

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO
VOLUNTARIADO
TRANSFORMADOR
EN ONGDS DE SEVILLA

PROYECTO BARAMU 2: CONSTRUYENDO CIUDADANIA DESDE EL VOLUNTARIADO



Agencia Andaluza de Cooperación
Internacional para el Desarrollo
Consejería de la Presidencia, Interior,
Diálogo Social y Simplificación Administrativa

Edición

MAD África
Movimiento por la Acción
y el Desarrollo de África
Calle Antonio Susillo, 30 local, 41002
Sevilla/España
+34 695 512 623
www.madafrica.es

Realización y Redacción

Daniel Barrera y Juliana Álvarez (colaboración)

Coordinación Proyecto

MAD África (May Adamuz)

Maquetación y Diseño

Glenda Dimuro Peter

Sevilla, junio de 2023

Financiación

Esta publicación forma parte del proyecto “Fortalecimiento del voluntariado universitario de la US y la UPO a través de procesos de transformación, acción social e incidencia en migraciones, fronteras y cambio climático para la defensa de los DDHH de las mujeres en el marco de la Agenda 2030” (Expediente OED046/2020), subvencionado por la AACID (Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo). El contenido de la publicación es responsabilidad exclusiva de las autoras y no refleja necesariamente la opinión de la entidad financiadora.

Los contenidos están sujetos a una Licencia Creative Commons por la que, en cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría, quedando la explotación a usos no comerciales, pudiendo crearse obras derivadas siempre que se mantengan la misma licencia al ser divulgadas.

PRESENTACIÓN

El proyecto financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo **“Fortalecimiento del voluntariado universitario de la US y la UPO a través de procesos de transformación, acción social e incidencia en migraciones, fronteras y cambio climático para la defensa de los DDHH de las mujeres en el marco de la Agenda 2030”** ha contribuido al fortalecimiento de las Universidades de Sevilla y Pablo de Olavide con iniciativas para el voluntariado en formación, acción social e incidencia sobre migraciones, fronteras y cambio climático desde el ecofeminismo y los derechos humanos en el marco de la Agenda 2030.

En el marco del mismo se ha trabajado igualmente con las organizaciones de la sociedad civil para mejorar y avanzar en la generación de un voluntariado con carácter transformador en las asociaciones andaluzas, desde una perspectiva de educación para el desarrollo de ciudadanía global a través de un diagnostico participativo con 10 entidades: [Asociación Guzmán Abierto](#), [Asociación LIMAM](#), [Colectivo Plumas Negras](#), [Colectivo de Manteros de Sevilla](#), [Ecologistas en Acción](#), [Espacios BERAKAH](#), [MAD África](#), [Mujeres Supervivientes](#), [Mujeres haciendo Historia](#) y [Vicerrectora de Servicios Sociales y Voluntariado](#).

En este proceso se ha realizado una revisión bibliográfica, actualizando el marco conceptual, y, desde la metodología de investigación y acción participación, se ha elaborado este diagnostico participativo sobre voluntariado transformador en ONGDS y un recurso con pautas ecofeministas para la acción de un voluntariado transformador frente a la crisis sistémica de carácter global en el marco de la Agenda 2030.

Este trabajo está dirigido a las oficinas de voluntariado y de cooperación de universidades andaluzas, ONGD, movimientos sociales y asociaciones juveniles, consensuado con las organizaciones participantes y es fruto del trabajo colaborativo puesto en marcha.

INTRODUCCIÓN

La acción voluntaria asocia una serie de principios y valores relacionados a la solidaridad, la justicia social y el desarrollo comunitario, tiene como fin en todo caso la transformación social. En palabras de Gonzalo Berzosa

“el voluntariado está comprometido con el desarrollo humano y social, requiere que el voluntariado actúe en equipo y de forma organizada. El voluntariado es un nuevo estilo de actuación en la comunidad y es un campo privilegiado para impulsar la participación de los ciudadanos, para fomentar valores, alternativas, cosmovisiones, dinámicas transformadoras: fomentar valores de disponibilidad, de sentir con el otro/a, con la persona que sufre, con el compañero/a” (Berzosa, 1997).

La voluntariedad, la solidaridad, la acción, y la organización son características que definen el voluntariado y nos otorgan su marco conceptual dejando de lado aquellas intervenciones individuales. También queda desvinculada cualquier acción orientada como práctica laboral o relación mercantil ya que vulnera la participación solidaria que acompaña valores como la gratuidad y la justicia social.

La Agenda 2030, en relación con la necesidad de transformar de manera urgente la sociedad, otorga al voluntariado un rol clave en el reconocimiento como vehículo para el desarrollo sostenible:

“El voluntariado es, por naturaleza, un importante vehículo para el desarrollo sostenible. Permite a las personas y comunidades participar en su propio crecimiento. Gracias al voluntariado, los ciudadanos construyen su propia resiliencia, amplían su conocimiento básico y adquieren un sentido de la responsabilidad para sus propias comunidades. El voluntariado consolida la cohesión social y la confianza al promover acciones individuales y colectivas, lo que conlleva efectos sostenibles para las personas mediante las personas. El voluntariado refuerza el compromiso cívico, protege la inclusión social, afianza la solidaridad y solidifica el sentido de apropiación de los resultados de desarrollo. Además, el voluntariado tiene un importante efecto dominó. Inspira a otras personas e impulsa las transformaciones requeridas para que los ODS arraiguen en las comunidades.”

La participación en la acción social convierte a las personas en sujetas políticas ya que construye una comunidad que atiende necesidades en común, que asume responsabilidades y se posiciona frente a los desafíos. La formación de este sujeto político del que hablamos no se reduce al ámbito académico ni educativo institucional, sino que incluye también los actos cotidianos y vitales de aprendizaje, enseñanza e intercambio que potencian la participación ciudadana.

En el marco del actual colapso medioambiental y humano urge potenciar la participación ciudadana consciente atendiendo a que esta es una capacidad aprendida y que no surge espontáneamente sino de procedimientos sostenidos y complementarios de educación e interacción.

El propósito de esta indagación es encontrar elementos para trabajar a favor de reactivar las conciencias, el encuentro, los cuidados, la solidaridad, la posibilidad de cambio, la esperanza y la utopía porque “*no se pasa de lo posible a lo real, sino de lo imposible a lo verdadero*”, María Zambrano (1904-1991).



Sesiones con representantes de OSC locales en el Centro Cívico El Cubo (Macarena-Sevilla).

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual del presente trabajo se desarrolla a la luz de distintas teorías sociológicas y de aprendizaje, las cuales nos permitirán identificar elementos de la educación para la ciudadanía global desde los feminismos y profundizar las que favorecen a la construcción de un voluntariado transformador.

MAD África entiende el voluntariado como una acción horizontal que concibe a la ciudadanía como un gran agente transformador y de cambio social. Rechaza pues la posible herencia actual de perspectivas sociológicas más estructuralistas y funcionalistas que retratan una estructura como determinante y explicativa de toda realidad posible, y un sujeto pasivo, desprovisto de acción propia, totalmente funcional y en segundo plano (Durkheim, 1858-1917). De esta manera, se aleja de este enfoque y niega la capacidad sinérgica que supone el encuentro y el intercambio de experiencias entre seres humanos.

Igualmente, abandona estas miradas positivistas para mirar una realidad que no es dueña de sí misma, si no que depende directamente de la acción de las personas que la componen:

“Cuando sostengo que no podemos aceptar que treinta millones de brasileños y brasileñas estén muriendo de hambre, la respuesta que suelo escuchar es: ‘Paulo, es trágico, pero esta es la realidad’. Este discurso es inmoral y absurdo. La realidad no es así, la realidad está así. Y está así no porque ella quiera. Ninguna realidad es dueña de sí misma: esta realidad está así porque estando así sirve a determinados intereses del poder. Nuestra lucha es por cambiar esta realidad y no acomodarnos a ella” (Paulo Freire, 2003, pp63-64).

Es por ello que apuesta por el aprendizaje colectivo y por el hecho de que el diálogo constante y transformador de la sociedad con la persona como sujeto activa y política (Giddens, 1990) dará unos resultados muy positivos para la comunidad. Ya que como consideraba el autor de desarrollo integrador Giddens (1990) la estructura constriñe al sujeto en acción, pero también supone el marco necesario que la posibilita. De la misma manera que la estructura incide sobre la persona, e incluso se encuentra inherente a la misma, el sujeto tiene la capacidad de transformarla.

Con el presente diagnóstico queremos indagar cómo los diferentes programas de voluntariado de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) locales se encuentran con la comunidad, como dialogan con ella. Según Habermas, este encuentro posible de una comunidad de diálogo ideal (Habermas, 1981) se dará en una situación de simetría entre sus hablantes, sin jerarquía y con la libertad de expresión de forma transversal. Partimos de este ideal para encontrar las asimetrías, indagando en aquellas diferencias o dificultades que impiden o limitan el encuentro entre las personas. A su vez, aspiramos a construir un conocimiento situado que nos permita encontrar el “no lugar”, concepto que utiliza la filósofa Donna Haraway haciendo referencia a un lugar donde nos podamos encontrar. Donna, al igual que Habermas, encontraba de vital importancia establecer nuevas formas de diálogo en tiempos de incomunicación y conflicto que nos permita transformar la realidad, en una realidad más amable y habitable.

Por otra parte, el voluntariado en algunas disciplinas, pero sobre todo en las Ciencias Sociales, constituye una oportunidad experiencial que actualmente no tiene la presencia necesaria en la Academia. La educación formal basada en lo que Freire (1987) define como una “educación bancaria” fomenta la transmisión de conocimientos y, a menudo, lo hace alejada de la sociedad.

Rescatamos siempre las teorías freireanas impulsoras del movimiento de pedagogía crítica que proponen una “educación problematizadora” a través del diálogo, rompiendo con la relación unidireccional y jerárquica de los otros modelos. Es este también, el método que entendemos debe atravesar todo programa de voluntariado transformador ya que no se limita a la acción social vacía de contenido sino que denota el carácter de sujetos políticos a sus participantes y además pone en órbita la reflexión en torno a los mecanismos de opresión que se interseccionan: centra nuestra atención en el sujeto que sufre y en la realidad de quiénes son tratados como «los otros» (...) un concepto de evocación histórica que alienta el recuerdo de movimientos sociales que no solo resisten, sino que además transforman en su propio interés lo que dicho concepto significa, con el fin de desarrollar solidaridades en torno a un horizonte alternativo de posibilidades humanas. (Giroux, trad. 1990).

El voluntariado contempla a la persona desde su rol activo en la sociedad, con sus historias y recorridos personales, con sus inquietudes propias y con sus motivaciones. El voluntariado constituye “un hacer” altruista, en una sociedad de corte neoliberal, suponiendo ello una resistencia a la par que una esperanza. Es una apuesta por la ciudadanía, entendida en su sentido amplio, porque como señala Augusto Boal “para conformar parte de la ciudadanía no basta con vivir en sociedad, es necesario transformarla”.

METODOLOGÍA

La Investigación Acción Participativa es un enfoque o estrategia general de intervención que desarrollaremos a lo largo de todo el diagnóstico. Este enfoque implica tener presente una relación sujeto a sujeto (en contrapartida con la tradicional de sujeto-cliente o sujeto-objeto) donde las personas participantes serán las principales protagonistas.

Partimos entonces de sus intereses o necesidades incluso para la construcción y elaboración de los temas que serán trabajados en las distintas sesiones de este proceso participativo. De esta manera, evitamos el sesgo y el carácter intervencionista que traemos en el rol de investigadores y acentuamos el hecho de que somos seres con un conocimiento situado y debemos indagar tratando de condicionar lo menos posible.

Trataremos entonces de tener un rol que posibilite la reflexión aplicando correctamente diferentes técnicas de investigación. El proceso nos lleva a contemplar las siguientes etapas:

- a) Investigación previa:** Síntomas, demanda y elaboración del proyecto.
- b) Diagnóstico:** información del contexto, acercamiento a la problemática y a los participantes.
- c) Expansión:** Apertura a todos los puntos de vista y conocimientos existentes.
- d) Conclusiones:** Negociación y elaboración de propuestas.

Para poder diagnosticar las carencias o virtudes de los Programas de Voluntariado en las OSC también tendremos en cuenta el Modelo de Efectividad Grupal. Este modelo nos permite analizar las interacciones y procesos que se producen en un grupo y que llevan al cumplimiento de sus objetivos.

Tendremos en cuenta pues, que, en todo grupo, se cumplen tres funciones principales afín de medir el grado de efectividad:

1. Obtener resultados y alcanzar objetivos alineados con su visión o propósito.
2. Satisfacer necesidades importantes de sus miembros.
3. Mantenerse como sistema íntegro a través de procesos óptimos de funcionamiento.

Estas funciones se encuentran tanto a nivel general como en los procesos particulares, están interconectadas y cada una influye en las otras. Por ejemplo, si una OSC centra su programa de voluntariado exclusivamente en obtener resultados, descuidando las necesidades de las personas voluntarias y los procesos grupales, es muy probable que las personas se frustren y generen malestar, que surjan conflictos y procesos difíciles y que todo esto, en última instancia, impacte en los resultados de la acción transformadora.

Igualmente, si el foco se centra en satisfacer las necesidades de las personas voluntarias olvidando los objetivos de las intervenciones e ignorando la realidad de los procesos grupales es probable que la falta de resultados palpables genere frustración en el grupo al no experimentar mejoras en el entorno en el que se han implicado.

Para hacer más completo el diagnóstico, sumaremos tres factores que se relacionan con los tres criterios antes mencionados:

- 1. Interacciones o procesos:** es simplemente el conjunto de interacciones que se dan entre los diversos componentes de una organización (miembros, tareas y recursos), en un tiempo dado y, a veces, en un mismo espacio (como puede ser una reunión de indagación o de toma de decisiones).
- 2. Estructura:** contiene diversos tipos de reglas y acuerdos que emergen de la dinámica local, incluyendo valores, normas, roles y otros elementos de la cultura grupal; procedimientos, protocolos y acuerdos organizativos y estratégicos; y redes de diferentes tipos, como la red de afectos, de comunicación y de estatus.
- 3. Contexto:** incluye variables externas a la organización que pueden influir directa o indirectamente en los resultados y efectividad del grupo.

Nuestro marco de análisis para el diagnóstico, basado en el modelo de efectividad grupal, lo podemos representar en la siguiente figura:



Modelo de Efectividad Grupal de Roger Schwarz (2002, p. 19).

Al proponer una metodología participativa, los contenidos son trabajados por los mismos participantes de manera gradual. Las personas que facilitan y acompañan el diagnóstico promueven en todo el proceso distintas técnicas y herramientas que favorecen la reflexión y condicionan de menor manera los abordajes.

A continuación, desarrollamos las distintas etapas dentro del diagnóstico para organizar los requerimientos de información necesarios en la construcción de las cuestiones abordadas.

ETAPAS

Primera etapa

En esta primera etapa nos propusimos encontrar elementos comunes en las nociones básicas del concepto “voluntariado”. Empezar por la raíz o indagar en aquellos elementos cognitivos y emocionales que movilizan a las personas a la acción nos propondrá un primer mapa de elementos para seguir trabajando a posterior.

El punto de partida para nuestro diagnóstico es la deconstrucción de significantes en torno al sentido del concepto de voluntariado.

Participamos con los dos grupos focales, organizaciones y voluntariado, porque nos interesa encontrar qué elementos simbólicos, narrativos y emocionales son comunes y diferentes. En esta construcción colectiva de conceptos tratamos de responder a las siguientes cuestiones:

- **¿Qué nos moviliza para hacer voluntariado?**
- **¿Qué emociones nos atraviesan en el voluntariado?**
- **¿Cómo se relaciona el voluntariado con la vida en sociedad?**
- **¿Qué desafíos, implicaciones y compromisos nos remite el concepto?**

Estas preguntas y otras que surgieron fueron parte de nuestra guía para comenzar a entrelazar este diagnóstico.

En una primera instancia con las personas voluntarias se indagó en los elementos que estuvieran vinculados a sus propias experiencias, se trató de buscar conexiones significativas de emociones con momentos vividos. La puesta en común de esas experiencias personales posibilitó un espacio de reflexión vivencial sobre emociones, motivos y causas que son el motor para la acción transformadora.

A continuación, trabajamos en los dos grupos dinámicas de Teatro del Oprimido de Augusto Boal, más precisamente la técnica de Teatro Imagen. Usando este

Teatro Imagen perseguimos como objetivo la producción de contenido pensando y expresando en imágenes los diferentes significados asociados a un concepto sin necesidad de utilizar la palabra y sirviéndonos de los propios cuerpos y objetos. Esta metodología de expresión corporal genera un espacio complejo donde confluyen y se procesan otros elementos que van más allá de la palabra para comunicar e interpretar.

En el grupo formado por participantes de OSC se formaron dos imágenes en torno al concepto de voluntariado. Las observaciones se recogen a seguir:

Primera imagen: Abrazando / Dando la mano / Acogiendo / Luchando
Reclamando / Pidiendo / Manifestando / Mostrando un camino
Abriéndose / Resistiendo

Segunda imagen: Empatía entre las personas / Conexión / Hogar
Acogida / Calma / Jaima / Contención / Red

Luego de que se crearon las imágenes se continuó con un trabajo de comprensión de qué son y cómo éstas sirven hoy al conflicto social. A partir de las anteriores reflexiones, el proceso decantó en la construcción de dos definiciones sobre el concepto de voluntariado. Es importante acentuar que a este abordaje se llegó con un proceso participativo que incorporó las propias experiencias de sus participantes, asociaciones del concepto, simbolismos y reflexiones creadas en grupo.

A continuación, se indican las definiciones del concepto Voluntariado (participantes de OSC):

“Respuesta social que nace de la empatía hacia las injusticias cometidas con personas que viven diferentes realidades con el objetivo de tomar responsabilidad (acción) en la transformación necesaria para una sociedad más justa y sostenible.”

“Mostrar el camino hacia el cambio por la justicia social a través de una conexión empática.”

Con el grupo de personas voluntarias también propusimos la herramienta del Teatro Imagen para comenzar un proceso de construcción de significantes en torno al concepto de “voluntariado”. Al igual que con el grupo perteneciente a

las OSC con esta técnica se encontraron elementos y matices que permitieron construir a posterior una definición del concepto. Las observaciones de las imágenes que realizó el grupo se recogen a continuación:

**Primera imagen: Unión / Abrazo / Cadena / Empoderamiento
Complicidad**

**Segunda imagen: Apoyo / Horizontalidad / Correspondencia / Cohesión
Figura circular**

Definiciones del concepto “Voluntariado” (participantes voluntarios/as):

“Persona dispuesta a colaborar, aportar y aprender de forma abierta, tolerante y altruista. Se busca la justicia social y no la recompensa personal como objetivo, participando en un proceso de deconstrucción con el que se desarrolla una conciencia crítica a la hora de observar el mundo”.

“Proceso transformador global a través del que se pretende alcanzar un nivel de equidad y justicia social a escala sistémica que asienta sus bases en la correspondencia e interdependencia y que no sustituya el trabajo asalariado de profesionales preparados”.

Segunda etapa

En esta segunda etapa de diagnóstico indagamos los límites y dificultades que se tienen en el voluntariado, ya sea en los programas que llevan adelante las OSC o en el mismo ejercicio de la acción.

En una primera instancia partimos del concepto de Imaginación Sociológica de Wright Mills que es una cualidad mental que permite a su poseedor comprender el escenario histórico más amplio en cuanto a su significado para la vida interior y para la trayectoria exterior de la diversidad de individuos.

La imaginación sociológica nos permite entender la relación entre la propia biografía y la historia, entre la persona y el mundo. En otras palabras, esta

cualidad permite ubicarnos frente a la sociedad que nos rodea y contribuye a determinar la propia identidad. Acentuamos el hecho de que al ser una cualidad o capacidad mental no es innata, sino que debe desarrollarse.

Utilizando dinámicas para el debate reflexivo se pusieron en cuestión diferentes aspectos que limitan o dificultan desarrollar nuestra capacidad de Imaginación Sociológica. Las observaciones resultantes del proceso se expresan a continuación:

- ***La cultura patriarcal***
- ***La falta de empatía***
- ***El desconocer la historia de las otras personas***
- ***El etnocentrismo***
- ***El egoísmo y los egos***
- ***La incapacidad para escuchar atentamente al otro/a***
- ***Faltan herramientas para poder relacionarnos y para poder gestionar mejor las emociones***
- ***El mal uso del poder***
- ***El no ser conscientes de los propios privilegios que se tienen frente a las demás personas***
- ***El sistema educativo y la manera de aprender y de transmitir el conocimiento***

Otro espacio de indagación se propuso a través de la reflexión y el debate en torno a la Teoría de la Estructuración Social de Anthony Giddens. La idea fue poner en evidencia aquellos elementos que nos limitan o impiden llevar a cabo un voluntariado transformador.

La teoría de la Estructuración Social busca la relación entre las acciones de los sujetos y la producción y reproducción de los sistemas sociales. Es decir, las estructuras sociales que a través de instituciones (reglas y recursos) se van reproduciendo en el tiempo, construyen y oprimen a las personas, pero a la vez necesitan de estas para hacerlas posibles.

En conclusión, las personas o agentes para Giddens son participes necesarios de la transformación social porque en ellos mismos también se encuentran esas estructuras las cuales se posibilitan o no a través de la acción (pudiendo también estos agentes generar nuevas estructuras para propiciar el cambio).

A continuación, se recogen algunas observaciones que hicieron las participantes atendiendo a estructuras que reproducimos y nos impiden llevar a cabo un voluntariado transformador:

- **Leyes:** legislación y normas que nos constriñen, que favorecen la pasividad y la inacción.
- **Sistemas de Control:** la burocracia y otras formas que favorecen el control terminan entorpeciendo y creando estructuras rígidas, verticales, con problemas para comunicarnos, etc.
- **Capitalismo:** características de este sistema como la competencia, el individualismo, etc.
- **El concepto de estado-nación y lo que se deriva entorno a esto:** fronteras, nacionalismos, la discriminación a los inmigrantes, las prácticas coloniales, el racismo, etc.
- **Sistema Educativo:** genera incoherencia entre los objetivos que se plantea y la realidad, los planes y programas no tienen en cuenta las inquietudes de las personas, el modo de enseñanza limita la creatividad, la metodología no propone el pensamiento crítico ni la reflexión-acción, solamente se enseñan contenidos y no el proceso de producción de conocimientos, el alumno sigue considerándose un objeto y no un sujeto, etc.
- **Instituciones que se evocan la ayuda a los más necesitados como una práctica de caridad o asistencialismo:** muchas veces desde este lugar se dificulta ver a los grupos excluidos como sujetos políticos despojados de derechos.

Finalizando esta segunda etapa, los contenidos que fueron generándose permitirán empezar a tejer un entramado de dificultades y limitaciones que tenemos para trabajar desde un voluntariado transformador. Algunas de estas limitaciones atraviesan los procesos internos de las organizaciones y seguramente también componen el contexto donde esta interviene, los sistemas sociales y culturales.

Tercera etapa

En la tercera etapa desarrollamos las limitaciones y desafíos que encontramos en los programas de voluntariado indagando también en posibles alternativas de cambio. Como mencionamos anteriormente, el proceso de construcción de contenidos para nuestro diagnóstico se hizo gradualmente nutriéndose de elementos constitutivos de etapas anteriores. Asimismo, el grupo de participantes según sus intereses y necesidades profundizó más o menos en el desarrollo de cada tema.

La propuesta para esta etapa se realizó a través de otra técnica del Teatro del Oprimido de Augusto Boal, para el caso usamos el Teatro Foro.

El Teatro Foro es una pregunta al público planteada mediante una obra de teatro resultado de una creación colectiva que pone en escena situaciones cotidianas de opresión vividas y/u observadas por el grupo creador. Una vez representadas en escena, estas situaciones van a dar lugar a un debate activo con el público. En el foro, se invita el al grupo que hace de público a subir a escena para buscar y ensayar colectivamente alternativas a los problemas planteados.

La pregunta o propuesta lanzada al grupo (integrantes de OSC) para la construcción de las escenas fue “**dificultades que encontramos en el voluntariado**”.

Las personas participantes de las OSC construyeron las siguientes escenas:

Escena 1: La escena transcurre en una asociación y la dramaturgia se empieza a desarrollar cuando una persona voluntaria acude a esta por primera vez. A esta persona se le pide que colabore con ideas para el desarrollo de una actividad, pero ésta no genera ninguna propuesta ya que en ese momento no se le ocurre nada. La persona voluntaria intenta nuevamente generar alguna contribución y vuelve a fracasar.

Observaciones del grupo espectador a la escena:

En relación con las estructuras que están operando en la escena las participantes del grupo foco nombraron al patriarcado, el sistema educativo y la burocracia.

Vinculado al sistema educativo se argumentó que la manera tradicional de transmitir el conocimiento basada en la memorización y no la comprensión del conocimiento, las formas de evaluar y la falta de experiencias vivenciales promocionan el que no se desarrolle la creatividad, la imaginación y la practicidad para resolver una situación o favorecer el pensamiento crítico entre otras cosas.

Otro de los sistemas sociales o estructuras que atraviesan la escena y fue nombrado por los observadores fue la burocracia. La asociación donde transcurre la escena se caracteriza por tener reglas claras, procesos con mucho control y la interacción de las personas responsables con la persona voluntaria es casi impersonal y se ve limitada a explicar claramente la tarea que tiene que desarrollar. Aquella burocracia que según Weber trae como beneficio a las organizaciones mayor eficiencia en todos los procesos y asegura la transparencia es también la que nos limita a ser más flexibles, la que no se sale de lo establecido, desmotiva a las personas y hay pocas instancias para expresar opiniones.

Finalmente se ha nombrado al patriarcado como “el sistema” social que ha generado todas las opresiones y sobre el cual se han creado otras estructuras que constriñen a las personas.

Alternativas propuestas:

- Generar un espacio de creación conjunta de contenidos.
- Modificar el proceso que tiene la asociación para la incorporación de personas voluntarias.
- Favorecer espacios donde el voluntariado pueda realizar aportaciones desde sus saberes e intereses.

La alternativa que el grupo ha considerado más positiva es favorecer espacios donde el voluntariado pueda participar con aportaciones desde sus saberes e intereses.

Escena 2: La dramaturgia de la escena se ha construido entorno a una persona que se ve influenciada por los medios de comunicación en sus hábitos de consumo y además es afectada por publicidad engañosa.

Observaciones del grupo espectador a la escena:

Los participantes del grupo observador enuncian que en la escena opera el capitalismo, los medios de comunicación y el patriarcado.

En relación al capitalismo como sistema económico y social, su lógica de acumulación y reproducción del capital no tiene sentido si no se fomenta el consumo, de esta manera el consumismo se convierte en un factor ideológico de dominación y legitimación que no tiene en cuenta el daño ecosocial que produce. El capitalismo opera a través de los medios de comunicación no solo formando opinión sino también ejerciendo control social y persuasión.

También se ha nombrado al patriarcado como sistema que favorece al capitalismo a través de la asignación de roles de género, en este proceso las mujeres son desplazadas a los roles de cuidado y crianza que asegurarán la fuerza de trabajo.

Alternativas propuestas:

- Unirse a grupos que fomenten el consumo responsable.
- Utilizar las redes sociales para denunciar la publicidad engañosa.
- Poner una reclamación en el defensor del pueblo.

La alternativa que el grupo considera con más repercusiones es unirse a otros grupos que fomenten el consumo responsable y generar acciones desde ese lugar. De esta manera se aprovecha la experiencia y se pueden direccionar acciones conjuntas que tendrán mayor repercusión.

Las personas voluntarias construyeron las siguientes escenas:

El grupo de personas voluntarias también indagó a través de la técnica del Teatro Foro generando dos escenas donde el tema fuera “**opresiones que se viven en el voluntariado**”. El objetivo perseguido fue el mismo que con los participantes de OSC: indagar poniendo en diálogo a las personas y las estructuras de opresión, visibilizarlas, para luego poder generar alternativas de cambio. Este último proceso lo generan las personas del grupo que hace de espectador y a la vez pueden participar como actores cuando proponen la alternativa.

Las escenas que crearon el grupo de participantes voluntarios no se limitaron a opresiones que se viven en la práctica del voluntariado, sino que abarcaron otros espacios. Esta decisión del grupo no fue inhibida porque se pueden extraer aprendizajes significativos ya que los sistemas de opresión actúan igualmente en las situaciones de desigualdad, discriminación, etc. que se plantean a continuación.

Escena 1: la dramaturgia creada se desarrolla en una clase dentro de la universidad donde una persona (alumno/a) que ha autodeterminado su género y ha hecho efectivo el cambio de su nombre propio, no es reconocida con este cambio por la docente que fue advertida en anteriores situaciones.

Observaciones del grupo espectador a la escena:

El grupo que hace de observador identifica que en la escena existe una discriminación por motivos de identidad de género. Asimismo, reconoce al sistema educativo como una institución social que reproduce el patriarcado.

Alternativas propuestas:

- Buscar apoyo mutuo entre pares.
- Acudir a superiores.
- No asistir a la clase.
- Denunciar públicamente.
- Llevar el caso a la comisión de igualdad.
- Identificar profesores/as aliados/as.

La alternativa que el grupo más valora positivamente es la de identificar otros/as docentes que sean aliados/as. A través de las personas aliadas se pueden instrumentar acciones frente a desigualdades o injusticias ya que estas aliadas se encuentran muchas veces en posiciones de mayores privilegios o poder para impulsar el cambio.

Escena 2: La escena transcurre en un centro de atención telefónica. Una empleada recibe una llamada y a las pocas palabras que empiezan a intercambiar con el cliente este le dice que no la entiende, que hable más lento. La comunicación continúa y el cliente le pide cambiar de operadora ya que habla muy rápido y no le entiende. La empleada es oriunda de un pueblo de Andalucía, ha crecido en su pueblo y tiene marcado el acento Andaluz. La llamada que ha entrado no corresponde a la comunidad de Andalucía y a la empleada no es la primera vez que le sucede una reacción de este tipo.

Observaciones del grupo espectador a la escena:

Las opresiones que observa el grupo son basadas en los estereotipos peyorativos que provoca el acento Andaluz y todo lo relacionado con Andalucía, una fobia social: andalufobia. El acento forma parte de un carácter identitario de un grupo social y es la señal con la que se identifica el grupo, la desvalorización del mismo genera matices clasistas y supremacistas, subordina a una posición de inferioridad y dependencia. Asimismo, los efectos nocivos en el uso de estereotipos y prejuicios a un grupo hacen que las personas ajusten sus comportamientos a la imagen que reciben (expectativas de autocumplimiento).

El grupo también observa en la escena que existen opresiones de género en relación con la andalufobia. Seguramente que por los privilegios de género que los hombres tienen en el espacio público, estos se vean menos afectados que las mujeres.

Alternativas propuestas:

- Adaptarse, moldearse, cambiar o esconder el acento.
- Defender la identidad Andaluza por redes sociales.
- Enfrentarse, poner límites, resistir.
- Reunir pruebas y presentarlas a los superiores.
- Buscar referentes.

El grupo coincide que las alternativas que tendrán mayor impacto son: “defender la identidad Andaluza en redes sociales” y “enfrentarse, poner límites y resistir”. Ambas alternativas comparten defender las características identitarias y responder desde el orgullo que es lo contrario a la vergüenza, esta respuesta anula la subordinación que provoca el estereotipo y el deseo de pertenencia a otro grupo libre de estigmas.

Cuarta etapa

En la etapa anterior de diagnóstico nos adentramos en las limitaciones y dificultades que tienen las organizaciones para llevar adelante sus programas de voluntariado. También indagamos con el grupo de participantes voluntarios los desafíos, conflictos y sistemas de opresiones que los atraviesan y condicionan. Este primer acercamiento permitió hacer emerger las limitaciones externas e internas que atraviesan a los dos grupos. Asimismo, existen factores limitantes que se corresponden para ambos y que desarrollaremos en profundidad por el impacto que producen.

La información que se recoge en esta cuarta etapa fue producto de encuentros no presenciales a través de plataformas de videoconferencias. La metodología con la que se trabajó fue igual que los encuentros anteriores con la diferencia de que el entorno fue virtual. También se usaron distintos recursos que ofrecen estas plataformas para generar interacciones entre los participantes (salas privadas, pizarra, multimedia, etc.).

En la primera dinámica, se buscaron los elementos comunes o relaciones existentes entre la Burocracia, el Sistema Educativo y los Medios de Comunicación. El proceso del diagnóstico empezó desde un enfoque macro para luego indagar los mismos elementos en un entorno más cercano. A continuación, se recogen los resultados alcanzados:

- La burocracia en el sistema educativo entorpece el trabajo de educadores/as ya que estos deben invertir mucho tiempo en procesos paralelos al de garantizar la enseñanza. El papeleo, informes, estadísticas y procesos como la evaluación ocupan tanto tiempo o más que la intervención educativa en sí misma. El registro ocupa un lugar importante en el sistema educativo, tanto que, si el registro no se hace, es como si no hubiera existido.
- El sistema educativo no es que tiene burocracia, sino que “burocratiza” a las personas que pertenecen a él. Forma perfectos funcionarios/as que cumplen su deber y tienen sus competencias, hay reglas y deben ser asumidas, termina provocando una deshumanización de las personas a las que atiende.
- El sistema educativo a través de la burocracia hace que las personas tiendan a tener un pensamiento convergente, lógico, que anula la creatividad y la capacidad de reflexionar en torno a nuevas respuestas ante los desafíos que se presentan.
- En relación con los medios de comunicación siempre importa más el titular que el contenido. La relación que produce con el alumnado es menos espontanea, más alejada, también es una relación con menos contenido.
- Los medios de comunicación son agentes que a través de la manipulación sostienen la opinión pública y los sistemas, incluso llevan a pedir a la población cosas que a ésta les perjudica. También influyen en la forma que tienen las personas para comunicarse, en el sentido que el mensaje tiende a vaciarse de contenido, es manipulable y no se provoca una reflexión crítica en el acto de la comunicación. El efecto de los medios de comunicación en las relaciones sociales se ve claro en como por ejemplo las redes sociales han transformado la manera de comunicarnos y de vincularnos.
- Los tres sistemas son transversales porque producen el mismo efecto, mecanizan y deshumanizan a las personas.

A continuación, se propuso que los grupos llevaran las anteriores reflexiones a la creación de una publicidad, poesía, canción u otra forma de representación libre que expresara los contenidos trabajados.

Las creaciones fueron las siguientes:

- **“8 horas”:** La propuesta se basó en un relato de la actividad cotidiana de una persona con sus rutinas, obligaciones, necesidades, etc. A medida que el relato avanza, irrumpen creciendo cada vez con mayor intensidad y en bucle la frase “8 horas para trabajar, 8 horas para descansar, 8 horas para lo demás”. Al final del relato solo queda esta última frase que se repite a un ritmo desenfrenado.
- **“Easy school”:** La creación fue una publicidad de una escuela de formación que promociona cursos de marketing asegurando trabajos inmediatos con salarios elevados al terminar el curso. También aseguran el acceso a una beca de manera fácil e intuitiva. La publicidad no nombra que el acceso a esta beca está condicionado por una serie de requisitos que la persona debe cumplimentar (forman parte de la “letra pequeña”): un alto nivel académico, experiencia laboral, altos ingresos familiares, avales, acreditaciones de diferentes organismos, certificados de buena salud e incluso piden buena presencia personal.

Conversatorio sobre los casos:

- En el primer caso existe casi un mandato agobiante a la productividad del tiempo de vida, la estructuración de las horas de un día que alienan a las personas a dar respuesta a obligaciones. Las personas pierden el control de sí mismas y lo entregan a las instituciones y los factores externos.
- En “easy school”, el grupo reflexiona que se invierte el sentido mismo de la publicidad ya que termina siendo la persona que tiene que venderse y que cumplir una serie de requisitos inalcanzables para lograr el acceso. También, que esos requisitos que pide el sistema y la

carrera por alcanzarlos hacen que las personas pierdan su propia voluntad para poder elegir libremente.

- La sociedad premia el cumplir y el deber por encima de los valores humanos. Aquí la burocracia actúa creando funcionarios que cumplen órdenes y el efecto del daño se diluye en la cadena de mando, el resultado es que las personas son menos empáticas.
- Las personas en sociedad en cierta manera están presas de esta burocracia, desempeñan un papel o un rol, pero siempre se puede hacer algo desde el lugar en el que nos encontramos.
- La burocracia provoca que las personas no se paren, exige productividad. El ajuste que hace la productividad (que demanda velocidad para lograr eficiencia) es sobre lo emocional, las personas se vuelven máquinas racionales.

¿Cómo se manifiestan estos problemas en nuestras organizaciones / colectivos?

Se propuso a las participantes indagar en sus organizaciones como se ven afectadas y/o atravesadas por estas estructuras. El proceso creativo fue representar una escena de la cotidianidad que refleje las situaciones. Los resultados fueron los siguientes:

Escena 1: las participantes representan una situación donde llevar a cabo un proyecto se ve dificultado por los requisitos que piden las instituciones donde debe ser ejecutado, requisitos que pasan a ser imposibles de cumplir y que son absurdos a los fines mismos del proyecto. En la escena, la persona de la asociación que lleva el proyecto se encuentra dialogando con otra que representa a la institución y que es la que pone los requisitos imposibles. El grupo también generó una variante al desenlace, aquí la persona que representa la institución no solamente audita los requisitos, sino que también brinda información y da soluciones.

Escena 2: el tema que reflejaron fue la problemática económica que atraviesan las asociaciones al depender su economía prácticamente de las subvenciones sumado al estrés que genera todo el proceso de solicitud, gestión y memoria que las mismas exigen. En la representación dejan ver el exceso de responsabilidades y tareas dentro de un proyecto que ejecuta una misma persona y también los recursos limitados con los que trabajan las asociaciones.

Cuarta etapa

La última etapa del diagnóstico tiene por objetivo identificar qué procesos son de mayor impacto en los programas de voluntariado y cómo se pueden potenciar los mismos. Se propuso a los/as participantes realizar la indagación de forma individual y luego compartir las conclusiones con otra organización.

Los resultados se resumen a continuación:

- Comunicar correctamente las tareas que las personas voluntarias deben realizar.
- Dar información a las personas voluntarias sobre la historia de la organización, su contexto, características de las personas o medio con las que interactúa.
- Generar espacios de escucha y reflexión para las personas voluntarias.
- Tener en cuenta la perspectiva de género en las acciones o procesos vinculados con el voluntariado.

Las organizaciones acentuaron que el proceso de gestión integral de personas voluntarias requiere un esfuerzo de recursos que muchas veces no puede ser asumido en su totalidad. Actividades como la promoción, información, selección, incorporación, registro, custodia de documentación, formación, seguimiento-evaluación, comunicación, y salida de las personas voluntarias se encuentran limitadas a una demanda de tiempo que absorben otros procesos.

CONCLUSIONES

Factores motivacionales

Las definiciones del concepto “Voluntariado” que fueron construidas por las personas participantes de las OSC y por el grupo de personas voluntarias contemplaron elementos comunes y otros afines a las características de cada grupo. En los elementos comunes destacamos la empatía, la búsqueda de la justicia social, el altruismo y la conciencia crítica y equidad. A continuación, desarrollaremos en profundidad las conclusiones de estos conceptos que se abordaron como elementos motivacionales de la práctica de voluntariado.

Empatía

Los participantes consideran que en el concepto de voluntariado la empatía es un elemento disparador o movilizador a la acción y que lleva “a tomar responsabilidad”. La empatía es una competencia, una habilidad muy importante para la vida social de las personas, es la capacidad que tenemos de emocionarnos por los demás y nace de un reconocimiento de la otra persona como una igual, con identificación y comprensión íntima de su situación existencial. Esto no supone compartir los mismos puntos de vista, opiniones y argumentos que expresa el otro/a sino más bien es un reconocimiento de esencia, de un ser humano a otro.

Con la naturaleza y otros seres vivos la empatía adopta ese carácter que permite superar el antropocentrismo donde el ser humano se ubica en una relación asimétrica del resto de las especies. Es entonces cuando el sufrimiento de otros seres vivos o el daño en el medioambiente afecta y compromete cada vez menos a las personas.

Los/as participantes del diagnóstico encuentran que las estructuras sociales llevan a las personas a ser cada vez menos empáticas en sus relaciones y con el entorno que las rodea. Estas estructuras se sirven de los medios de comunicación para crear opinión, pero además transforman las relaciones y la manera de comunicarnos.

Justicia social

Otro elemento importante que fue nombrado en las definiciones de los participantes es la búsqueda de justicia social como un elemento motivacional en la práctica del voluntariado. Este concepto se basa en la igualdad de oportunidades y de derechos, cuando hablamos de justicia social hablamos de equidad para que cada persona tenga lo que necesita y pueda desarrollarse en verdadera igualdad dentro de la sociedad.

Conciencia Crítica

El voluntariado a través de las interacciones, intercambios y aprendizajes pone en evidencia el lugar desde donde partimos, ese conocimiento situado de nuestra propia experiencia vital se confronta con otras experiencias y se rompen los paradigmas y esquemas de entender y “observar el mundo”. Es por este motivo que el voluntariado posibilita la conciencia crítica en las personas. Según Paulo Freire la conciencia crítica se caracteriza por la profundidad en las interpretaciones de los problemas, la disposición a las revisiones, el despojo de las preconcepciones en los análisis y por el ejercicio del diálogo y no de la polémica. De esta manera tenemos la posibilidad de comprender nuestra posición para tener injerencia en el contexto y poder transformarlo verdaderamente.

Altruismo

Los participantes definen que el voluntariado es una práctica altruista en beneficio de los demás (que puede ampliarse a la naturaleza y la comunidad) y que promueve la transformación social. Es decir, el centro o el objetivo está puesto en el beneficio a otra u otras personas sin que estas acciones estén atravesadas por prestaciones externas. Es una acción prosocial, activa y profunda de participación que organizada libremente mejora la comunidad y fortalece la ciudadanía. Asimismo, las personas voluntarias acentúan que la práctica no debe sustituir el trabajo asalariado de profesionales y dicha acción no debe ser instrumentalizada para beneficios particulares que no sean el desarrollo y la transformación social.

Equidad

El término toma fuerza dentro del concepto de voluntariado ya que este no puede ser dejado de lado en la búsqueda de la justicia social y la igualdad. La igualdad, desde un enfoque de derechos humanos hace referencia a que todas las personas tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos. La equidad es el reconocimiento de la diversidad y propicia las condiciones para alcanzar igualdad de condiciones y derechos teniendo en cuenta la especificidad de cada persona. Sin embargo, es importante romper los preconceptos de que las personas se encuentran en el mismo lugar y que existen muchos mecanismos que se ponen en juego para perturbar la promoción del talento y el esfuerzo (claves para prosperar desde el relato meritocrático). La equidad entiende esta estratificación socioeconómica y pone al descubierto las desigualdades sociales sin culpabilizar a las personas por una supuesta responsabilidad en su situación.

Otros elementos que presentan gran valor a la hora de entender las proyecciones del término:

**Unión / Abrazo / Cadena / Empoderamiento / Complicidad / Apoyo /
Horizontalidad / Correspondencia / Cohesión / Acogimiento / Lucha /
Reclamo / Manifestar / Resistencia / Empatía / Conexión / Hogar /
Acogida / Calma / Jaima / Contención / Red**

Factores limitantes

Tomar conciencia de cómo las estructuras de opresión constriñen a las personas y como reproducimos las mismas estructuras en nuestro entorno más cercano nos permite reflexionar en alternativas para mejorar nuestros programas de voluntariado desde una perspectiva de cambio social. La generación de un voluntariado transformador no es producto de un solo elemento, sino que implica relaciones de distintas dimensiones, es un proceso complejo. Estas dimensiones se corresponden a factores del contexto, a la estructura de la organización y a las prácticas de voluntariado.

- **Elementos del contexto**

Crisis económica

La creciente disminución de la financiación en proyectos de desarrollo supone una reestructuración de las organizaciones que afecta a los programas de voluntariado. La gestión integral de personas voluntarias requiere un esfuerzo de recursos que muchas veces no puede ser asumido en su totalidad. Actividades como la promoción, información, selección, incorporación, registro, custodia de documentación, formación, seguimiento-evaluación, comunicación, y salida de las personas voluntarias se encuentran limitadas a una demanda de tiempo que absorben otros procesos que se priorizan ante la disminución de personal.

La erosión del compromiso con el cambio

Los medios de comunicación son agentes que a través de la manipulación sostienen la opinión pública y los sistemas de exclusión, incluso llevan a pedir a la población cosas que a ésta les perjudica (generan relatos hegemónicos e identidades conformes a los intereses de los grupos empoderados). También influyen en la forma que tienen las personas para comunicarse, en el sentido que el mensaje tiende a vaciarse de contenido, es manipulable y no provoca una reflexión crítica en el acto de la comunicación.

La burocracia, el sistema educativo y los medios de comunicación son transversales porque producen el mismo efecto, mecanizan y deshumanizan a las personas, atentan contra los movimientos que promueven una ciudadanía global crítica, responsable y comprometida a nivel personal y colectivo.

- **Elementos estructurales**

El papel protagonista del voluntariado

Las personas voluntarias se sienten más comprometidas con la continuidad de las prácticas en organizaciones donde la diversidad y participación les dan un papel protagonista, en el sentido de sentirse apoyado/as por la organización y por los /as responsables. Los programas de voluntariado deben atender a un enfoque transformador que promueva agentes de cambio evitando reproducir el concepto paternalista de la educación donde se entiende al sujeto de manera

pasiva y funcionalista.

La burocracia en los procesos internos

La burocracia demanda mucho tiempo en procesos paralelos a las intervenciones en sí mismas. El registro de los eventos, memorias, estadísticas, etc. ocupa un importante espacio de tiempo en el trabajo y sumado a la carga de actividades que asume el personal contratado dificulta la gestión de los programas de voluntariado.

Enfoque de derechos humanos y perspectiva de género

Otra limitación surge cuando la visión y perspectiva de la organización no se encuentra alineada con un enfoque de derechos humanos así como de género. Por un lado, un enfoque de derechos humanos va conjuntamente unido al concepto de desarrollo humano, comparten el mismo objetivo: garantizar la igualdad, dignidad y velar por libertad de todas las personas. Desde este enfoque se eliminan incertidumbres que puedan aparecer en las intervenciones o toma de decisiones, es una perspectiva transformadora. Asimismo, cuando la organización no se encuentra alineada a un enfoque con perspectiva de género es probable que se reproduzcan desigualdades en todos los procesos que se generan.

Estructura democrática

La burocracia en las organizaciones tiende a jerarquizar las relaciones y las formas de trabajo, la comunicación, toma de decisiones, participación, etc. se ven limitadas o son funcionales a determinadas áreas o intereses particulares dentro de la estructura. En aquellas organizaciones donde el aporte del voluntariado no es tenido en cuenta o no se favorecen espacios de participación dentro de la estructura el compromiso y motivación se ve afectado incluso hasta discontinuando la relación. Las personas voluntarias han valorado positivamente los espacios de construcción colectivos y de participación democrática dentro de las organizaciones.

Elementos de las prácticas de voluntariado

Poner de manifiesto desde donde partimos

Poner en evidencia el lugar desde donde se parte en nuestras interacciones e investigaciones es reconocer la subjetividad propia y el contexto cultural que nos atraviesa. Es un ejercicio que nos lleva a asumir plenamente la diversidad y los privilegios que se tienen para poder acercarnos y conocer una realidad más plural.

Trabajar desde la educación para el desarrollo dentro de las prácticas de voluntariado exige romper la desigualdad que se genera a la hora de producir conocimiento, es favorecer el pensamiento crítico para ser verdaderos agente de cambio y transformación social.

Sujeto político

La manera en que intervenimos la realidad poniendo a las personas en el centro implica reconocer a las personas intervenidas como protagonistas de su proceso de cambio considerando que sus aportes son positivos y que desde ellos se deben tejer las metodologías. Las intervenciones y las prácticas de voluntariado deben evitar una relación asimétrica, desigual, caracterizada de un lado por aquellas personas que tienen los recursos y el conocimiento (poder) y por otro lado los excluidos y desempoderados.

Movilización social

Es la labor del voluntariado que se traduce en símbolos significativos y comprensibles para la comunidad promoviendo la implicación en el desarrollo y el cambio social. Es desde aquí donde se puede generar compromisos y liderazgos para el activismo social. Voluntariado y activismo social se sostienen mutuamente y promover y sostener la participación desde los programas implica crear oportunidades únicas para el cambio.

BIBLIOGRAFÍA

Andalufobia: Apuntar alto para golpear abajo, El salto diario, 2020. <https://www.elsaltodiario.com/andalucismo/andalufobia-acento-andaluz-maria-jesus-montero-perez-reverte-autoodio>

CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, la Asociación Internacional de Actividades de Voluntarios (IAVE) y el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU). 2006. <http://www.worldvolunteerweb.org/browse/sectors/activism/doc/partnership-pledges-to-promote.html>

Gaba, M. R. Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. 3.

Six Habits of Highly Empathic People. Greater Good. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six_habits_of_highly_empathic_people1

Schwarz, Roger (2002). The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches. John Wiley & Sons.



MOVIMIENTO
POR LA ACCIÓN
Y EL DESARROLLO
DE ÁFRICA