



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Dpto. de Proyectos de Ingeniería

Tejiendo cuidados: un enfoque participativo para la
exploración ecofeminista en una asociación valenciana.

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Cooperación Al Desarrollo

AUTOR/A: Hernandez Bernal, Sonia

Tutor/a: Calabuig Tormo, Carola

Cotutor/a: Maicas Pérez, Marta

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Tejiendo cuidados: un enfoque
participativo para la exploración
ecofeminista en una asociación
valenciana**

AUTORA:

Sonia Hernández Bernal

DIRECTORAS:

Carola Calabuig Tormo

Marta Maicas Pérez

Fecha: 10/09/2024

Número de palabras: 14536 palabras

Índice

1.	OBJETO Y OBJETIVOS	4
2.	INTRODUCCIÓN	5
3.	CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD, CONTEXTO y ANTECEDENTES	7
3.1.	Caracterización de la entidad	7
3.2.	Contexto del proceso	9
3.3.	Antecedentes	10
3.3.1.	Antecedentes de procesos similares	10
3.3.2.	Antecedentes de la entidad respecto a la temática de género	11
4.	NECESIDAD DEL PROCESO	12
5.	METODOLOGÍA.....	13
5.1.	Enfoques utilizados y fundamentación	13
5.2.	Metodología	15
5.2.1.	Fase 1. Análisis documental, revisión bibliográfica y prediseño de las sesiones .	15
5.2.2.	Fase 2. Proceso reflexivo-estratégico	16
5.2.3.	Fase 3. Devolución de resultados y redacción de TFM.	20
5.3.	Dinámica, claves y comunicación del proceso	20
5.4.	Revisión de mi rol como facilitadora	21
6.	DESCRIPCIÓN DEL proceso.....	22
6.1.	Objetivos de las sesiones	22
6.2.	Desarrollo y dinámicas de las sesiones	24
6.2.1.	Etapa 1. Autodiagnóstico.....	24
6.2.2.	Etapa 2. Elaboración de propuestas	27
6.3.	Resultados principales	28
6.3.1.	Etapa 1. Autodiagnóstico.....	28
6.3.2.	Etapa 2. Elaboración de propuestas	35
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
8.	REFLEXIÓN CRÍTICA.....	41
9.	BIBLIOGRAFÍA	43

ANEXOS¹

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030	2
ANEXO II. CUADRO RESUMEN DE LAS SESIONES	4
Etapa 1. Autodiagnóstico	4
Etapa 2. Elaboración de propuestas	10
ANEXO 3. GUIÓN DE SESIONES.....	13
Etapa 1. Autodiagnóstico.....	13
Sesión 1. ¿Cómo sería una entidad más cuidadora?.....	13
Sesión 2. Reflexionando sobre los cuidados en la entidad hasta el momento	17
Sesión 3. Los afluentes del río: descubriendo nuestra trayectoria personal	21
Sesión 4. Corriente colectiva: explorando nuestras encesidades para navegar hacia el bienestar grupal	25
Sesión 5. Poder y participación: ¿cómo usamos nuestro poder?.....	28
Sesión 6. Estructuras infromales del poder. Cultura de grupo. Preparando la planificación de propuestas.....	36
Etapa 2. Elaboración de propuestas	39
Sesión 7. Construyendo los bloques temáticos de acción	39
Sesión 8. Propuestas de actuación (I).	40
Sesión 9. Propuestas de actuación (II), juntando procesos en la entidad. Evaluación y cierre del proceso.....	40
ANEXO 4. CONTENIDOS Y DOCUMENTOS REVISADOS DE LA ENTIDAD.....	45
ANEXO 5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO Y DE LA FACILITACIÓN ..	47

1 Si bien los anexos se presentan en un documento independiente al TFM, se ha considerado pertinente incluirlos aquí, ya que ayuda a entender la relación documental existente entre ambos documentos. Su contenido constituye un aporte significativo y se recomienda encarecidamente tenerlo en cuenta para una mejor comprensión del proceso.

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM) tiene como objetivo exponer el proceso de facilitación llevado a cabo con una entidad social en Valencia, orientado al fortalecimiento de su funcionamiento interno desde una perspectiva ecofeminista, con especial énfasis en materia de cuidados. Entre mayo y junio de 2024, se realizaron nueve sesiones diseñadas para fomentar el diálogo, la reflexión colectiva y la formulación de propuestas de mejora. Los objetivos generales fueron dos: primero, propiciar una autorreflexión sobre la evolución de los cuidados dentro de la entidad para identificar áreas de mejora; y segundo, desarrollar propuestas prácticas y que promuevan una cultura de cuidados de mayor calidad. Cada uno de estos objetivos se corresponde con las dos etapas del proceso.

En la etapa 1 (autodiagnóstico), las primeras dos sesiones se dedicaron a establecer el entendimiento colectivo sobre cómo sería una entidad más cuidadora, identificando cinco elementos clave para su definición y explorando su evolución en la entidad. Las sesiones tres y cuatro se centraron en el autoconocimiento, permitiendo a las participantes conocer mejor a sus compañeras y a sí mismas, así como identificar necesidades específicas para avanzar hacia una entidad más cuidadora. Y la quinta y sexta sesión estuvieron dedicadas a analizar el poder, la participación y las estructuras informales dentro del equipo.

En la etapa 2 (elaboración de propuestas), las sesiones siete, ocho y nueve, estuvieron plenamente dedicadas a la formulación de propuestas de actuación, que constituyen el resultado final del proceso. Así, las necesidades identificadas se organizaron en bloques temáticos de acción, y se exploraron las posibilidades para darles respuesta; además, se evaluó el proceso y se comenzó a preparar la transferencia de responsabilidades a la entidad. Posteriormente, durante el mes de julio, se concluyó el proceso en un espacio más informal dedicado a la celebración, y en agosto se aprovechó un espacio asambleario para seguir impulsando los cambios deseados desde un rol diferente.

Respecto a los resultados y logros, el proceso ha logrado cumplir con éxito los objetivos planteados, tanto en la dimensión reflexiva como en la formulación de propuestas. El entorno propiciado para la autorreflexión permitió identificar: los elementos característicos de una entidad más cuidadora y su evolución dentro de la entidad; en segundo lugar, se identificaron las necesidades de cada una de las integrantes en materia de cuidados, consensuadas y socializadas con el equipo; y en tercer lugar, se fortaleció la revisión y toma de conciencia acerca las estructuras informales de poder dentro de la entidad, revelando la necesidad de redistribuir el poder y redefinir la cultura interna.

Por otra parte, la elaboración de propuestas fue eficazmente orientada para que las necesidades identificadas se tradujeran en líneas de cambio, organizadas en torno a los ámbitos de lo relacional, el proyecto asociativo y la propia estructura organizativa de la entidad. Así, estas propuestas establecen una base sólida para avanzar hacia una cultura de cuidados más integrada en las prácticas de la entidad, garantizando un enfoque coherente y sostenido para futuras mejoras.

1. OBJETO Y OBJETIVOS

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM) tiene por objeto exponer el proceso planteado y desarrollado con una entidad del sector social radicada en la ciudad de Valencia², orientado al fortalecimiento del funcionamiento interno de la organización. Dicho proceso se ha abordado desde una perspectiva ecofeminista, con un enfoque particular en la gestión de los cuidados. A lo largo de nueve sesiones, realizadas entre los meses de mayo y junio de 2024, se ha buscado, a través de la facilitación diseñada y desarrollada por la autora de este TFM, propiciar el diálogo y la reflexión colectiva, así como la formulación de propuestas de mejora. Con este fin, se han establecido dos objetivos generales, complementados por una serie de objetivos específicos que guían el proceso.

OG 1. Propiciar un espacio autorreflexivo sobre la evolución de los cuidados dentro de la entidad en los últimos años, con el objetivo de identificar los aspectos clave que requieren modificaciones para fortalecer prácticas que promuevan una cultura de cuidados más equitativa y consciente.

OE1.1. Identificar y consensuar, a partir de las experiencias individuales, el entendimiento colectivo sobre el significado de “los cuidados”, estableciendo así la base para construir una entidad más cuidadora, más habitable.

OE.1.2. Identificar las principales necesidades de las integrantes y las áreas de mejora en materia de cuidados dentro de la entidad.

OE1.3. Analizar las dinámicas de poder entre las participantes y su influencia en la participación dentro del equipo, así como la evolución de las estructuras informales y la cultura de grupo de la entidad.

OG 2. Elaborar un conjunto de propuestas estratégicas, prácticas y realistas que puedan implementarse para promover mejoras en la cultura de cuidados dentro de la asociación.

OE2.1. Facilitar en la entidad un proceso creativo de proyección a futuro, tanto a corto como a medio plazo, para incorporar en la misma los cuidados y perspectivas ecofeministas.

OE2.2. Desarrollar propuestas en materia de cuidados adaptadas a las características de la entidad que respondan a las aspiraciones expresadas.

² Tras presentar los resultados previamente a la entidad, esta ha decidido preservar el anonimato por razones diversas. En consecuencia, en este TFM se utilizará el término “la entidad” (o “la entidad X”), en concordancia con los principios éticos del proceso.

2. INTRODUCCIÓN

En el territorio de la Comunidad Valenciana, y específicamente en la ciudad de Valencia, *la entidad X* ha forjado su identidad como una asociación profundamente comprometida con la transformación social y el bienestar de las personas a las que acompaña. Esta entidad nace desde el trabajo colaborativo para la promoción de la igualdad y la equidad social, en la búsqueda del desarrollo integral desde la educación, motivo por el cual incluyen el feminismo y la visión de género como uno de los valores compartidos.

En este contexto, el presente documento expone el proceso de facilitación llevado a cabo con dicha entidad. Así, con el ecofeminismo y la teoría de cuidados como ejes centrales, este TFM, de corte profesional, se plantea para que diversos aspectos de la organización sean revisados desde una óptica crítica y ecofeminista. La intención ha sido doble: por un lado, propiciar un espacio de reflexión colectivo acerca de los cuidados dentro de la entidad y, por otro, generar herramientas prácticas que fortalezcan su funcionamiento interno en torno a esta temática.

A través de los acuerdos establecidos con la entidad, el proceso consistió en 9 sesiones, específicamente diseñadas para propiciar el diálogo y fomentar un entorno colectivo y participativo, las cuales se estructuran en torno a 2 etapas, como se detallará en el apartado de metodología. La primera etapa estuvo dedicada a la autorreflexión de 3 temáticas principales: los cuidados dentro de la entidad, la identificación de necesidades, y las estructuras informales de poder, vinculadas a la participación. La segunda etapa, consistió en la elaboración de una serie de propuestas de actuación, orientadas a la mejora continua y sostenible de sus procesos, y que convergen en el documento final entregable resultado del proceso.

Este proceso nace de la necesidad de ofrecer a la entidad un espacio de reflexión que les ayude a enfrentar las dinámicas de explotación y precarización propias del sistema capitalista. Ante estas dinámicas, las organizaciones pueden, en ocasiones, desviarse de sus valores fundacionales, dado que a menudo se tiende a buscar la eficiencia y los resultados cuantificables por encima del verdadero impacto social. Este proceso busca asegurar que las prácticas de la entidad permanezcan alineadas con sus principios éticos, promoviendo además una cultura organizacional que fomente el bienestar y desarrollo de sus integrantes. Porque, “[c]olocar la vida en el centro significa comprender el valor de la reciprocidad y el apoyo mutuo” (Yayo Herrero, 2010, p.302). De este modo, la entidad se embarca en un proceso de transformación interna, adaptándose a los desafíos actuales y reafirmando su compromiso con la búsqueda de entidades que sean más habitables.

Es por esto por lo que la teoría de cuidados proporciona un marco sólido de trabajo ante las aspiraciones de la asociación, ya que esta teoría tiene como premisa que los cuidados son una parte fundamental para que la vida pueda tener lugar, considerándolos como una forma educativa de relacionarse con personas de nuestro entorno, ante quienes se siente un compromiso y una responsabilidad social. Surge al reconocer la vulnerabilidad y la interdependencia de los seres humanos, por lo que, aceptando este hecho, se debe aprender a vivir de manera comunitaria tratando de encontrar el bienestar mutuo y colectivo. Como señala Yayo Herrero, “[a]sumir la finitud del cuerpo, su vulnerabilidad y sus necesidades, es vital para

comprender la esencia interdependiente de nuestra especie, para situar la reciprocidad, la cooperación, los vínculos y las relaciones como condiciones sine qua non para ser humanidad” (Yayo Herrero, 2013, p.289).

Además, también ha sido importante realizar un análisis del poder y la participación dentro de la entidad, ya que permiten comprender y visibilizar las dinámicas internas que configuran la distribución de responsabilidades dentro de la entidad. Como indica Jo Freeman (2003), todo grupo de personas que se organiza, independientemente de su objetivo o duración, desarrollará inevitablemente algún tipo de estructura, la cual influirá en la distribución de tareas, poder e influencia entre sus miembros, ya sea de manera equitativa o desigual. Examinar estas dinámicas es esencial para identificar posibles desequilibrios que puedan obstaculizar la creación de un entorno verdaderamente inclusivo y democrático. Así, este análisis promueve un modelo organizativo más equitativo y coherente con los principios ecofeministas y de cuidado hacia los que se desea caminar. Por tanto, analizar el poder y la participación no solo contribuye a la mejora continua del funcionamiento de la entidad, sino que también asegura que sus procesos internos reflejen sus compromisos éticos y su visión transformadora.

De tal manera, como facilitadora de este proceso, mi tarea se ha centrado en promover una metodología participativa y dialógica, inspirada en las bases teóricas mencionadas, así como con otros contenidos más específicos, que podrán visualizarse en los respectivos guiones anexados a este documento. Mi objetivo ha sido facilitar la reflexión, principalmente a través de diversas dinámicas participativas, permitiendo a las integrantes de la entidad debatir y consensuar las temáticas planteadas. Mi interés en este tipo de procesos se vincula con mi compromiso personal y profesional con la creación de espacios organizacionales que promuevan la equidad y el empoderamiento colectivo. Considero que solo a través de la reflexión crítica y la participación es posible construir entidades más justas, inclusivas y resilientes frente a los desafíos actuales.

Además, es de destacar que mi relación con la entidad comenzó en 2022, comenzando desde ese día un vínculo laboral y amistoso que se ha mantenido hasta día de hoy³. Haber sido parte activa de la entidad, participando en asambleas y compartiendo experiencias, me brindó una comprensión de su funcionamiento y me permitió identificar de manera precisa las áreas en las que el concepto de “cuidados” ya estaba presente de forma implícita en sus prácticas. De hecho, tras evaluar diversas propuestas, me incliné a desarrollar la presente propuesta, tanto por afinidad personal, como por considerar que este proceso podría consolidar y potenciar prácticas ya existentes dentro de la entidad (que se presentaban de manera más o menos conscientes) y evitar, en la mayor medida, caer en el extractivismo académico. La buena elección del tema fue una cuestión clave para los meses siguientes, ya que asentaron las bases para que las participantes se sintieran conectadas con el proceso desde el inicio, algo que confirmaron posteriormente.

³ Durante el proceso se ha realizado una revisión de los posibles sesgos que este vínculo ha podido generar en mi rol como facilitadora, circunstancia identificada y ante la cual he adoptado una serie de medidas, como se explicará en apartados posteriores.

De tal manera, el presente TFM se estructura en ocho apartados, los cuales permiten comprender el proceso facilitado junto a la entidad. A continuación, se presenta la caracterización de la entidad, presentando los antecedentes de esta, así como de procesos similares de otras entidades, ofreciendo también el contexto en el que se ha desarrollado el propio proceso. Posteriormente, se presenta una justificación acerca de la necesidad del proceso, seguido del apartado dedicado a la metodología, donde se exponen los enfoques, técnicas y dinámicas utilizadas, así como las fases del proceso y la dinámica de trabajo. La descripción del proceso conforma el sexto apartado, detallando los objetivos, el desarrollo de las sesiones y los principales resultados obtenidos. Para finalizar, en el apartado de conclusiones y recomendaciones, se presentan las propuestas de actuación, las cuales conforman el resultado final y entregable del propio proceso, concluyendo con una reflexión crítica, que reflexiona sobre los aprendizajes obtenidos por la propia facilitadora acerca del proceso, así como se presenta parte de los desafíos y limitaciones que ha habido durante el proceso y los potenciales de mejora de este.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD, CONTEXTO Y ANTECEDENTES

3.1. Caracterización de la entidad

Qué es. Es una entidad autogestionada y sin ánimo de lucro de carácter nacional, situada específicamente en la ciudad de Valencia y constituida en el año 2014. Nace de la experiencia de personas que han trabajado en la dinamización socio comunitaria alrededor de procesos de acompañamiento a las políticas públicas de participación, infancia, adolescencia y juventud, buscando vías sobre las que compartir su experiencia para apoyar organizaciones e instituciones en sus proyectos. Sus integrantes ven el aprendizaje como una aventura, y la aventura como un aprendizaje.

Metodología y líneas de acción. Tras años de evolución, actualmente la entidad trabaja a través de la participación, el asociacionismo y la intervención socioeducativa -desde la educación formal y no formal, como herramientas transformadoras de nuestra sociedad y el desarrollo integral de las personas. Así, tratan de construir procesos desde lo colectivo y buscan aumentar la autonomía, tanto individual como grupal, mediante métodos activos, siendo que gran parte de su metodología está basada en la animación sociocultural.

Por ello, han desarrollado proyectos e iniciativas propias de promoción de educación para la participación, y los servicios que ofrecen, tanto a otras entidades como a Administraciones Públicas, son:

- **Formación:** de temática diversa, adaptadas a cada grupo según la necesidad.
- **Facilitación y dinamización:** sesiones personalizadas para facilitar los procesos internos y dinamizar los equipos de trabajo.
- **Gestión y Logística:** para la organización previa y/o desarrollo de las actividades y proyectos.
- **Comunicación y diseño:** para visualizar y dar soporte a la transformación social.

Misión, visión y valores. Su misión es implementar procesos participativos autónomos y sostenibles desde proyectos socioeducativos que ayuden a promover el desarrollo comunitario y la transformación social. Su visión es desarrollar proyectos e iniciativas que contribuyan a la transformación social desde la intervención socioeducativa, la promoción de la educación para la participación, la formación de equipos y personas, así como la sensibilización y la incidencia en las políticas para la transformación social. Sus valores nacen del trabajo colaborativo para la promoción de la igualdad y equidad social, buscando el desarrollo integral desde la educación y la capacitación de las personas desde una serie de valores que les unen y que serán visibilizados durante el proceso que se ha acompañado⁴:

- Cooperación y trabajo en equipo
- Asociación y participación
- Igualdad y equidad
- Feminismo y visión de género
- Inclusión y accesibilidad
- Responsabilidad medioambiental
- Salud y bienestar
- Innovación permanente

Estructura organizativa. Un aspecto distintivo de la entidad es la presencia de espacios de diálogo y encuentros internos, destinados a reflexionar sobre la identidad, los objetivos y las formas de hacer de la entidad, con el fin de mantener una estructura lo más horizontal posible. Estos espacios fortalecen la participación y el sentido de pertenencia de las socias, diferenciándola de otras iniciativas similares. Actualmente, la entidad se organiza en 3 espacios fundamentales que conforman su estructura organizativa:

- **Órgano de representación:** es el Equipo de Coordinación, formado por presidencia, secretaría y tesorería, así como una o varias vocalías. Estos roles no conllevan retribución económica y son elegidos por las personas socias en asamblea.
- **Asamblea:** es el órgano máximo de toma de decisiones, elegidas por votación mediante sufragio libre. Aquí es donde se toman parte de las decisiones importantes de la entidad en cuanto al proyecto asociativo se refiere, garantizando así un enfoque democrático y transparente en la gestión de la organización. Además, los estatutos de la entidad establecen una serie de derechos y deberes para sus socias, quienes, por ejemplo, tienen el derecho de ser informadas del estado de cuentas y del desarrollo de las actividades de la entidad, y tienen el deber de compartir los fines de la asociación y colaborar para la consecución de estas.
- **Equipo de trabajo:** es el órgano delegado para llevar a cabo la operativización de los proyectos. La asamblea otorga a este equipo el poder necesario para implementar y ejecutar las decisiones tomadas, asegurando así la fluidez en la gestión de los proyectos.

Quiénes conforman la entidad. En el momento del proceso, la entidad ha estado conformada por un total de 8 personas⁵: 5 de ellas, integran el equipo central de trabajo de la entidad, mientras

⁴ Es decir, la entidad ya parte de un posicionamiento discursivo, y el proceso ha permitido hacer más visibles dichos valores y pilares que fundamentan su existencia y actuar de sus miembros.

⁵ Es importante mencionar que el equipo está conformado por personas de ambos géneros. No obstante, a lo largo del presente TFM, se ha optado por emplear mayormente un lenguaje inclusivo, con preferencia

que 3 forman parte de la base social de la entidad como socias activas. Es un equipo multidisciplinar, que cuenta con amplia experiencia en temáticas relacionadas con el asociacionismo y la participación social. Su experiencia abarca desde la coordinación de programas y proyectos educativos hasta la facilitación de procesos en entidades de diferente índole, pero, principalmente relacionados con el ámbito infantil y juvenil, destacando que varias de sus integrantes han representado cargos de presidencia en diferentes organizaciones juveniles.

Colaboraciones y clientes. Siendo que desarrollan su labor principalmente en el territorio valenciano, también realizan proyectos y servicios para entidades de otros territorios. Hasta la fecha, la entidad ha colaborado con una amplia variedad de agentes sociales, así como con diversas Administraciones públicas, abarcando ámbitos local, autonómico, estatal y europeo.

3.2. Contexto del proceso

Tratando de enmarcar el contexto actual en el que se enmarca la entidad, y resultado de la elaboración de una matriz DAFO junto a las participantes, se realizó un análisis acerca de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que conciernen a la entidad. Como mencionó un miembro del equipo, el punto de partida en el que estaba la entidad generaba muchos peligros, y también muchas oportunidades. A continuación de este análisis, se identificaron varios puntos clave que se exponen a continuación.

En primer lugar, se pudo observar que los continuos cambios sociopolíticos han sido identificados como un desafío significativo. La reciente paralización de las convocatorias del sector público para el tercer sector, debido a las transiciones entre elecciones autonómicas y estatales, llevó a la entidad en un pasado reciente a enfrentar la pérdida de subvenciones y proyectos. Este cambio abrupto generó una crisis de liquidez, resultando en una situación de ERTE que la entidad está trabajando por resolver.

Desde una perspectiva histórico-cultural, el auge de la extrema derecha en Europa y España ha afectado el panorama de las narrativas dominantes, poniendo en riesgo la visibilidad y el impacto de las organizaciones que promueven la diversidad y la inclusión.

De otro lado, el aumento de la competencia de empresas y entidades en las convocatorias públicas ha intensificado la presión sobre la entidad, requiriendo adaptaciones estratégicas para mantener su posición en el sector. Sin embargo, y como un factor positivo, el reconocimiento creciente de la entidad dentro del ámbito asociativo, especialmente en el panorama valenciano, unido a nuevas colaboraciones recientes, proporciona una base sólida para enfrentar estos retos y continuar su labor en un entorno en constante evolución.

por el uso del femenino. Esta decisión responde a un posicionamiento político y ético, enmarcado en un compromiso con las prácticas feministas contemporáneas. De este modo, se busca visibilizar y cuestionar el lenguaje tradicional, promoviendo una mayor equidad discursiva. Asimismo, se ha decidido aplicar este enfoque en la forma de citar la bibliografía.

Finalmente, cabe mencionar una dificultad que surgió días antes del comienzo del proceso, que fue un conflicto interno dentro del grupo de dinamización. Este conflicto interno podía representar un obstáculo significativo para su funcionamiento eficiente mas, finalmente y junto a la colaboración del equipo, se pudo gestionar de manera adecuada, tratando de llevar el máximo cuidado con la elaboración y el desarrollo de las sesiones.

3.3. Antecedentes

Hablando de antecedentes, cabe destacar que el contexto en el que se desenvuelve la entidad, así como la preparación técnica y la especialización de sus integrantes, han facilitado mucho el buen desempeño del proceso actual. Por ello, este apartado pone en valor la parte documental, de proyectos y servicios de los que la entidad dispone en cuanto a cuestiones de igualdad de género. Sin embargo, también hay que mencionar que no ha existido hasta la fecha un proceso similar a este dentro de la entidad. Por ello, el proceso actual que se ha llevado a cabo se ha nutrido de diversos referentes que han decidido abordar procesos similares previamente, como lo son el proceso de construcción de vivienda cooperativa (Sostre Cívica, 2020) o algunos procesos de cambio organizacional feminista (Marta Maicas, 2023).

3.3.1. Antecedentes de procesos similares

En cuanto a procesos similares de los que se ha nutrido el presente proceso cabe señalar, principalmente, la guía generada para la construcción y los cuidados en grupo de Sostre Cívica, en viviendas cooperativas. Esta, es una cooperativa que apoya la lucha *por una vivienda digna y asequible, además de promover la difusión del modelo de vivienda cooperativa en cesión de uso*. Por ello, la guía tiene como objetivo *“compartir recursos para la creación y los cuidados en grupo, y hacer énfasis en el valor del colectivo para disfrutar de convivencias, comunidades y vecindarios sanos, sostenibles y democráticos”* (Sostre Cívica, 2020, p.6). Así, la guía durante este proceso ha servido para inspirar parte del diseño metodológico en cuanto a la temática de las sesiones, así como para la adaptación de diversas dinámicas participativas durante el proceso.

En segundo lugar, el proceso también se nutrió de los procesos de cambio organizacional feminista facilitados y analizados por Marta Maicas, así como de la revisión bibliográfica de las principales propulsoras de estos procesos, como lo son Natalia Navarro o Lorena Pajares, quienes a su vez han acompañado a numerosas organizaciones del tercer sector. Estos procesos, analizan de manera exhaustiva cómo se producen las desigualdades de género en las organizaciones. Para ello, Natalia Navarro (2007) sugiere que las organizaciones deben revisar críticamente todos sus aspectos, tanto internos como externos, incluyendo comportamientos, creencias, proyectos y programas, expresando además que *“[n]o se trabaja a partir de una realidad única, sino de diferentes versiones de la misma”* (Navarro, 2007, p.7).

Concretamente, la tesis de Marta Maicas (2023) ha colaborado a centrar partes del proceso actual, a través de preguntas como la de *“¿Qué pretendemos cambiar?”* y temáticas relevantes a analizar como *“el poder en las organizaciones”*. Además, también se han encontrado cierta

serie de claves que han servido de guía durante el desarrollo del proceso, como el hecho de que es esencial contar con el mayor apoyo posible de la entidad o la importancia que tiene “*visibilizar los beneficios y generar relatos positivos para explicar no solo el por qué, sino el para quién, así como identificar las resistencias, aquellas actitudes favorables a la preservación del status quo*” (Lorena Pajares, 2019, en Marta Maicas, 2023, p.92). Esta identificación servirá para saber cómo de preparada está la organización para emprender el proceso, así como para conocer dónde pueden estar los conflictos más visibles y poder gestionarlos.

En conclusión, el proceso se nutre de diferentes procesos ya iniciados en otros espacios y/o entidades, siendo que han servido de inspiración para, en esta ocasión orientar las acciones a generar una entidad más cuidadora, siendo que parte de los contenidos han podido ser adaptados a la situación concreta, así como que se han tratado temáticas que cuentan con aplicabilidad universal, como lo es el sistema de poder que nos rodea.

3.3.2. Antecedentes de la entidad respecto a la temática de género

En este apartado se trata de exponer la base documental que evidencia el compromiso con la promoción de la igualdad y la inclusión de la entidad, asegurando coherencia interna, transparencia y responsabilidad en su labor diaria. Asimismo, se ofrece una visión general de los servicios y proyectos desarrollados, con especial atención a aquellos que abordan la temática de género, reafirmando el compromiso activo de la entidad en este ámbito.

En primer lugar, se detallan los documentos internos, los cuales establecen directrices para garantizar que sus acciones y decisiones estén alineadas con principios de equidad y respeto por la diversidad. Esto se refleja en los estatutos, en varios de los protocolos y en un código ético:

- **Estatutos.** Los estatutos de la entidad incluyen "fines de equidad", orientados a sensibilizar a la sociedad sobre el derecho y la obligación de garantizar igualdad de trato y no discriminación por razones de sexo, nacionalidad, orientación sexual, identidad y expresión de género, discapacidad y religión, entre otros aspectos. Además, la entidad promueve la igualdad entre mujeres y hombres y la erradicación de la violencia machista. Así, se dedica a informar y divulgar las desigualdades entre mujeres y hombres, explorando las causas y consecuencias del sistema sexo-género y fomentando la coeducación, con el objetivo de formar personas críticas y conscientes, y proporcionando herramientas para la transformación social.
- **Protocolos de la entidad.** El objetivo principal de estas políticas internas es prevenir cualquier situación que pueda dar lugar a delitos o causar cualquier daño. Para ello, los protocolos establecen procedimientos destinados a reducir riesgos mediante la concienciación de todos los colaboradores de la asociación y, al mismo tiempo, a incrementar la capacidad de gestión en caso de incidentes. Así, estos documentos sitúan a la entidad dentro de un marco regulador de principios rectores. Destacan:
 - El protocolo de actuación de acoso sexual

- La propuesta inicial para generar el protocolo del lenguaje en comunicación: inclusivos genéricos, desdoblamiento de las palabras (niñas y niños), etc.
 - La política de protección de la infancia y adolescencia
- **Código ético de la entidad.** La entidad se acoge al principio de no aceptación de proyectos siempre y cuando estos no estén alineados a la misión, visión y valores de la entidad, a excepción de que el proyecto pueda significar que, realizarlo, supusiera un posible cambio de mentalidad en la entidad contratante.

De otro lado, desde los diferentes servicios que ofrece la entidad se han desarrollado acciones concretas junto a diferentes colaboradores, con el propósito de erradicar las desigualdades. Así, desde el área de formación, se han impartido cursos sobre perspectiva de género y lenguaje inclusivo. Desde el área de facilitación y dinamización, destaca la dinamización del proceso participativo de elaboración de la Ley de Igualdad de la Generalitat Valenciana, así como la facilitación de un espacio de mujeres para una entidad autonómica. Desde el área de gestión y logística, se ha llevado a cabo el “conteo de tiempos”, con el fin de observar y analizar las disparidades que se producen en los tiempos de participación según su género. Y, desde el área de comunicación y diseño, se han revisado textos e imágenes con perspectiva de género, corrigiendo contenidos sexistas o discriminatorios, además de participar en campañas y programas educativos.

Paralelamente, en todos los proyectos de la entidad, independientemente de su naturaleza, se suele llevar a cabo una revisión interna de temáticas relacionadas con el género, con el objetivo de revertir las desigualdades cuando sea posible. Por ejemplo, en el trabajo junto a niños y niñas de un proyecto propio de la entidad, se han observado una notable cantidad de discursos que refuerzan los roles de género desde la infancia. Asimismo, en otro de sus proyectos se han implementado acciones de discriminación positiva y acciones de apoyo para corregir las desigualdades de género. Además, se han realizado 2 diagnósticos en diferentes localidades de la Comunitat Valenciana, que incluyen análisis específicos de género, vinculados a las necesidades de la subvención en sí misma.

4. NECESIDAD DEL PROCESO

Las entidades sociales, cuyo objetivo principal es la promoción del bienestar colectivo y la justicia social, no están exentas de las dinámicas de explotación y precarización que caracterizan al sistema capitalista. De hecho, suelen ser particularmente vulnerables a estas dinámicas, dado que operan en un marco de recursos limitados y deben adaptarse a las exigencias de financiamiento que, en ocasiones, priorizan la eficiencia y los resultados cuantificables sobre el verdadero impacto social que desarrollan. Además, *“[l]a cultura capitalista, en su particular cruzada contra los límites físicos, también se rebela contra los tiempos humanos y trata el cuerpo como otra mercancía “a la que exige estar siempre nueva y flamante”* (Alba Rico, Santiago y Fernández Liria, Carlos, 2010, p.65, en Yayo Herrero, 2013, p.288). Para comprender el trasfondo de este proyecto es crucial reconocer estos hechos, ya que dichas exigencias externas,

junto a la urgencia de responder a sucesos inmediatos, pueden generar un entorno donde la reflexión suele quedar relegada pudiendo desviar el enfoque inicial con el que fueron creadas y/o pensadas.

Sin embargo, es precisamente en estos contextos donde se hace más necesario un tiempo de pausa para evaluar, analizar, asegurar y/o redefinir las diferentes formas de trabajo que se están llevando a cabo. Es desde esta idea que nace el presente proyecto. Al abrir espacios de reflexión, estas organizaciones pueden resistir la tendencia a mercantilizar sus servicios y preservar su integridad ética, garantizando que sus acciones permanezcan centradas en la transformación social y el empoderamiento de las personas junto a las que intervienen. Estos espacios permiten a las entidades sociales cuestionar y revisar críticamente sus prácticas, asegurando que sus acciones estén alineadas con sus valores. Además, facilitan la identificación de tendencias emergentes, la comprensión de los desafíos sistémicos que afectan su labor y la creación de estrategias más sostenibles y efectivas.

Finalmente, la justificación de este espacio de reflexión en la entidad no solo se basa en la necesidad de proteger su misión y valores, sino también en la importancia de promover una cultura organizacional que valore el bienestar y desarrollo de sus miembros. En un entorno laboral que puede ser altamente demandante y emocionalmente exigente, el tiempo dedicado a la reflexión colectiva fortalece la cohesión interna del equipo, la creación de nuevas ideas y asegura que las personas miembros se sientan respaldadas y comprometidas con la visión a largo plazo de la entidad, aminorando además el agotamiento. De esta manera, estos espacios se convierten en una inversión esencial a largo plazo para la entidad.

5. METODOLOGÍA

El presente apartado tiene como finalidad ofrecer una descripción detallada de los enfoques, métodos y técnicas empleadas a lo largo del proceso reflexivo-estratégico, así como de cuestiones clave para el buen desarrollo del proceso. Para ello, se sigue una estructura organizada en cuatro secciones. En primer lugar, se presentan los enfoques teóricos en los que se ha fundamentado el proceso, justificando su pertinencia para los objetivos de este. A continuación, se detalla la metodología aplicada, explicando los pasos seguidos y las fases del proceso. Finalmente, se destacan los elementos esenciales que facilitaron su desarrollo, así como la comunicación mantenida durante el proceso.

5.1. Enfoques utilizados y fundamentación

Dado que parte del objetivo del proceso ha sido captar las experiencias, percepciones y significados que las personas participantes atribuyen a sus realidades, específicamente en relación con el concepto de “cuidados”, así como profundizar en la comprensión de las dinámicas que se desarrollan en la entidad, se optó por emplear enfoques cualitativos. Como señala Corbetta (2007), las técnicas cualitativas son particularmente adecuadas para captar las dimensiones más subjetivas, ya que exploran los significados contextuales de las experiencias individuales. En línea con esta perspectiva, dichas técnicas han facilitado una exploración rica y

contextualizada de las situaciones subyacentes, las cuales suelen escapar a los enfoques cuantitativos.

Se plantea con enfoque participativo, ya que, es la misma relación de interdependencia que plantea el ecofeminismo, por la que se ha pensado que sujeto y objeto de estudio deben mantener un diálogo constante a lo largo del trabajo con la entidad. Esto hace necesario que el proceso sea eminentemente participativo. En este sentido, tal como señala Paulo Freire (2005), la construcción del conocimiento se enriquece a través del diálogo, en el cual todas las participantes contribuyen activamente desde su experiencia y perspectiva. Por ello, es necesaria la colaboración activa de las participantes en todas las sesiones, basándose en principios de co-creación de conocimientos. Dicha participación no solo mejora la validez y relevancia de los hallazgos, sino que también democratiza las acciones futuras derivadas de las reflexiones del proceso. Además, estas acciones han servido para proporcionar sostenibilidad al proceso ya que, sin la participación de las integrantes de la entidad, este caería por su propio peso. Generando vínculo constante con el proceso es como se asegura el logro.

De otro lado, es importante señalar que la facilitación de grupos es una herramienta fundamental para el desarrollo colectivo. Esta se define como *“un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo, tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión colectiva, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta”* (Escorihuela, 2006, p.159, en Manel García, 2017, p. 36) y siendo que, en palabras de Schwarz (1994), la persona que facilita es aceptada por todo el grupo. Por ello, la propia definición de facilitar implica no solo guiar el proceso, sino también adaptarse y responder a las dinámicas emergentes del grupo. Por consiguiente, es importante mencionar la sensibilidad particular que este rol requiere, asegurando que cada sesión sea un espacio seguro y eficiente para el aprendizaje y la reflexión colectiva. Además, el enfoque de facilitación no solo tiene como objetivo la mejora del desempeño grupal inmediato, sino que también busca fortalecer las capacidades de las participantes para que puedan aplicar estos aprendizajes en proyectos futuros. En este contexto, *“[l]a facilitación es especialmente valiosa en el caso de grupos de iguales, como asociaciones, cooperativas y comunidades* (Escorihuela, 2006, p.159 en Manel García, 2017, p. 37).

De otro lado, también cabe mencionar que la metodología y, por ende, la elaboración de este TFM, también tienen una alta visión de proceso. Este se concibe desde la visión de que existe el aprendizaje continuo, donde la interacción y la adaptación constante juegan un papel crucial. Por ello, las sesiones no están estrictamente predeterminadas, sino que evolucionan según las necesidades emergentes del grupo y los objetivos que se vayan delineando a medida que avanza el trabajo. Este enfoque permite responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que surgen, considerando que el proceso no es lineal, sino cíclico. Por ello, el rol de la facilitadora es el de mantener un equilibrio entre estructura y adaptabilidad, asegurando que las metas propuestas sean alcanzadas, pero sin perder de vista la importancia del contexto y de las relaciones que se construyen durante el proceso.

En este sentido, es igualmente esencial reconocer que un proceso no pierde su validez cuando los resultados obtenidos no son los inicialmente esperados. Desde una perspectiva procesual, la

riqueza del aprendizaje y las reflexiones generadas a lo largo del camino son en sí mismos logros significativos. De hecho, Norman Denzin e Yvonna Lincoln (2012) sostienen que, en las ciencias sociales y en los enfoques cualitativos, el valor de un proceso reside más en la experiencia vivida y en las nuevas dinámicas creadas que en los resultados finales cuantificables. El aprendizaje no planeado y las adaptaciones realizadas en respuesta a situaciones inesperadas también contribuyen a la construcción de capacidades críticas dentro del grupo. Así, incluso los desvíos o "fracasos" pueden ser vistos como oportunidades de crecimiento, lo que refuerza la importancia de valorar cada etapa del proceso como parte integral del desarrollo.

5.2. Metodología

La metodología se estructura de la siguiente manera, resumida gráficamente en la figura 1.

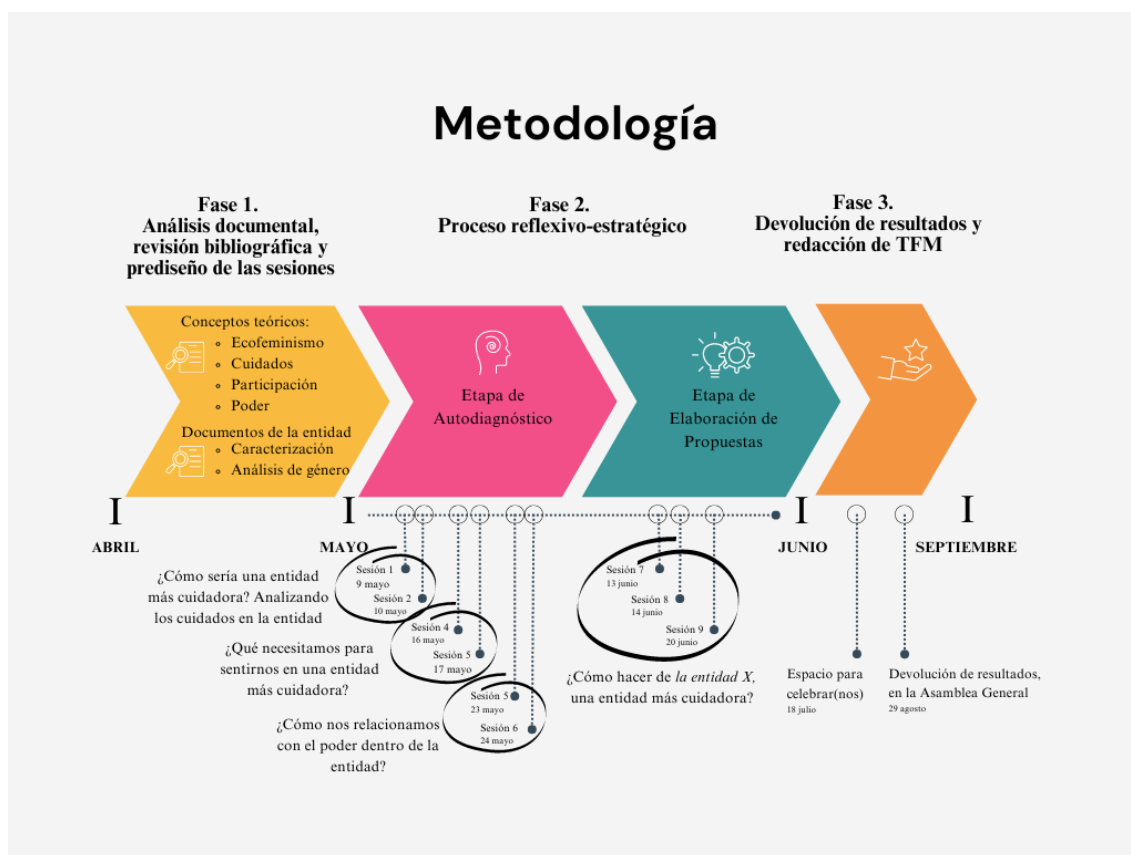


Figura 1: Metodología del TFM

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Fase 1. Análisis documental, revisión bibliográfica y prediseño de las sesiones

En primer lugar, se realizó una identificación y una revisión exhaustiva del trabajo que la entidad venía desarrollando desde su fundación, con dos objetivos principales:

- Realizar una caracterización de la entidad, para comprender: qué es; metodología y líneas de acción; misión, visión y valores; la estructura organizativa de la entidad; y sus colaboraciones y clientes.

- Realizar un análisis de la entidad de cuestiones en torno al género⁶, tratando de: en primer lugar, observar sus posicionamientos actuales en torno a la temática de género y analizar la coherencia en las acciones y la alineación con los valores de la entidad y, en segundo lugar, comprender los diversos procesos, servicios y proyectos en los que ha trabajado junto a entidades e instituciones.

Además, esta revisión sirvió para explorar a priori las diferentes líneas de trabajo que podían interesar más a la entidad para la realización de este TFM. Así, se ha revisado el contenido de la página web, así como los documentos internos de la entidad y los documentos internos según áreas y proyectos⁷.

En segundo lugar, y de manera simultánea al prediseño de las sesiones, se llevó a cabo una revisión exhaustiva del estado del arte en torno a los principales conceptos teóricos que sustentan el proceso de facilitación: ecofeminismos, cuidados, participación y poder. Esta revisión permitió, en primer lugar, contextualizar el marco conceptual desde el cual se orienta el proceso, en segundo lugar, abordar el diseño metodológico de dicho proceso y, en tercer lugar, la incorporación de dinámicas participativas, las cuales fueron ajustadas y adaptadas de manera continua a lo largo del proceso.

5.2.2. Fase 2. Proceso reflexivo-estratégico

Esta fase consistió en el proceso mismo reflexivo-estratégico de las personas integrantes de la entidad, dividido en dos etapas, como se ha detallado en la figura 1. En la primera etapa, se buscó llevar a cabo un proceso participativo y autorreflexivo, con carácter de autodiagnóstico. Y la segunda etapa, en generar y ordenar propuestas para transitar a una organización, si cabe más cuidadora, dando lugar a un informe denominado “propuestas de actuación”, generado y puesto a disposición por y para la misma entidad, así como para el propio documento de TFM. Por ello, estas sesiones de trabajo colectivo son el corazón del proceso, donde las ideas se transforman en reflexiones y acciones concretas.

En relación con este proceso, llevado a cabo entre mayo y junio de 2024, es importante destacar que se desarrollaron un total de nueve sesiones. Cada una de estas sesiones tuvo una duración de 2 horas y 30 minutos, representando un total de 22 horas de trabajo aproximadamente. Esta magnitud refleja el compromiso de la entidad al dedicar este tiempo al trabajo colaborativo en el marco del proceso. Además, durante las semanas en las que se desarrollaban las sesiones, se llevaron a cabo encuentros de socialización con las tutoras del TFM, en los que se revisaba lo realizado y evidenciado en dichas sesiones. Estos espacios permitieron, cuando fue necesario, rediseñar la planificación tanto en contenidos como en tiempos, ajustando el proceso de manera continua.

⁶ Es de valorar el rol activo que desempeñó una de las trabajadoras de la entidad para llevar a cabo, junto a la facilitadora, la revisión de documentos internos de la entidad.

⁷ En el Anexo 4 se detalla una tabla con todos los documentos que se analizaron.

Todas las sesiones se realizaron en formato híbrido: prácticamente la totalidad del equipo asistió de manera presencial a la sede de la entidad, en Valencia, salvo algunas excepciones debido a restricciones de horarios, en cuyo caso se conectaban online. Por otro lado, una integrante que reside actualmente en Madrid participó siempre vía online. En total, asistieron y participaron 4 de las 5 personas trabajadoras de la entidad⁸, y una de las dos personas socias -sin incluir a la autora del TFM, que también es socia de la entidad-. Estas ausencias estuvieron justificadas desde el inicio, tanto por motivos laborales como por circunstancias personales. A continuación, se presenta la calendarización del proceso, resumida en la figura 2.

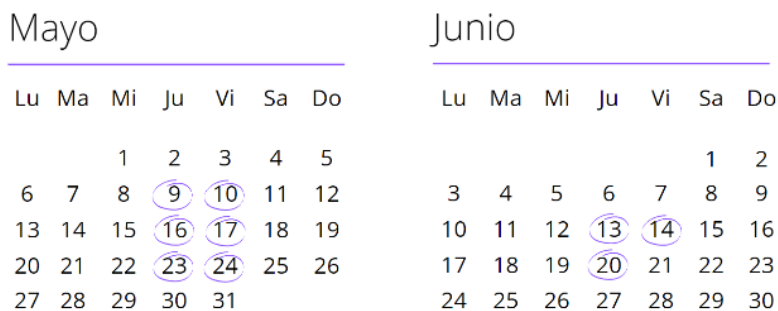


Figura 2: Calendarización del proceso reflexivo-estratégico

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. Etapa de autodiagnóstico⁹

- **Elaboración del guion de las sesiones y diseño de las presentaciones proyectadas**

Como se ha mencionado anteriormente, durante la fase 1, cada sesión fue previamente prediseñada en torno a los conceptos principales que la sustentaban. Durante esta fase, cada sesión fue específicamente definida, detallada y estructurada ad hoc por la autora del TFM, de manera que también se apoyaran en los documentos bibliográficos. Para ello, se elaboró un guion detallado para cada una de ellas, contemplando también diversos escenarios posibles en los que se desarrollaría la sesión. Estos guiones sirvieron principalmente a la facilitadora como herramienta para el buen curso de las sesiones.

Además, como parte de este diseño, se desarrollaron presentaciones visuales proyectadas en cada sesión, específicamente diseñadas para el uso de la entidad. Estas presentaciones no solo apoyaron los contenidos expuestos, sino que también facilitaron la comprensión y el

⁸ A excepción de una de ellas que, por motivos personales de su situación actual, prefería no asistir a las sesiones 3 y 4 porque tocaba temas sensibles. Más adelante y por petición propia, se adaptaron las sesiones posteriores para que pudiera conectar al proceso.

⁹ Las explicaciones de este apartado también son aplicables a la etapa 2. Sin embargo, se ha decidido dividir la información para facilitar su comprensión, dado que la etapa 2 sí se enfoca exclusivamente en el contenido específico que allí se presenta.

seguimiento del proceso por parte de las participantes. Aunque no se compartían los guiones completos, recibían un resumen con los puntos más relevantes y los objetivos de cada sesión, lo que les permitió mantenerse alineados con los propósitos y dinámicas planteadas¹⁰.

- **Técnicas cualitativas**

La implementación de técnicas cualitativas ha constituido un elemento esencial en la facilitación del proceso junto a la entidad, ya que el desarrollo de las sesiones ha puesto especial énfasis en la utilización de diversas dinámicas participativas que han facilitado la expresión de los diferentes puntos de vista sobre la temática a tratar durante la sesión. Estas dinámicas son diseñadas para fomentar la participación y el involucramiento de todas las integrantes del grupo en el proceso de reflexión, discusión y toma de decisiones. Su propósito principal es crear un entorno colaborativo en el que cada participante pueda expresar sus ideas, opiniones y experiencias, contribuyendo así a una comprensión más rica y matizada de la temática en cuestión

Para el diseño de estas dinámicas, se tomó como principal referencia la guía de Sostre Cívica (2020), denominada *La construcción i la cura dels grups*, cuyas propuestas fueron revisadas y adaptadas a los objetivos del proceso. Asimismo, se realizó un repaso de las dinámicas implementadas a lo largo del máster, complementando en ambas ocasiones con la incorporación de nuevas ideas. Dinámicas como el río de la vida, el termómetro de necesidades, mapeos, líneas temporales, o reflexiones grupales, son algunos de los ejemplos a través de los cuales se han desarrollado las sesiones. Además, algunas de estas dinámicas vienen acompañadas de diversas herramientas, como por ejemplo lo fue en la etapa 2, para la elaboración de propuestas, donde destacó el uso de la herramienta informática denominada "Miro"¹¹.

- **Capacitación durante las sesiones**

Según el avance de los resultados y los conocimientos teórico-prácticos de las personas que componen la entidad en cuestiones de género y teoría de cuidados, se realizaron sesiones de capacitación para introducir conceptos clave a través de las presentaciones proyectadas. El objetivo final es ayudar a las participantes a comprender mejor las ideas fundamentales detrás de este proceso, siempre vinculado a acciones al uso en el trabajo diario.

¹⁰ Tanto los guiones, que describen metodológicamente cada sesión, como las presentaciones proyectadas durante las sesiones con la entidad, se muestran en el Anexo 3 y en el Anexo 2, respectivamente.

¹¹ Estas dinámicas serán posteriormente explicadas en el apartado de descripción del proceso, así como mostradas en mayor detalle en el Anexo 3, correspondiente a cada una de las sesiones.

- **Sistematización de los resultados**

Consistió en analizar e interpretar la información obtenida durante cada una de las sesiones del proceso, con el fin de extraer aprendizajes, identificar patrones significativos, y contextualizar los hallazgos dentro del marco del proceso. Además, es importante mencionar que esta sistematización no solo se enfocó en los resultados finales, sino, más bien, en las dinámicas y experiencias que los generaron, permitiendo una reflexión crítica que puede guiar futuras acciones y/o sesiones.

Etapa 2. Etapa de elaboración de propuestas

- **Elaboración de propuestas de actuación**

Constituye la fase final y propositiva del proceso, diseñada para que las integrantes de la entidad no solo reflexionen, sino que también formulen acciones concretas en materia de cuidados, con un enfoque claro hacia la transformación. Desde el inicio, el proceso ha estado orientado a generar cambios tangibles en la entidad, proporcionando una base sólida que permitiera articular y concretar las aspiraciones de sus miembros. Así, si bien es cierto que este TFM tiene una alta visión de proceso, las sesiones fueron específicamente diseñadas para conectar con esta etapa de acción, sentando las bases para que las ideas reflexionadas y discutidas se materializaran en propuestas viables.

El objetivo final ha sido crear un documento estratégico que recoja estas propuestas de actuación, adaptadas a las necesidades y aspiraciones expresadas por la entidad durante la etapa reflexiva. Este documento no solo es un reflejo de lo trabajado, sino una herramienta práctica y orientada al cambio, que permitirá a la entidad avanzar en la implementación de los cuidados de una manera más consciente y estructurada. A través de estas propuestas, el proceso ha buscado darle forma a los posibles y deseados cambios dentro de la entidad, asegurando que sirviera como un catalizador para la transformación organizacional, más allá de la mera reflexión teórica.

- **Evaluación del proceso y de la facilitación¹²**

Este punto es crucial para terminar adecuadamente el proceso. Así, se pensó que cada una de las personas evaluara de manera individual varias preguntas de reflexión, enfocadas en 2 direcciones: evaluación sobre la sostenibilidad del proceso, y evaluación de la facilitación llevada a cabo. A través de la evaluación, se pueden identificar las prácticas efectivas y aquellas que requieren ajustes para la toma de decisiones futuras. Por esto mismo, es necesario mencionar que esta evaluación no ha sido única, sino que se ha ido dando a lo largo del proceso siendo que, en la última sesión, adquirió un enfoque más profundo.

¹² En el Anexo 3 (sesión 9) puede consultarse en detalle el diseño de las preguntas de evaluación.

5.2.3. Fase 3. Devolución de resultados y redacción de TFM.

Esta última fase radica en redactar el presente documento. De otro lado, fruto del consenso, se decidió colectivamente que la devolución de resultados tendría lugar en la Asamblea General Ordinaria (AGO), realizada el 29 de agosto, siendo que la asociación funciona a través de sufragio libre con todas sus socias frente a decisiones importantes. Además, habrá posibilidad de incorporar más insumos y valoraciones que enriquezcan y mejoren el documento final, tanto en esta asamblea como en futuros momentos, con una vocación clara de servicio a la entidad para sus futuros procesos y dinámica de funcionamiento. De otro lado, cabe destacar que, durante la asamblea, el documento resultado de la última sesión fue trabajado por varias personas delegadas para las diferentes líneas obtenidas (junto al acompañamiento de la presente autora de este TFM), lo que demuestra el compromiso y la apropiación del proceso por parte de las participantes del proceso.

5.3. Dinámica, claves y comunicación del proceso

Es fundamental considerar aspectos clave del proceso, ya que logran poner a disposición mecanismos que generan vínculo y proporcionan sostenibilidad al proceso. A continuación, se presentan los puntos más importantes durante el inicio, el desarrollo y la finalización del proceso, integrando la comunicación como elemento transversal en cada momento, los cuales la facilitadora debía tener siempre presentes.

- **Inicio: situar el marco del proceso y generar acuerdos**

Situar el marco de un proceso es fundamental porque proporciona el contexto, propósito y dirección necesarios para guiar su desarrollo. Esto asegura que todas las participantes comprendan de manera clara y compartida los objetivos y expectativas, lo que fomenta un ambiente de confianza y apertura desde el inicio. Por ello, el inicio de la primera sesión consistió en presentar el propósito del proceso, en debatir percepciones y posibles reticencias sobre conceptos clave como el de "cuidados" -considerando que en conversaciones previas dentro de la entidad se había mostrado cierta crítica hacia el mal uso o la trivialización del término-, y en clarificar los roles y responsabilidades de la facilitadora, enmarcándolo dentro del contexto de un TFM. Este marco garantiza una participación informada y comprometida, estableciendo acuerdos y normas que guiarán la interacción a lo largo del proceso.

De otro lado, también fue importante definir de manera consensuada acuerdos para generar un espacio seguro, con el fin de fomentar un ambiente de respeto mutuo, donde todas las participantes pudieran expresar sus opiniones y sentimientos sin temor a juicios, promoviendo así una comunicación abierta y constructiva. Estas pautas, fomentaron la reflexión individual y colectiva sobre cómo deseaban que el proceso se desarrollara, siendo también recordadas posteriormente en las sesiones siguientes.

- **Desarrollo: Visión global de proceso y enfoque específico de las sesiones.**

Para asegurar la efectividad del proceso, era fundamental que las participantes mantuvieran siempre presente la visión global, aun cuando cada sesión se centrara en una temática específica. Esta estrategia permitió minimizar los riesgos de que posibles inconvenientes o

distracciones durante el desarrollo de las sesiones afectarían la percepción del proceso en su conjunto.

Por esta razón, al inicio de cada sesión, se hacía un repaso de los conceptos abordados previamente, se presentaba el objetivo y la estructura de la sesión del día, y se situaba esta misma dentro del contexto más amplio del proceso. De este modo, se garantizaba que cada sesión contribuyera de manera significativa al propósito general, facilitando una conexión continua entre las actividades puntuales y la meta final del proyecto.

- **Finalización: espacio para celebrar(nos)**

Con el objetivo de fortalecer el sentido de comunidad y cohesión de grupo, se encuentra este espacio de celebración, llevado a cabo el 18 de julio y el cual marca la finalización de las sesiones de manera oficial. La importancia de este espacio es que no solo reconoce el esfuerzo y las contribuciones individuales y colectivas, sino que también refuerza el compromiso con los objetivos compartidos, generando un cierre positivo que puede motivar la continuidad de acciones futuras. Además, desde una perspectiva psicosocial, la celebración ayuda a anclar la experiencia vivida en la memoria colectiva, promoviendo un ambiente de satisfacción y bienestar que facilita la internalización de los aprendizajes obtenidos y la construcción de relaciones más sólidas y colaborativas en el futuro.

- **La comunicación como elemento transversal**

Durante el proceso, la comunicación se mantuvo como un eje central, no solo asegurando transparencia y claridad en la actualización de avances y contenidos, sino también facilitando un diálogo abierto y constructivo que permitiera el intercambio de perspectivas y el logro de consensos informados. Además, las sesiones fueron diseñadas para que pudiera haber espacios de retroalimentación continua, donde las participantes expresaran sus opiniones, necesidades y sugerencias de mejora. En este sentido, la escucha activa desempeñó un papel crucial ya que, prestando atención no solo a las palabras, sino también a las emociones, se pudieron abordar de manera temprana diversas necesidades y preocupaciones de las participantes. Esto permitió que las participantes se fueran apropiando poco a poco del proceso.

5.4. Revisión de mi rol como facilitadora

Al haber tenido una relación personal previa con las personas que componen la entidad, asumí desde el inicio que debía revisar de manera consciente el rol de facilitadora, con el objetivo de mantener el rigor académico y profesional en todo momento. Reconocí que, aunque mi cercanía emocional podría influir en la dinámica del proceso, mi responsabilidad era crear un espacio neutral donde se respetaran todas las perspectivas sin acercarme en mayor medida a aquellas que resonaban más conmigo, y privándome cómo no, en aquellos temas que personalmente me atañían. Por ello, me abstuve completamente de participar en debates y de dar mi opinión personal una vez acabada la sesión. En su lugar, acordamos que al final del proceso encontraríamos un espacio donde pudiera compartir mis opiniones que, en mi ocasión, eran en calidad de socia activa de la entidad.

Además, recurrí a herramientas metodológicas que fortalecieron mi rol, como los guiones que diseñé previamente para cada una de las sesiones, asegurando una estructura coherente con los objetivos. Asimismo, en este papel de facilitadora, traté de recordarme constantemente la capacidad que este mismo rol me otorgaba para tomar decisiones en ocasiones específicas como, por ejemplo, en caso de que un participante estuviera copando el discurso, independientemente de la persona implicada, con el fin de gestionar equitativamente tanto los tiempos como la igualdad de intervención.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Este apartado detalla los objetivos, el desarrollo y los resultados de las sesiones del proceso. Primero, se describen los objetivos y dinámicas empleadas para abordar las temáticas y, en segundo lugar, se exponen los resultados, destacando los logros y aprendizajes obtenidos.

6.1. Objetivos y dinámicas de las sesiones

A raíz de haber establecido los objetivos del proceso, se decidieron las temáticas a tratar en cada una de las sesiones desde el principio. La idea fue planificarlas cuidadosamente para que cada sesión tuviera un propósito claro y estuviera alineada con los objetivos establecidos¹³. Se generó así una narrativa consolidada, que fue la base para que las participantes pudieran seguir el desarrollo del proceso, de manera lógica, comprendiendo cada etapa y su relevancia en el contexto global del proceso. Esto facilitaría la conexión espontánea de conceptos que surgían en las sesiones, tanto con conceptos anteriores como de aquellos que iban a ser tratados más adelante, facilitando la integración de los contenidos y contribuyendo al objetivo final.

Una narrativa con sentido también ayudó a mantener el interés y la motivación de las participantes, ya que cada sesión se percibía como parte de un todo significativo. Ayudó a fomentar una mayor implicación y compromiso por parte de los miembros de la entidad, quienes pudieron ver claramente cómo sus aportaciones se integraban en el proceso general. Además, y como se ha mencionado, la narrativa permitió abordar de manera más efectiva las necesidades expresadas por las participantes, lo cual generaba mayor pertinencia al proceso, ya que esas necesidades lograban ubicarse adecuadamente, sabiendo dar pie a la improvisación y sabiendo qué contenidos priorizar. A continuación, la figura 3 y la figura 4 presentan los objetivos y las dinámicas participativas de cada una de las sesiones, así como la temática principal en la que se engloban.

¹³ Ver en el Anexo 3 los guiones descriptivos de las sesiones para mayor detalle.

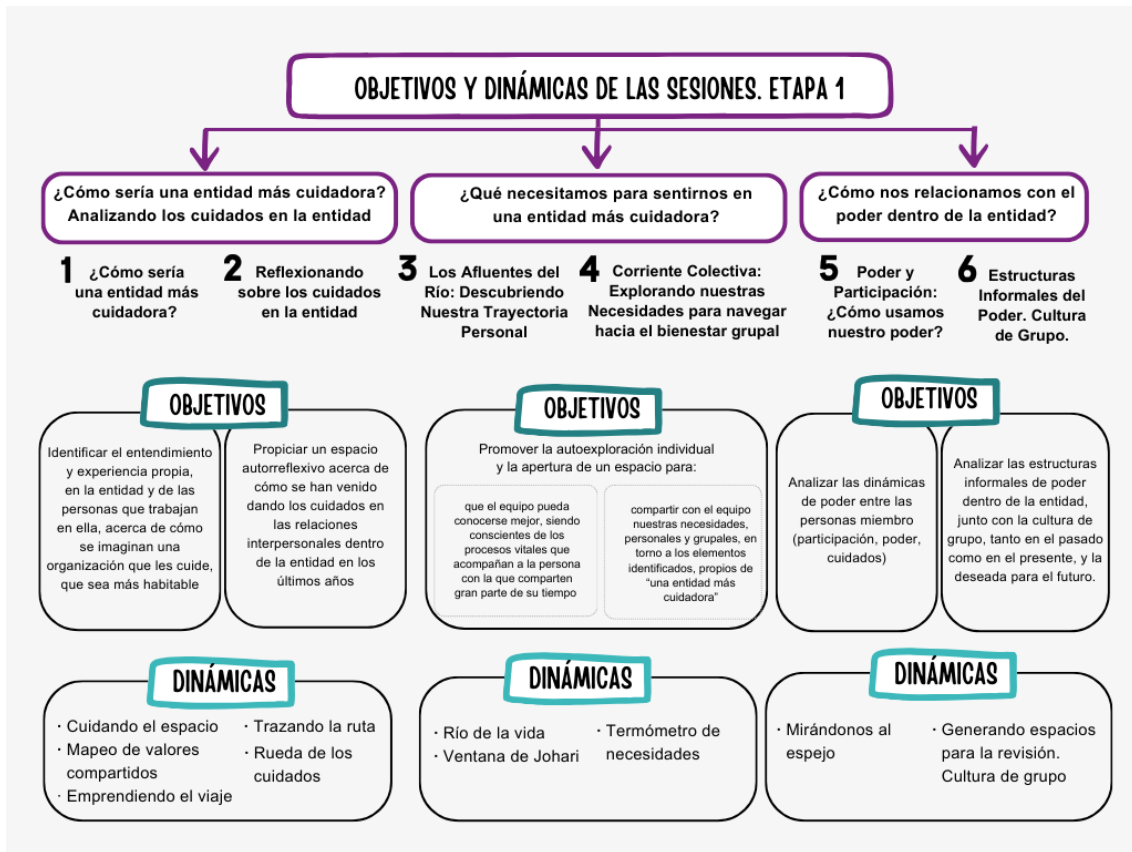


Figura 3: Objetivos y dinámicas de las sesiones. Etapa 1

Fuente: Elaboración propia

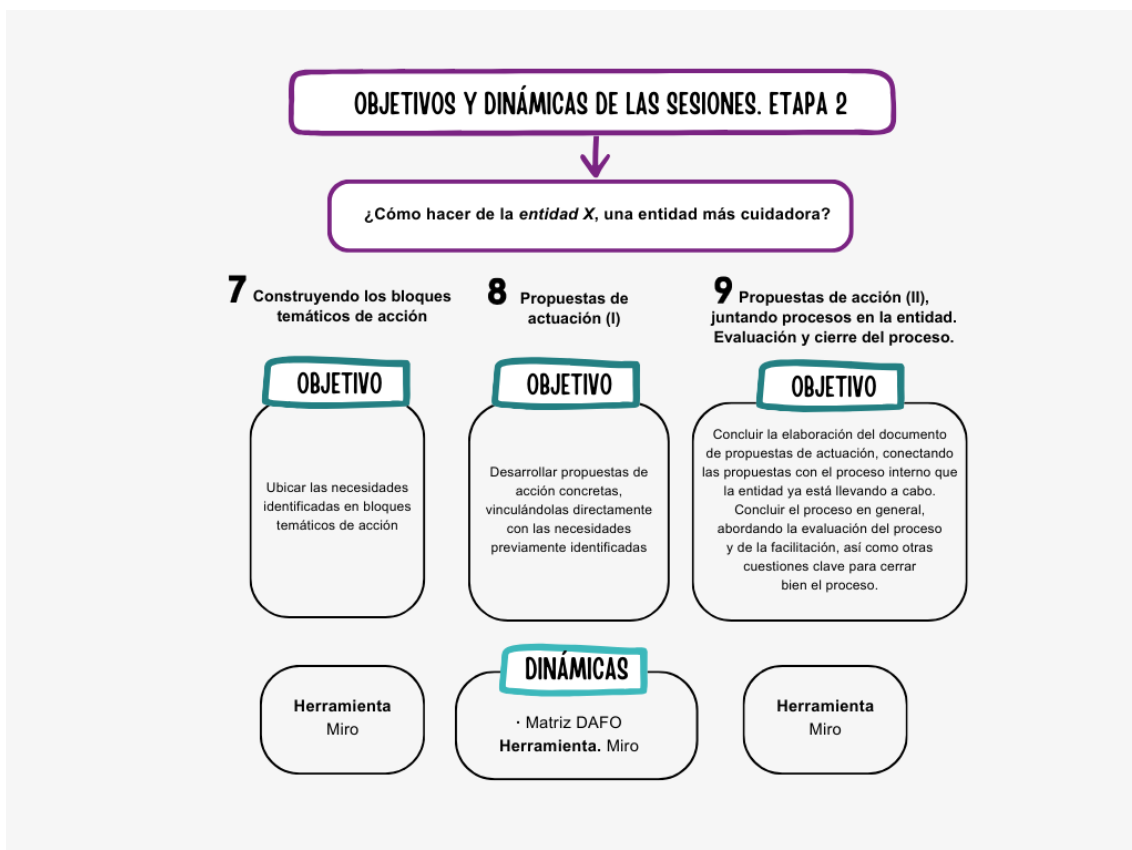


Figura 4: Objetivos y dinámicas de las sesiones. Etapa 2

Fuente: Elaboración propia

6.2. Desarrollo de las sesiones

Este apartado detalla las sesiones que conformaron el proceso de facilitación, explicando los objetivos de cada una, la estructura, y las dinámicas empleadas. Esta explicación se ofrece a modo resumen, destacando que el detalle completo de cada sesión se encuentra disponible en el Anexo 2, para comprender la globalidad del proceso y en el Anexo 3 para visualizar cada una de las partes en las que consistió la sesión.

6.2.1. Etapa 1. Autodiagnóstico

- **Sesiones 1 y 2. ¿Cómo sería una entidad más cuidadora? Analizando los cuidados en la entidad**

En la primera sesión se buscó generar un buen clima para reflexionar sobre los cuidados en la entidad durante el resto de las sesiones. A través de la dinámica “cuidando el espacio”, se planteó la importancia de construir un espacio seguro y se consensuaron normas básicas para asegurar que todas las participantes se sintieran acogidas y libres de juicio. Posteriormente, la sesión contempló dos dinámicas las cuales se interrelacionan entre sí. En la primera dinámica, “mapeo de valores compartidos”, las participantes conectaron con momentos en los que se sintieron integradas dentro de la entidad, visualizando colectivamente los valores que podrían guiar la vida en común. Esta reflexión desembocó en la segunda dinámica, denominada “emprendiendo el viaje”, en la cual, a través de la pregunta de ¿cómo sería una entidad más cuidadora?, se consensuaron los elementos esenciales de una entidad que cuida a su equipo, marcando una dirección futura para la entidad.

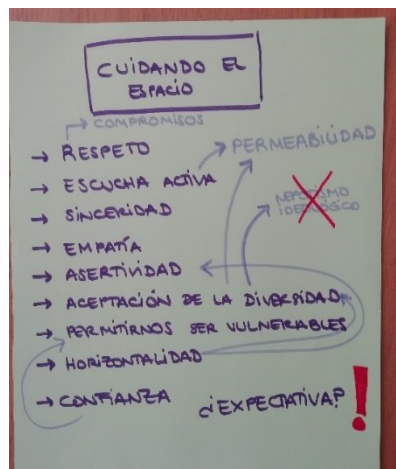


Imagen 1: Dinámica “cuidando el espacio”

Autora: Sonia Hernández

La segunda sesión se centró en generar una línea temporal de los cuidados, desarrollada a través de dos dinámicas. En la primera de ellas, "trazando la ruta: análisis de hitos, actores y factores en la evolución de la entidad", las participantes identificaron momentos clave en la historia de la entidad, desde cambios de personal hasta colaboraciones importantes, para contextualizar la evolución de los cuidados. En la segunda dinámica, "rueda de los cuidados", se evaluaron los elementos consensuados el día anterior, integrando las respuestas individuales en una visión colectiva. Esto permitió una reflexión profunda sobre la evolución de los cuidados en

tres años concretamente escogidos, permitiendo obtener una imagen global de la evolución de los cuidados en la entidad.



Imagen 2: Dinámica "trazando la ruta"

Autora: Sonia Hernández



Imagen 3: Dinámica "rueda de los cuidados"

Autora: Sonia Hernández

- **Sesiones 3 y 4. ¿Qué necesitamos para sentirnos en una entidad más cuidadora?**

La tercera sesión, estructurada en dos dinámicas, se diseñó como un ejercicio preliminar de autoconocimiento, tanto individual como colectivo, orientado a establecer la confianza necesaria para el óptimo desarrollo de la siguiente sesión. Primero, utilizando "la ventana de Johari", cada participante identificó rasgos de sus compañeras y, posteriormente, reflexionó sobre sus propios rasgos. La finalidad fue comparar la autoimagen con las percepciones del equipo, pudiendo compartir los diálogos internos que emergen al confrontar las diferentes perspectivas y, por ende, fomentando la autoconciencia y la empatía. Luego, en la dinámica "el río de la vida", cada persona dibujó un río que representaba las experiencias que moldean su carácter. Estas dinámicas tuvieron como finalidad permitir a las participantes conocer más a fondo las historias y contextos que han dado forma a sus compañeros, favoreciendo una mayor cohesión dentro del grupo.

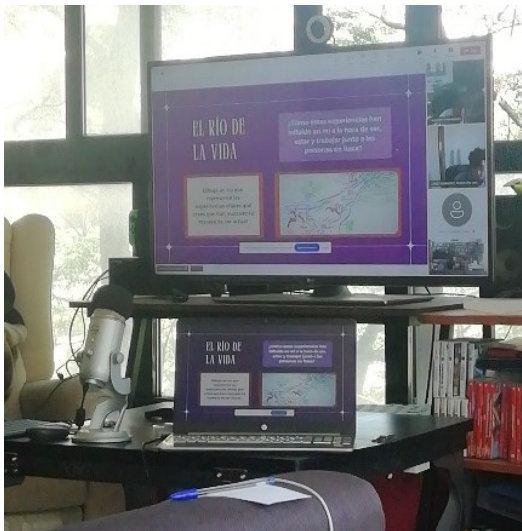


Imagen 4: Explicación dinámica "río de la vida"

Autora: Sonia Hernández



Imagen 5: Dibujo en la dinámica "río de la vida"

Autora: Sonia Hernández

La cuarta sesión inició con un recordatorio de los elementos clave consensuados previamente como esenciales para "una entidad más cuidadora". La dinámica principal, "termómetro de necesidades", se centró en reflexionar sobre las condiciones necesarias para que estos elementos alcanzaran un ideal de 10. Mediante una serie de preguntas, cada participante exploró las necesidades que consideraba fundamentales, independientemente de su viabilidad inmediata. El intercambio de ideas se visualizó a través de la distribución física en la sala, permitiendo un diálogo abierto sobre las necesidades compartidas y divergentes. Este ejercicio permitió identificar las necesidades más urgentes dentro del colectivo, sentando las bases para la fase elaboración de propuestas concretas. Así, esta sesión no solo define el camino, sino que garantiza que las soluciones que se propondrán estén alineadas con las necesidades reales del colectivo, promoviendo una mayor sostenibilidad en la implementación de los cambios futuros.

- **Sesiones 5 y 6. ¿Cómo nos relacionamos con el poder dentro de la entidad?**

La quinta sesión se diseñó para facilitar la reflexión en torno a los conceptos de poder y participación, incorporando además "píldoras formativas" que sirvieron como hilo conductor y complemento para las ideas emergentes y no abordadas. Así, la sesión se dividió en dos fases teórico-reflexivas y en una dinámica de autoevaluación de privilegios. En la primera fase, se exploró el poder a nivel colectivo, abordando las preguntas acerca de: ¿qué es el poder, y qué relación tiene con la participación?; ¿por qué es importante tratarlo en los grupos?; y, ¿qué relación tiene con los cuidados? La segunda fase se enfocó en el poder a nivel individual y relacional, fomentando la conciencia sobre nuestros privilegios y poderes dentro de la entidad.

Se reflexionó sobre su uso y nuestra capacidad de influir en las dinámicas internas de la entidad. Para ello, con todo lo dialogado, se realizó la dinámica "mirándonos al espejo", que consistió en un test de autoevaluación de privilegios, donde cada participante puntuó su propio poder y reflexionó sobre cómo lo pone a disposición del grupo.

Finalmente, la sexta sesión complementó la anterior al examinar las estructuras informales de poder, la cultura de grupo y la identidad colectiva en la entidad que, aunque operan de manera invisible, son fundamentales para participar efectivamente y con voz en la entidad. Se inició con la explicación del concepto de "estructura informal", seguida de reflexiones guiadas por la dinámica "generando espacios para la revisión: cultura de grupo". En ella, se plantean preguntas como: ¿cuáles consideras que son las estructuras informales de poder dentro de la entidad?, ¿qué es lo que permite a una persona 'encajar' o no dentro de la entidad?, y ¿qué normas existen para poder participar? Las respuestas se organizaron en post-its en una línea temporal, facilitando una comprensión de su evolución, así como del estado actual de estas dinámicas dentro de la entidad. La sesión concluyó con la preparación para la planificación de propuestas, recopilando prioridades y necesidades del equipo para continuar con la siguiente fase.

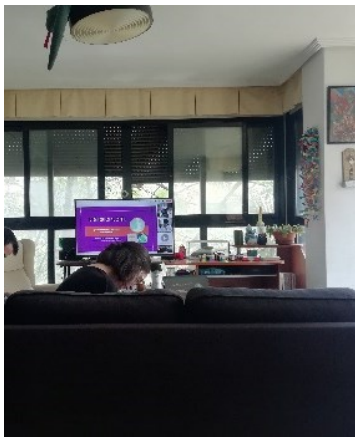


Imagen 6: Dinámica "mirándonos al espejo"

Autora: Sonia Hernández

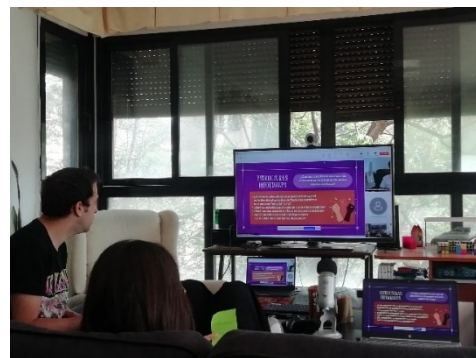


Imagen 7: Dinámica "generando espacios para la revisión. Cultura de grupo".

Autora: Sonia Hernández

6.2.2. Etapa 2. Elaboración de propuestas

- **Sesiones 7, 8 y 9. ¿Cómo hacer de la entidad X, una entidad más cuidadora?**

La séptima sesión comenzó con una cálida bienvenida a esta nueva etapa del proceso, así como con un recordatorio del camino ya recorrido. En este, se hizo hincapié sobre la sesión 4 que presentaba un resumen sistematizado de las necesidades expresadas por cada participante, mediante una presentación interactiva en Miro. Esta revisión facilitó que una persona miembro, ausente durante la sesión, pudiera conocer dichas necesidades, así como comunicar las suyas, integrándolas a las del resto del equipo y asegurando que todas las voces fueran escuchadas. Posteriormente, se procedió a un ejercicio colectivo para agrupar dichas necesidades en bloques temáticos de acción.

La octava sesión comenzó con la elaboración de una matriz DAFO, analizando las fortalezas y debilidades del equipo, con el fin de ser conscientes del contexto en el que opera para lograr plantear propuestas realistas y alcanzables. De tal manera, esta sesión se centró en conectar las necesidades entre sí, para, posteriormente, tratar de formular propuestas que pudieran dar respuesta a una o más de estas. Así, las propuestas se integraron en un documento final, abarcando dos de los tres bloques establecidos.

En último lugar, la novena sesión se dedicó a finalizar la elaboración de propuestas del tercer bloque temático, así como se usó de espacio para dar continuidad a una reunión interna que la propia entidad había convocado sobre acciones relacionadas al proceso. Las participantes, que ya habían manifestado que se estaba aprovechando el proceso para transformar la propia entidad, expresaron su interés en contar con la presencia de la facilitadora, reconociendo que su participación contribuía a avanzar de manera más eficiente en la elaboración de propuestas de actuación.



Imagen 8: Participante durante la evaluación

Autora: Sonia Hernández

6.3. Resultados principales

A continuación, se exponen los principales resultados del proceso llevado a cabo junto a las participantes de la entidad, producto de los análisis y las sistematizaciones realizadas. Aunque se presentan de manera global, se ha optado por una organización estructurada, dividiéndolos según las etapas y sesiones que conformaron el proceso, facilitando así una lectura más clara.

6.3.1. Etapa 1. Autodiagnóstico

Sesiones 1 y 2. ¿Cómo sería una entidad más cuidadora? Analizando los cuidados en la entidad

Como se ha mencionado anteriormente, durante la primera sesión del proceso, se planteó la pregunta: ¿Cómo sería una entidad más cuidadora? A través de las dinámicas, las participantes identificaron y consensuaron su respuesta en base a cinco elementos fundamentales que debían ser considerados, y que conforman la base para construir una entidad más cuidadora. La sesión 1 dio como resultado la identificación de los siguientes elementos:

- **Relaciones.** Fueron identificadas como un componente esencial para el fortalecimiento del tejido social dentro de la entidad, destacando la importancia de crear espacios que fomentaran encuentros significativos, la generación de vínculos y actividades recreativas. Además, se identificó que estas relaciones logran cubrir 2 necesidades diferentes, pero interconectadas entre sí. De un lado, satisfacen una necesidad “colectiva”, ya que las acciones conjuntas adquieren un sentido de construcción comunitaria (*“lo que hacemos tiene sentido para construir en colectivo”*). Y de otro lado, atienden una necesidad individual, al ofrecer a las personas la oportunidad de reconocerse como parte de un grupo, reforzando la percepción de que no están solas en el mundo (*“hay más gente junto a mí haciendo lo que yo hago, y me doy cuenta de que no estoy sola en el mundo”*).
- **Responsabilidad colectiva.** Hace referencia al compromiso compartido que todas las personas deben adquirir, implicando el reconocimiento de ciertas tareas que deben ser realizadas, aunque no estén específicamente asignadas a una persona en particular. Estas responsabilidades pueden ser diferentes: desde trámites burocráticos (siendo que estos están inherentemente vinculados a la existencia de una asociación), hasta cuestiones de cuidado mutuo y la creación de un entorno propicio para el bienestar de todas las personas que habitan ese espacio. Así es como se garantiza el funcionamiento adecuado y la satisfacción de las necesidades de la propia entidad.
- **Realización laboral.** Sugiere la necesidad de que las integrantes de la entidad se sientan satisfechas y valoradas, tanto con el tipo de proyectos que se desarrollan, así como con sus roles dentro de la entidad, lo cual contribuiría a su motivación e ilusión con los proyectos.
- **Estabilidad económica.** A pesar de que el asociativismo nazca desde el deseo de aportar a la sociedad bajo ningún fin específicamente lucrativo, es un hecho que la realidad material también debe ser sostenida, por lo que la estabilidad económica se identificó como otro factor esencial. Esta estabilidad no solo garantiza la sostenibilidad financiera de la entidad, sino que también proporciona a sus personas miembro la seguridad necesaria para desarrollar sus actividades en un entorno de previsibilidad.
- **Estabilidad emocional.** Por último, se subrayó la importancia de la estabilidad emocional para el bienestar integral de las personas que forman parte de la entidad. Aunque en un primer momento podría parecer que esta estabilidad está directamente relacionada con la estabilidad económica, algunas participantes hicieron hincapié en que, en realidad, influyen múltiples factores de manera interrelacionada. Por lo tanto, la estabilidad emocional no solo depende de la seguridad financiera, sino también del apoyo emocional y el tipo de proyectos que la entidad es capaz de proporcionar.

De tal manera, en la segunda sesión el grupo pudo reflexionar sobre cómo estos mismos elementos se habían brindado, y/o habían tenido lugar a lo largo del tiempo en la propia entidad.

Sin embargo, era necesario realizar previamente un ejercicio de retrospectiva, identificando y analizando 3 momentos clave en la historia reciente de la entidad, estos fueron: el verano de 2021, el verano de 2023, y la fecha actual, donde se estaba desarrollando el proceso (17/05/2024). Estos momentos fueron seleccionados estratégicamente por su relevancia en la evolución de la entidad y por su potencial para ofrecer *insights* valiosos sobre las dinámicas de cuidado dentro de la entidad. Identificadas estas fechas, cada una de las participantes completó su propia “rueda de los cuidados” y se obtuvieron las medias, pudiendo observar en los análisis que prácticamente todos los elementos habían reducido su puntaje. Estos resultados se pueden ver en las figuras 5, 6 y 7.



Figura 5: Rueda de los cuidados, verano de 2021

Fuente: Elaboración propia



Figura 6: Rueda de los cuidados, verano de 2023

Fuente: Elaboración propia



Figura 7: Rueda de los cuidados, actualidad (17/05/2024)

Fuente: Elaboración propia

Sesiones 3 y 4. ¿Qué necesitamos para sentirnos en una entidad más cuidadora?

La relevancia de la tercera sesión radica en su carácter profundamente procesual. A partir de las dinámicas del “río de la vida” y de la “ventana de Johari”, las participantes no solo ganaron un entendimiento más profundo de sí mismas, sino que también lograron reconocer y valorar las historias y perspectivas de las demás. Este ejercicio de vulnerabilidad y apertura permitió cohesionar el grupo y construir una base sólida de confianza entre las integrantes, creando un ambiente propicio para el trabajo conjunto en la expresión de necesidades de la sesión siguiente.

La cuarta sesión se considera una de las más cruciales en el proceso de planificación de propuestas para “una entidad más cuidadora”. Como se ha comentado, durante esta sesión, se abordaron las necesidades individuales de las participantes en relación con los cinco elementos fundamentales identificados previamente. El ejercicio fue guiado por una pregunta clave que llevó a imaginar un futuro ideal: “¿Qué ha tenido que pasar para que...?”, en referencia a lo que debería ocurrir para que cada uno de los elementos de “una entidad más cuidadora” alcanzara una puntuación idílica de 10. Esta reflexión colectiva no solo permitió identificar necesidades comunes y divergentes, sino que sentó las bases para desarrollar propuestas de cambio en la etapa 2 que respondieran a las aspiraciones y expectativas del grupo.

Las necesidades expresadas se vinculan principalmente con el deseo de volver a encontrar espacios de reunión, donde nutrir tanto la parte asociativa como la necesidad de socializar junto a las personas a las que quieres, volviendo a generar un proyecto en común que no se encuentre supeditado a lo laboral. Asimismo, se hizo latente el deseo de “comenzar de nuevo”, en referencia a la urgencia de implementar nuevos mecanismos que optimicen tanto la efectividad operativa en el ámbito técnico, como el bienestar emocional del equipo. Esto implica no solo asegurar el funcionamiento adecuado del proyecto, sino también promover un entorno de trabajo más saludable y equilibrado. Cubrir esta necesidad resulta crucial para asegurar el sostenimiento de la entidad, dado que su situación económica actual ha generado una repetición de ineficiencias que solo pueden superarse mediante la instauración de estrategias renovadas. Además, se

presentó la idea de que la implementación de estas nuevas estrategias podría dar lugar a nuevos proyectos, cubriendo así varias de las necesidades vinculadas con la realización laboral. A continuación, se presentan los resultados sistematizados de la sesión, abarcados desde la figura 8 hasta la figura 12. Cada figura refleja las necesidades correspondientes a cada uno de los cinco elementos consensuados. Asimismo, las tarjetas de color lila ilustran cada una de estas necesidades, las cuales se articulan mediante la frase inicial de: “necesito...”.



Figura 8: Necesidades vinculadas con las relaciones

Fuente: Elaboración propia



Figura 9: Necesidades vinculadas con la responsabilidad colectiva

Fuente: Elaboración propia



Figura 10: Necesidades vinculadas con la realización laboral

Fuente: Elaboración propia



Figura 11: Necesidades vinculadas con la estabilidad emocional

Fuente: Elaboración propia

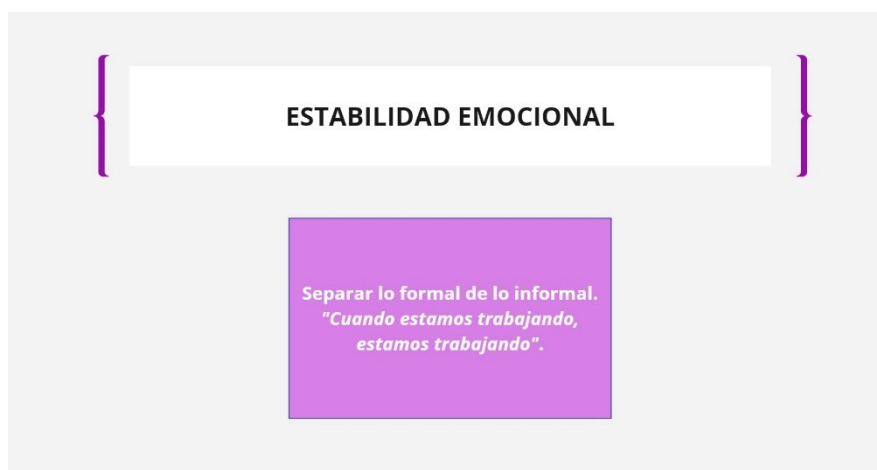


Figura 12: Necesidades vinculadas con la estabilidad económica

Fuente: Elaboración propia

- **Sesiones 5 y 6. ¿Cómo nos relacionamos con el poder dentro de la entidad?**

En la quinta sesión, se generó un espacio de reflexión profunda sobre las dinámicas de poder a nivel colectivo, individual y relacional dentro de la entidad. A través de una combinación de teoría y autoevaluación, el equipo fue capaz de identificar quiénes sostenían el poder en la entidad en la actualidad, cómo lo ejercían y cómo influía en la dinámica grupal. La discusión reveló preguntas críticas sobre la distribución del poder, incluyendo quién ocupaba posiciones de influencia, quién había sustentado el poder en el pasado, y quiénes podían tener un poder potencialmente mayor. Esta introspección no solo evidenció la conciencia sobre las jerarquías informales existentes, sino que también suscitó un deseo de redistribuir el poder de manera más equitativa. Además, se destacó un comentario particular dirigido a mí como facilitadora y socia activa, donde se expresó el deseo de que yo asumiera un rol más activo en el ejercicio del poder dentro de la entidad, legitimando así mi participación continua en estos espacios.

La sexta sesión se enfocó en desentrañar las estructuras informales de poder y la cultura de grupo dentro de la entidad, tanto en el pasado como en el presente, con la intención de definir la cultura deseada para el futuro. Las participantes lograron identificar las estructuras de poder no oficializadas que influían en la toma de decisiones y en la cohesión del grupo. Se estableció una línea temporal que permitió a los miembros visualizar la evolución de estas estructuras y su impacto en la cultura organizacional. Este análisis crítico permitió que el grupo reconociera cuáles estructuras desearan mantener y cuáles deberían modificarse para mejorar la dinámica interna. Además, a causa de estos análisis se introdujeron 3 nuevas necesidades que se integraron junto a las demás: las participantes de la entidad se dieron cuenta de que en la actualidad, era necesario recuperar la ilusión, presente en un pasado; se replantearon si debían hacer uso de la parte asociativa para poder conocer gente, adquiriendo nuevas perspectivas y renovando el ambiente; y se reconoció la necesidad de reducir las críticas generadas en torno a diversas temáticas dentro de la entidad, ya que dicha situación dificultaba la integración de nuevas personas en el grupo, así como que generaba "entornos viciados" difíciles de sostener en el tiempo. En definitiva, estas sesiones han sido cruciales para construir un entendimiento compartido del poder y las estructuras informales dentro de la entidad, lo que permitirá una planificación más consciente y equitativa en las fases siguientes.

De otro lado, la sesión 6 también incluyó la preparación de la planificación de propuestas para la siguiente etapa del proceso, donde se identificaron prioridades e ideas del resto del equipo en torno a esta etapa. Así, un punto clave fue la reafirmación del compromiso de las participantes con el proceso, manifestando que las sesiones previas habían servido como base para comenzar a organizar reuniones y hablar de temas organizativos en la entidad, expresadas, principalmente, durante la sesión 4. Por este motivo, se expresó el deseo de conectar las sesiones siguientes del proceso con dichas reuniones, siendo que aportaba valor para las próximas sesiones el hecho

de que, yo como facilitadora, estuviera presente en esta misma. Por este motivo, la sesión 9 también contempla en el nombre la frase de “juntando procesos en la entidad”.

6.3.2. *Etapas 2. Elaboración de propuestas*

- **Sesiones 7, 8 y 9. ¿Cómo hacer de la entidad X, una entidad más cuidadora?**

En la sesión 7 se inició, a través de la herramienta Miró, el que resultó ser el mapa que ayudaría a la elaboración de propuestas final. Así, esta sesión estuvo dedicada a que las participantes agruparan las necesidades previamente identificadas según sus similitudes, con el objetivo de generar bloques temáticos que albergaran necesidades de las mismas características. A partir de este ejercicio colectivo, emergieron tres grandes ejes que reflejaron las principales dimensiones que guiarían la estructuración de las propuestas en las sesiones siguientes: lo relacional, el proyecto asociativo, y la estructura organizativa.

De tal manera, las sesiones 8 y 9 se enfocaron en la elaboración de propuestas de actuación. Con los grandes ejes previamente definidos, las participantes comenzaron conectando las necesidades identificadas, agrupándolas según sus similitudes. Posteriormente, se llevó a cabo una lluvia de ideas para generar propuestas que abordaran una o más necesidades simultáneamente, pudiendo ser que una sola propuesta cubriera varias necesidades.

La figura 13, que se presenta a continuación, ilustra este proceso. Las tarjetas azules representan los ejes seleccionados para organizar las necesidades, que se muestran en las tarjetas lilas. Así, la proximidad o distancia de las tarjetas lilas a las tarjetas azules indica la fuerza de su relación, mostrando cuán estrechamente están vinculadas las necesidades con cada eje temático. De otro lado, las tarjetas naranjas reflejan las propuestas desarrolladas¹⁴, mientras que las tarjetas en verde oscuro indican las propuestas principales que, en un primer momento, se pensó que consolidarán las líneas del plan de acción.

¹⁴ Además, alguna otra propuesta fue añadida y/o modificada en función de las reflexiones surgidas posteriormente para la elaboración de propuestas, no encontrándose contempladas en el mapa (figura 13).



Figura 13: Necesidades y propuestas, conectadas

Fuente: Elaboración propia

Guiándonos de este mapa, el proceso culminó en la elaboración de propuestas de actuación, las cuales constituyen la parte final propositiva de cambios que quiere realizar la entidad para dirigirse hacia la construcción de una entidad más cuidadora; además, constituyen el producto final y principal resultado de este TFM. Dichas propuestas han sido diseñadas con el propósito de abordar de manera precisa las necesidades previamente identificadas a lo largo del proceso. En este sentido, las propuestas actúan como una herramienta estratégica esencial para guiar y sustentar el proceso de transformación de la entidad, asegurando además que los cambios propuestos se alineen de manera coherente con los objetivos organizacionales. El horizonte final es la construcción de “una entidad más cuidadora”. A continuación, se presentan las propuestas de actuación.

- **Línea 1: Estrategia de Comunicación y Relaciones**
 - Plan de Comunicación Externa
 - Gestionar el discurso de las realidades que vivimos (imagen)
 - Plan de Comunicación Interna
 - Establecer mecanismos para transformar la crítica destructiva en constructiva
 - Crear un protocolo de acogida de personas de la entidad

- *Línea 2: Generar un Proyecto Asociativo*
 - Realizar una asamblea de convivencia
 - Hacer un calendario que recoja las propuestas
 - Generar un Plan de Formación
 - Continuar con *Horizonte*¹⁵
 - Establecer momentos de diálogo y distensión
 - Generar un plan de motivación interna

- *Línea 3: Cambiar la estructura organizativa*
 - Repartir las tareas invisibles y asignar responsables a las transversales
 - Establecer mecanismos de seguimiento y coordinación
 - Redistribución de las jornadas dentro de la entidad según las necesidades personales
 - Establecer una herramienta de seguimiento de horas dedicadas
 - Democratizar la gestión económica entre proyectos
 - Actualizar la carta de servicios de manera periódica
 - Seguimiento a subvenciones de diferentes ámbitos
 - Seguimiento a entidades e instituciones del sector
 - Actualización de la web
 - Ejecutar el plan de comunicación
 - Crear una plataforma online de formación
 - Definir los roles dentro de la entidad (de la junta directiva y de los tipos de socias)
 - Generar figuras de coordinación para los proyectos asociativos
 - Realizar una sesión acerca de la gestión de conflictos

¹⁵ Se trata de un proyecto propio generado por la entidad para nutrir el proyecto asociativo de esta misma. El nombre real se ha sustituido por uno ficticio.

Finalmente, la evaluación realizada en la última sesión reflejó un alto grado de satisfacción entre las participantes¹⁶. En cuanto a la sostenibilidad del proceso, se subrayó el hecho de que ya se estaban implementando acciones derivadas del mismo, generando cambios y promoviendo nuevas reflexiones más allá de las sesiones. Las participantes señalaron que el proceso llegó en un momento crucial para la entidad, ya que les ha permitido parar, priorizar, y poder compartir espacios para dialogar y tomar decisiones. Como resultado, manifiestan una actitud totalmente proactiva y comprometida hacia las propuestas. No obstante, son conscientes de la inestabilidad que atraviesa la entidad, por lo que reconocen que la flexibilidad será un factor clave para el futuro.

De otro lado, las participantes destacaron de manera recurrente la adaptabilidad, predisposición, organización y sensibilidad de la facilitadora. Se valoró positivamente la capacidad pedagógica para explicar conceptos complejos y mantener una coherencia narrativa entre sesiones, lo cual facilitó el seguimiento del grupo. Se mencionó la capacidad de organización y el trabajo previo a las sesiones, siendo que estas se encontraban bien estructuradas y se hacía uso de recursos visuales. Además, la cercanía generada por la facilitadora y su sensibilidad ante ciertos debates, contribuyeron a generar un buen clima.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones del proceso

El proceso de facilitación llevado a cabo con la entidad ha cumplido satisfactoriamente los objetivos planteados, tanto en su dimensión reflexiva como en la elaboración de propuestas concretas. A lo largo del desarrollo del proceso, se ha creado un espacio propicio para la autorreflexión colectiva, la identificación de necesidades del equipo, y el análisis crítico de las dinámicas de poder. Este espacio ha permitido a las personas integrantes avanzar hacia la construcción de una serie de propuestas de actuación, las cuales constituyen el producto final resultado del proceso. Estas propuestas proponen reconfigurar patrones existentes e introducir acciones de mejora en la cultura de cuidados de la entidad.

En cuanto al Objetivo General 1 (OG1), el espacio autorreflexivo generado ha sido fundamental para analizar la evolución de los cuidados dentro de la entidad, así como para la identificación de los aspectos que requieren modificaciones en pro a una mejora hacia la cultura de cuidados dentro de la entidad. Así, a través de las diferentes sesiones de la etapa 1, las dinámicas empleadas permitieron a las integrantes, en primer lugar, reflexionar sobre el significado de los cuidados, consensuar una visión colectiva y reconocer los cinco elementos esenciales necesarios para construir una entidad más cuidadora y habitable (OE.1.1). Esta introspección ha

¹⁶ En el Anexo 5 se presentan los resultados completos de la evaluación, reflejados en las respuestas escritas por las participantes a las preguntas específicas planteadas.

permitido, en segundo lugar, establecer una base sólida para identificar las necesidades y áreas de mejora en materia de cuidados (OE1.2.). Además, el proceso también ha fortalecido la conciencia sobre las estructuras informales de poder, permitiendo un análisis crítico sobre el impacto de los privilegios en la toma de decisiones y el uso del poder dentro de la organización. Este análisis reveló un deseo de redistribuir el poder y redefinir parte de la cultura interna (OE1.3).

De otro lado, el Objetivo General 2 (OG2), centrado en la elaboración de propuestas estratégicas y prácticas para mejorar la cultura de cuidados en la entidad, también ha sido alcanzado de manera efectiva. Las sesiones de la etapa 2 han logrado que las integrantes organizaran sus necesidades en torno a los bloques de lo relacional, lo asociativo y lo organizativo para, posteriormente, diseñar propuestas alineadas con estas mismas. Este proceso ha brindado una hoja de ruta clara para el futuro de la entidad, dando respuesta a los objetivos de esta etapa (OE2.1. y OE.2.2.).

En definitiva, este proceso ha sentado las bases para una entidad más reflexiva y capaz de responder a las demandas colectivas con una visión integral, avanzando decisivamente hacia una cultura organizacional más cuidadora y equitativa. El hecho de que la entidad haya comenzado a implementar cambios internos, paralelos al proceso de facilitación, ya subraya la pertinencia y efectividad de este a fecha actual, demostrando que el enfoque participativo y consensuado ha sido clave para impulsar transformaciones significativas dentro de la entidad.

7.2. Recomendaciones para la entidad y procesos similares

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que pueden ser de utilidad tanto para la entidad en cuestión como para otras organizaciones que deseen emprender procesos similares. Estas recomendaciones están basadas en las experiencias y hallazgos del proceso facilitado, y buscan asegurar que los esfuerzos realizados se traduzcan en cambios significativos y sostenibles.

Recomendaciones para la entidad

- **Considerar este proceso como un punto de partida.** Considero crucial que la entidad mantenga el impulso del proceso iniciado, integrando las propuestas en futuras acciones, y continuando con el proceso de manera autónoma, tal y como ya se hizo en la Asamblea General Ordinaria de agosto de este año. Por ello, este proceso no debe ser considerado como una etapa final, sino como un punto de partida para una transformación continua.
- **Repensar los inputs para evitar el estancamiento.** Es importante que el proceso no se quede en el cajón, por lo que considero esencial repensar la estructura para dar continuación al proceso. Dado que ahora debe hacerse de manera autónoma y no hay una persona exclusivamente enfocada en este proceso (el cual era mi rol), creo necesario pensar cuáles van a ser los *inputs* que se pongan en marcha para que el proceso no decaiga. Por ejemplo, durante la asamblea pudimos observar que el grupo avanza mejor cuando hay un rol específico de facilitador/a. Asimismo, propongo

funcionar a través de plazos y responsables, así como establecer mecanismos de seguimiento periódico para hacer ajustes según sea necesario.

- **Dar prioridad a la búsqueda de estos espacios y mantener el compromiso.** Finalmente, considero esencial seguir abordando de manera proactiva la búsqueda de estos espacios y el mantenimiento de los compromisos, teniendo en cuenta que es importante darles prioridad, una vez vistos los potenciales beneficios que se obtienen de él. Considero que, de esta manera, siempre será posible encontrar una fecha adecuada. Lo importante es que se consensue y se respeten los espacios dedicados a este fin. Mas en los momentos de dificultades, no importa qué tan espaciadas se sitúen en el tiempo pues, al final, como se dice, “caminar lento es mejor que no caminar”.
- **Mantener los principios fundamentales.** La entidad debe asegurarse de mantener un recordatorio consciente de los valores y principios que guiaron el proceso: queremos construir una entidad que sea más cuidadora, más habitable, y si bien queremos avanzar hacia la consecución de las propuestas elaboradas, debemos hacerlo teniendo siempre presente la importancia de que sea en un espacio seguro, que nos permita sentir nuestras vulnerabilidades y donde no nos sintamos juzgados.

Recomendaciones para otros procesos similares

- **Revisitar las dinámicas clave de este trabajo.** En primer lugar, es fundamental revisar las dinámicas clave que se han mostrado efectivas en el presente proceso, adaptándolas al contexto y necesidades de cada organización. Estas se presentan estructuradas en tres etapas: inicio, desarrollo y finalización. Así, se recomienda que en la fase inicial se sitúen los marcos del proceso, así como que se generen acuerdos acerca del significado de “espacio seguro”, para proporcionar contexto y propósito a las personas que van a ser facilitadas, así como para habilitar un entorno de confianza. En segundo lugar, es importante recordar la visión global del proceso mientras se trabaja de manera específica en cada sesión, con el objetivo tanto de desbloquear posibles “atascos emocionales/mentales”, así como para revisar y conectar los temas previamente tratados. Finalmente, es importante celebrar los logros alcanzados, ya que esto fortalece el sentido de comunidad y promueve la satisfacción final, motivando la continuidad de las acciones futuras.
- **Situar el rol de la facilitación.** La facilitación debe ser vista como una colaboración que respete los valores, objetivos y contextos de la entidad, y no como una amenaza de alguien externo. Por ello, es necesario que, si vas a facilitar un proceso dentro de una entidad, sitúes tu rol y expliques qué significa la facilitación. En mi caso, yo no he necesitado situar mi rol como facilitadora dentro de la entidad, porque las participantes también han desempeñado este rol en sus trabajos diarios, pero considero que hubiera sido algo muy importante a explicar si no hubiera sido así.

- **Pactar con la entidad el tiempo a dedicar al proceso.** Pienso que el éxito de cualquier proceso de transformación en una entidad depende de la apertura y disposición de esta misma para dedicarle el tiempo necesario. Es crucial que la organización esté dispuesta a invertir tiempo para la reflexión, así como recursos para su implementación. Por ello, la planificación temporal debe ser realista y flexible, con el objetivo de adaptarse a las necesidades emergentes.
- **Incorporar la reflexión continua.** Promover una cultura de reflexión continua es esencial para cualquier proceso de cambio. Las organizaciones deben crear espacios regulares para evaluar el progreso, discutir desafíos y ajustar estrategias. La incorporación de mecanismos de *feedback* constante ayudará a mantener la relevancia y efectividad del proceso a lo largo del tiempo.

8. REFLEXIÓN CRÍTICA

Finalmente, este apartado busca analizar, desde una perspectiva reflexiva y crítica, los principales aprendizajes, desafíos y limitaciones, así como potenciales del proceso facilitado junto a la entidad.

Aprendizajes. En primer lugar, me gustaría centrarme en el análisis de los logros y los aprendizajes del proceso. Los resultados han sido excelentemente buenos, ya no solo por el documento entregable de propuestas de actuación, sino por el sentido y la importancia que se le ha otorgado al propio proceso en sí. Durante el proceso he aprendido, desde una perspectiva profundamente humana, el impacto de lo que significa crear y sostener un espacio colectivo que trasciende lo individual. He tenido la oportunidad de presenciar cómo la colectividad no solo nos fortalece, sino que también nos redefine en nuestras vulnerabilidades, permitiendo que cada una de nosotras encuentre un lugar de apoyo y pertenencia, frente a un sistema que a cada vez más individualiza a las personas en su propia búsqueda del éxito. Así, el hecho de que al grupo no le importe repetir cierta información porque una de sus integrantes no estuvo presente, o el hecho de que se traten de adaptar los calendarios para que el proceso pueda dar lugar (dado que yo misma solo podía desarrollar el proceso en mis días libres del trabajo), por ejemplo, dice mucho de lo que es el éxito de un proceso, así sea en su comienzo, desarrollo o desenlace, atendiendo en gran parte a las necesidades del grupo y no a la orientación plena de resultados.

Además, este proceso, que inicialmente parecía centrarse en la facilitación, terminó siendo también un aprendizaje profundamente personal para mí, ya no solo contado en tercera persona a través de lo que he visto, sino narrado en primera persona a través de lo que he sentido. Sin lugar a dudar, me siento parte de algo lindo. De gentes que se comprometen y que, de manera generosa, abren sus espacios, comparten su tiempo y se entregan al comienzo de un proceso incluso sin haber conocido a fondo la metodología hasta que no comenzamos la primera sesión. Además, también siento que han abrazado mi propia vulnerabilidad. Me permitieron desarrollar mi rol como facilitadora, al mismo tiempo que yo misma, estaba siendo sostenida por el grupo en mi propio proceso de aprendizaje y crecimiento laboral. Este acompañamiento fue esencial para

mí, y creo que es claro reflejo del tipo de comunidad que han/hemos construido. Por último, el hecho de que hayan reconocido mis logros y expresado su deseo de que asuma más espacios de poder y voz cuando me encuentre en mi rol de socia activa, también habla mucho de la confianza que depositan en mí. Esto no solo me honra, sino que también refuerza mi sentido de pertenencia y el profundo respeto que siento por quienes me han acompañado en este proceso.

Desafíos y limitaciones. Los principales obstáculos que se presentaron fueron, en su mayoría, de índole emocional. Al inicio del proceso, la falta de motivación se hizo evidente por parte de las integrantes de la entidad, por circunstancias personales, así como por un conflicto reciente con una de sus trabajadoras. Por parte de la facilitadora, en ocasiones se evidenciaba un desgaste acumulado, debido a las presiones de las lógicas capitalistas, al elaborar y sistematizar las sesiones de una semana a otra a la vez que se encontraba trabajando. Sin embargo, siento que estos obstáculos, aunque presentes, terminaron ocupando un lugar secundario a medida que avanzaban las sesiones, fruto de que se supieron gestionar bastante bien por ambas partes, haciendo gran alusión a lo explicado en los párrafos anteriores. Así, las sinergias que se generaron en el grupo fueron clave para evitar que estas dificultades se transformaran en bloqueos mayores, gracias a la capacidad del grupo de mantenerse en un ambiente comprometido, colaborativo y respetuoso. Esto permitió que el proceso fluyera con gran facilidad.

De otro lado, las limitaciones identificadas son principalmente de carácter estructural, siendo que este proceso se enmarca en la elaboración de un TFM, donde los tiempos han condicionado el número de sesiones y donde la estructura del dossier está enfocada en resultados. El hecho de que deba ser presentado formalmente hace que el resultado deba ajustarse a criterios estandarizados. Esto es una limitación, por ejemplo, porque algunas de las propuestas surgidas no siempre siguen un formato homogéneo, ya que en algunos casos se presentan como acciones y en otras como objetivos. A pesar de esto, se ha decidido priorizar lo que las participantes han expresado, optando por dar relevancia a sus voces y respetar la forma en la que han planteado sus ideas, esperando que este hecho se ponga en valor, en lugar de imponer una rigidez excesiva sobre “cómo deben o no deben ser las cosas”. Además, el hecho de que se limite el número de palabras ocasiona el borrado de algunos detalles más específicos del proceso y que se pierdan ciertas narrativas que, aunque quedan instaladas en la entidad, no se logran mencionar aquí.

Potenciales de mejora. El hecho de que la elaboración de propuestas haya sido pensada para adquirir una continuación a corto y medio plazo, ya implica un potencial de mejora en sí mismo respecto a las futuras acciones que puedan derivarse del proceso. Mas, si el proceso hubiera sido más extenso, se podrían haber explorado otras áreas, como, por ejemplo:

- Acogida y despedida de personas socias (actualmente este punto se encuentra en el documento de elaboración de propuestas)
- Cómo tomamos las decisiones: distinciones entre lo urgente y lo importante
- Gestión de conflictos + habilidades para expresar críticas de manera constructiva
- La comunicación y la gestión de la información
- Formalización y detalle de las normas, acerca de cómo se toman todas las decisiones dentro de la entidad.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alba Rico, Santiago, & Fernández Liria, Carlos (2010) *El naufragio del hombre*. Hiru. Hondarribia.
- En Herrero, Yayo. (2013). "Miradas ecofeministas para transitar hacia un mundo justo y sostenible" en *Revista de economía crítica*. Número 16. 2013, pp. 278-307.
- Centre de recursos per a les associacions juvenils (CRAJ), (2023). *El relleu a l'entitat: acompanyar a les persones en l'entrada i la sortida*. Barcelona, CRAJ.
- Centre de recursos per a les associacions juvenils (CRAJ), (2023). *Les cures a les entitats*. Barcelona, CRAJ.
- Centre de recursos per a les associacions juvenils (CRAJ), (2023). *Les dinàmiques de poder dins les entitats*. Barcelona, CRAJ.
- Corbetta, Piergiorgio (2007) *Metodologies y técnicas de investigación social* (ed. revisada). (Jose Manuel Cejudo, Ed., Marta Díaz Ugarte, & Susana Díaz Ugarte, Trads.) Aravaca, Mc Graw Hill.
- Escorihuela, Jose Luis, (2006). "Taller de habilidades del facilitador" en *Acciones e Investigaciones Sociales*. Número 22. 2006, pp. 157-226. En García Lopez, Manel (2017). *La facilitación de grupos en el movimiento agroecológico de Valencia y Cerdeña. Un ensayo de transformación social basado en la comprensión de las dinámicas grupales*. Valencia, Universitat Politècnica de València.
- ESPAI TORRE JUSSANA - Centre de Serveis a les Associacions, (2020). *Com fer l'acollida de les persones que s'incorporen a l'entitat? Guia d'assessorament*. Barcelona, Espai Torre Jussana.
- Fil a l'agulla, (s.f.) *Manual d'autodiagnosi. L'estat de les cures a la nostra cooperativa*. Barcelona, Fil a l'agulla.
- Freeman, Jo (2003). "La tiranía de la falta de estructuras". Forum de política feminista.
- Freire, Paulo (2005) *Pedagogía del oprimido* (2ª ed.). México D.F., Siglo XXI editores.
- García Lopez, M., 2017. *La facilitación de grupos en el movimiento agroecológico de Valencia y Cerdeña. Un ensayo de transformación social basado en la comprensión de las dinámicas grupales*. Valencia, Universitat Politècnica de València.
- González Moreno, Maria Cristina (2013). "Género en las organizaciones. De las necesidades prácticas a las necesidades estratégicas" en *Salud de los Trabajadores*. Número 2, V. 2013, pp. 107-110.
- Herrero, Yayo (2013). "Miradas ecofeministas para transitar hacia un mundo justo y sostenible" en *Revista de economía crítica*. Número 16. 2013, pp. 278-307.
- Kent Denzin, Norman, & Sessions Lincoln, Yvonna (2012) *El campo de la investigación cualitativa*. Gedisa editorial.
- Lafede.cat - Organitzacions per a la Justícia Global, (2018). *Perspectiva feminista i ètica de la cura. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions*. s.l., L'Apòstrof.
- Maicas Pérez, Marta (2023) *Cap a organitzacions habitables. Anàlisi de processos de canvi organitzacional feminista*. Valencia, Universitat Politècnica de València.

Navarro Oliván , Natalia (2011). "Cambio organizacional pro equidad de género". Tercer seminario internacional sobre cultura institucional, Instituto Nacional de las Mujeres de los Estados Unidos de México.

Navarro Oliván, Natalia, (2007). *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*. s.l., Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Parera Puigdomènech, Mireia, (2017). *Eines per a la gestió col·lectiva*. Barcelona, Fil a l'agulla.

Schwarz, Roger (1994) *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. San Francisco, Jossey-Bass.

Sostre Cívic, (2019). *La construcció i la cura dels grups*. s.l.:s.n.