

II. EXPERIENCIAS Y REFLEXIONES SOBRE LA TRANSVERSALIDAD EN LAS

a, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you

provided by Diposit Digital de Doc

Eva Alfama y Marta Cruells

Introducción

Si bien las administraciones públicas se organizan fundamentalmente en base a estructuras muy formalizadas, verticales y definidas en función de la especialización sectorial, cada vez más se han ido desarrollando nuevos instrumentos o diseños organizativos que desbordan esta división clásica de la organización pública; instrumentos con los que el sector público pretende dar respuesta a nuevos objetivos políticos y sociales, afrontar la creciente complejidad y fragmentación de las sociedades actuales y satisfacer las demandas y necesidades de la ciudadanía (Serra, 2004).

Así, a partir de los años noventa se fueron desarrollando progresivamente otros enfoques de gestión pública más centrados en la consolidación de la capacidad estratégica de las administraciones y en la búsqueda de una mayor eficacia de las políticas públicas, en los que el ámbito local destacó por su protagonismo y capacidad de innovación. En este marco, destacamos el desarrollo de modelos transversales de gestión, entendidos como el fomento de aproximaciones interdepartamentales e integrales a la intervención pública (Brugué, Canal y Payá, 2010).

Con el impulso de la gestión transversal lo que se pretende es transformar en mayor o menor medida la cultura organizativa de las administraciones públicas, y «promover un cambio de fondo que nos ayude a revisar unas organizaciones pensadas únicamente para desarrollar ‘conversaciones verticales’ y a construir otras

donde se produzcan ‘conversaciones laterales’» (Brugué, Canal y Payá, 2010). Con ello, se busca ofrecer respuestas a dos retos que la estructura organizativa clásica de departamentos o sectores no es capaz de resolver: por un lado la aparición de demandas sociales o políticas públicas que no forman parte de la misión o competencias de una sola parte de la estructura orgánica vertical, sino que implican a toda la organización o a una parte significativa de ella; y por el otro la necesidad de disponer de una visión integral e integradora de determinados segmentos de población o temáticas consideradas como prioritarias. Con una gestión transversal se consigue focalizar la atención de la organización en un tema e intensificar la actuación sobre él, así como mejorar la consistencia y la coherencia de la estrategia y la actuación de la organización en relación a esa cuestión (Serra, 2004).

Todo ello implica poner énfasis en los elementos de carácter más estratégico, así como sustituir o complementar el principio de jerarquía y la especialización funcional por el de coordinación horizontal y por la creación de grupos de trabajo multidisciplinares (Ballarin, 2008). Con ello, el seguimiento y la evaluación se convierte en un elemento clave para el éxito de la política, a la vez que ganan centralidad la innovación en los modelos organizativos, y el desarrollo de determinadas competencias y culturas organizativas, que no siempre son las predominantes en la actualidad. En este sentido Herranz y Álvarez (2008), por ejemplo, mencionan la importancia de la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, la visión estratégica y de conjunto, la colaboración y el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad, la orientación a los resultados, y la facilidad para la gestión de redes de relaciones complejas, tanto internas como externas, con interlocutores diversos y con intereses no siempre coincidentes pero que hay que hacer confluir.

En cualquier caso, la convivencia entre las tradicionales estructuras sectorializadas predominantes y los nuevos componentes de flexibilización transversal ha sido complicada, creando un entorno organizativo en muchas ocasiones hostil; con lo que en general se suele acordar que llevar la transversalidad a la práctica no es una empresa fácil.

Debido a su complejidad intrínseca y a la ambición de sus objetivos, en este campo las políticas de igualdad de mujeres y hom-

bres han destacado por ser pioneras en el desarrollo de este tipo de aproximaciones. De hecho, el mismo concepto de transversalidad aplicado a las políticas públicas se impulsa desde el campo de las políticas de igualdad de género a principios de los años noventa y se internacionaliza bajo el nombre de *Gender Mainstreaming*¹ (o *mainstreaming* de género); que en el ámbito español se ha traducido generalmente por transversalidad de género. Asimismo, no hay que olvidar que las administraciones locales históricamente han tenido un gran protagonismo en este ámbito, creando los primeros servicios de atención a las mujeres, y constituyendo un laboratorio de experiencias de intervención muy prolífico a partir del cual posteriormente se han generalizado muchas propuestas. Por todo ello, la experiencia acumulada por las políticas locales de género aporta valiosos elementos para el debate y la reflexión alrededor de esta cuestión.

Las políticas de igualdad de mujeres y hombres y la estrategia del *Gender mainstreaming*

La estrategia del *mainstreaming* o transversalidad de género parte del reconocimiento de que las prácticas institucionalizadas del propio Estado contienen un sesgo de género que contribuye a reproducir la desigualdad entre mujeres y hombres a menos que se incorpore activamente el principio de la igualdad. Por lo tanto no es suficiente con un compromiso retórico con la igualdad sino que se debe revisar el conjunto de las políticas públicas para corregir este sesgo.

Se pretende cambiar la tendencia de que las políticas de igualdad se centren solo en desarrollar acciones positivas y específicas *ad hoc* —en muchos casos dirigidas a las mujeres— orientadas a

1. Este concepto se lanzó en el marco de IV Conferencia sobre la mujer de Naciones Unidas que se celebró en Beijing el año 1995 como propuesta práctica para superar tanto la enorme resistencia al cambio de las dinámicas de la desigualdad entre mujeres y hombres, como las limitaciones de los enfoques de intervención previos: las leyes que garantizan la igualdad formal y el desarrollo de políticas específicas y las acciones positivas dirigidas a los colectivos de género más desfavorecidos para garantizar así la igualdad de oportunidades y/o de resultados.

la compensación de los *efectos* de la desigualdad; para que estas incidan también y muy especialmente en los procesos e instituciones públicas y privadas donde esta desigualdad *se produce*. De esta manera se plantea que es imprescindible no solo desarrollar acciones específicas contra la desigualdad sino también incidir en el conjunto de la maquinaria de las políticas públicas —la corriente principal de las políticas. De ahí la terminología de *gender mainstreaming*: se pretende que la igualdad de género forme parte de la agenda política principal y la modifique, en lugar de ser un añadido.

La aplicación práctica del *mainstreaming* o transversalidad de género se ha centrado en dos ámbitos principales. Por un lado, la asunción —no solo en las declaraciones políticas sino también en la práctica— del principio de igualdad de género como una responsabilidad pública central y como un elemento que organice las políticas públicas; por otro lado, se plantea que esto no será posible sin introducir cambios importantes en la cultura institucional y en los procesos y estructuras de las administraciones públicas. Estos cambios van desde la formación y concienciación de los y las *policy makers*, a la introducción en el proceso de personas expertas, el desarrollo de herramientas analíticas, la creación de mecanismos de cooperación horizontal o la apertura del abanico de actores participantes. Se trata, por tanto, de un primer objetivo de carácter estratégico y sustantivo, y de un segundo objetivo más instrumental, dedicado a hacer posible el anterior.

La transversalidad de género, en consecuencia, se define como una estrategia ambiciosa, con un fuerte contenido político y muy centrada en procesos planificados de cambio institucional. Por todo ello se ha traducido en la elaboración y difusión de una notable pluralidad de innovadoras herramientas metodológicas y organizativas dirigidas a impregnar al conjunto de las administraciones públicas de una nueva forma de hacer y de unas nuevas prioridades políticas más inclusivas.

En este sentido, desde nuestro punto de vista es en el campo de las políticas de igualdad de género donde se ha desarrollado la acepción más ambiciosa, transformadora y política del concepto de transversalidad: se pretende incorporar un contenido o valor para que este impregne todas las actuaciones de los poderes pú-

blicos. Una interpretación similar se ha realizado en ocasiones, en el ámbito de las políticas ambientales en general y las Agendas 21 en particular (la sostenibilidad como corriente principal). Contrasta en cambio, con la visión que predomina en muchos otros programas, donde el enfoque transversal se utiliza fundamentalmente con un carácter más instrumental:² la transversalidad se utiliza para promover «estrategias corporativas» (para promover determinadas lógicas de trabajo en las organizaciones públicas: de calidad, gestión integrada, RRHH, comunicación corporativa, etc.), o bien en función de lógicas de «grupos poblacionales»³ (Brugué, Canal y Payá, 2010).

A nivel europeo, podríamos decir que el impulso de la estrategia del *gender mainstreaming* ha tenido un desarrollo relevante, con experiencias más fructíferas en la Comisión Europea, en países del norte y centro de Europa y recientemente también en algunos puntos del Estado español como el País Vasco, Andalucía y Cataluña. A nivel local, nos encontramos con que diferentes leyes, programas e informes internacionales, estatales y autonómicos⁴ influyen nota-

2. En otro momento (Alfama y Cruells, 2009) se ha abordado más detenidamente el debate alrededor de las implicaciones políticas de estas diferentes concepciones de transversalidad, discutiendo sobre su alcance transformador y los límites con que se han encontrado este tipo de políticas.

3. Consideramos que en general la mayor parte de los planes transversales dirigidos a colectivos específicos (juventud, tercera edad, etc.) si bien suelen desarrollar una aproximación instrumental a la transversalidad, no necesariamente tiene por qué ser así. Los primeros planes dirigidos a las mujeres podrían también entrar en esta categoría; sin embargo, en el momento en que se pretende incorporar la perspectiva de género en el conjunto de la actuación pública se va un paso más allá. También los planes dirigidos a las personas inmigrantes o con discapacidad, por ejemplo, en la medida que no tengan un carácter estrictamente asistencial y de coordinación de actuaciones sino que se centren en introducir los valores de la igualdad, la diversidad, la accesibilidad universal, etc., necesariamente deberán tomar una perspectiva más sustantiva de la transversalidad.

4. Para citar algunos ejemplos, el Tratado de Ámsterdam de 1999, la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979 (CEDAW) y el Protocolo Facultativo de 1999, la Declaración Mundial de la IULA sobre las Mujeres en el Gobierno Local (1998), las diferentes directivas, recomendaciones y resoluciones de la CE, la Constitución Española de 1978, la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de régimen local, la Ley orgá-

blemente en el desarrollo de las políticas de género; sin olvidar el peso específico que ha tenido y sigue teniendo movimiento feminista y de mujeres en el ámbito municipal. Todos estos elementos, en definitiva, permiten que las políticas locales dispongan hoy de un contexto más idóneo para incluir de forma efectiva el principio de igualdad de género en sus políticas y en su propia organización administrativa.

Para que así sea, no obstante, los municipios necesitan herramientas metodológicas que ayuden a concretar cómo se debe aplicar este principio, así como a detectar y combatir las resistencias que surgen durante el proceso. En este sentido, se han venido desarrollando diversos tipos de diagnósticos del grado de inclusión del principio de igualdad en el conjunto de la administración y de las políticas municipales con el objetivo de favorecer posteriormente el proceso de diseño e implementación de las líneas de actuación necesarias para la transversalización de la igualdad.

El modelo analítico para el seguimiento de la transversalidad

A continuación expondremos, a modo de ejemplo, el modelo analítico elaborado para el Ayuntamiento de Barcelona. Con el objetivo de impulsar una estrategia de *mainstreaming* de género clara y adaptada a su contexto municipal, el gobierno local encargó la realización de un diagnóstico en el que se pudiera valorar el grado de incorporación del principio de igualdad existente en el conjunto del ayuntamiento —tanto en las gerencias y direcciones sectoriales, como en las estructuras territoriales y los institutos autónomos vinculados al consistorio.

Consideramos que este modelo analítico, construido a partir de la trayectoria histórica de las políticas de igualdad de género

nica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, los diferentes planes de igualdad promovidos en los últimos 30 años, la Carta por el Derecho de las Mujeres a la Ciudad de 2004, el Estatut de Autonomía de Cataluña de 2005 en el ámbito catalán, etcétera.

y de las lecciones teórico-prácticas desarrolladas en la literatura académica,⁵ tiene un relevante potencial de transferibilidad hacia otros ámbitos de política pública que asimismo tengan un carácter transversal.

Como ya se ha apuntado anteriormente, en el éxito de las políticas transversales en general, y de la política de igualdad de género en particular, son claves dos elementos: la incorporación de los contenidos de igualdad en los objetivos de las políticas públicas y la transformación de la cultura institucional y en los procesos y estructuras de las administraciones públicas. Por ello estos dos aspectos (contenidos y procesos) devienen también el centro de la herramienta diagnóstica que presentamos, y se despliegan en cinco dimensiones fundamentales, que a su vez se concretan en diversas variables o temas de análisis.⁶

Así, para valorar hasta qué punto se incorporan —de forma prioritaria y no periférica— los objetivos de la igualdad en la corriente principal de las políticas deberemos analizar tanto los *contenidos* de las políticas como los *recursos* dedicados a la igualdad; mientras que para valorar la transformación de los procesos políticos y administrativos, nos centraremos en la introducción del *conocimiento* con enfoque de género, el desarrollo de *estructuras y mecanismos de coordinación*, y por último la implantación de instrumentos de *información, análisis, seguimiento y evaluación* con perspectiva de género.

Presentamos en la página siguiente una tabla de síntesis con las dimensiones y variables de análisis a contemplar para este tipo de diagnóstico aplicado al campo de las políticas de género, que posteriormente desarrollamos brevemente.

5. Ver, por ejemplo: Braithwaite (2005), Beveridge y Shaw (2002), Daly (2005), Bacchi y Eveline (2003, 2005), Lombardo (2005), Jahan (1996), Kantola y Squires (2012), Mósesdóttir y Erlingsdóttir (2005), Rees (2005), Squires (2005), Verloo (2005), entre otras.

6. Este desarrollo de dimensiones y variables podría incorporar otros aspectos e incluso ser mucho más extenso, pero por razones prácticas se optó por focalizarlo en estos pocos aspectos, pues consideramos que realmente constituyen las palancas que van a llevar a una efectiva implantación de la transversalidad.

TABLA 1
VARIABLES DE ANÁLISIS

Ámbitos	Dimensiones	Variables de análisis
Objetivos políticos	Contenidos	<p>Inclusión de la igualdad en los temas de que se ocupa la política.</p> <p>Inclusión de la igualdad en los objetivos principales de la política.</p> <p>Inclusión de la igualdad en los elementos formales: inclusión de un lenguaje no sexista en los textos, mensajes y documentos específicos del Ayuntamiento.</p> <p>Acciones y medidas formuladas y/o desarrolladas que incorporen la igualdad.</p> <p>Grado de abertura para introducir y priorizar el objetivo de la igualdad de género entre los objetivos principales de la política en cuestión.</p>
	Recursos económicos (humanos y materiales)	<p>Recursos humanos y materiales dedicados a las políticas de igualdad de género.</p> <p>Presupuestos públicos que vienen acompañados de un informe de impacto de género.</p> <p>Existencia de cláusulas de igualdad de género en los pliegos de contratación y en la normativa de les subvenciones, becas y ayudas.</p> <p>Existencia de un plan de igualdad interno y/o de criterios de igualdad en la gestión de los recursos humanos.</p> <p>Apertura para una mayor inclusión de la igualdad de género en la distribución de los recursos humanos y materiales.</p>
Cultura institucional y procesos y estructuras administrativas	Experticia	<p>Formación interna en igualdad de género y sus implicaciones.</p> <p>Inclusión de contenidos sobre el principio de igualdad de género en los temarios de algunos procesos de selección de trabajo público.</p> <p>Existencia de herramientas metodológicas sobre como incorporar la perspectiva de género.</p> <p>Inclusión de personas expertas en igualdad de género en las estructuras de definición y despliegue de la política.</p> <p>Inclusión de personas expertas en igualdad de género y/o de entidades que trabajen por la igualdad de género en los procesos de consulta y participación.</p> <p>Percepción de la necesidad de formación o herramientas en igualdad de género.</p> <p>Grado de abertura para impulsar una mayor experticia en igualdad de género.</p>

Ámbitos	Dimensiones	Variables de análisis
Cultura institucional y procesos y estructuras administrativas	Estructuras y mecanismos de coordinación	<p>Existencia de agentes de igualdad y/o personas expertas contratadas.</p> <p>Existencia de unidades de igualdad en los diferentes sectores y ámbitos territoriales.</p> <p>Existencia de estructuras de coordinación que trabajen la igualdad de género.</p> <p>Existencia de posibles estructuras informales de coordinación alrededor del impulso de la igualdad.</p> <p>Participación del organismo de igualdad de género en estructuras de coordinación no específicamente dirigidas a la igualdad de género.</p> <p>Percepción de la necesidad de un mayor peso y de un rol más activo del organismo de igualdad en la coordinación y promoción de la igualdad de género.</p> <p>Grado de apertura respecto al fomento de este tipo de trabajo colaborativo e interdepartamental.</p>
	Instrumentos de información, análisis, seguimiento y evaluación	<p>Desagregación por sexo sistemática en la producción y explotación de datos.</p> <p>Creación de indicadores de género.</p> <p>Existencia de diagnósticos de los principales ámbitos de desigualdad de género.</p> <p>Incorporación sistemática del análisis de las diferencias de género en los diagnósticos.</p> <p>Inclusión de criterios de igualdad de género en los sistemas de evaluación existentes.</p> <p>Incorporación de informes de impacto de género en la normativa.</p> <p>Inclusión de informes de impacto de género en los diferentes planes de las políticas públicas del Ayuntamiento.</p> <p>Apertura para una mayor inclusión de la igualdad de género en este tipo de instrumentos.</p>

Fuente: elaboración propia.

1) Respecto a los *contenidos* de las políticas públicas, en este ámbito se pretende trabajar alrededor del replanteamiento de los objetivos de todas las políticas públicas, con el fin de corregir el sesgo de género que en general se da y que contribuye a reproducir la desigualdad; lo que incluye también una atención continuada a las necesidades específicas de los grupos más afectados por la desigualdad de género. Así pues el diagnóstico debe poder captar hasta qué punto la igualdad está presente en la definición y la priorización

de los objetivos políticos de todos los ámbitos sectoriales, así como qué concepto de igualdad⁷ es el que se está desarrollando.

La literatura comparada relativa al *mainstreaming* de género ha señalado la dificultad para impulsar una transformación real en la agenda política y en las prioridades de las políticas públicas, mostrando que si bien se ha avanzado considerablemente en incorporar nuevos temas e intervenciones en la agenda (en especial acciones dirigidas a las mujeres) el cambio efectivo de las prioridades políticas globales es mucho más lento y genera enormes resistencias (Braithwaite, 2005). Por lo tanto, en este ámbito es relevante valorar: ¿Cuál es el concepto/s de igualdad de género con el que se trabaja? ¿Cómo se asume este principio y cómo se implementan políticas dirigidas a conseguir este objetivo? Para ello se analizaron los diferentes programas planteando cuestiones del tipo:

- ¿Cuál es la igualdad deseada, en qué aspectos se concreta (en el acceso al empleo, en el ámbito doméstico, en las opciones personales...)? ¿Con qué intensidad se persigue (desde una perspectiva de igualdad de trato, de oportunidades, de resultados, como equivalencia, como reconocimiento de otra forma de estar en el mundo, etc.)?
- ¿Qué tipo de acciones se desarrollan?
- ¿Qué sujetos se incluyen en las diferentes temáticas?⁸ ¿Se toma en cuenta la diversidad por razón de edad, origen, orientación sexual, etc.? ¿en qué temáticas y de qué manera?

7. El problema de la desigualdad es uno de los más controvertidos en nuestra sociedad. La literatura internacional sobre las políticas de género ha señalado cómo no todos los conceptos de igualdad de género son igualmente transformadores, así como la habitual tendencia a que se desarrollen precisamente las concepciones con menor potencial de cambio. Ver, por ejemplo, Braithwaite, 2005, Beveridge y Shaw, 2002, Daly, 2005, Eveline y Bacchi, 2005, Mósesdóttir y Erlingsdóttir, 2005, Rees, 2005, o Alfama y Cruells, 2009.

8. Se suele considerar que cuando las políticas de igualdad de género centran excesivamente sus actuaciones en las mujeres esto va en detrimento de su capacidad de transformación. La propia trayectoria histórica de las políticas de igualdad es de hecho un proceso en que se ha pasado de orientar la intervención fundamentalmente hacia las mujeres, a la voluntad de intervenir en las estructuras sociales, ya sean públicas, empresariales o sociales; así como a la pretensión de modificar también las actitudes y comportamientos masculinos, a la vez que se van incorporando otros colectivos marcados por las relaciones de género (las personas homosexuales y transexuales).

- ¿Hasta qué punto se pretende incidir en las estructuras e instituciones sociales, tanto públicas como privadas?
- ¿Hasta qué punto la asunción del objetivo de igualdad de género conlleva cambiar la agenda y replantear el resto de intervenciones o más bien se asumen nuevas intervenciones sin revisar las ya existentes?

Además de analizar si se ha incluido la perspectiva de género y cómo se ha hecho en el resto de políticas del ayuntamiento, analicemos también cuáles son las nociones de igualdad y de ciudadanía presentes en otras políticas municipales (de servicios sociales, de inmigración, de educación, etc.) para valorar así hasta que punto se establecen sinergias y de qué forma se podría llegar a incorporar la perspectiva de género como un eje transversal de todas las políticas del Ayuntamiento. De esta manera también se toman en cuenta los puntos de encuentro y las posibilidades de diálogo, así como se detectan programas e incluso planteamientos sustanciales de algunas políticas que aunque no incorporen explícitamente una perspectiva de género en su formulación, sí se despliegan en medidas y/o parten de premisas que mediante una vía pragmática consiguen el objetivo la igualdad de género.

2) En segundo lugar, este proceso de priorización de los objetivos políticos de la igualdad también se puede rastrear mediante la valoración de los *recursos humanos y materiales* que se dedican.

Como bien señala Serra (2005) la implantación de un proyecto transversal sin la concreción y dedicación de recursos humanos y materiales adecuados es altamente contraproducente. La disponibilidad de recursos es pues un elemento indispensable para no caer en una inclusión de la perspectiva de género de carácter exclusivamente retórico y sin efectos prácticos.

Se debe monitorizar por tanto que se dediquen recursos específicos a este impulso y que se incorporen criterios de igualdad en los instrumentos de definición, organización y gestión de los recursos públicos —como serían la elaboración de los presupuestos públicos, la política de contratación o la de recursos humanos—.

3) En cuanto a los cambios en las dinámicas institucionales y administrativas, un elemento clave es la introducción de la *exper-ticia en género* en los procesos de decisión política y de implemen-

tación de políticas públicas; es decir, garantizar el conocimiento específico sobre qué implica la perspectiva de género y cómo se debe materializar en la práctica. Para garantizar la inclusión de este conocimiento en los procesos políticos se suelen desarrollar diversas estrategias:

- La formación de los *policy-makers* y de los actores normalmente implicados, para promover su conocimiento y sensibilidad respecto las desigualdades de género y facilitar la implementación de buenas políticas de igualdad de género.
- La introducción de estructuras específicas, referentes expertas en género y/o herramientas metodológicas en la propia estructura y dinámica administrativa (unidades o agentes de igualdad, protocolos, *checklist*, guías metodológicas...).
- La introducción de personas expertas y/o asociaciones o movimientos sociales implicados en la materia en los procesos de consulta y decisión.

4) Otra línea de actuación fundamental en aras de conseguir el cambio institucional es la potenciación de las *estructuras y mecanismos de coordinación y de cooperación horizontal e interdepartamental*. Esta cooperación se puede producir de forma centralizada o descentralizada, y de forma multilateral o bilateral. Es decir, a través de estructuras de seguimiento y coordinación de las políticas de género impulsadas por las Consejerías o organismos responsables de la igualdad (como sería una comisión interdepartamental específica por ejemplo) o bien mediante la participación de estos organismos de igualdad y/o grupos de expertos/as en el resto de estructuras de gobierno y de procesos de decisión y elaboración de políticas públicas. El modelo centralizado es el que más se ha aplicado en los países europeos, en Cataluña y en el resto del Estado Español, a pesar de que la Ley de Igualdad de 2007 en teoría promueve en mayor medida el modelo descentralizado mediante, por ejemplo, la creación de unidades de igualdad en todos los departamentos sectoriales desde los cuales se impulsan las políticas públicas.

En este ámbito pues lo relevante sería captar las dinámicas formales e informales de cooperación y coordinación alrededor de las temáticas relacionadas con la igualdad.

5) Finalmente, los *instrumentos de información, análisis, seguimiento y evaluación* son esenciales para la incorporación de la perspectiva de género en todo el ciclo de la política pública, desde su diagnóstico y diseño hasta su implementación y evaluación.

Dada la complejidad de la incorporación de esta perspectiva, su carácter estratégico, y la necesidad que tiene de gestionar la implicación de actores muy numerosos y de muy diverso tipo, este tipo de instrumentos devienen fundamentales para una buena gestión de la transversalidad.

En esta línea, existen herramientas ya bastante consolidadas, aunque prácticamente inexistentes a nivel local, —y muchas de ellas respaldadas por las distintas leyes de igualdad estatal y autonómicas— como la evaluación *ex ante* de las normativas (que se concretan en los informes de impacto de género), la introducción de la perspectiva de género en las bases de datos estadísticos y los indicadores que utilizan las administraciones públicas para la planificación y seguimiento, la disponibilidad de diagnosis con perspectiva de género, la realización de evaluaciones que incluyan criterios de género (para garantizar que no se pueda valorar positivamente ninguna política que contribuya a aumentar la desigualdad), para poner algunos ejemplos.

Resultados y conclusiones para los municipios

El diagnóstico realizado en el Ayuntamiento de Barcelona a partir del modelo analítico expuesto nos permitió ver el grado de inclusión del principio de igualdad de género en el conjunto de la administración, a través de evaluar el grado de implantación de algunos elementos que consideramos que actúan como palancas clave en el despliegue de la transversalidad de género. En este sentido, en el caso analizado comprobamos que, en general, la implementación de este conjunto de actuaciones era débil. Concretamente, de las cinco dimensiones del modelo analítico una presentaba un grado de incorporación prácticamente nulo, dos alrededor de un nivel bajo y, finalmente, solo dos estaban en un nivel entre bajo y medio. Así es que, a pesar de que sí pudimos detectar que se había desarrollado a lo largo de los últimos 30 años un cierto trabajo puntual de incorporación de la perspectiva de

género, no se había desplegado una clara estrategia de inclusión del principio de igualdad de género en todas sus políticas sectoriales y territoriales ni en las dinámicas administrativas.

De este diagnóstico surgen, a su vez, algunas recomendaciones concretas de gran interés para impulsar el *mainstreaming* de género en un futuro próximo en el ámbito municipal, las cuales exponemos brevemente a continuación a modo de cierre:

- Fomentar y crear espacios comunes de aprendizaje de otras experiencias de trabajo transversal sobre la dimensión más operativa de la gestión pública de la transversalidad con, por ejemplo, Planes de Trabajo para la inmigración o con las Agendas 21, etc.
- Aumentar los recursos económicos y humanos destinados a las políticas de igualdad de género e inclusión progresiva de presupuestos públicos con perspectiva de género
- Impulso de planes de igualdad de género en el marco de la política de recursos humanos de todas las administraciones municipales
- Impulsar la implementación de estructuras de coordinación y cooperación entre los distintos actores y departamentos de la administración municipal de carácter innovador y funcional en base a cada contexto (intentando no reproducir per se estructuras que se utilizan en otros municipios)
- Consolidar la cooperación entre aquellas políticas municipales que integren el principio de igualdad en general y el de género en particular.
- Evaluar la efectividad de toda política municipal en función de un criterio de igualdad de género, partiendo de la base de que ninguna política puede ser efectiva mientras aumente sistemáticamente la desigualdad entre mujeres y hombres.
- Promover en mayor medida la asunción de un rol de coordinación, asesoramiento y evaluación de las áreas de igualdad de género municipales para garantizar que el conjunto del consistorio municipal incorpora y ejecuta el objetivo de la igualdad de género en su área sectorial y territorial.
- Garantizar una incorporación sistemática y permanente de la experticia en igualdad de género en el ámbito municipal.

Más allá del ámbito de las políticas de género, no obstante, lo realmente importante aquí no es tanto el resultado del análisis de la situación de un ayuntamiento en concreto sino el hecho de que la realización de un diagnóstico similar al que describimos puede permitir dar cuenta de cómo evolucionan los elementos claves en el éxito de la transversalidad en cualquier administración y en cualquier política de carácter transversal: identificando las relaciones que se establecen entre los diferentes agentes implicados; monitorizando los procesos de cambio institucional y detectando las resistencias e inercias organizativas; y finalmente valorando cómo se van incorporando los valores y objetivos políticos.

Una mirada focalizada en el cambio institucional y en la concreción de los objetivos políticos, por lo tanto, es un elemento ineludible de cualquier política que se pretenda transversal —ya sea en relación al género o en otros ámbitos—. Para conseguir potenciar los elementos transversales y mejorar su difícil convivencia con las estructuras sectorializadas y especializadas predominantes, esperamos que la propuesta analítica que hemos presentado brevemente en este capítulo pueda ser útil y dar algunas pistas tanto para su evaluación y seguimiento como para su diseño y formulación.

Partiendo de las políticas de género, pues, se ha hecho el esfuerzo de identificar las palancas clave en la promoción de la transversalidad, conceptualizándolas en ámbitos, dimensiones y variables o temas a tener en cuenta. La tabla presentada anteriormente sintetiza todos estos elementos, que se podrían adaptar, si acaso, a las especificidades de cada ámbito sectorial, administración o política pública, aunque a la postre las dimensiones clave para promover políticas estratégicas no son en nuestra opinión sino las que hemos identificado: los contenidos, los recursos, el conocimiento, la información y las relaciones.