

alimara

COL·LECCIÓ IMAS

Innovació i Metodologia en Afers Socials

Núm. 65. Juny 2022

ISSN: 2659-5273

Igualtat i perspectiva de gènere

La modalitat formativa del grup d'aprenentatge (GAP) com a instrument per a l'aplicació de la perspectiva de gènere a l'administració pública

Francesc Serra Buades

Francesca Moll Nadal

Servei de Planificació i Documentació
Institut Mallorquí d'Afers Socials

 IMAS
Departament de
Drets Socials
Consell de Mallorca



Universitat
de les Illes Balears



El contingut de la REVISTA ALIMARA de l'IMAS està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial_SenseObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons

Resum

La introducció i l'explicació dels trets principals del Pla de Formació Contínua i del Pla d'Igualtat entre Dones i Homes de l'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS) ens permetran contextualitzar la descripció que farem d'una experiència que podem qualificar d'innovadora perquè ha suposat conjugar, per primera vegada, dues noves actuacions de forma combinada i convergent. Per una part, experimentar la posada en marxa dels grups d'aprenentatge participatiu (GAP) com a una modalitat formativa que suposa fer una passa més enllà per a superar l'estructura clàssica dels cursos de formació contínua adreçats al personal treballador de l'administració; i, per l'altra part, elaborar l'informe de diagnòstic i d'avaluació d'impacte de gènere en un projecte social de l'IMAS d'una forma més sistemàtica i metòdica.

Quant a la fonamentació i explicació pràctica de com es pot concretar realment i amb detall la perspectiva de gènere als diferents serveis d'una administració pública, en aquest cas de caràcter supramunicipal, entenem que encara no disposam de tant de contingut que així ho descriguí. Per aquest motiu, hem cregut interessant fer aquesta aportació un cop s'ha pogut avaluar la implementació d'aquesta experiència i després d'haver-ne après les lliçons corresponents.

Entenem que aquesta proposta pot servir de referent per a altres serveis de l'administració pública amb l'objectiu de marcar línies de treball que permetin la concreció de nous conceptes i continguts que afavoreixin, en definitiva, un suport als i a les professionals de l'administració per a millorar la qualitat de l'atenció a la ciutadania.

Paraules clau

Metodologies, formació, grups d'aprenentatge, perspectiva de gènere, igualtat, administració pública

*Unus pro omnibus,
omnes pro uno.*

1. Justificació i marc introductor

L'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS) és un organisme autònom local, de caràcter administratiu, creat l'any 2003 pel Consell de Mallorca, i del qual en depèn per a l'assoliment de les finalitats determinades en els seus Estatuts¹. L'objecte fonamental del seu exercici, en forma directa i descentralitzada, són les competències atribuïdes, per qualsevol títol, al Consell de Mallorca en matèria de serveis socials i protecció de menors.

Per a desenvolupar les funcions que l'IMAS té encomanades, s'ha organitzat en set àrees de gestió: l'Àrea de Gerència; de Persones amb Discapacitat i Innovació Social; d'Atenció Sociosanitària; d'Infància i Família; d'Inclusió Social; d'Atenció Comunitària i Projectes Estratègics; i de Suport Territorial.

S'ha de dir que l'IMAS compta amb un gran nombre de treballadors i treballadores desplegats en les distintes àrees i, alhora, també de forma descentralitzada pel que fa a la diversitat de centres que disposa a l'illa de Mallorca. Basta dir que durant el 2021, treballaren a l'IMAS un total de 2.989 persones de les quals un 80% foren dones.

En aquest sentit, cal fer esment a la importància que adquireix el Pla Anual de Formació de l'IMAS que ha de donar resposta, per una part, a les necessitats formatives i específiques de totes les seves àrees i, per l'altra, ha de facilitar i regular l'accés a les treballadores i treballadors que ho requereixen i/o ho sol·licitin per a millorar la seva competència, la capacitat de gestió i la carrera professional.

La justificació d'aquest article no és més que la presentació d'una proposta pràctica duta a terme dins de l'àmbit dels serveis socials amb una dinàmica innovadora en matèria de formació, a l'hora que ens serveix d'excusa per presentar un disseny teòric i pràctic d'una acció formativa i participativa a través de la modalitat comunitat d'aprenentatge o grup d'aprenentatge participatiu (GAP). Una modalitat que, amb el disseny de la proposta formativa pràctica, ens permetrà saber com analitzar els projectes de serveis socials des de la perspectiva de gènere en les diferents àrees de la institució.

1 BOIB núm. 67, de 18 de maig de 2019.

A l'IMAS, el fet de proposar una acció formativa mitjançant el GAP no deixa de ser una activitat innovadora pel que fa a la modalitat i al contingut. Aquesta actuació formativa GAP està recollida a la seva Instrucció 1/2015 que regula les accions formatives, a més del procediment específic per a la seva execució.

Al llarg d'aquest article, s'intentarà exposar, de manera breu, la importància de la formació dintre de l'administració pública. Igualment, ens farem ressò de les principals alternatives per a l'aprenentatge, en tant que analitzarem les diferents modalitats o metodologies innovadores per a l'aprenentatge amb especial atenció a les comunitats o grups d'aprenentatges, entre d'altres.

Per acabar, abordarem de manera directa, la proposta formativa referent a l'aplicació de la perspectiva de gènere en el Servei d'Interpretació de la Llengua de Signes, una acció formativa que es va dur a terme en la modalitat de GAP dins del Pla de Formació 2021 de l'IMAS.

2. La formació a les administracions públiques. La formació a l'IMAS

L'Administració Pública, com a organització social, no es troba aliena a les profundes transformacions socials i tecnològiques que succeeixen i, tant les seves funcions com la manera de relacionar-se amb la ciutadania experimenta un nou canvi que fa qüestionar l'ancoratge dels antics (i actuals) models i repensar, seriosament, la implementació de nous models de gestió pública, més orientats a l'atenció i relació amb la ciutadania, i amb una vinculació directa amb l'ús de les tecnologies de la comunicació i de la informació.

De fet, si consideram que una organització és un tipus d'agrupació on les bases principals són la cooperació entre els seus membres i la capacitat d'adaptar-se a l'entorn en què opera (Lucas Marín, 2013), és evident la importància que suposa la formació per a generar la capacitat d'adaptació i de resposta a les diferents demandes socials amb els recursos més adients quant a criteris de qualitat, en definitiva, en criteris d'innovació: "La innovación es una necesidad de supervivencia para las organizaciones actuales en un entorno global intensamente competitivo y cambiante. Una organización con capacidad de innovar es aquella que no sólo proporciona formación a sus miembros, sino que, a la vez, produce un entorno, un clima que facilita el aprendizaje". (IAA, 20).

Dit així, podem deduir que la formació s'esdevé des d'un vessant estratègic en tant que és la palanca que pot fer viable el canvi de l'organització, en el nostre cas, entesa com a administració

pública. Per dissenyar un futur formatiu immediat, es tracta de considerar les següents claus (IAAP, 2017; 27):

- Creació d'entorns d'aprenentatge, orientats a persones, oberts, democratitzats, flexibles, col·laboratius, connectats i conformats per un funcionament d'empoderament i amb "llicència per a la innovació".
- Revolució del talent col·lectiu connectat davant coneixement individual, per a profunditzar i millorar amb el model real de transferència o aplicació dels aprenentatges adquirits orientats a l'acció per al canvi.
- Potenciació del funcionament com a joc activat i connectat d'aprenentatge col·laboratiu per a crear solucions a les solucions estratègiques i la millora del servei prestat.
- Redefinició dels papers actuals de docents i alumnes per catalitzador i creador de coneixements, respectivament, enriquit amb l'itinerari de formació de formadors de l'institut.
- Flexibilització dels models de gestió de la formació, amb l'alliberació de talent. Pas d'estructures jerarquitzades i excessivament burocratitzades a un nou model d'organització en vermell en què el protagonista és el talent i la funció pública, les persones.
- Aprofitament dels beneficis de la tecnologia, de la seva intel·ligència però sense esclavitzar i posada al servei de creació i gestió del talent col·laboratiu.

Ara bé, ateses les premisses anteriors, hom es demana si és possible que una administració pública, en la mesura d'un ens local com és l'IMAS, es trobi capacitada davant tan desmesurat repte, sobretot, tenint present el nombre de treballadors i treballadores que desenvolupen la seva tasca professional: l'any 2021, 2.989 persones treballaren a l'IMAS, de les quals prop d'un 80% eren dones.

En aquest context, si entenem que la formació té la seva importància en la mesura que es configura com un procés que a la pràctica ha de generar talent i, alhora, ha de proporcionar serveis de qualitat amb capacitat de resposta per a satisfer les demanades de la ciutadania, en conseqüència la formació esdevé com el motor de canvi donat que l'alumnat (el personal funcionari de l'administració) pot convertir-se en agent per a la transformació, en tant que el procés d'ensenyança-aprenentatge incrementa i consolida les competències² de desenvolupament personal i professional.

2 La *competència* es defineix com «el conjunt de coneixements i capacitats que permeten l'exercici de l'activitat professional conforme a las exigències de la producció i de l'ocupació» (Llei 5/2002 de les Qualificacions i de la Formació Professional).

3. Noves alternatives per a la formació: definició de GAP. Estructura i metodologia

3.1. Modalitats o metodologies innovadores d'aprenentatge

Els nous escenaris que exigeixen un canvi i innovació tant en els elements que conformen qualsevol procés formatiu com en tots i cadascun dels agents que participen d'aquest, només té sentit en el conjunt de canvis que afecten tots els elements del procés formatiu (objectius, contingut, personal docent i col·laborador, alumnat...). En aquest apartat, no es tracta de fer un discurs sobre l'evolució de les modalitats de formació (formació presencial, teleformació, formació semipresencial i aprenentatge social), més bé, realçar la tendència emergent de l'aprenentatge socialitzat (Fidalgo, 2013) que ha sorgit aprofitant el nou context digital i que es caracteritza pel treball col·lectiu, l'organització en xarxa, la convergència de mitjans, etc.

Sobre el que no sembla haver dubte, és sobre el fet que l'aprenentatge social o l'aprenentatge social obert permet enriquir i optimitzar els resultats de les tres modalitats formatives 'clàssiques' (presencial, semipresencial i teleformació), ja que ofereix a l'alumnat la possibilitat de completar els coneixements, adquirits formalment, compartint, qüestionant, comunicant, i en definitiva, evolucionant a un entorn cada cop més ampli, connectat amb la pràctica, que permet adquirir i interioritzar els nous aprenentatges en un entorn col·laboratiu.

Així, igual que en els processos d'ensenyament tradicional en què s'ha de considerar aspectes importants perquè aquests siguin efectius i el missatge ha de ser transmès de forma assertiva, en els nous processos d'aprenentatge on la tecnologia és el principal mitjà, és important tenir present, no només la cultura de l'organització sinó també, les diferents formes en què cada individu aprèn (mitjançant els recursos visuals i auditius, on la seva capacitat per obtenir nous coneixements a través del web no és cap problema), les organitzacions també han de crear plans de capacitació per a les persones que només aconsegueixen *aprendre fent*. Això suposa canvis en la concepció i en la model, i els canvis perquè siguin permanents i puguin ser assumits requereixen que qualsevol agent afectat entengui i comparteixi la mateixa visió de com la innovació farà que millori l'educació (Salinas, 2005).

En el nostre entendre, podem desenvolupar nous espais d'aprenentatge, podem permutar noves modalitats o metodologies innovadores d'aprenentatge que evolucionen i es transformen en funció de les necessitats i dels recursos disponibles (Programa EVA, 2008), però a ningú se li escapa la importància crucial de la formació com a eix vertebrador i transformador de la realitat pública, en tant que s'esdevé com un servei professional i especialitzat d'atenció a la ciutadania.

El que és important és que tota proposta formativa, en major o menor mesura, contribueixi a fomentar progressivament una cultura de l'aprenentatge de forma autònoma i al llarg de tota la vida; a estimular el diàleg intern entre els seus membres i amb altres persones externes; a promoure l'emergència de comunitats de pràctica; i a detectar i visibilitzar el coneixement i el talent present en l'organització.

I tot això com una estratègia d'innovació i adaptació a la situació de canvi permanent del context social, a més de l'institucional. Ara bé, tal com ho explica Manel Muntada (2016), això requereix capacitats i actituds que sempre han estat significatives, però que, en el moment actual, adquireixen una especial rellevància en ser fonamentals perquè el treball en xarxa i l'aprenentatge col·laboratiu es donin amb alguna garantia. Aquestes capacitats són:

- a) *L'autonomia*: la capacitat per a cercar i proveir-se dels recursos necessaris per a atendre les pròpies necessitats.
- b) *La reciprocitat*: és a dir, la sensibilitat en donar *feedback*, en agrair les aportacions dels altres; la voluntat de compartir informació, opinions i idees, en la consciència que les relacions humanes estan basades sobre les transaccions que es donen entre les persones que hi participen, ja sigui amb objectes, diners, afecte, coneixement, atenció, ajuda, etc.
- c) *La dinamització*: la capacitat i la iniciativa per animar i contribuir, com a membre d'un grup, d'un equip o d'una xarxa, per activar i posar en relació els altres membres; per assumir aquesta funció com a pròpia i per no restar de manera passiva creient que aquesta tasca sempre és responsabilitat d'algú altre.
- d) *Instal·lar-se en el beta*: el concepte "beta" l'incorporem del món de la informàtica i fa referència a aquelles aplicacions que encara estan en fase de prototip i són provades per millorar possibles aspectes que queden per millorar. I que, en l'apartat que ens ocupa, es refereix a la capacitat de relativitzar les pròpies aportacions, de mantenir-se en contínua construcció, a la capacitat d'obertura a la crítica, a la cerca activa de contrast respecte a les pròpies creences.
- e) *L'assertivitat*: en aquest cas vol dir aportar idees i expressar les pròpies opinions de manera segura, fluïda i amable, conscient de la importància i del valor que té en el conjunt de les aportacions.
- f) *El compromís amb la comunitat*: entès com la contribució amb el talent personal a fer realitat uns objectius amb l'esperança que comportin una millora evident per a totes les persones que hi participen.

En paraules de Muntada (2016), aquí ja tenim una clau per revisar en quina mesura estem a prop o lluny d'aquestes capacitats tan rellevants, tenint sempre en compte que la cultura organitzativa i, en aquest cas la pública, té molt a veure amb el que s'exigeix, s'espera i es permet del seu

personal. Però s'ha de considerar també, que la inèrcia dels models de treball que s'estan aplicant o la poca consciència de la necessitat de canvi personal pot portar a certa passivitat o resistència a l'hora d'aprofitar altres recursos d'aprenentatge, tal com ho manifesten algunes administracions que estan apostant per aquest tipus de metodologies alternatives a l'aprenentatge formal i estan obtenint respostes pobres per part dels equips i persones a les quals van dirigides. Pel que sembla, qualsevol moviment encaminat a "formalitzar" la "informalitat" continua sent la millor manera de desactivar-la.

3.2. Les píndoles o càpsules formatives

Una de les evolucions dels MOOC ha estat la recent aparició dels NOOC (Nano-MOOC) que es podria definir com a mini cursos o petites dosis formatives per a l'aprenentatge sobre una competència o un contingut específic, el quals es poden realitzar de manera independent, sense necessitat que estiguin ancorats en un programa formatiu més ample. La denominació més comuna d'aquests mini cursos és *píndoles o càpsules formatives*. La duració formativa és molt variable (entre 1 i 20 hores) i es diferencia dels MOOC en la realització de manera més o menys intensiva en uns terminis concrets per a la seva finalització.



Figura 1. Premisses que engloben les càpsules formatives

Les píndoles o càpsules formatives estan ideades per aprofundir en temàtiques concretes i/o per adquirir en poc temps coneixements específics. La seva variabilitat és molt diversa: es poden oferir per paquets o blocs temàtics relacionats o no entre si, cal que siguin pràctics o específics, 'anant al bessó de l'assumpte' i, sobretot, estimulants i engrescadors. Aquest tipus de format respon de manera eficient als canvis socials i tecnològics que es produeixen en el món actual, on el coneixement ja no està contingut en una "enciclopèdia", "temari" o "guia de continguts" sinó que més aviat es troba fragmentat, dispers a la xarxa i que en tot el seu conjunt hi resideix un component holístic.

Com a exemple de càpsula formativa anotam les Càpsules d'èxit professional³ organitzades pel DOIP amb finançament del SOIB i amb la col·laboració de la FUEIB. En aquest cas, totes les càpsules formatives eren de format presencial, amb una duració de 2 hores. Cal destacar la possibilitat d'aconseguir crèdits de lliure configuració (ECTS)⁴ per a la participació en aquesta activitat (a condició que es participi i s'assisteixi a vuit de les càpsules de competències d'èxit professional que s'ofereixen).

3.3. Les comunitats d'aprenentatge

Un dels primers autors que va sistematitzar les comunitats d'aprenentatge va ser E. Wenger, el qual les defineix com a "grups socials constituïts amb la finalitat de desenvolupar un coneixement especialitzat, i que comparteixen aprenentatges basats en la reflexió compartida sobre experiències pràctiques"⁵. En el panorama de l'àmbit públic espanyol, qui primer va començar a treballar amb les comunitats d'aprenentatge fou J. Martínez Marín (2013). Per a ell, les comunitats són un "conjunto de personas apasionadas que interaccionan, aprenden, charlan, se enriquecen, intercambian experiencias, buenas prácticas y conocimientos", citat per Latorre, 2019.

Les comunitats d'aprenentatge o les comunitats de pràctica, com també les denomina Martínez Marín (2013), són un espai de treball que ajuda a aprendre i progressar a partir d'alguns principis de l'aprenentatge social com puguin ser:

- Les persones aprenen en societat, alhora que mantenen la identitat. Es constitueixen entorn de temes que uneixen els seus membres individualment.
- El coneixement rau principalment en les persones i no en les màquines o bases de dades, ja que gran part del coneixement és tàcit. Per tant, l'actitud relacional de les persones és clau per generar-lo, compartir-lo i explotar-lo.
- Aprenem a partir de la interacció, ja no de docent a alumnat (concepte que seria propi d'una visió més tradicional), sinó construït, amb els/les nostres iguals, de manera compartida, estructures cognitives i vivències laborals, a partir de l'experiència d'altres persones en situacions similars.

³ <https://agenda.uib.es/30307/detail/capsules-drexit-professional.html>

⁴ ECTS: European Credit Transfer and Accumulation System (Sistema Europeu de Transferència i Acumulació de Crèdits).

⁵ Wenger, E. (2011). *Communities of practice a brief introduction*. Consulta: 03.07.2019. <http://bit.ly/2Z1YkZa>

- Es tracta d'un punt de vista ampli sobre l'aprenentatge, que amplia la visió tradicional, sense substituir-la, en qualsevol lloc, en qualsevol moment, en espais habilitats expressament per a aprendre o en altres espais més informals.

Ara bé, si parlem de les comunitats d'aprenentatge o de comunitats de pràctica participativa, el mateix autor (Martínez Marín, 2015)⁶ reflexiona sobre les deu grans aportacions que proporciona el treball col·laboratiu a les organitzacions:

- 1) *Un nou actor: el treball col·laboratiu per defecte (o en sèrie).* Ara, en moltes organitzacions públiques -sobretot aquelles que mantenen un contacte molt directe amb els departaments i centres de formació-, el treball col·laboratiu ja no es considera una pràctica extraordinària, ja que, sovint, forma part de l'essència de la seva activitat i és el seu motor primari.
- 2) *Productes de coneixement aplicat que resolen problemes.*
- 3) *Renovació del discurs pedagògic en la pràctica.* El treball col·laboratiu ve a ser la forma més pràctica d'introduir la pedagogia de la participació activa en els aprenentatges.
- 4) *Aplanament de l'organització per la via pràctica.* La transversalitat és un fet, i la gestió i la conducció d'aquestes comunitats en què participen de forma transversal professionals de diversos àmbits, amb personal directiu de diferents serveis, si bé suposa un gran esforç, es pot assolir amb èxit.
- 5) *Via lliure per intraprenedors/es.* El treball col·laboratiu és el circuit natural per a les persones inquietes i curioses de l'organització que troben, en aquests espais, la manera d'aportar el seu coneixement.
- 6) *Innovació botton-up.* Qui millor veu els problemes i les oportunitats de millora tant en productes com en serveis o processos, són les persones que contínuament breguen amb elles. Establir canals de participació directes per a aquestes persones, i donar-los la possibilitat d'aportar les seves pròpies propostes equival a garantir que apropam el procés d'innovació a aquells o aquelles que poden solucionar-lo. En general, les aportacions que es reben desemboquen en solucions imaginatives, noves i molt pràctiques en la millora del servei públic.
- 7) *Noves metodologies en gestió del coneixement.* Per la via pràctica d'anar explorant i provant noves metodologies, adaptades a l'organització, en alguns casos hem reinventat i adaptat eines que, en principi, no estaven previstes per a aquests objectius.

6 Martínez Marín, J. (2015) *Trabajo colaborativo. Reflexiones sobre formación y aprendizaje corporativo.* <http://bit.ly/2YK2Mk5>

- 8) *Motivar i donar poder als equips professionals i equips directius.* El treball col·laboratiu és un itinerari excel·lent per a això, i per als directius i directives suposa l'oportunitat de practicar noves formes de gestionar i dirigir persones: de forma propera, plana, en xarxa, en processos de mentoria, assessorament, etc.
- 9) *Des-intermediar.* El treball col·laboratiu té la virtut d'apropar a les persones membres de l'organització una eina per a aprendre i aportar sense més intermediaris que la pròpia voluntat dels equips professionals. Els procediments burocràtics establerts, o bé a través dels centres de formació o bé a través de les estructures jeràrquiques poden quedar més difuminats amb el treball col·laboratiu.
- 10) *Moments de felicitat.* El treball col·laboratiu il·lusiona molta gent –encara que sigui per breus moments. El treball col·laboratiu es justifica en l'organització en tant que les persones felices són, sobretot, persones eficients.

Al llarg d'aquest discurs, som conscients que, sovint, fem ús de diferents noms per referir-nos al mateix: *comunitats de pràctica, comunitats o grups d'aprenentatge* o, fins i tot, també podríem mencionar *grups de millora, cercles de qualitat per a la formació*, etc., encara que, tal com diu Martínez Martín (2013, 136), "conceptualment són diversos i tenen metodologies poc coincidents, en el fons són diferents maneres de recollir l'interès i la capacitat dels professionals de contextos semblants per unir-se i, treballar de forma col·laborativa per aconseguir uns resultats o assolir una meta que s'han proposat".

L'interès a anomenar-les d'aprenentatge resideix en el fet que, sense oblidar la importància que té que la *comunitat d'aprenentatge* obtingui els seus resultats, assoleixi la meta que s'havia fixat, emfatitzant, per una banda, el procés per arribar a aquesta finalitat, i per l'altra, l'aprenentatge obtingut mitjançant aquest procés.

Tal com diu Gairín (2010), "la interacció entre els membres de la comunitat ha de permetre un avenç de tots i cadascun dels seus components, alhora que l'enfortiment d'una cultura comuna i la possibilitat que es faci real l'aprenentatge organitzacional. És l'aprenentatge individual i col·lectiu el que justifica que a les comunitats se'ls pugui anomenar formatives, encara que adoptin diferents modalitats".

Per altra banda, tal com assenyala Latorre Galicia (2017), és important tenir present alguns dels factors que incideixen en l'èxit d'una comunitat d'aprenentatge:

- **Cohesió de grup.** Perquè un grup funcioni és necessari que hi hagi un bon nivell de cohesió grupal i això suposa no deixar de lloc activitats que facilitin aquesta cohesió o cercar aquells grups semi constituïts que ja tenen algun interès en comú. Com més palpable sigui el nivell de cohesió, la garantia d'èxit és molt major.

- **La importància de les sessions presencials.** Una de les característiques de les comunitats d'aprenentatge és que habitualment combinen sessions presencials amb treball en xarxa. Avui, les tecnologies ens permeten estar connectats en temps real sense importar el lloc des del qual ho feim. No obstant això, és molt important tant per a la cohesió com per al funcionament en general, que es programin sessions presencials en les quals debatre cara a cara sobre aspectes més feixucs o en què hi hagi menys acord. Aquestes sessions presencials fomenten la participació i fan també la funció d'injeccions de motivació. Al marge de l'espai entre sessions (que depèn del calendari programat), les mateixes sessions presencials faciliten la participació en línia, generen una especial motivació, de tal manera que augmenten les interaccions a la plataforma virtual en els períodes anteriors i posteriors a cada sessió presencial:
- **Calendarització o cronograma acordat.** És molt important que durant la primera sessió, en el «moment zero» de la comunitat (citant a Muntada, 2016b) s'acordi un calendari tancat en què els terminis siguin clars tant per la realització de les sessions presencials com per l'adquisició dels compromisos individuals o de grup i respecte a les fites que s'han d'aconseguir.
- **Elecció de les eines virtuals de treball.** La comunitat ha d'acordar amb quines eines vol treballar, tenint en compte que, d'una banda, és necessari un lloc en el qual anar construint el coneixement i reflectir els avanços i la progressió del procés, a més de fer viable una comunicació fluida entre sessions presencials. No hem d'oblidar que les millors eines són aquelles amb què els participants se sentin més còmodes treballant (que en el nostre cas pot ser l'Aula Virtual o la plataforma Moodle, els fòrums, pissarres digitals, o fins i tot, si cal, WhatsApp...) De totes maneres, dependrà de l'elecció que faci cada grup.
- **El producte.** És el resultat bàsic per garantir l'èxit de la comunitat. És el producte que es va construint entre tots i totes, fruit del treball col·laboratiu. És important que tots els membres de la comunitat i dels grups se sentin partícips i reconeguts en ell, i per això cal definir-ne les característiques com més aviat millor. El producte obtingut és obra de tots, de manera que quan hom es compromet amb ell, cada participant ho està fent també amb els seus companys, és de la comunitat. També és important que, tingui el format que tingui i amb independència del contingut final (guia, llibre blanc, esquemes procedimentals...), s'adquireixi el compromís de difondre'l posteriorment entre el col·lectiu de professionals directament i indirectament relacionats amb la matèria sobre la qual s'hagi treballat i, per a fer viable la transferència del coneixement.
- **El moderador/a o l'expert/a.** Aquestes són figures transcendents per aconseguir un bon resultat final de la comunitat. A grans trets, podem assignar-los tres competències bàsiques: (a) cert grau d'expert en la matèria i/o disciplina sobre la qual ha de versar la comunitat; (b) habilitats en el maneig d'eines virtuals, especialment en les que s'hagin triat

per treballar; i (c) coneixement i experiència en dinàmica grupal, de tal manera que sigui capaç de moderar, ajudar a avançar, aconseguir el sentit de pertinença, de participació i de cohesió dels membres per aconseguir els objectius de la comunitat.

3.4. El llegat de les comunitats d'aprenentatge

Qui pot formar part d'una comunitat d'aprenentatge? El concepte «comunitat» té un caràcter horitzontal i pròxim a les persones, així com uns trets comuns que li confereixen aquest sentit d'identitat que li és propi i el diferencia d'altres formes o grups de treball. Així doncs, en principi, qualsevol persona pot formar part d'una comunitat d'aprenentatge a condició que la seva "pràctica professional" estigui relacionada amb el tema generador sobre al qual gira l'activitat del grup i aportï valor al propòsit de la comunitat.

Un aspecte a destacar i que és força il·lustratiu fa referència a les primeres lliçons apreses de les comunitats d'aprenentatge exposades per part de l'Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)⁷ que són especialment útils per als qui estiguin posant en marxa una activitat d'aquest tipus, però també per a qualsevol procés de col·laboració que es vulgui impulsar en unitats, serveis o projectes de l'administració pública, dins de l'objectiu de la col·laboració expandida. Aquests són:

- **Els valors.** Compartir la proposta de valor és un aspecte essencial per objectivar la temàtica i filtrar quines han de ser les postures i els principis comuns acords a aquests valors, a més dels principis consensuats pels membres de la comunitat d'aprenentatge.
- **La importància del tema generador.** Suposa que el tema en qüestió, si bé pot ser recurrent, és important en si mateix. El veritable potencial és activar el diàleg, l'intercanvi de coneixements i experiències, i l'exploració col·lectiva d'alternatives entorn d'aquest. Si bé la qüestió de la perspectiva de gènere és una qüestió que certament tothom considera important, no deixa de ser paradoxal la manca d'anàlisi i d'avaluació en aquesta matèria.
- **L'experiència de les persones com a base del procés de construcció de nou coneixement.** L'aportació del grup depèn de molts de factors, però aquests grups es consoliden a mesura que milloren els seus vincles i el seu nivell d'aportació, sobretot quan es destaca i comparteixen el seu coneixement i la seva experiència amb la resta d'integrants.
- **Les expectatives.** És evident que a l'inici d'una CoP tothom té les seves pròpies expectatives que poden ser coincidents o no, però el que és important és que tothom les formuli amb sinceritat i que donin lloc a la construcció d'unes expectatives comunes malgrat que, amb el temps i amb el desenvolupament de la comunitat, puguin anar variant.

⁷ IAAP (s.d) *Legado de aprendizajes de las COPS. A web Formación: COPS: Lecciones aprendidas.* Instituto Andaluz de Administraciones Públicas. <http://bit.ly/2Z5WbzM>

- **La gestió de les expectatives i el rol de dinamització.** La dinamització de la comunitat d'aprenentatge és un aspecte essencial per al seu desenvolupament. No són només les expectatives del grup les que determinen com s'ha de concretar aquest rol de dinamització, sinó que és la mateixa persona dinamitzadora qui decideix com vol exercir aquest rol⁸.
- **Sobre el temps i els terminis.** Hi ha una planificació i una calendarització per fer aquesta acció formativa. Al marge d'això, és important dedicar temps a conversar i a facilitar la posada en comú dels diferents punts de vista per unificar enfocaments i crear altres vincles necessaris.
- **No acomodar-se.** És important evitar l'acomodació, en tant que aquest concepte pugui suposar 'deixar-se dur'. Les comunitats no funcionen per adhesió, sinó pel debat constructiu, en qual cada membre aporta la seva capacitat exploratòria, d'investigació i d'interpretació de la realitat social.
- **Creació d'un camp de responsabilitat col·lectiva.** Les bones comunitats no són simplement el resultat de la suma dels coneixements de tots seus membres, sinó que són el resultat de la conversa i del diàleg entre tots aquests coneixements. També són capaces de crear un camp de coneixements nous que abans no hi era. Una cosa semblant passa amb la responsabilitat: el funcionament de la COP no és el resultat de les responsabilitats sumades de tots els seus membres, sinó de la corresponsabilitat que sorgeix del diàleg entre tots per produir acords i concretar compromisos. Tot això genera un camp de responsabilitat comú, que ha de ser gestionada i co-decidida per tothom i que es basa en la confiança i l'ajuda mútua.
- **Rotació de rols.** Alguns cops, fer rotatius els rols pot suposar alleugerar situacions o, fins i tot, generar empatia amb la persona que assumeix la responsabilitat o apropiat-se amb més afany de l'objecte de treball.
- **Compromisos.** És molt important saber concretar i recollir les aportacions concretes, i determinar qui es compromet a coordinar una sessió presencial de tant en tant, qui ha de dinamitzar al grup en línia, qui ha de convocar... En el fons es tracta d'evitar males interpretacions o possibles bloquejos del grup. Cal establir compromisos i normes clars en tot el procés de desenvolupament de la comunitat d'aprenentatge.
- **Flexibilitat.** El procés d'autoorganització d'un espai col·laboratiu no pot ser rígid en cap dels seus moments. S'entén que tot és un procés i en molts casos aquest procés pot ser

⁸ En aquest cas es refereix si la persona dinamitzadora vol assumir aquesta tasca directament o de manera contínua, si pretén implicar a altres persones, si és un model de dinamització que proporciona respostes al grup o un model que desenvolupa preguntes per tal d'ajudar al grup a reflexionar, o si s'establiran determinats acords o compromisos, etc. Tal com es pot veure, el rol de dinamitzador i la tasca que pot desenvolupar és molt diversa.

revisat per tal d'incorporar els aprenentatges que el mateix grup genera o millorar el producte que elabora.

- **Cultura de reciprocitat.** Un dels factors que millora la participació en els grups és el que es potencii proporcionar retroalimentació, ja sigui a l'àmbit personal quan algú fa una aportació, com a escala grupal. Cal fer viable una cultura de retorn de la informació, de respondre, de sistematitzar els avanços que fa el grup en cada sessió i que aquests es facin visibles. Això ajuda a construir un relat col·lectiu i al fet que creixi la confiança en les capacitats pròpies i dels altres. En el nostre cas, es tracta de no crear compartiments estancs, d'evitar establir biaixos que dificultin la transferència del coneixement, en tant que no puguem analitzar la realitat tal com pretenem des del vessant de la perspectiva de gènere.
- **Diversitat en les formes de participació.** Cada persona pot aportar valor a la comunitat d'aprenentatge de manera diferent i en moments distints. L'homogeneïtat en el procés no és una premissa, ja que ni la motivació, ni els coneixements, ni l'experiència, ni els entorns actuen de la mateixa manera. És a dir, no hem de pretendre que tothom participi de la mateixa manera. El que és important és comprovar que la diversitat genera una riquesa en el procés d'aprenentatge de la comunitat, i això s'ha d'evidenciar en la mesura que una comprensió acurada de la realitat es nodreix d'una anàlisi diferenciada i contrastada per persones expertes en la matèria, persones que formen part del grup (com ja hem dit, diferents àrees d'intervenció social).
- **El nivell d'activitat.** És important que cada comunitat trobi el seu propi ritme de treball – sense perdre els terminis establerts-, i no caure en una activitat baixa que a llarg termini pot provocar la no consecució dels objectius.
- **Propietat i procés d'apropiació.** Cap comunitat comença sense que hagi estat impulsada per un responsable jeràrquic o per una persona tècnica amb els seus iguals. En tots els casos, cal afavorir un procés d'apropiació progressiva. Al sentiment de pertinença al grup s'hi arriba, entre altres coses, mitjançant la formulació dels objectius amb les seves pròpies paraules, que els seus membres sentin que tenen coses a aportar, que poden construir un mapa i un relat comú, i, en definitiva, establir compromisos mutus que es tradueixin en un repartiment de rols. En el nostre cas és important el sentit de valorar el projecte que han d'elaborar com a propi, que aquest projecte pugui respondre a una necessitat d'investigació, de coneixement i d'adquisició de nous aprenentatges.
- **Equilibri.** Una de les millors solucions en les comunitats són les que han combinat el seu caràcter lúdic, basat en la riquesa de les interaccions, amb certa disciplina i una alta dosi de treball en equip. Són dues formes que aconseguen enriquir la realitat en el sentit més ample, ja que en aquesta missió es creen idees noves que, tard o d'hora, per

l'empenta del mateix grup deixen l'empremta del valor del compromís i de la consecució dels objectius.

- **Sentit i vitalitat.** Els membres del grup o de la comunitat necessiten trobar sentit a allò que fan. Hi ha comunitats que just després de començar a treballar, troben el sentit de la seva existència com a grup. Altres parteixen d'un sentit inicial, però que en el procés de treball van explorant i construint altres direccions pròpies. I hi ha un altre tipus de comunitats a les quals, amb el temps, la recerca d'un producte com a únic sentit ha anat donant pas al valor que té la confiança mútua, la dignitat de pensar en conjunt, la connexió social entre iguals i l'oportunitat de crear dintre d'àmbits jerarquitcats aquest marge de llibertat que dona l'autoorganització. En aquest sentit, és on troben la vitalitat essencial del seu procés grupal per fer-se sostenible i generador.

Aquesta mateixa referència es pot veure en l'esquema següent:

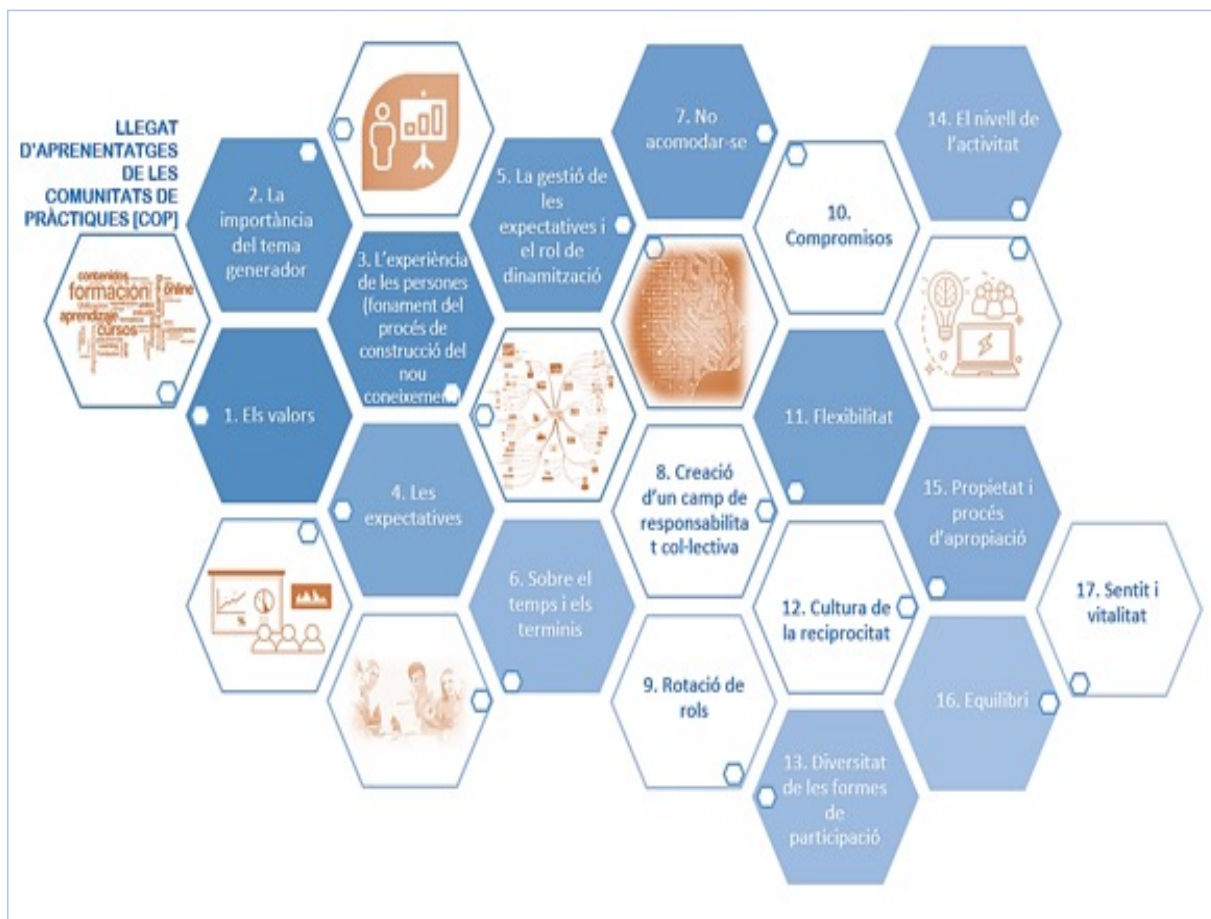


Figura 2. El llegat d'aprenentatges de les comunitats de pràctiques (IAAP, s.d.)

4. L'aplicació de la perspectiva de gènere a l'administració pública: el Pla d'Igualtat entre Dones i Homes de l'IMAS

En aquest apartat es pretén avançar en la concreció de l'aplicació de la perspectiva de gènere a l'IMAS a través de la contextualització del seu Pla d'Igualtat entre Dones i Homes que fou aprovat sota la cobertura del II Pla d'Igualtat del Consell de Mallorca elaborat el gener de 2018 pel període 2018-2021.

El II Pla d'Igualtat del Consell de Mallorca es fonamenta en el principi d'igualtat en l'Administració Pública com a dret a la igualtat de tracte i a la no discriminació i el principi d'igualtat entre dones i homes que es consagren en els articles 9.2 i 14 de la Constitució Espanyola i en la Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva en dones i homes, la qual entenem que va marcar un punt d'inflexió en aquesta matèria.

Així, el citat Pla d'igualtat esmenta que l'article 51 de la Llei 3/2007 fixa com a criteris d'actuació de les administracions públiques, el de remoure els obstacles que impliquen la pervivència de qualsevol classe de discriminació amb la finalitat d'oferir condicions d'igualtat efectiva entre dones i homes respecte a l'accés a la feina pública i en el desenvolupament de la carrera professional; facilitar la conciliació de la vida personal, familiar i laboral, sense menysprear la promoció professional; fomentar la formació en igualtat, tant en l'accés a la feina pública com al llarg de la carrera professional, promoure la presència equilibrada de dones i homes als òrgans de selecció i valoració; establir mesures efectives de protecció davant qualsevol discriminació retributiva, directa o indirecta, per raó de sexe i avaluar periòdicament l'efectivitat del principi d'igualtat en els àmbits d'actuació respectius.

Per altra banda, cal ressenyar el marc normatiu respecte a l'obligació d'elaborar un Pla d'Igualtat. Així la Llei orgànica 3/2007, per a la igualtat efectiva de dones i homes, disposa l'elaboració i execució de plans d'igualtat com una eina efectiva per eliminar les bretxes de gènere en el món laboral. L'article 64 recull l'obligació de les administracions públiques d'elaborar i aplicar plans d'igualtat a través dels instruments de negociació col·lectiva.

En aquest mateix sentit, en el punt 2 de la disposició addicional setena de l'EBEP, s'hi recull l'obligació de les administracions públiques abans esmentada d'elaborar i aplicar plans d'igualtat, i expressa de manera taxativa que aquestes han d'elaborar un pla d'igualtat que s'ha de desenvolupar en el conveni col·lectiu per al personal laboral o en l'acord per al personal funcionari que li sigui aplicable i en els termes que s'hi preveuen.

Pel que fa als objectius principals d'aquest Pla d'Igualtat del Consell de Mallorca, hi ha, per una banda, consolidar el benestar sociolaboral del personal de la institució i, per l'altra, promoure la igualtat en l'àmbit de l'ocupació pública, com a eix de govern i d'exemple de funcionament públic.

Atenint-nos a les seves competències, l'IMAS pot desenvolupar la política general en matèria de funció pública, coordinar, controlar i executar les competències que li corresponen pel que fa al seu personal així com exercir la potestat d'autoorganització i establir la mateixa organització interna a través de reglaments de funcionament, de règim intern i d'altres. Així doncs, l'any 2018, l'IMAS decidí promoure les mesures necessàries per a integrar la perspectiva de gènere en la seva actuació com a administració pública, tot d'acord amb l'obligació legal d'elaborar un pla d'igualtat. Concretament, en data 8 de maig i en compliment d'aquesta obligació legal, Consell Rector de l'IMAS a provà el Pla Estratègic d'Igualtat entre Dones i Homes – Proposta d'Actuacions de l'IMAS 2018.

A partir d'aquest moment, es comença per constituir, inicialment de forma provisional i posteriorment de forma definitiva, la Comissió Activa per a la Igualtat entre Dones i Homes de l'IMAS (CAI). Aquesta Comissió esdevé un òrgan instrumental de coordinació i execució que ordena, regula i desenvolupa l'esmentat Pla estratègic a l'IMAS. La CAI està integrada per 2 persones nomenades per Presidència, una altres 6 representants de cada una de les, actualment, 6 direccions insulars de l'entitat a més de representants del departament de RH, del Servei d'Informàtica i Suport Tècnic i dels centres externs, designades entre el personal treballador de la institució. En total, la CAI està conformada, doncs, per 12 persones titulars més les seves corresponents 12 persones suplents.

Aquesta Comissió està adscrita i coordinada actualment des de la Secció de Programes Transversals del Servei de Planificació i Documentació de l'Àrea de Gerència de l'IMAS. Es reuneix aproximadament cada 4 mesos i s'organitza a través de Comissions de Treball (CT) en les quals participen les diferents persones representants de cada direcció insular a més d'altres persones col·laboradores de l'IMAS que s'hi volen involucrar. La finalitat d'aquestes comissions de treball és executar i dur a terme el desenvolupament i consecució de les actuacions aprovades anualment al Pla de forma directa.

En aquests moments, comptam amb unes comissions que habitualment tenen un contingut de treball estable com la que es dedica a qüestions juridiconormatives, la de divulgació i manteniment de l'entrada d'igualtat a la web pública de l'IMAS, la de formació en igualtat i la de treball de continguts específics com és ara, la iniciativa *Laboratori d'aplicació de la perspectiva de gènere a l'IMAS* i la que treballa i publica anualment l'*Anàlisi dels recursos humans de l'IMAS des de la perspectiva de gènere*, entre altres que puguin sorgir segons les tasques a realitzar.

Paral·lelament, es va crear el Comitè per a la igualtat entre dones i homes com a instrument per a aprovar les programacions anuals del Pla d'Igualtat. Es convoca anualment i està presidit per la Presidència de l'IMAS. La resta de representants són les dues vicepresidències de l'IMAS, la Direcció Insular d'Igualtat del Consell de Mallorca, la dap del Departament de Recursos Humans, la responsable de Gerència i els i les representants de les diferents organitzacions sindicals més representatives.

Cal mencionar que, mentre el Pla d'Igualtat del Consell de Mallorca seguia els seus propis mecanismes d'aprovació i, tenint en compte la celeritat amb què l'IMAS va avançar l'any 2018 en la creació de les seves estructures de gestió, de coordinació i d'aprovació de les actuacions de les programacions anuals del Pla Estratègic, es va continuar avançant en el desenvolupament d'aquest, respectant els ritmes interns d'ambdues institucions, sempre mantenint oberts els canals de comunicació, coordinació i coparticipació.

D'altra banda, tenint en compte les demandes efectuades pels diferents representants sindicals, es va constituir, el maig de 2021, la Comissió Permanent d'Igualtat de l'IMAS que es reuneix prèviament al Comitè d'Igualtat de l'IMAS i que permet informar i presentar les actuacions més significatives i rellevants que es duran a terme en el futur, a més de recollir les propostes i suggeriments dels i de les representants de les organitzacions sindicals i assumir-les com a noves tasques, en la mesura en què la capacitat operativa de la CAI així ho permet.

5. L'execució del GAP per a l'aplicació de la perspectiva de gènere al servei d'interpretació de llengua de signes: descripció de l'experiència

Fins ara hem explicat i descrit els Pla de Formació i el Pla d'Igualtat que contextualitzaran la descripció que es presenta a continuació d'una experiència innovadora desenvolupada a l'IMAS i duta a terme entre l'octubre del 2021 i el gener de 2022. Es tracta de l'acció formativa "Anàlisi i informe d'impacte des de la perspectiva de gènere del Servei d'Interpretació de Llengua de Signes de l'IMAS" (COD: 0724001), modalitat formativa grup d'aprenentatge participatiu (GAP).

Podem descriure aquesta experiència com a nova, perquè ha suposat conjugar dues actuacions combinades i convergents: per una part, experimentar la posada en marxa per primera vegada dels GAP com a una actuació formativa diferent la qual cosa suposa fer una passa més enllà per a superar l'estructura clàssica dels cursos de formació contínua adreçats al personal de l'IMAS; i, per l'altra part, saber elaborar l'informe de diagnosi i d'avaluació d'impacte des de la perspectiva

de gènere en un projecte de l'IMAS d'una forma més sistemàtica i concreta com és el Servei d'Interpretació de Llengua de Signes.

5.1. Aspectes rellevants quant a la perspectiva de gènere

Incorporar la perspectiva de gènere a l'administració pública és una tasca sobre la qual podem trobar molt de material bibliogràfic, estudis teòrics, llibres de divulgació i procediments d'actuació que aporten llum i guia amb relació a la part teòrica d'aquest procés quant a l'explicació dels conceptes, a la concreció de les metodologies, a la definició dels processos i a l'explicitació dels agents operatius i dels recursos necessaris per a implementar-la.

Però, amb relació a la redacció i explicació pràctica de com es concreta realment i amb detall la perspectiva de gènere en els diferents serveis d'una administració pública, possiblement encara no trobam tant de contingut que ho descrigui. Per aquest, motiu hem cregut interessant fer aquesta aportació un cop s'ha pogut avaluar la implementació d'aquesta experiència.

El primer punt sobre què cal reflexionar passa per deixar palès que per a abordar les desigualtats de gènere com a qüestió clau per a reduir tota classe de desigualtat social, el primer que cal fer és aprofundir en els conceptes que hi intervenen amb l'objectiu d'analitzar i incidir en la realitat de forma integral.

Un projecte social que té en compte la perspectiva de gènere no és una intervenció destinada només a un col·lectiu reduït i concret de dones en risc d'exclusió o específica per a dones, sinó que té l'objectiu d'arribar a tots els col·lectius atesos des de l'administració per tal de transformar les relacions desiguals de poder que es donen entre les persones i, per tant, millorar les condicions perquè tothom pugui prendre part en el camí de la superació de les dificultats pròpi. Per tal d'aconseguir-ho, la proposta metodològica s'ha de fixar en totes les qüestions relatives al gènere que puguin afectar un col·lectiu o entitat, com a reflex d'una societat, la nostra, en la qual queda constatat que el sistema patriarcal ha dictaminat, i encara segueix fent-ho, les maneres de relacionar-nos, actuar i viure, i això produeix i perpetua les desigualtats.

Així doncs, aplicar la mirada o perspectiva de gènere (López Méndez, 2007) s'ha de fonamentar en tres eixos cabdals:

- La identificació de les diferències en els rols i les identitats de gènere i com aquests són valorats de manera desigual.

- La identificació dels obstacles amb els quals es troben les dones a l'hora de controlar i accedir als recursos.
- La identificació de les dificultats a l'hora de prendre decisions encaminades a millorar les seves condicions de vida i el seu projecte vital.

Per a aplicar la perspectiva de gènere, disposam d'un concepte àmpliament ja conegut: la transversalitat de gènere o *mainstreaming* de gènere. Mieke Verloo, del Grup d'Experts en Mainstreaming del Consell d'Europa, defineix el *mainstreaming* de gènere com: "l'organització (o reorganització), la millora, el desenvolupament i l'avaluació dels processos polítics, de manera que una perspectiva d'igualtat de gènere s'incorpori en totes les polítiques, en tots els nivells i en totes les etapes, per part dels actors normalment involucrats en l'adopció de mesures polítiques".

Per tant, si la perspectiva de gènere és l'equivalent al resultat desitjat, és a dir, a una nova realitat sense desigualtats de gènere, el *mainstreaming* és l'eina fonamental durant tot el procés per a aconseguir-ho (Gelambí, 2016).

5.2. El procés d'implementació de la perspectiva de gènere al Servei d'Interpretació de Llengua de Signes (SILS) a través del GAP

Fet aquest plantejament inicial, tot seguit explicarem l'experiència formativa començant per descriure el Servei d'Interpretació de Llengua de Signes i per identificar les dades més significatives i rellevants que permetin obtenir una anàlisi de les necessitats. Aquesta primera descripció resulta important a l'hora de conèixer el punt de partida i la situació actual del projecte. El Servei d'Interpretació de Llengua de Signes (SILS) ofereix un suport per a interpretar la llengua de signes a les persones amb discapacitat auditiva i els facilita la comunicació ja sigui per a fer diversos tipus de gestions relacionades amb la seva vida diària, com per a rebre serveis o participar en activitats sociocomunitàries, educatives, etc. El servei es presta per demanda i es prioritza l'atenció o la prestació segons la urgència i si hi ha o no altres alternatives per a facilitar la comunicació a les persones usuàries.

La gestió és directa des de l'IMAS i va dirigida a les persones usuàries amb discapacitat auditiva que utilitzen la llengua de signes a l'illa de Mallorca. En general, les funcions del servei són les següents:

- Garantir el dret de les persones sordes a expressar-se en la seva llengua en qualsevol àmbit i fomentar així la igualtat d'oportunitats.
- Reduir barreres de comunicació a persones amb discapacitat auditiva per a dur a terme determinades gestions i perquè puguin exercir els seus drets amb igualtat d'oportunitats.
- Facilitar la integració en la societat d'aquest col·lectiu i afavorir la seva autonomia personal.

Per a la realització d'un diagnòstic acurat del SILS des de la perspectiva de gènere fou important determinar tres fases per a la seva implementació. Aquestes fases responen a tres objectius generals els quals emmarcaven el plantejament bàsic inicial:

- Dur a terme la proposta formativa a través de la modalitat de GAP respectant els aspectes metodològics i eines estratègiques per tal d'aconseguir els productes acordats.
- Realitzar una anàlisi de necessitats des de la perspectiva de gènere per l'elaboració del diagnòstic inicial del Servei d'interpretació de llengua de signes de l'IMAS.
- Elaborar l'informe d'avaluació d'impacte de gènere del Servei d'Interpretació de Llengua de Signes de l'IMAS.

Per tal de tenir una visió clara del desenvolupament i disseny de les respectives fases serveixi vegeu la figura 3, que il·lustra la planificació de la consecució dels objectius generals.

En aquest sentit, no hi ha dubte que, per a elaborar una anàlisi de necessitats des de la perspectiva de gènere que fonamenti l'elaboració d'una diagnosi inicial del SILS, fou important saber quin és el nombre total de persones amb discapacitat que hi ha a l'illa de Mallorca, i en concret, saber el percentatge de persones desagregades per sexe que presenten, com a mínim, una discapacitat auditiva, discapacitat reconeguda per la Direcció General d'Atenció a la Dependència de la Conselleria d'Afers Socials i Esports. Seguidament, s'analitzaren les dades d'atenció en funció del municipi de residència i/o d'atenció de la demanda feta. El propòsit principal fou identificar la distribució per municipis de les persones amb discapacitat auditiva desagregades per sexe en un període concret de temps, en aquest cas, durant 18 mesos, des de l'1 de gener de 2020 al 30 de juny de 2021.

També s'estudiaren el tipus de demandes i la concentració de demandes en persones, sempre amb dades desagregades per sexe. En aquest darrer apartat, revisarem els tipus de demandes segons l'àmbit social i segons sexe. Però, abans de continuar, cal fer menció al fet que els tipus de demandes realitzades varen resultar ser tan heterogènies, diferents i diverses que complicaren notablement el procés de recopilació i ordenació de la informació pel seu estudi posterior.

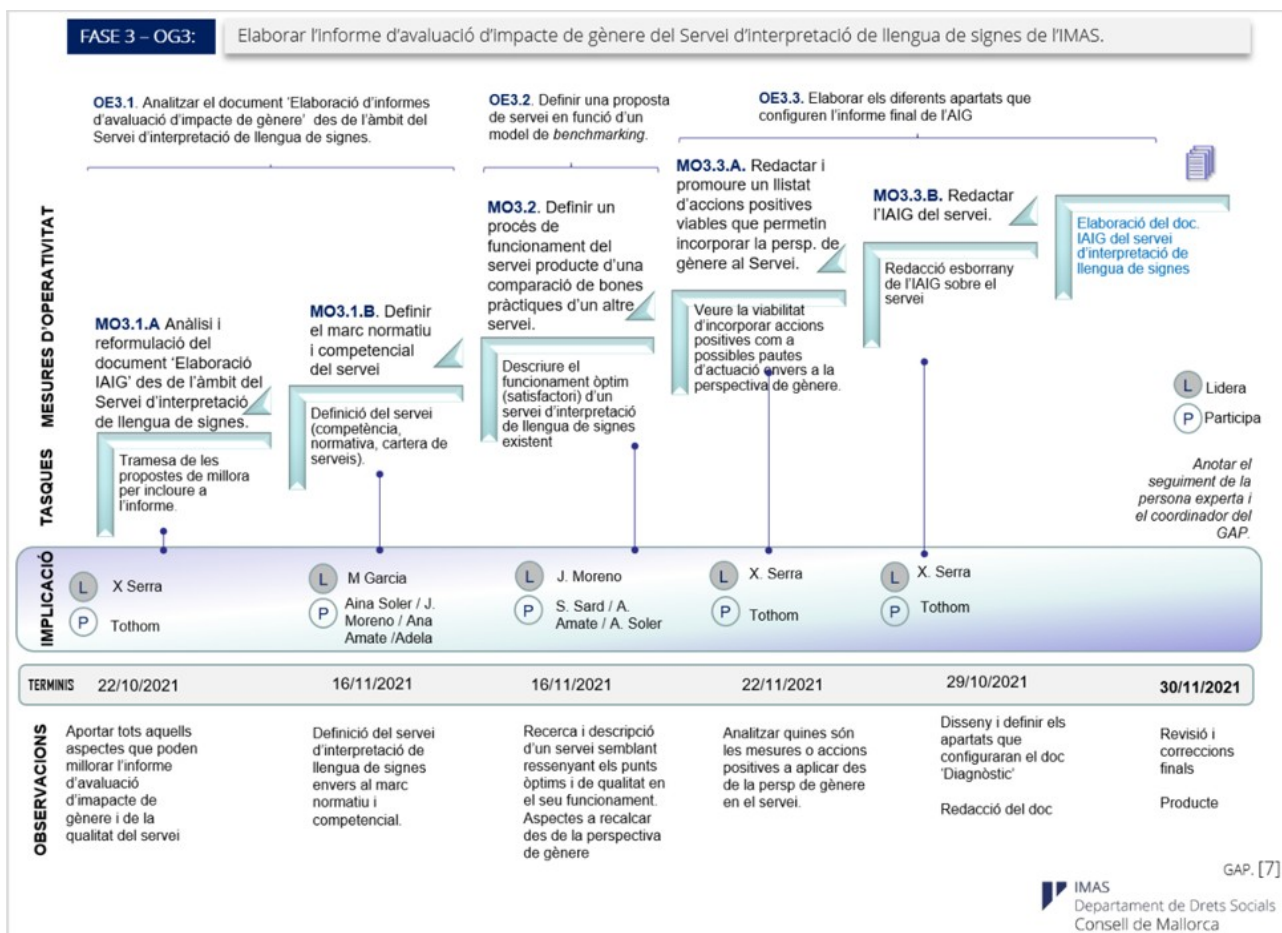


Figura 3. Planificació Fase 3. Objectiu general 3

Així doncs, un cop obtinguda tota la informació possible després del buidatge de les bases de dades utilitzades habitualment per a treballar, s'arribà a conclusions com que la majoria de demandes les fan dones, especialment les relacionades amb l'àmbit educatiu, de cura i atenció a la família, de salut, etc. Aquest fet podria constatar la situació desigual que es produeix a l'hora de preocupar-se de les tasques i gestions relacionades amb la cura i atenció de fills i filles, en la qual se segueix el patró que la dona ha d'assumir-ne la responsabilitat. Un altre aspecte interessant fou identificar les classes de demandes ateses al SILS per part de les persones usuàries (vegeu la taula 1).

Taula 1. Classes de demandes ateses al SILS

Àmbit	Dona	Home	Conjuntament	Total general
Administració	400	301	2	703
Altres	678	415	2	1.095
Educatiu	55	11	2	68
Financer	105	111	-	216
Laboral	193	171	-	364
No presentat	13	9	-	22
Sanitari	869	587	-	1.456
Total	2.313	1.605	6	3.924

Tota aquesta informació va permetre dur a terme una anàlisi de necessitats inicials que ens ajudà a conèixer el terreny, les mancances i els aspectes més o menys analitzats, entre d'altres, amb l'objectiu de dibuixar el punt de partida i el moment concret a partir del qual podrem dissenyar l'estratègia d'aplicació de la perspectiva de gènere. És el que s'anomena moment zero en el GAP.

A continuació, un cop contextualitzat tot el procés i descrits els principals objectius del projecte, abordarem la problemàtica social detectada de la perspectiva de gènere des de l'òptica del mateix servei.

5.3. Plantejament de la problemàtica social abordada des del servei

A l'hora de planificar i dissenyar l'esmentada estratègia, podem identificar diferents apartats que han de ser estudiats i relatats de forma conjunta i programada entre totes les persones participants al GAP.

Primer, cal fer una introducció en la qual s'expliqui breument el perquè del projecte social: quin sentit té i quina és la seva finalitat. En aquesta part, s'ha de desenvolupar quina és la situació

problemàtica que es vol diagnosticar referida al projecte o al pla d'acció sobre el qual després s'aplicarà la perspectiva de gènere, especialment com afecta de manera diferencial dones i homes. Recordem que aquesta finalitat formava part d'uns dels objectius generals: realitzar una anàlisi de necessitats des de la perspectiva de gènere per a l'elaboració del diagnòstic inicial del SILS de l'IMAS.

En aquest plantejament i anàlisi fou important:

- La identificació de les persones usuàries desagregades per sexe. Un cop identificades quantes dones i homes són objecte d'atenció per part del personal del servei, cal recollir altres qüestions que resultaran rellevants per a la problemàtica abordada. Així s'hi incorporen altres observacions pel que fa a les característiques de les dones involucrades: edat, tipologia de problemàtica social (en aquest cas fou discapacitat i/o diversitat funcional), residència, modalitat de l'atenció, àmbit d'atenció, formació acadèmica, càrregues familiars, etc.
- La participació de dones i homes en la presa de decisions. En aquest apartat s'hi identifiquen els espais socials on es prenen les decisions relacionades amb el projecte. Si analitzam el Servei d'Interpretació de Llengua de Signes, evidentment, hem de tenir en compte la participació de les dones a l'hora de sol·licitar l'atenció del servei per a satisfer les seves demandes. Si n'és el cas, cal mirar la participació de les dones dels diferents sectors. També, cal demanar-se quina és la posició de les dones en el procés de presa de decisions del Servei per a satisfer les seves demandes.
- L'accés als recursos. Es tracta de determinar quina és la forma en què les persones usuàries, dones i homes, accedeixen als recursos en l'àmbit de la situació problemàtica. Es tracta d'un tipus de prestació o ajuda per facilitar la comunicació que es presta en diferents àmbits. Cal analitzar-la tenint en compte qui fa què, quines demandes fan les dones i els homes, quines diferències existeixen i per què, quins són els factors claus que influeixen en aqueixes diferències. El tipus de dades seran majoritàriament quantitatives i pròpies del servei, amb un límit pel que fa a la temporalització de recollida.
- Les normes, els valors i els prejudicis. És fer una anàlisi de quins són els elements normatius relacionats amb el gènere que són dominants en aquest servei i que, donada la situació social analitzada, podríem qüestionar i canviar. És un punt que pot variar molt respecte de l'àmbit que tractam, però sempre és important fer visible les asimetries de gènere a l'àmbit domèstic. També cal tenir en compte si realment existeix el posicionament neutre i si les intervencions del servei són de caràcter institucional, en què el valor no és la persona, sinó més aviat és la institució. El tipus de dades seran majoritàriament qualitatives i s'obtenen mitjançant diferents tècniques: entrevistes, grups de discussió, etc. que faciliten el fet de treballar a través del GAP.

- Drets humans i dignitat de les persones. En aquest punt, podem avaluar i esmentar si es compleix la normativa d'igualtat, per exemple, l'equilibri de gènere, si s'han dictaminat els objectius seguint els plans d'igualtat, etc. O, també, podem analitzar si existeix alguna situació especial de vulneració de drets de les dones, sigui per motius culturals o de situacions legals o per violència de gènere. Els tipus de dades seran generalment textos legals i dades qualitatives.
- Les accions de discriminació⁹ positiva i altres mesures. Finalment, un cop realitzat aquest primer treball entre totes les persones participants al GAP i redactada aquesta primera anàlisi que clarifiqui l'entorn d'intervenció, es pot passar a fer una proposta conjunta i consensuada que inclogui el que anomenem accions de discriminació positiva que permetran corregir, sempre que sigui possible, les situacions de desigualtat.
- En aquest cas, les accions de discriminació positiva es varen centrar a introduir nous ítems en la base de dades que permetessin, a partir d'aquell moment recollir informació que aportàs una mirada de qualitat amb relació a les necessitats específiques de les dones. També es va acordar incorporar, de manera clara, els signes relacionats amb el llenguatge no sexista i altres actuacions de suport i orientació que els tècnics i les tècniques podrien oferir a les dones ateses en moments més informals (vegeu l'annex *Infografia*).

El que és interessant, al cap i a la fi, és reelaborar i reescriure el projecte del servei i incorporar-hi la perspectiva de gènere de manera que la resta de persones de l'Àrea ho puguin conèixer i, a la llarga, incorporar també a altres projectes a través de la transferència del coneixement. A l'hora de transferir aquest coneixement, és evident que aquest procés s'ha de promoure i contextualitzar d'acord amb les característiques pròpies del servei sobre el qual es vol actuar i fent-hi les adaptacions necessàries.

Finalment i citant de nou a Gelambí (2016), "així, arribar a popularitzar la perspectiva de gènere, incorporant els homes en el procés de canvi cap a una societat allunyada de l'androcentrisme, arribar a una realitat on tots els valors humans i no només els masculins siguin reconeguts amb el mateix valor i importància és crucial per tal de comptar amb el potencial, totes les qualitats,

⁹ Les mesures d'acció positiva són un dels diversos mecanismes per garantir una major participació ciutadana. L'acció positiva, concepte també conegut com a discriminació positiva, és definida, segons el Comitè per la Igualtat entre Homes i Dones del Consell d'Europa, com una estratègia destinada a establir la igualtat d'oportunitats per mitjà d'unes mesures (temporals) que permetin contrastar o corregir aquelles discriminacions que són el resultat de pràctiques o de sistemes socials. O sigui, és un instrument que desenvolupa el principi d'igualtat d'oportunitats i que tendeix a corregir les desigualtats.

L'acció positiva va tenir el seu origen en els anys seixanta als Estats Units, gràcies a la pressió dels diversos moviments socials que pretenien promoure la participació de les persones afroamericanes en els diversos aspectes de la societat (treball, política, etc.). Més tard, als anys vuitanta, aquestes mesures van ser traslladades a Europa i aplicades essencialment per disminuir les desigualtats entre homes i dones, perquè és en aquesta altura que es torna més visible que no n'hi ha prou amb el reconeixement de la igualtat en les constitucions i en les lleis per a la seva consecució en la pràctica i es constata que la igualtat formal entre homes i dones davant la llei és insuficient per assegurar la igualtat d'oportunitats entre els sexes. (SURT, 2018)

capacitats i possibilitats humanes de manera íntegra i sense disparitats. Aquest és el camí cap a una societat igualitària i justa”.

6. Les lliçons apreses

Per tal de facilitar la lectura final, apuntarem de forma molt concreta, les conclusions finals a les quals hem arribat, els aspectes que hem de tenir en compte per a millorar futures experiències, els continguts més rellevants i els que no ho són tant, les llacunes identificades, les errades i els encerts i altres idees que esdevenen lliçons apreses i que creim interessants si volem continuar millorant en aquesta tasca.

- En qualsevol experiència nova, abans de començar a treballar, cal compartir i identificar un llenguatge comú, i compartir el significat dels principals conceptes per a consensuar i revisar com els interpreten cada una de les persones participants. Posar en comú els conceptes i les paraules claus que es manejaran en el grup és una premissa fonamental per a l'enteniment.
- A l'hora d'aplicar la perspectiva de gènere, cal obrir, a l'inici o moment zero del GAP, un espai de debat informal o semidirigit per tal de posar en comú la ideologia respecte al tema, les creences potenciadores o les creences limitadores, el nivell de coneixement, etc. per tal de fer emergir aquelles idees prèvies que podrien desviar la consecució dels objectius del projecte.
- En el moment inicial de l'experiència, conegut com a «moment zero», és profitós realitzar alguna activitat de dinàmica de grups, que permeti reorientar la posició de cada participant. És a dir, hem de recordar que en els GAP's no existeixen jerarquies professionals: es persones fan la seva aportació des d'una perspectiva horitzontal en què el que es valora és l'experiència professional, la motivació, la capacitat d'innovació i de crear coneixement.
- Quan treballam amb un format que combina la tasca del grup de forma presencial amb el format en línia, com fou el cas, és molt important tancar i acordar de manera explícita la participació ineludible de les persones en els moments presencials. El compromís ha de ser ferm, atès que aquests moments permeten concretar i comprendre les tasques a realitzar conjuntament o de forma individual durant els moments en línia. Entenem que la no participació de persones diferents en algunes sessions ha estat contraproductiu, perquè es perd molt de contingut formal i no formal que dificulta el bon procés de l'experiència.

- És fonamental que tant la persona dinamitzadora com l'experta puguin identificar els objectius i les expectatives individuals (visibles i/o ocults) que cada membre del grup pot tenir, de forma natural i legítima, amb relació a l'experiència que afectarà el seu projecte de feina per tal de poder-los recollir, posar en valor o al descobert i, finalment, encaminar per a un major bé de l'experiència.
- La resistència al canvi és una posició i experiència personal que pot dificultar molt el bon desenvolupament de l'acció. Cal identificar aquestes emocions per a convertir-les i treballar-les adequadament amb l'objectiu de neutralitzar-les en la mesura que dificultin el bon desenvolupament de l'actuació.
- Segons el grau de maduresa del grup i segons la seva capacitat de treball per objectius, és important avaluar la participació a través d'un full que reculli la implicació de cada participant. Aquest full ha de ser compartit regularment per tal que es conegui públicament per tothom. Recordam que, al cap i a la fi, es tracta d'una actuació formativa recollida al Pla de Formació que suposarà emetre un certificat de participació o d'aprofitament, segons el cas.
- Cal incorporar alguna forma més fiable i eficaç per a afavorir la rotació de rols dins el grup com a estratègia per a superar la tendència, molt arrelada en algunes persones participants, d'actuar com a subjectes passius, que es limiten a esperar instruccions i a limitar les seves aportacions a un mínim. Hem d'afavorir el sentiment de pertinença al grup mitjançant la reformulació dels objectius amb les seves pròpies paraules, que els membres sentin que poden construir un mapa i un relat comú i, així, establir compromisos mutus.
- És molt important que les persones participants creguin en la proposta, que respongui a les seves necessitats professionals, que sentin profundament que el nou projecte resultant serà millor que l'actual, ja que si no la manca de motivació pot minvar els resultats. Cal afavorir un procés d'apropiació progressiva.
- Cal identificar el punt de partida real del nivell de coneixement sobre el tema que comparteix el conjunt de les persones participants. Podria ser que hi hagués una demanda massa elevada que no hagi estat satisfeta degut al fet de no haver sabut identificar ni haver avaluat el nivell inicial des d'on parteix el grup.
- En el cas d'engegar experiències innovadores en el marc d'una organització com la nostra, creim que l'encert real potser no es troba en el fet que la proposta sigui un èxit ambiciós en el sentit clàssic del terme en matèria de formació (assistència, objectius complets, nombre de certificats emesos, etc.) sinó en la senzilla idea d'haver estat capaços de promoure l'experiència i d'haver botat per damunt tots els entrebancs i dificultats per haver-la fet efectiva, per haver transitat tot el procés al marge dels resultats

ja que, quan no hi ha camí per a promoure grans canvis, sovint la primera passa és la més difícil. Un cop feta, la resta ve donat atès que ressonarà en altres entorns i en altres persones que també hi confiaran i, amb una alta probabilitat, compartiran sinergies i s'hi voldran sumar.

Annex



«ANÀLISI I INFORME D'IMPACTE DES DE LA PERSPECTIVA DE GÈNERE DEL SERVEI D'INTERPRETACIÓ DE LA LLENGUA DE SIGNES DE L'IMAS» GAP (COD. 0724001)

Moll Nadal, Francesca – Assessora experta / Serra Buades, Francesc – Coordinador GAP

1 INTRODUCCIÓ

2 OBJECTIUS

3 MÈTODE

4 GRUP

5 RESULTATS

6 DISCUSSIÓ

El Servei d'Intèrprets de Llengua de Signes (SILS) es troba inclòs en la cartera insular de serveis socials i dels serveis a menors i família de Mallorca. La funció del servei és oferir acompanyament a les persones amb discapacitat auditiva que utilitzin la llengua de signes perquè puguin realitzar gestions de la vida diària sense dificultats comunicatives. A través d'aquesta proposta formativa del grup d'aprenentatge participatiu, es pretén analitzar el servei des de l'àmbit de la perspectiva de gènere i elaborar un informe d'avaluació d'impacte.

L'objectiu general és implementar la perspectiva de gènere en el projecte del SILS a través d'una anàlisi i d'un Informe d'avaluació d'impacte en aquest àmbit. Els objectius específics són els següents:

- Dur a terme la proposta formativa a través de la modalitat de GAP respectant els aspectes metodològics i eines estratègiques per tal d'aconseguir els productes acordats.
- Realitzar una anàlisi de necessitats i/o diagnòstic inicial del SILS de l'IMAS des de la perspectiva de gènere.
- Elaborar l'informe d'avaluació d'impacte de gènere del servei.

Mitjançant la modalitat formativa de grup d'aprenentatge participatiu (GAP) es farà l'anàlisi i l'informe d'impacte des de la perspectiva de gènere del SILS.

Explotació i anàlisi (diagnòstic) Base de dades del SILS (informació registrada entre 01.01.2020 i el 30.06.2021).
Fundació de la Dependència: dades estadístiques sobre persones amb discapacitat auditiva de Mallorca.

De setembre a novembre 2021.

Personal col·laborador: personal tècnic de l'àrea d'Atenció a Persones amb Discapacitat.

Si bé el mateix funcionament del SILS ha conclòs en el seu IAIG que és negatiu, s'han indicat una sèrie de mesures que poden ajudar a eliminar les desigualtats i promoure la igualtat de dones i homes. S'ha de destacar:

- La inclusió d'un objectiu específic sobre igualtat en el funcionament del servei.
- La revisió de la documentació i els recursos audiovisuals per tal de fomentar una comunicació inclusiva.
- La formació del personal en l'àmbit de la igualtat i perspectiva de gènere.
- La creació de capsules formatives cap a les persones usuàries del servei.
- La difusió de nous signes relacionats amb la igualtat i violència masculista.
- La generalització de l'ús del telèfon 016 (de violència contra les dones) per SMS.

És important millorar l'actual sistema informatiu del SILS per a dotar-lo de la funcionalitat precisa en quan a l'operativitat, la facilitat d'ús i la seva accessibilitat (portabilitat), a més de determinar tots aquells indicadors, uns de caire obligatori per causes normatives i d'altres per facilitar l'anàlisi i l'avaluació pròpiament dites dels processos de qualitat del servei i d'impacte territorial.

Iniciar l'aplicació d'estratègies per a l'empoderament de les persones usuàries i determinar la viabilitat de la implicació del suport natural.

Establir mecanismes de seguiment per assegurar l'aplicació de les mesures proposades.

MEAS 1.001 - **Elaborar l'Informe d'avaluació d'impacte de gènere del Servei d'Interpretació de Llengua de Signes de l'IMAS**

Imatge 1. Exemple de la planificació d'una fase (Fase 3 del GAP)

Taula 1. Niv. de persones amb discapacitat auditiva desagregades per sexe a Mallorca

Sexe	Total	%
Dones	1.597	50,67%
Homes	1.555	49,33%
Total	3.152	100,00%

Ref: Fundació per a la Dependència.

Taula 2. Niv. de demandes desagregades per sexe segons intervals de demandes

Intervals	Homes	Dones	Total	%
4 a 25	94	48	142	14,38
De 26 a 50	18	11	29	2,92
De 51 a 75	10	5	15	1,51
De 76 a 100	7	2	9	0,90
De 100 a 125	3	1	4	0,40
De 126 a 150	4	1	5	0,50
De 151 a 175	1	0	1	0,10
De 176 a 200	1	0	1	0,10
De 201 a 225	0	0	0	0,00
De 226 a 250	0	0	0	0,00
> 250	1	0	1	0,10
Total	139	69	208	20,87%

Ref: Base dades SILS (2021)

Taula 3. Niv. de demandes desagregades per perfil

Demandes	Demandes persones usuàries		Entitats	Total
	Dones	Homes		
Demandes usuàries	2373	1583	3956	4272
Total	2392	1627	4019	4319

Ref: Base dades SILS (2021)

Referències bibliogràfiques

- AAVV (2008). *Guía de innovación metodológica en e-learning. Programa Espacio Virtual de Aprendizaje (EVA)*. Consejería de innovación, Ciencia y Empresa y Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía.
- Gairín, J. (2010). Formarse y aprender en comunidad. *Congrés EDO 2010. A: Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Barcelona: Wolters Kluwer.
- Fidalgo, A. (2013). ¿Qué es el aprendizaje social – Social Learning? Blog 'Innovación Educativa'. Consulta 02.07.2019. <http://bit.ly/2U2o7Qf>
- Gallego, I.; Gómez Y. (2008). *Metodología participativa: Manual de instrucciones*. Instituto Andaluz de Administración Pública.
- García Aguilera, Fco. J.; Aguilar Cuenca, D. (2011). *Competencias profesionales del pedagogo. Ámbitos laborales y nuevos yacimientos de empleo*. Málaga. Ediciones Aljibe.
- Gelambí, M. (2016). Guia pràctica per a la realització de polítiques transversals de gènere en l'àmbit municipal. Sèrie Benestar i ciutadania 02, Diputació de Barcelona.
- IAAP (2017). *Libro Blanco sobre Metodologías Innovadoras de Formación en la Administración Pública. Innovación metodológica y nuevos roles de formación en las organizaciones del siglo XXI*. Consejería de Hacienda y Administración Pública. Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP). Consulta: 02.07.2019. <http://bit.ly/31BGCh6> _
- IAAP (s.d) Legado de aprendizajes de las COPS. *A web Formación: COPS: Lecciones aprendidas*. Instituto Andaluz de Administraciones Públicas. Consulta: 02.07.2019. <http://bit.ly/2Z5WbzM>
- IMAS (2019). Breu anàlisi dels recursos humans de l'IMAS des de la perspectiva de gènere. Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS). Servei de Planificació. Departament de Drets Socials, Consell de Mallorca. Consulta: 22.05.2019. http://www.imasmallorca.net/sites/default/files/Analisi_RRHH_2018_IMAS.pdf
- Instituto de la Mujer (2009). Análisis de perspectiva de género en algunas estadísticas españolas y propuestas de mejora. Madrid. Centro de Estudios Económicos Tomillo. Edita Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad. Consulta: 12.07.2019. <http://www.inmujer.gob.es/observatorios/observIgualdad/estudiosInformes/docs/016-analisis.pdf>
- INSTRUCCIÓN 1/2015 de la Presidència de l'Institut Mallorquí d'Afers Socials. Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS). Servei de Planificació. Departament de Drets Socials, Consell de Mallorca. No publicat.
- Knowles, M.; Holton, E. i Swanson, R. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Elsevier.
- Latorre Galicia, J.A. (2017). *Algunos factores que inciden en el éxito de una CoP*. Blog del Departamento de Formación de la Diputación de Alicante. Consulta: 17.05.2019. <https://goo.gl/PjXkjr>

- Latorre, J. A. (2019). Nuevas formas de aprender en la administración pública. Màster en Gestió de Polítiques Públiques 2018-2019. (Mòdul IV. Valors, direcció, lideratge i gestió de persones). FUEIB. Material didàctic no publicat. Sessió docent: 16.05.2019
- Lucas Marín, A. (2013). De la sociedad de la información a la sociedad móvil, en Lucas Marín, A.; García Ruiz, P. y Llano Arristizábal, S. (Coord.). *Sociología de las organizaciones, influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid, Fragua.
- Márquez Pérez, I. M. (2012). *UF1645: Impartición de acciones formativas para el empleo*. Málaga. IC Editorial
- Martínez Marín, J. (2013). Compartim eines i processos per al treball col·laboratiu. Departament de Justícia. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Generalitat de Catalunya. Consulta: 16.05.2019.
<http://justicia.gencat.cat/web/.content/documents/publicacions/colleccions/compartim-eines-i-processos.pdf>
- Martínez Marín, J.; Vives Leal, N. (2013). *Treballa diferent. Xarxes corporatives i comunitats professionals*. Departament de Justícia. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Generalitat de Catalunya Consulta: 17.05.2019.
http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions_per_temes/gestio_del_coneixement/treballa_diferent.pdf
- Martínez Marín, Jesús (2015). *Trabajo colaborativo. Reflexiones sobre formación y aprendizaje corporativo*. <http://bit.ly/2YK2Mk5>
- Muntada, M. (2016). *Nous models d'aprenentatge: el paper de les persones*. Generalitat de Catalunya. EAPC Blog. Consulta 20.06.2019.
<https://eapc.blog.gencat.cat/2016/02/02/nous-models-daprenentatge-el-paper-de-les-persones-3-manel-muntada/>
- Muntada, M. (2016b). *El burnout en la moderación de comunidades*. Blog.[cum.Clavis] Consulta 12.07.2019. http://blog.cumclavis.net/2016/11/el-burnout-en-la-moderacion-de_26.html
- Muntada, M.; Artillo, J. I. (2017). *Proyecto en comunidad: Guía práctica para la creación e impulso de comunidades de práctica*. Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP). Consulta: 02.07.2019: <http://bit.ly/301fV54>
- Salinas, J (2005). *La gestión de los entornos virtuales de formación. Seminario Internacional: La calidad de la formación en red en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Tarragona, 19-22 septiembre.
- Torres, M.; Fermín I. (1994). *La praxis andragógica. (La horizontalidad y la participación en la situación del aprendizaje)*. Mérida, Venezuela: 1ª Ed. Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones.
- Trujillo, F. [Coord.] (2013). *Artefactos Digitales. Una escuela digital para la educación de hoy*. Editorial Grao. Consulta: 02.07.2019. <https://fernandotrujillo.es/artefactos-digitales-una-escuela-digital-para-la-educacion-de-hoy/>
- Verloo, M. (2006). *Multiple inequalities, interseccionalidad and the European Union*. European

Journal of Women's Studies,3, 211-229.

VV.AA (2014). *Guía Práctica para la elaboración de proyectos con perspectiva de género. Servicio de Juventud e Igualdad*, Consejería de Juventud e Igualdad, Cabildo de Gran Canaria.
Consulta: 22.05.2019. <http://www.grancanariajoven.es/files/uploads/files/Actualidad%202014/Guia%20Proyectos%20Igualdad%20Cabildo%20GC.pdf>

Wenger, E. (2011). *Communities of practice a brief introduction*. Consulta: 03.07.2019.
https://www.ohr.wisc.edu/cop/articles/communities_practice_intro_wenger.pdf