aquestes clàusules no són enteses pel propi personal de la funció pública responsable del projecte. És a dir, per tal que les clàusules siguin efectives, cal garantir que el personal responsable compta amb coneixements o formació en perspectiva de gènere, i que s'han generat mecanismes per avaluar l'aplicació que les empreses i entitats en fan en els respectius projectes contractats o subvencionats. El procediment seria el següent:

- **Establir el mandat de les direccions de serveis** per a la introducció de la perspectiva en les bases reguladores en tots els projectes i programes. Aquí, de nou, és bàsic posar en funcionament una arquitectura de gènere que procuri que el mandat per introduir aquestes clàusules d'aplicació de la perspectiva de gènere arriben a tot arreu des dels òrgans directius propis.
- **Garantir que les persones al càrrec de cada projecte externalitzat compten amb una mínima formació en perspectiva de gènere**, o en el seu defecte, que rebran la formació necessària per tal de comptar amb els coneixements necessaris per poder avaluar que les empreses i entitats proveeixen allò que se'ls està exigint.
- **Elaborar indicadors senzills i fàcils de manegar per a l'avaluació de l'acompliment de les clàusules**. Comprendre les clàusules que s'exigeix és fonamental, però comptar amb indicadors adequats és una eina que podrà ser molt útil al conjunt de personal que a partir d'ara haurà de treballar amb aquesta nova exigència dirigida a la contractació i als ajuts públics. És per això que és recomanable construir guies dirigides als diferents gestors de projectes per tal de comptar amb indicadors d'avaluació senzills i fàcils d'adaptar a les necessitats d'avaluació de cada projecte.

D. Assegurar que la transversalitat de gènere incorpora coneixements acurats sobre les desigualtats i problemàtiques de la ciutadania

A dia d'avui hi ha diverses nocions per a concebre la definició de gènere, les quals comporten diferents models d'abordatge de les polítiques d'igualtat, com són [1] el model *single issue*, [2] el model de discriminació múltiple i [3] el model d'interseccionalitat.[71] Es fa cada cop més necessari trobar un equilibri entre els importants beneficis de comptar amb un òrgan potent i reconegut d'abordatge de les polítiques d'igualtat entre dones i homes (ICD) i la necessitat de coordinar-se amb altres òrgans de govern que treballen també en l'abordatge de desigualtats que afecten les dones i també molts homes per causa dels valors patriarcals i del sistema sexe-gènere vigents. S'exposen a continuació quatre recomanacions per tal de coordinar esforços, augmentar l'impacte de les polítiques de transversalitat de gènere, i per tant incidir en una millora de l'eficiència i en una conseqüent reducció de possibles fonts de malbaratament de recursos.

8. Establir espais de coordinació més propers i efectius entre l'Institut Català de les Dones i l'Àrea responsable de les polítiques de gènere per als col·lectius LGTBI

Les polítiques d'igualtat dirigides als col·lectius LGBTI estan desenvolupant instruments jurídics i mecanismes institucionals que sovint transiten per camins i propostes conceptuals molt similars a les polítiques destinades a reduir les desigualtats entre dones i homes. I és que tant les desigualtats que afecten les dones respecte als homes, com les que afecten els col·lectius LGBTI respecte a les persones heterosexuals cisgènere, estan totes elles creuades pel mateix eix: el gènere. En aquest sentit, no ens hem d'estranyar quan observem els importants paral·lelismes en termes narratius, conceptuals i simbòlics, però també en termes de propostes d'actuació, entre diferents instruments jurídics concebuts des d'un o un altre espai. Ho veiem per exemple en les similituds evidents –molt més enllà del seu propi nom– entre la *Llei 11/2014, del 10 d'octubre, per a garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgèneres i intersexuals i per a eradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia*, i la *Llei 5/2008, del 24 d'abril, del dret de les dones a eradicar la violència masclista*.

Actualment, davant de l'evidència que les desigualtats entre dones i homes no són sempre evidents per a tothom, i davant de les resistències a la transversalitat de gènere manifestades per una part important dels propis equips tècnics de l'administració pública catalana, és més imprescindible que mai comptar amb un Institut Català de les Dones posicionat en la part alta de l'organigrama del govern, tal i com ja succeeix en aplicació de la Disposició final primera de la Llei 17/2015. Amb tot, les accions de l'ICD han de contemplar l'actuació dirigida a eradicar les desigualats específiques que pateixen moltes dones també per motiu de la seva orientació sexual o la seva identitat de gènere quan aquestes no són normatives. Aquestes qüestions són directament abordades a partir de les polítiques centrades en els col·lectius LGBTI. Les problemàtiques que aborden en relació amb el gènere i amb aquests col·lectius de dones emergeixen com a completament encreuades ja que al cap i a la fi es tracta de dones que pateixen desigualtats per la seva condició d'inferioritat simbòlica en el sistema sexe-gènere.

A tal efecte, i sempre des de l'absoluta independència de cada organisme, sembla molt convenient que es produeixi un moviment d'acostament entre les polítiques d'igualtat de gènere que es mouen en aquests dos eixos: eix dona-home / eix LGTBI. Una acció adequada en aquest sentit podria ser elevar l'actual Àrea per a la Igualtat de Tracte i No-discriminació de Persones Lesbianes, Gais, Bisexuals, Transgèneres i Intersexuals (LGBTI) al Departament de Presidència, i situar-lo amb entitat pròpia i autonomia, però amb molta proximitat a l'Institut Català de les Dones. Entenent que aquesta acció de reestructuració en l'organigrama pot donar-se en un futur potser no gaire proper, és molt recomanable que mentre aquest moviment no arriba s'estableixin relacions de col·laboració més estretes entre l'ICD i l'Àrea responsable de les polítiques LGTBI, formalitzades en accions concretes.

[71] Cruells i Coll-Planas, 2015.

9. Prioritzar el treball interdepartamental amb les direccions generals i àrees de govern d'àmbits que presenten clars components d'interseccionalitat

Les polítiques transversals de gènere s'hauran de traduir en plans d'actuacions específics per als diferents departaments, direccions generals, àrees, etc. Molts d'aquests òrgans s'adrecen a col·lectius específics, que presenten característiques particulars dins la població general. Així succeeix en el cas dels òrgans que aborden la diversitat cultural, la immigració o els diversos col·lectius estratificats segons el seu moment en el cicle de vida, com són la infància, l'adolescència, la joventut, i també la vellesa.

Cal tenir present que la desigualtat afecta les dones de forma diferent segons eixos que se superposen al fet de ser dona i que, a més, poden variar en cada moment, com l'edat, la posició socioeducativa o bé l'estatus cultural. En aquest sentit, un aprofundiment en les anàlisis interseccionals poden permetre de dissenyar accions de govern que siguin més acurades, més matisades i, per tant, més eficaces i més eficients. L'adopció de la interseccionalitat a l'hora de transversalitzar la perspectiva de gènere és també una qüestió d'eficiència en la gestió dels recursos públics, ja que permet apropar amb més precisió les polítiques a la realitat social.

És així com hi ha algunes àrees de govern que poden obtenir majors beneficis d'una incorporació de la perspectiva de gènere en les seves polítiques a partir d'anàlisis més interseccionals. Aquests beneficis per a l'administració pública han de revertir –no cal dir-ho– en majors beneficis per al conjunt de dones que són finalment beneficiàries d'aquests serveis, i que podran veure importants millores en la qualitat dels serveis rebuts.

En aquest sentit, i més enllà de l'Àrea per a la Igualtat de Tracte i No-discriminació de Persones Lesbianes, Gais, Bisexuals, Transgèneres i Intersexuals (LGBTI), és prioritari treballar també les qüestions interseccionals en els àmbits d'actuació referents a la diversitat cultural i les migracions, cicle de vida (incloent infància, joventut i vellesa), diversitat funcional, salut i exclusió social.

10. Generalitzar els diagnòstics participatius amb perspectiva de gènere en l'elaboració de polítiques, programes i projectes de l'administració pública

La Llei 17/2015 presenta diversos articles en què determina la importància i la necessitat de consolidar la presència de dones en els òrgans de participació i de presa de decisions respecte a les polítiques d'igualtat de gènere (Art. 4., Art. 5, Art. 7, Art. 18, Art. 20). La llei corregeix el fet que les experiències de les dones hagin estat històricament invisibilitzades i excloses a l'hora de dissenyar les polítiques públiques. La millor manera de tenir en compte la realitat de les dones, de les seves necessitats i demandes, passa per escoltar les seves veus.

Els processos participatius són positius perquè permeten un accés directe a la realitat social sobre la qual incideix la política pública. És en el moment d'elaborar diagnòstics quan més important és la participació, ja que aquells elements que no es contemplen durant el disseny de les polítiques costen molt d'introduir *a posteriori*. És important que els processos participatius, actualment febles o absents, es normalitzin en el disseny de programes i projectes. Així mateix, per garantir la participació de les dones i la perspectiva de gènere cal, en primer lloc, una comunicació fluida entre l'administració que elabora la política i les entitats de dones del territori. D'altra banda, cal assegurar la participació de les dones de la societat civil introduint la perspectiva de gènere als propis processos participatius.

El Consell Nacional de Dones de Catalunya (CNDC) ha de poder tenir un paper a tal efecte. Amb tot, i tal i com ens expliquen les persones entrevistades, a dia d'avui el CNDC hauria d'incorporar alguns canvis per tal que sigui un òrgan operatiu en la missió que li pertoca. En primer lloc, convé reformular aquest òrgan per tal que sigui més participatiu. Cal doncs garantir l'autonomia d'aquest consell, assegurant que compta amb una presidència de rang participatiu. Els seus càrrecs han de ser remunerats (tant la presidència com la junta), de manera que puguin dedicar-hi esforços i tenir més incidència en matèria de polítiques públiques.

Així mateix, és clau per a la facilitació de la transversalitat de gènere –i per tant per a la missió del propi ICD– que el CNDC compti amb funcions més sòlides. Així, per exemple, el CNDC ha de poder treballar

conjuntament amb l'ICD, i per tant, revisar tant els successius *Plans estratègics de dones del Govern de la Generalitat de Catalunya* com els propers *Programes d'intervenció integral contra la violència masclista (PIIVM)*. És a dir, el CNDC ha de poder treballar conjuntament amb l'ICD els mecanismes de definició de polítiques públiques en matèria de transversalitat de gènere. Així mateix, ha de tenir capacitat d'emetre informes públics adreçats a l'ICD. És doncs molt important desenvolupar un pla d'empoderament del Consell que defineixi les seves línies de participació. Tot plegat ha de permetre enfortir els mecanismes i l'abast de la Generalitat de Catalunya per tal d'assegurar la transversalitat de gènere en els termes que determina la pròpia Llei 17/2015.

11. Exigir una demanda de mínims al conjunt d'organismes i serveis, com a mesura bàsica i fonamental, per tal que s'incorpori i s'analitzi la variable sexe en tots els processos de recollida de dades

Hi ha diverses mesures que els diferents organismes i serveis de l'administració pública han de desenvolupar per tal d'introduir la perspectiva de gènere en totes les polítiques i actuacions que desenvolupin. Amb tot, n'hi ha una de molt bàsica i fonamental que no suposa cap augment d'inversió en capital ni en formació per part dels diversos organismes i serveis. Ens referim a la introducció i anàlisi de la variable sexe en els diversos processos de recollida de dades que ja s'estiguin duent a terme o que es planifiquin per al futur. Comptar amb dades desagregades per sexe és el primer i més fonamental dels passos per poder dissenyar polítiques i actuacions que tinguin en compte la perspectiva de gènere, i que siguin més eficaces i eficients en l'adequació dels serveis prestats. És per això que, més enllà de totes les actuacions necessàries per garantir una efectiva transversalitat de gènere, es fa evident que exigir la introducció de la variable sexe en tots els processos de recollida de dades, i la seva posterior anàlisi, és una mesura fàcil, i relativament poc costosa que ha de facilitar sobre manera la transversalitat de gènere en el conjunt de l'administració pública catalana.

De nou, però, tot i que la introducció de la variable sexe en els múltiples processos de recollida de dades que ja es duen a terme no sigui una tasca gaire costosa, en molts casos és possible que no se'n comprengui la gran rellevància per a la pròpia gestió i per a l'augment de la qualitat i l'eficiència de les tasques realitzades. I de nou, per tal d'assegurar que aquesta tasca és implementada en el conjunt de serveis dirigits a la ciutadania, caldrà que siguin les direccions de serveis pròpies les qui donin les indicacions en cada cas.

E. Assegurar la capacitat i les competències necessàries per a la transversalitat de gènere en diferents nivells orgànics

Tal i com hem vist en l'anàlisi dels elements facilitadors i obstaculitzadors de la transversalitat de gènere, la capacitació i les competències en perspectiva de gènere són una qüestió cabdal. Aquí es produeix un procés de retroalimentació entre els coneixements en perspectiva de gènere i transversalitat, la capacitat d'acció dels òrgans responsables de les polítiques d'igualtat i gènere (com l'ICD), i el prestigi i reconeixement que aquestes accions tenen en el conjunt de l'administració pública.

12. Garantir, reforçar i consolidar la capacitat tècnica de l'ICD i la seva incidència en la política pública, en tant que institució de referència en matèria de polítiques d'igualtat i de gènere a Catalunya

La Llei 17/2015, en la seva disposició final primera, modifica les funcions que li eren encomanades en l'article 3 de la Llei 11/1989. El desenvolupament d'aquestes funcions és cabdal per a aconseguir la transversalització de la perspectiva de gènere a la resta de departaments de la Generalitat de Catalunya. L'anàlisi dels requeriments de la llei envers la missió i les funcions de l'ICD deixen clar que, per tal de poder-les desenvolupar, és necessària una alta capacitat tècnica i uns coneixements especialitzats. Algunes de les funcions que atorga la llei i que requereixen una alta capacitació són: elaboració d'informes, estudis i anàlisis de recerca sobre matèries relacionades amb la problemàtica actual de les dones a Catalunya; elaboració del Pla estratègic de polítiques d'igualtat de gènere; impuls de plans de polítiques d'igualtat de

gènere de les administracions locals; elaborar informes sobre l'estat de la transversalitat de gènere a l'administració de la Generalitat; elaborar i emetre informes d'impacte de gènere; etc.

Com veiem, les obligacions legals de l'ICD requereixen d'un personal tècnic altament especialitzat i capacitat en polítiques d'igualtat i equitat, perspectiva de gènere i transversalitat. I tanmateix, tal i com s'ha vist en l'anàlisi sobre el terreny, sembla que al llarg del 2015 i el 2016 aquest organisme s'ha vist immers en els mecanismes propis dels concursos interns dels cossos de gestió i dels tècnics superiors, la qual cosa ha desplaçat formalment el cos tècnic actual fora de la institució.

En aquest sentit, es fa absolutament necessari assegurar que el personal tècnic de l'Institut Català de les Dones compta amb una alta capacitat tècnica i amb coneixements especialitzats en perspectiva de gènere, polítiques d'igualtat i equitat, i transversalitat de gènere. Es tracta d'una qüestió clau per tal d'assegurar el compliment de la llei i, més enllà, per dotar de sentit les actuacions pròpies de l'ICD.

13. Coordinar les direccions dels diversos departaments amb l'EAPC per tal d'implementar mesures formatives en perspectiva de gènere eficaces i de forma transversal per a tot el personal de l'administració pública catalana

Tal i com s'ha vist en l'anàlisi, un dels elements clau per impulsar la transversalitat de gènere a totes les polítiques públiques passa per la capacitació en perspectiva de gènere del conjunt del personal de l'administració pública catalana. Això significa que és fonamental partir de l'objectiu d'oferir formació en perspectiva de gènere de forma generalitzada al conjunt de treballadores i treballadors públics, la qual cosa s'acompanya d'algunes dificultats i també d'algunes solucions.

La formació en matèria de gènere ha d'estar *integrada a la formació contínua* pròpia del lloc de treball i deixar de ser una formació complementària i residual. Tot i que és interessant i necessari incloure alguns conceptes bàsics sobre la perspectiva de gènere, els grups de treball realitzats suggereixen que els cursos que tracten de forma exclusiva temes de gènere donen la impressió de ser inútils i d'estar desvinculats del propi lloc de treball, fet que desmobilitza la participació. D'altra banda, la formació ha de ser *eminentment pràctica* i adequada a les funcions pròpies del lloc de treball. Les parts més teòriques i conceptuals sovint no resulten atractives, però a més a més, poden ser complicades d'aterrar a la feina quotidiana. I és que la finalitat última no ha de ser únicament desenvolupar una sensibilitat personal sinó incidir en les actuacions que es duen a terme des de l'administració. Potenciar la vessant més pràctica de la formació, a més a més, la pot fer més atractiva perquè es fa visible l'impacte positiu que aquesta té sobre la feina quotidiana.

L'actor més important en aquest tauler és l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) que és l'òrgan competent per a la formació del funcionariat de la Generalitat i de tot el personal al servei del conjunt de les administracions públiques catalanes. L'EAPC coordina el pla de formació en l'àmbit de la Generalitat de Catalunya a través de les unitats de formació de cada departament. En l'àmbit local l'Escola ofereix un pla de formació extens, complet i interdisciplinari per oferir coneixements i instruments que facilitin la gestió de serveis que es presenten a la ciutadania. També ofereix formació a persones que presenten serveis a les administracions públiques en format presencial, semi presencial o virtual.[72] De l'entrevista realitzada amb les persones responsables de l'EAPC se'n desprenen dues vies possibles per tal d'aconseguir aquest objectiu fonamental:

- **Desenvolupament de formació especialitzada en perspectiva de gènere i en transversalitat**. A dia d'avui ja s'imparteixen cursos d'aquest tipus dins la línia de formació estratègica, com ara cursos sobre l'elaboració d'indicadors sensibles al gènere o sobre identificació de la pertinença de gènere. El seu impacte, però, és molt limitat per assolir l'objectiu d'una mínima formació per part de tot el personal de l'administració. Per aquest motiu, és recomanable que les unitats de formació de cada departament s'impliquin per a promoure aquestes formacions en el si dels departaments, al mateix temps que les direccions incentiven l'assistència.

[72] Informació extreta de la web de l'EAPC: http://eapc.gencat.cat

- **Introducció de la perspectiva de gènere de forma transversal en el conjunt de les formacions impartides des de l'EAPC**. Aquesta hauria de ser l'opció a desenvolupar a mig termini, en tant que la transversalització de la perspectiva de gènere a totes les polítiques passa per una transversalització paral·lela a tots els àmbits de coneixement i formatius. Tanmateix, incloure la perspectiva de gènere a les 3.500 activitats formatives que desenvolupa l'EAPC de mitjana anual suposa un gran repte. En aquest sentit es proposen dues maneres d'afrontar aquesta dificultat:

    - Formar al conjunt de persones formadores de l'EAPC en perspectiva de gènere.
    - Fixar criteris generals per a determinar quantes hores (o percentatge del curs) cal dedicar a l'aplicació de la perspectiva de gènere i introduir petits mòduls específics en cada curs formatiu, impartits per personal formador qualificat en la matèria.

Qualsevol de les opcions plantejades hauria de poder ser consensuada en el si de la CI, de manera que les unitats de formació dels diversos departaments comptin amb un mandat directe de la direcció del propi departament. És fonamental que el personal dels diferents òrgans rebi la indicació d'assistir a formació en perspectiva de gènere directament des de la pròpia direcció de serveis.

D'altra banda, hi ha departaments que compten amb recursos formatius propis en matèria de gènere, com és el cas del Departament d'Empresa i Coneixement. L'existència de recursos propis és desitjable per a la transversalitat de gènere, ja que comporta aplicar la perspectiva de gènere dins un àmbit de treball concret i no com a un àmbit extern. Per tal que un departament pugui desenvolupar aquests recursos i oferir-los de forma efectiva hi ha d'haver una mínima estructura interna, la Unitat d'Igualtat –situada estratègicament dins del Departament– perquè els recursos que s'ofereixen estiguin a l'abast de tothom.

14. Impulsar la producció de píndoles i de clips audiovisuals amens i didàctics que sensibilitzin sobre els beneficis de la transversalitat de gènere

Actualment, sabem que la producció audiovisual, si és de qualitat, presenta altes potencialitats quant al seu impacte formatiu i de transmissió de coneixements. Produir clips audiovisuals focalitzats en els beneficis de l'aplicació de la transversalitat de gènere a tots els nivells de l'administració pública és una acció que, sens dubte, ha de facilitar aquesta aplicació. A tal efecte, hi ha un parell d'accions recomanables:

- **Impulsar la producció local de clips audiovisuals que expliquin els beneficis de la transversalitat de gènere**. Es poden cercar línies de finançament públic a través de subvencions ja existents. Però també es pot optar per externalitzar-ne tant la producció com el finançament, bo i establint convenis de col·laboració amb Fundacions privades o altres institucions que actualment ja financen la producció de vídeos formatius per mitjà de l'assignació de subvencions, donacions o premis a entitats i organitzacions especialitzades.
- **Traduir o subtitular clips audiovisuals ja existents i produïts per organismes i entitats estrangers**. Actualment, hi ha algunes produccions força interessants i didàctiques realitzades des d'estaments europeus diversos; però n'hi ha algunes de particularment interessants com les produïdes pel European Council of Municipalities and Regions (ECMR), amb seu a Suècia. Creiem que la traducció o fins i tot la subtitulació (l'opció més econòmica) de les seves produccions audiovisuals en la matèria són una bona eina formativa. En aquest sentit, el propi ECMR ja ha publicat versions en llengua castellana d'alguns d'aquests vídeos, els quals mostren un potencial formatiu considerable.[73]

Els clips serviran com a potents píndoles formatives, i poden difondre's al conjunt de treballadores i treballadors de la funció pública. Per descomptat, caldrà de nou que els clips audiovisuals arribin a cada treballador/a per via directa de la seva pròpia direcció de serveis, la qual cosa requerirà consensuar aquesta acció a nivell dels òrgans transversals i interdepartamentals creats.

[73] Vegeu, per exemple: "*Igualdad sostenible - Una película sobre la integración de la perspectiva de género en la práctica*". A: https://vimeo.com/77691233

15. Capacitar les diferents UI perquè adaptin els instruments ja existents per a l'aplicació pràctica de la transversalitat de gènere a la pròpia realitat del departament, i assessorin el personal sobre el seu ús

El cicle de vida de tot projecte compta amb diverses fases, des que es concep la primera idea fins que el projecte ha finalitzat i ha estat avaluat. Molts organismes governamentals d'Europa i de tot el món porten anys desenvolupant instruments per tal d'incorporar la perspectiva de gènere a les diferents fases del cicle de vida dels projectes. Amb tot, es constata que l'ús d'aquests instruments no està generalitzat entre els diferents equips de treball de la funció pública. Així mateix, el potencial d'eficàcia i eficiència que tenen aquests instruments per als diversos àmbits sectorials de l'administració pública només pot ser copsable si s'utilitzen. A tal efecte, és convenient adaptar-los lleugerament als llenguatges i a les dinàmiques pròpies de cada departament i àrea executiva per facilitar el seu ús.

Són els òrgans transversals, i concretament les Unitats d'Igualtat, amb el lideratge de l'Institut Català de les Dones, qui ha de simplificar l'accés als diferents instruments existents, tot adaptant-los en la mesura d'allò possible a les característiques de l'àmbit propi. Els annexos del present informe compilen alguns dels principals instruments generats –i experimentats amb èxit– a nivell internacional per a la incorporació de la perspectiva de gènere en les diferents fases del cicle de vida d'un projecte. Una adaptació (senzilla en moments inicials, i més avançada en moments posteriors) d'aquests instruments a les necessitats pròpies dels diferents departaments en facilitarà l'extensió i fins i tot la millora i perfeccionament. Aquesta acció ha de complementar i anar sempre acompanyada del desplegament dels corresponents mandats verticals, així com de la capacitació tècnica requerida. Tot plegat suposa el desplegament coordinat d'una articulació orgànica i d'una articulació operativa, de forma complementària i funcional, que ha de permetre i facilitar la incorporació progressiva de la perspectiva de gènere en el conjunt de les actuacions desenvolupades des de l'administració pública catalana.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Alfama, E. i Cruells M. (2010). *Procés de Transversalització de la perspectiva de gènere. L'experiència de l'Ajuntament de Terrassa.* Institut de Ciències Polítiques i Socials. Col·leccions CiP, n.4

  Disponible a: http://www.icps.cat/archivos/CiPdigital/CiP-I4AlfamaCruells.pdf?noga=1 [Consultat el 15 d'octubre de 2015]

- Alfama, E. i Cruells, M. (2011) *Evaluación y políticas transversales: el caso de las políticas de género*. X Congreso AECPA

  Disponible a: http://www.aecpa.es/congresos/10/ponencias/351 [Consultat el 15 d'octubre de 2015]

- Alfama et al., (2014) *¿Qué ha cambiado en la Crisis? El mainstreaming de género en la encrucijada*. Investigaciones Feministas 2014, vol. 5 pp.69-95

  Disponible a: http://revistas.ucm.es/index.php/INFE/article/view/47957 [Consultat el 15 d'octubre de 2015]

- Alfama i Alonso (2015) *Las políticas de género en la administración pública*. Una introducción. Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria, Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, (8), 24-41

  Disponible a: http://www.fepsu.es/cuestiones-de-genero/las-politicas-de-genero-en-la-administracion-publica.html [Consultat el 15 d'octubre de 2015]

- Alonso i González. Inventario. *El mainstreaming de género en la práctica: experiencias ejemplares y buenas prácticas*. Instituto Andaluz de la Mujer

  Disponible a: http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/catalogo/doc/iam/2007/24197.pdf [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- Bacchi i Evelin (2010). *Mainstreaming Politics: gendering practices ans feminist theory*. University of Adelaide. Australia

  Disponible a: https://www.adelaide.edu.au/press/titles/mainstreaming/Mainstreaming-Ebook-final.pdf [Consultat el 27 de gener de 2016]

- Brugué, Q. (2008). *Transversalidad: del concepto a la práctica, de las ideas a los resultados.*

  Disponible a: https://www.tarragona.cat/serveis-a-la-persona/serveis-socials/observatori-social-de-la-ciutat-de-tarragona/fitxers/altres/treballem-en-xarxa/transversalitat-del-concepte-a-la-practica [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- Brunet, I. (Dir) (2009). *Género y creación de empresas. Efectos de la división sexual del trabajo sobre la creación de empleo y la situación profesional.* Instituto de la Mujer. Exp. Nº 144/06.

  Disponible a: http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2011/docs/generoCreacionEmpresas.pdf [Consultat el 27 de novembre de 2015]

- Carrasco, C. i Mayordomo (1999). *Tiempos, trabajos y organización social: reflexiones en torno al mercado laboral femenino.* En Cristina Carrasco, Mujeres y economía. Barcelona: Icaria, , pp. 125-171.

- Cobler, Elena (2014). *El trabajo de la Mujer Policía.* Revista Catalana de Seguretat Pública. Març 2014. pp.106-129

  Disponible a: http://www.raco.cat/index.php/RCSP/article/download/276374/364290 [Consultat el 3 de desembre de 2015]

- Cruells i Coll-Planas (2015). *Challenging equality policies: The emerging LGBT perspective.* European Journal of Women's Studies. 20 (2) pp.122-137

  Disponible a: http://www.academia.edu/2183379/Challenging_equality_policies_The_emerging_LGBT_perspective [Consultat el 3 de desembre de 2015]

- De la Fuente et al. (2008). *Fòrum de Polítiques Públiques sobre Mainstreming de gènere. Institut de Ciències Polítiques i Socials.* Col·leccions CiP, Sense número

  Disponible a: http://www.icps.cat/archivos/CiPdigital/cip-iofuente_freixanet_gelambi_rifa.pdf?noga=1 [Consultat el 15 d'octubre de 2015]

- Emakunde (2010). *V Plan para la igualdad de mujeres y hombres en la CAE*.

  Disponible a: http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/vcm_marco_juridico/es_def/adjuntos/v.plan.igualdad.cas.pdf [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- European Institute for Gender Equality, EIGE (2015). *Tools and Methods*.

  Disponible a: http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/tools-and-methods [Consultat el 27 d'octubre de 2015].

- Faura, R. i Sol, M. [Spora Sinergies] (2015). *Avaluació de la Xarxa de Serveis d'Informació i Atenció a les Dones (SIADs) de Catalunya*. Barcelona: Institut Català de les Dones.

  Disponible a: http://dones.gencat.cat/web/.content/03_serveis/docs/siads.pdf [Consultat el 3 de desembre de 2015]

- Gálvez, L. (2013). *Una lectura feminista del austericidio. Revista de economía crítica*, (15), 80-110.

  Disponible a: http://revistaeconomiacritica.org/sites/default/files/revistas/n15/Crisis-02_linagalvez.pdf [Consultat el 5 de desembre de 2015]

- Garriga, José (2012). *Géneros en acción. Prácticas y representaciones de la masculinidad y la feminidiad entre policias bonaerenses*. Intersecciones en Antropología 14, pp. 483-492

  Disponible a: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179531063034 [Consultat el s de desembre de 2015]

- González, Á., Alonso, C. i Dávila M. (2007). *Guía para identificar la pertinencia de Género.* Likadi.

  Disponible a: http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/8346E44F-1C60-4850-AAC8-7934034AB5C6/149607/GuiaIdentificarPertinencia.pdf [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- JämStöd (2007). *Gender Mainstreaming Manual. A book of practical methods from de Swedish Gender Mainstreaming support Commite*. (JämStöd). Edita Sverige AB.

  Disponible a: http://www.government.se/contentassets/3d89b0f447ec43a4b3179c4a22c370e8/gender-mainstreaming-manual-sou-200715 [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes.

  Disponible a: http://portaldogc.gencat.cat/utilsEADOP/PDF/6919/1436051.pdf [Consultat el 15 de gener de 2016]

- Llei 11/2014, del 10 d'octubre, per a garantir els drets de lesbianes, gais, bisexuals, transgèneres i intersexuals i per a eradicar l'homofòbia, la bifòbia i la transfòbia.

  Disponible a: http://www.sindic.cat/site/files/302/llei_11_2014_LGTBI.pdf [Consultat el 15 de gener de 2016]

- Llei 5/2008, del 24 d'abril, del dret de les dones a eradicar la violència masclista.

  Disponible a: http://www.parlament.cat/document/nom/TL75.pdf [Consultat el 15 de gener de 2016]

- López, I. (2009). *Género y políticas de cohesión social II. Buenas prácticas seleccionadas*. FIIAP

  Disponible a: http://www.fiiapp.org/wp-content/uploads/2015/04/40f554f732eceb06915f432eebbf78f4.pdf [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- Naredo, Maria (2010). *Guia per a l'elaboració de diagnòstics de gènere a l'àmbit rural i urbà*. Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya.

  Disponible a: http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=6ffe3217-ced3-43fc-a951-51bd99b961db&groupId=7294824 [Consultat el 25 de noviembre]

- Pazos, María (2008). *Género, Orientación del presupuesto público y eficiencia económica*. XI Jornadas de Economía Crítica. Bilbao.

  Disponible a: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/ecocri/eus/pazos_moran.pdf [Consultat el 3 de diciembre de 2015]

- Serra, A. (2004). *La transversalitat en la gestió de polítiques públiques*. Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona.

  Disponible a: https://www1.diba.cat/uliep/pdf/38156.pdf [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- Silvestre, M., i Elizondo, A. (2010) *Políticas de igualdad y mainstreaming: obstáculos y herramientas en el caso de la Comunidad Autónoma de Euskadi.*

  Disponible a: http://www.prigepp.org/congreso/documentos/ponencias/1_Elizondo_Silvestre_y_Novo.pdf [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- Sterner, G. i Biller, H. (2007). *Gender Mainstreaming in the EU Member States. Progress, Obstacles and Experiences at Government level. Ministry of Integration and Gender Equalit,* Suècia.

  Disponible a: http://www.government.se/contentassets/d6c802029f75401993da6607cb79efod/gender-mainstreaming-in-the-eu-member-states-del-1-av-3 [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

- Swedish Association of Local Authorities and Regions, SALAR (2014). *Sustainable gender equality. A film about gender mainstreaming in practice.*

  Disponible en castellà a: https://vimeo.com/77691233 [Consultat el 3 de novembre de 2015]

- Torns, T. i Recio, C. (2012*). Las desigualdades de género en el mercado de Trabajo: entre la continuidad y la transformación*. *Revista de Economía Crítica*, 14.

  Disponible a: http://www.revistaeconomiacritica.org/sites/default/files/revistas/n14/Semimonografico-4.-Torns-Recio.pdf [Consultat el 27 d'octubre de 2015]

BLOC IV. ANNEX

ANNEX: Ús d'instruments en la transversalitat de gènere

En el marc de la recerca desenvolupada al voltant de l'ús d'instruments experimentats i funcionals per a la transversalitat de gènere, emergeixen alguns territoris (països i regions autònomes) que han estat seleccionats pel caràcter exitós dels seus models, així com per la producció pròpia d'instruments i metodologies. Es tracta de diferents formes de planificar el procés de transversalitat de gènere a l'administració pública. En tots els casos es tracta de plans d'acció que impliquen diversos actors, durant un període determinat de temps ordenat en fases, amb objectius i accions planificades.

Aquests models es presenten com a experiències provades d'èxit en l'aplicació de la transversalitat de gènere i en l'extensió dels seus beneficis al conjunt de les seves administracions publiques. Vegem breument, en concret, les experiències de Suècia, Xile i Andalusia.

Suècia: el model de l'Escala

La transversalitat de gènere ha estat pensada com un procés integral que passa per tots els nivells de l'administració, per totes les polítiques i tots els programes.[74] En el model de *l'Escala*, desenvolupat i experimentat a Suècia, es pretén que tot el personal, i no només l'encarregat de les qüestions de gènere, sigui responsable de prestar un millor servei a la ciutadania. Per aquest motiu es considera molt important la voluntat política al més alt nivell.

L'objectiu del model de l'Escala és arribar a conèixer de quina manera les polítiques públiques afecten homes i dones en termes d'igualtat, així com identificar i aplicar propostes per transformar els desequilibris. Amb aquesta finalitat es proposen 8 fases (pensades com a 8 esgraons d'una escala), cadascuna de les quals suggereix una o més eines per tal de dur-se a terme. Per a l'aplicació d'aquestes eines, es proveeix al conjunt de les persones implicades disposin de formació en gènere. Les 8 fases plantejades en el model suec de l'Escala són les següents:

Primera Fase: *Coneixements bàsics de gènere*

> Tot el personal de l'administració ha de tenir uns coneixements mínims en tres aspectes: teoria de gènere, polítiques d'igualtat a Suècia i estratègia de transversalització. El grau d'exigència augmenta per als càrrecs més elevats.

Segona Fase: *Examen de les condicions de l'organització*

> Examinar les condicions que té la pròpia organització per al canvi, els avantatges d'incloure l'enfocament de gènere a l'operació, així com la voluntat per fer-ho.
>
> En aquesta fase es proposen tres eines:

1. **Estudi d'operació**: anàlisi del treball previ per a la reordenació cap a la igualtat.
2. **Operació Gender-Equal**: construir una idea compartida del que hauria de ser una operació igualitària i determinar l'interès del personal per executar-ho.
3. **Estudi dels processos operacionals**: anàlisi ràpida de les diferents fases des de la perspectiva de gènere.

Tercera Fase: *Planificació i organització d'objectius*

> Amb aquesta finalitat es proposa la metodologia de la llista de comprovació per a la planificació i organització **METS.**[75]

Quarta, Cinquena i Sisena Fase: *Examen i anàlisi de les activitats*

---

[74] JämStöd, 2007; López, 2009.
[75] Vegeu els annexos per a més informació sobre l'eina MET.

Amb la finalitat d'examinar i analitzar les activitats, i poder reajustar-ne així els objectius, indicadors i mesures per elaborar una acció més igualitària en relació amb el gènere, les eines que es proposen són les següents:[76]

A. **Mètode JämKART**
B. **Mètode JämKAS** i **JämKASPlus**
C. **Mètodes 3R** i **4R**
D. **Mètode Process Mapping**

Setena Fase: *Implementació de mesures*

Posada en marxa de les mesures dissenyades en els passos anteriors, determinant com i qui ha d'assumir cada responsabilitat.

Vuitena Fase: *Avaluació de resultats d'igualtat de gènere*

Es proposa el **mètode JämUr** per avaluar els resultats, d'acord als indicadors prèviament definits, i difondre'ls.

Xile: la perspectiva de gènere al Programa de Millora de la Gestió

L'Administració xilena compta amb un Programa de Millora de la Gestió (PMG) que té per objectiu millorar el funcionament de tota l'administració en termes d'eficiència i eficàcia.[77] Un dels beneficis del model és el fet que incorpora la perspectiva de gènere a la rutina i als procediments habituals, incidint sobre dues dimensions:

1. Els **productes estratègics**: béns i serveis que ofereix l'administració pública.
2. Els **sistemes d'informació dels serveis**: procediments tècnics, metodològics i informatius utilitzats per recollir, processar, analitzar i difondre informació.

Incloure la perspectiva de gènere com un element que travessa aquest Programa a nivell de tot l'Estat ha facilitat que la transversalitat de gènere avanci de forma contundent en l'administració pública d'aquest país. En el cas xilè, el programa funciona amb un mecanisme d'incentiu (una remuneració) que rep tot el funcionariat d'una institució si aquesta compleix amb certes mesures. El PMG comporta una millora de la gestió general, de la prestació de serveis a la ciutadania, de les condicions de treball del funcionariat i de valoració dels serveis públics. L'experiència s'ha desenvolupant amb les següents fases:

- Fase I — Diagnosi i creació d'un sistema d'informació desagregada per sexe
- Fase II — Pla d'actuació
- Fase III — Implementació del pla
- Fase IV — Avaluació i compromisos
- Fase V — Revisió i repetició

El SERNAM (Servicio Nacional de la Mujer) és la institució responsable de donar suport a la implementació del sistema, de definir els indicadors, de realitzar assessoria tècnica a les institucions i de certificar el compliment dels objectius de gestió acordats. Això implica una forta presència del SERNAM a l'hora de fer transferència de capacitats al funcionariat. El treball que desenvolupa el SERNAM als serveis adscrits al Programa són:

2. Assistència tècnica.
3. Capacitació.
4. Negociació per definir mesures.
5. Validació, mitjançant l'avaluació dels resultats assolits.

[76] Vegeu els annexos per a més informació sobre diversos instruments existents.
[77] López, 2009.

Andalusia: pressupostos amb perspectiva de gènere i el Programa G+

A la Comunitat Autònoma d'Andalusia s'està integrant la perspectiva de gènere al pressupostos anuals amb l'elaboració d'un informe que implica tots els sectors d'aquesta administració autonòmica.[78] Per fer-ho han posat en marxa una comissió executiva i una metodologia (el Programa G+) i l'auditoria de gènere que permet l'anàlisi *ex ante* de tots els programes per als quals es requereix assignació pressupostària. Aquesta metodologia ha fet possible obrir un espai de debat parlamentari sobre igualtat de gènere, ha millorat la transparència dels processos d'assignació pressupostària i tot plegat per mitjà de l'impuls de la transversalitat de gènere. Ha aconseguit també obrir línies d'actuació per part de totes les conselleries tant per corregir les desigualtats detectades com per investigar les causes que originen aquestes desigualtats. Gran part de l'èxit d'aquest model respon al fet que no requereix d'estructures noves, sinó que es desenvolupa a partir dels mecanismes ordinaris ja existents en l'administració pública.

Els passos seguits són els següents:

Primer: Dotar-se de normativa per a dotar el procés d'una base jurídica adient.

Segon: Posar en marxa instruments de coordinació, impuls i execució.

Tercer: Desenvolupar un model d'avaluació i elaborar informes anuals sobre l'impacte de gènere en els pressupostos.

Quart: Promoure la implicació i sensibilització i incrementar les capacitats del personal de totes les conselleries.

Cinquè: Debatre i contrastar l'experiència amb altres administracions públiques espanyoles o d'altres països.

Sisè: Auditar els pressupostos dels diferents programes.

L'elaboració dels pressupostos amb perspectiva de gènere dels projectes de l'administració es du a terme a partir de l'anomenat **Programa G+**. Aquest una classificació dels programes pressupostaris i uns requeriments per a situar-se en un rang o un altre:

- Es du a terme una classificació dels programes pressupostaris segons la seva capacitat transformadora en termes d'igualtat de gènere, a una escala que va des dels programes go (amb cap impacte) fins als G+ (amb màxim impacte), passant pels g1 (impacte baix) i els G (impacte mig). Aquesta classificació es fa en base a 5 criteris:
    - Sensibilitat de gènere
    - Poder transformador
    - Capacitat d'impacte
    - Rellevància funcional
    - Gestió de personal.
- A partir d'aquí, es fan públics els requeriments que ha d'assumir cada programa en funció de la categoria que ocupa dins l'escala G+.; és a dir, en funció del seu potencial impacte de gènere, el projecte assumirà més o menys responsabilitats:

go	Desagregació dels indicadors relatius a persones segons sexe, si existeixen.
g1	Desagregació dels indicadors relatius a persones segons sexe. Anàlisi de les actuacions que afecten diferencialment a homes i a dones en la gestió del personal de les conselleries i organismes autònoms.

[78] Íbidem.

	Anàlisi d'actuacions dirigides a persones: accés a recursos i a la informació. Anàlisi i adaptació d'eines d'informació per a la inclusió de la variable sexe.
G	Construcció d'indicadors sensibles al gènere. Anàlisi d'actuacions dirigides a persones: accés a recursos i a la informació. Anàlisi i adaptació d'eines d'informació per a la inclusió de la variable sexe. Desenvolupament d'estudis que aprofundeixin en les causes de la desigualtat en l'àmbit del Programa. Realització d'actuacions de formació en matèria de gènere.
G+	Definició d'objectius estratègics, objectius operatius i actuacions per assolir la igualtat de gènere a l'àmbit d'influència del Programa. Construcció d'indicadors sensibles al gènere. Anàlisi d'actuacions dirigides a persones: accés a recursos i a la informació. Anàlisi i adaptació de les eines d'informació per a la inclusió de la variable sexe. Desenvolupament d'estudis que aprofundeixin en les causes de la desigualtat en l'àmbit del Programa. Realització d'actuacions de formació en matèria de gènere dirigides a les persones competents en l'elaboració i gestió del pressupost.

Segons Pilar Rodríguez –responsable de la Unitat de Gènere del Instituto Andaluz de la Mujer (IAM), i entrevistada en el marc del present treball– el model funciona principalment gràcies a dos factors fonamentals:

- **Compromís polític en els nivells més alts**. S'ha comptat amb una inequívoca implicació i compromís des dels nivells polítics més alts de l'administració andalusa, i de forma sostinguda en el temps, respecte als diversos beneficis d'impulsar la transversalitat de gènere en el conjunt de l'administració.

- **El treball concertat amb la Consejería de Hacienda**. L'IAM va establir una aliança estratègica amb la Consejería de Hacienda y Administración pública, i amb la seva Dirección General de Finanzas, responsable de la coordinació i assignació de fons als diferents projectes de l'administració.

Instruments per a l'aplicació pràctica de la transversalitat de gènere

A continuació presentem diversos instruments que s'estan desenvolupant en el si de les diferents experiències governamentals analitzades. Bàsicament ens referim a:

- Instruments de recollida d'informació
- Instruments de participació
- Instruments d'anàlisi i diagnosi
- Instruments de planificació
- Instruments de contractació pública
- Instruments de seguiment
- Instruments d'avaluació
- Instruments de sensibilització

1. Instruments de recollida d'informació

Totes les decisions polítiques haurien de tenir en compte informació relativa a les desigualtats. Hi ha dos instruments fonamentals en aquest apartat:

Estadístiques sensibles al gènere	Són la principal font d'informació en aquest àmbit. Segons el European Institute of Gender Equality (EIGE, 2015), podem parlar d'estadístiques sensibles al gènere quan aquestes acompleixen les següents característiques: - Segreguen per sexe com a variable primària. - Reflecteixen problemes propis del gènere. - Es basen en conceptes que mostren la diversitat de dones i homes i capturen diferents aspectes de les seves vides. - Els mètodes de recollida de dades tenen en compte els estereotips de gènere i tots els factors socials i culturals basats en el gènere.

Indicadors de gènere	Es tracta d'indicadors específics que mesuren i permeten comparar la situació de dones i homes i la seva evolució. Poden ser **quantitatius** (amb dades segregades per sexe) **o qualitatius** (en base a l'experiència, percepcions o sentiments de les persones). Aquests indicadors han d'acompanyar el procés de planificació de les polítiques i el seu seguiment, en tant que són aquests indicadors els que mostren els impactes de gènere i per tant alerten sobre la necessitat de redreçar les polítiques.

2. Instruments de participació

La participació de totes les persones implicades fa la política més transparenti democràtica, millor orientada a les necessitats de les persones i més coherent.

Procés participatiu	Segons l'EIGE (2015), un procés participatiu ha d'incloure: persones expertes en gènere, organitzacions de dones, altres organitzacions de la societat civil i altres agents socials que puguin està involucrats d'alguna manera en el projecte. L'altra part essencial de la participació és la de les persones directament beneficiàries d'una política. Les diferents parts són consultades durant les diferents fases del cicle de la política.

3. Instruments d'anàlisi i diagnosi

Quan s'està plantejant una política o programa convé fer una *anàlisi de gènere* que reflecteixi la manera en què els rols de gènere, així com les diferents actituds de dones i homes a l'hora de participar o de ser beneficiàries d'un projecte, poden intercedir. Aquesta anàlisi serveix per incloure la perspectiva de gènere en els objectius i en els indicadors, en la planificació d'accions concretes, en el seguiment i en l'avaluació. L'anàlisi de gènere no té únicament l'objectiu de fixar-se en la situació de desigualtat, sinó que també ha d'observar les causes estructurals per poder incidir en un canvi real d'aquestes. Tots els materials en què es basen les decisions, la legislació i els programes han de contenir una anàlisi de gènere. La perspectiva de gènere ha de ser tinguda en compte també quan es focalitza en grups específics com ara infància, joventut, gent gran, diversitat ètnica, diversitat funcional, classe, etc. (Sterner i Biller, 2007). Algunes mesures per integrar l'anàlisi de gènere són:

- Recollir estadístiques per sexe.
- Revisar els estudis previs realitzats en la matèria des de la perspectiva de gènere.
- Senyalar les situacions de desigualtat entre dones i homes.
- Assegurar-se que els principals temes que afecten la matèria des de la perspectiva de gènere s'inclouen al projecte.
- El projecte pot reforçar-se amb les aportacions d'especialistes en gènere.
- La representativitat equitativa de dones i homes ha de ser garantida a tots els nivells del projecte: entre les persones beneficiàries, entre els i les treballadores implicades en el projecte, i entre les persones que estan implicades en la presa de decisions.

S'han desenvolupat diverses eines d'anàlisi i diagnosi a dins i fora de l'Estat espanyol. Alguns dels instruments més interessants en aquest sentit s'han creat i sistematitzat a Suècia, essent probablement aquest país el laboratori més prolífer en aquest tipus d'eines. Vegem-ne alguns dels més rellevants que es detallen al Gender Mainstreaming Manual.[79]

Mètode 3R i Mètode 4R	Els més exportats han estat els anomenats *Mètode 3R* i M*ètode 4R*, molt utilitzats a municipis per tal d'analitzar les següents tres "R": 1. Representació de dones i homes en els diversos nivells de l'activitat i la presa de decisions. 2. Recursos en termes de diners, temps i espais que es destinen a homes i a dones. 3. Realitat desigual entre dones i homes i els factors socioculturals que ho expliquen. El creuament de les tres "R" condueix a revisar el projecte i el seu compliment amb els objectius plantejats. El Mètode 4R afegeix una "R" a les tres anteriors: 4. Realització, en el sentit d'avaluar si l'anàlisi es tradueix o no en un pla d'accions.
Mètode JämKART	Vet aquí una altra eina ideada a Suècia que facilita la classificació de les activitats segons el seu potencial de transformació en termes de gènere i una proposta de mesures de millora.
Mètode JamKAS i Mètode JamKASPlus	Es tracta d'eines per a l'anàlisi sistemàtica de l'equitat de gènere dins d'un àmbit concret i la posterior selecció d'objectius per redreçar les desigualtats detectades.

[79] JämStöd, 2007.

Process Mapping	Consisteix en identificar i llistar què s'està fent i com s'està fent dins de la organització, per redreçar les accions de manera que ajudin a assolir la igualtat. Estableix els següents passos: 1. Triar un procés per analitzar 2. Veure de quina manera afecta a la igualtat 3. Identificar els riscos que té el procés en termes d'igualtat entre homes i dones 4. Estudiar i analitzar les conseqüències que té cada acció 5. Visibilitzar la representació d'homes i de dones en la implementació de les accions 6. Proposar mesures 7. Canviar el procés

Els informes d'impacte de gènere són el instrument més utilitzat a tot Europa.[80] A l'estat espanyol les eines més utilitzades són els informes d'impacte de gènere i els pressupostos amb perspectiva de gènere.

Informes d'impacte de gènere	Són una eina d'avaluació *ex ante* de les lleis o reglaments, però també de les polítiques o programes, per mostrar quins efectes pot tenir en termes d'igualtat entre dones i homes.[81] Existeixen nombroses guies per dur a terme informes d'impacte de gènere a diferents àmbits.
Pressupostos amb Perspectiva de gènere	També són una anàlisi *ex ante* sobre els efectes que es preveu que poden tenir les polítiques i programes. L'anàlisi, però, es fa a partir dels recursos que s'assigna a cada partida pressupostària, valorant com es distribueixen els recursos públics entre dones i homes, com es dona resposta a les necessitats diferenciades, o com contribueixen les actuacions a la igualtat entre homes i dones. A l'apartat d'experiències d'èxit s'explica breument el cas del govern d'Andalusia en els pressupostos amb perspectiva de gènere.

4. Instruments de planificació

Establir un ***pla d'acció*** és fonamental per a la transversalitat de gènere. En aquest pla hi han d'estar clarament distribuïdes les responsabilitats, les competències i l'assignació de rols. Suècia –de nou– ens proveeix d'una eina sistematitzada per a la planificació és l'anomenat METS.[82]

METS	Es tracta d'un acrònim que inclou: *Monitoratge* (seguiment), *Educació* i formació (tant en mètodes com en perspectives teòriques), *Tasques* i mètodes adients (com estadístiques en clau de gènere, mapeig, informes d'impacte de gènere); i *Suport* i coordinació.[83] El mètode inclou un *checklist* per comprovar si la planificació i el desenvolupament del pla de treball inclouen la perspectiva de gènere.

5. Instruments de seguiment

És necessari que les persones que fan el seguiment d'una política o projecte tinguin coneixement i criteri per avaluar-ho amb perspectiva de gènere.[84]

Seguiment amb perspectiva de gènere	Inclou la recollida de dades i d'informació en base als objectius i indicadors en clau de gènere, per tal de constatar en quina mesura el programa o la política s'està desenvolupant d'acord a aquests objectius. Segons l'EIGE (2015), el seguiment amb perspectiva de gènere consisteix en analitzar la següent informació:

[80] Sterner i Biller, 2007.
[81] Alfama i Alonso, 2015.
[82] Vegeu els annexos per a conèixer amb més detall les qüestions bàsiques que planteja el mètode METS per tal de guiar la planificació de les accions a desenvolupar assegurant la implementació de la perspectiva de gènere.
[83] JämStöd, 2007.
[84] Vegeu els annexos per a conèixer amb més detall les qüestions bàsiques a tenir presents per tal de fer un seguiment amb perspectiva de gènere.

	- Com es gasten els diners i a qui beneficien? Quin paper té el gènere en la distribució de recursos i al pressupost? - Quines persones fan possible el programa? Quines són les tasques pagades i les impagades? Les desenvolupen dones o homes? - Quins són els resultats del programa i qui se'n beneficia? - Quines són les principals responsabilitats de dones i homes al projecte? - Hi ha algun efecte no desitjat o advers per a les dones, els homes, els nens o les nenes? Existeixen mesures correctores per evitar-ho?

6. Instruments d'avaluació

No es pot valorar positivament una política o programa si amb la seva activitat contribueix a reproduir o augmentar les desigualtats de gènere.[85] En aquest sentit els instruments d'avaluació són clau per saber el impacte i els resultats obtinguts de les polítiques i programes.

Avaluació amb perspectiva de gènere[86]	És una avaluació sistemàtica del disseny i la planificació (objectius i actuacions), l'execució i els resultats obtinguts de qualsevol activitat, projecte, programa o política. Es pot dur a terme tant a mode de seguiment durant la implementació com un cop finalitzada. Per dur a terme una avaluació d'aquesta mena són necessaris *indicadors de gènere*, els quals hauran estat prèviament definits a la fase de la planificació. Les persones avaluadores requereixen d'un coneixement avançat en matèria de gènere. Es tracta de recollir dades tant quantitatives com qualitatives, segregades per sexe, per tal de mesurar resultats i impactes a llarg termini sobre dones i homes. És desitjable que els indicadors de gènere s'incloguin en totes les seccions d'un informe d'avaluació i no en un apartat especial. Segons l'EIGE (2015) els criteris més utilitzats a l'avaluació són: - Rellevància/pertinença - Eficiència - Eficàcia - Impacte - Sostenibilitat

7. Instruments de contractació pública

La contractació pública de prestadors de serveis ha d'anar acompanyada sempre de clàusules d'igualtat de gènere.

Clàusules d'igualtat de gènere	Segons l'EIGE (2015) haurien de valorar-se les següents qüestions: - El projecte que es presenta a una convocatòria pública inclou la perspectiva de gènere. - Els equips de treball dels projectes són paritaris en termes de sexe. - Es proposa una mesura del impacte diferenciat sobre homes i dones del projecte. - En la seva aplicació es recullen dades segregades per sexe. - Es busca el punt de vista de les dones com a beneficiàries.

[85] Alfama i Cruells, 2010:21.
[86] Vegeu els annexos per a conèixer amb més detall les qüestions bàsiques a tenir presents per tal de fer un seguiment amb perspectiva de gènere.

8. Instruments de sensibilització

Hi ha determinats elements que ajuden a introduir la perspectiva de gènere a l'hora d'adreçar-se a la ciutadania. L'EIGE (2015) assenyala els següents:

Llenguatge no sexista	Utilització de llenguatge no sexista en la comunicació interna i externa. L'ús del llenguatge no sexista també és per l'ús d'imatges.
Visibilització de les diferències	Visibilització de l'experiència diferencial de dones i homes, així com de la desigualtat.
Representació equitativa	Tenir en compte la representació equitativa de dones i homes a la programació d'esdeveniments públics, com conferències, tant en les persones que són convidades a parlar, com en el temps que s'atorga a cada persona i als diferents temes.

Instruments de planificació: el MET

La llista de qüestions que es plantegen en el MET és la següent:

Tasques generals:

1) De quina manera es fa explícit el compromís amb la incorporació de la perspectiva de gènere?
2) Què fan els càrrecs de comandament per traslladar el compromís amb la perspectiva de gènere i assegurar-se que totes les persones implicades han entès l'objectiu i les línies de treball?
3) En quina mesura i de quina manera es responsabilitzen els càrrecs de gerència del desenvolupament del pla de treball?
4) Quin és l'alt càrrec responsable del seguiment i la implementació del pla?

Objectius i mesures de control:

5) Quines directrius s'han traslladat a l'organització per a la incorporació de la perspectiva de gènere?
6) Quin seguiment se'ls dóna als objectius?
7) Quina és la voluntat d'avaluar i millorar el treball d'integració de la perspectiva de gènere?
8) Els recursos (de temps i diners) estan distribuïts d'acord amb els objectius?
9) Com s'ha difós el pla de transversalització dins la organització?

Capacitació:

10) S'han planificat les eines que necessita el personal per dur a terme les seves responsabilitats?
11) S'ha planificat com la organització garantirà que el personal tingui sempre el coneixement necessari per dur a terme les seves tasques?
12) Quin suport rebrà el personal per aplicar els coneixements adquirits?
13) Existeix una planificació a llarg termini de les eines que pot utilitzar l'organització per assolir els coneixements necessaris per millorar la implementació?

Mètodes i procediments:

14) Quins mètodes i procediments adoptarà l'organització per aconseguir els seus objectius i resultats esperats?
15) Com s'utilitzen els coneixements i experiències prèvies en matèria de gènere dins l'organització?
16) En quina mesura s'utilitzen estadístiques segregades per sexe?

Suport i coordinació:

17) Respecte a la funció de coordinació: com es coordina la transversalitat de gènere dins l'organització?
18) Respecte a l'organització del suport: com s'assumeixen les necessitats de suport, assessorament i motivació?
19) Quin espai es dóna i com s'organitza l'intercanvi d'experiències?
20) Quina és la millor manera de garantir que l'estratègia de transversalitat de gènere per tal que no deixi de desenvolupar-se?

Instruments de seguiment

Seguiment amb perspectiva de gènere

Inclou la recollida de dades i d'informació en base als objectius i indicadors en clau de gènere, per tal de constatar en quina mesura el programa o la política s'està desenvolupant d'acord a aquests objectius. Segons l'EIGE (2015), el seguiment amb perspectiva de gènere consisteix en analitzar la següent informació:

21) Com es gasten els diners i a qui beneficien? Quin paper té el gènere en la distribució de recursos i en el pressupost?

22) Quines persones fan possible el programa? Quines són les tasques pagades i les impagades? Les desenvolupen dones o homes?

23) Quins són els resultats del programa i qui se'n beneficia?

24) Quines són les principals responsabilitats de dones i homes en el projecte?

25) Hi ha algun efecte no desitjat o advers per a les dones, els homes, els nens o les nenes? Existeixen mesures correctores per tal d'evitar-ho?

Instruments d'avaluació

Avaluació amb perspectiva de gènere.

Segons l'EIGE (2015) els criteris més utilitzats a l'avaluació són:

Rellevància/pertinença:

26) El projecte ha contribuït de forma eficaç a la creació de condicions favorables a la igualtat de gènere?
27) Respon des d'una anàlisi de gènere a les necessitats de les dones?
28) Contribueix als mandats i polítiques (europees, estatals, autonòmiques) que persegueixen la igualtat de gènere?

Eficiència:

29) La implementació ha estat efectiva en termes d'igualtat de gènere?
30) Els mitjans i recursos han estat utilitzats de forma eficient per assolir resultats que siguin beneficiosos tant per les dones com pels homes?
31) Les necessitats de dones i homes han estat cobertes a un cost raonable, i les despeses i beneficis han estat equivalents?

Eficàcia:

32) Els resultats han estat eficaços en l'assoliment de la igualtat de gènere?
33) Els resultats han contribuït a la consecució dels resultats previstos i tenen beneficis que beneficien a dones i homes?
34) Es beneficien totes les parts interessades (organitzacions, institucions, grups destinataris indirectes) en tant que enforteixen la seva capacitació en matèria de gènere?

Impacte:

35) Quin impacte ha tingut l'actuació en un marc més ampli de polítiques i programes que milloren la igualtat entre dones i homes?
36) Per exemple, contribueix a acabar amb la violència masclista?
37) Contribueix a un repartiment més igualitari del treball domèstic i de cures?

Sostenibilitat:

38) Els èxits aconseguits en matèria d'igualtat de gènere perduraran més enllà de què s'acabi el finançament?
39) Fins a quin punt contribueix a la transversalització de gènere?

Spora
Consultoria Social