

UNIVERSIDAD DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
CON-TEXTO GRUPAL  
Maestría en Estudios en Psicología Grupal

# INFORME FINAL

## PROYECTO:

**Intervención grupal en el  
Consejo Nacional de la  
Política Pública de la  
Persona Joven**

Elaborado por: Oscar A. Valverde Cerros

Noviembre 2007

SAN JOSÉ, COSTA RICA

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
I. Antecedentes y justificación.....	4
a) Datos generales de la institución .....	4
Antecedentes históricos .....	4
b) Aspectos referidos a la demanda institucional de intervención y el proceso de negociación de la misma.....	8
c) Aspectos referidos al proceso de formulación del proyecto de intervención.....	8
d) Aspectos centrales que justifican la intervención .....	10
II. Descripción del Proyecto .....	11
a) Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos .....	11
b) Metodología .....	11
Algunos elementos de carácter conceptual que dan sustento a la aproximación metodológica .....	11
Descripción del proceso.....	13
III. Análisis del proceso.....	17
El clima grupal: un factor de vital relevancia para el proceso grupal .....	17
La institución es algo más que un edificio y una estructura normativa y operativa .....	18
El Consejo de la Persona Joven: una historia de cambios, aciertos y desaciertos.....	20
De la añoranza del pasado a la construcción del presente y del futuro .....	21
De la polarización y la fragmentación a la integración .....	25
La violencia institucional: un obstáculo para el desarrollo y la operatividad del CPJ .....	29
IV. A modo de conclusión y algunas recomendaciones .....	31
V. Fuentes bibliográficas consultadas .....	36
VI. Anexos.....	38
Anexo 1. Test de Oraciones Incompletas utilizado en la aproximación diagnóstica .....	38
Anexo 2. Encuadre del proceso .....	40
Anexo 3. Descripción metodológica de las sesiones.....	41

# INTRODUCCIÓN

El presente documento procura dar cuenta del proceso de intervención grupal desarrollado con funcionarias y funcionarios del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (CPJ) durante el último cuatrimestre del 2007, así como de los resultados emergidos de dicho proceso.

El desarrollo de este proceso se estableció con el objetivo de que las(os) funcionarias(os) pudieran revisar, reflexionar y elaborar los cambios institucionales que ha implicado la LGPJ de tal forma que pudieran reorganizarse conceptual y operativamente mejor, así como asumir de forma más eficiente su nueva misión.

Si bien la intervención responde a los objetivos de evaluación de aprendizaje de los contenidos teóricos y metodológicos de la Maestría en Estudios en Psicología Grupal de la Universidad de Cooperación Internacional y CONTEXTO Grupal, en tanto Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Master, se constituye también en un aporte profesional al CPJ en su proceso de fortalecimiento y consolidación organizacional necesarios para asumir los cambios paradigmáticos e institucionales introducidos por la LGPJ, especialmente en lo que se refiere a su función de rectoría otorgada por el nuevo marco jurídico.

De este modo, el documento presenta en su primer apartado, algunos elementos antecedentes de interés para la intervención así como aquellos elementos que justifican la intervención. De esta manera se presentan aspectos tales como: a) datos generales de la institución que permiten comprender su historia, antecedentes y situación actual más relevantes; b) aspectos referidos a la demanda institucional y el proceso de negociación de la intervención, c) aspectos referidos al proceso desarrollado para la formulación de la presente propuesta, incluyendo los hallazgos más relevantes de la aproximación diagnóstica que dan sustento a la propuesta; d) aspectos centrales que justifican la intervención.

En el segundo apartado se describe el proyecto de intervención desarrollado, iniciando con la exposición de los objetivos y luego con diferentes elementos de interés referidos a la metodología utilizada y diversas precisiones del proceso.

En el tercer apartado se presenta un análisis del proceso, el cual se desarrolla a partir de categorías centrales las cuales comprenden los elementos más relevantes emergidos en el proceso y no necesariamente en orden cronológico.

En el cuarto y quinto apartados se presentan las conclusiones más relevantes y las recomendaciones emergidas del proceso respectivamente.

Después de las fuentes bibliográficas consultadas durante todo el proceso, se presenta un apartado de anexos en el que se introducen algunos documentos que permiten entender con mayor detalle aspectos fundamentalmente de carácter metodológico técnico (instrumentos, diseños metodológicos, etc.).

# I. Antecedentes y justificación

## ***a) Datos generales de la institución***

A continuación se presentan algunos datos generales del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (CPJ).

### **Antecedentes históricos**

#### **Datos sobre el Movimiento Nacional de Juventudes (MNJ), antecedente institucional del CPJ**

Si bien en la última década se observan avances significativos y profundos dentro del país, en materia de juventud; el marco jurídico e institucional del país ha venido modificándose sostenidamente desde la década de los 60. El avance más importante de esa década lo representa la aprobación en 1966 de la Ley Orgánica de la Dirección General del Movimiento Nacional de Juventudes (No. 3674).

Esta Ley además de visibilizar a las y los jóvenes, jurídica e institucionalmente, como un segmento específico de población —más allá del lugar que ocupaba en la Constitución Política (1949) y otras normas como el Código de Trabajo (No. 2, año 1943) y el Código de Familia (No. 5476, año 1973) por el principio inherente de no discriminación (Badilla, 2006)—, establecía responsabilidades desde el Estado, para el desarrollo de estrategias específicas orientadas al fomento de la organización y el liderazgo juvenil (Krauskopf, 2003).

De esta forma emerge el Movimiento Nacional de Juventudes como el primer organismo oficial de juventud en el país, el cual se adscribe al Ministerio de Cultura Juventud y Deportes en 1971 y opera hasta el año 2002.

Su Ley constitutiva señalaba que el MNJ debía orientarse a la organización juvenil. De esta forma sus objetivos y estrategias se concentraban en potenciar grupos de jóvenes organizados; fortalecer en las y los jóvenes sus capacidades de liderazgo; y fortalecer sus capacidades para el servicio comunitario.

Si bien estos objetivos correspondían en parte a paradigmas de avanzada para la época, al surgir el MNJ de la experiencia con juventudes dentro de partidos políticos, le llevaba a enfatizar en estrategias de cooptación de líderes juveniles y la construcción de clientelas electorales.

### **Datos sobre la fundación del CPJ y su definición organizativa formal**

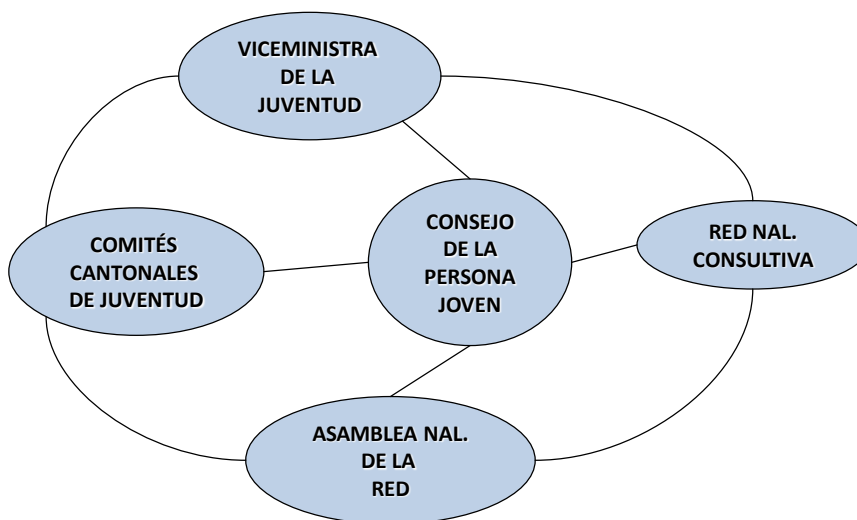
El CPJ es fundado mediante la Ley General de la Persona Joven (LGPJ; No. 8261), la cual entre en vigencia en mayo del 2002.

La LGPJ, desde un enfoque de avanzada en materia de juventud, surge con el objetivo de garantizar el ejercicio y cumplimiento de los derechos de las personas jóvenes, bajo un marco que asegure el fortalecimiento de las políticas del Estado a mediano y largo plazo, desde una perspectiva de políticas intersectoriales, “centradas en la persona” y con la participación protagónica de la juventud costarricense.

Mediante el artículo 33 se deroga la Ley Orgánica de la Dirección General del MNJ (No. 3674), estableciendo en su lugar, el Sistema Nacional de Juventud (SNJ), dentro del cual, el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (CPJ) asume la rectoría de las Políticas Públicas de la persona joven (LGPJ, Art. 11) y la Asamblea de la Red Nacional Consultiva de la Persona Joven (ARNCPJ), como máximo representante de la Red Nacional Consultiva de la Persona Joven discute y aprueba la propuesta de política pública de las personas jóvenes (ver figura 1).

Esta Ley define al CPJ como un órgano con desconcentración máxima y personalidad jurídica instrumental, adscrita al Ministerio de Cultura Juventud y Deportes y parte constitutiva del Sistema Nacional de Juventud. Lo establece además como Secretaria Técnica de la Junta Directiva del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven.

**Figura 1: Organización del CPJ según LGPJ**



Define además que esta institución contará con una Junta Directiva, la cual está integrada por el Viceministro/a de Juventud (como la persona que lo preside), el Ministro/a de Educación Pública (o el Viceministro/a), el Ministro/a de la Presidencia (o Viceministro/a), el Ministro/a de Trabajo y Seguridad Social (o Viceministro/a), el Ministro/a de Salud Pública (o Viceministro/a), tres miembros de la Red, y la Ministra de la Condición de la Mujer (o su representante). En la figura 3 puede observarse la estructura que la Ley define para esta institución.

**Figura 2: Organización del CPJ según LGPJ:**



Dentro de la finalidad y objetivos del Consejo el más relevante es la rectoría pública en asuntos de juventud, que elabora y ejecuta la Política Pública. En la Tabla No. 1, se presentan las principales funciones y objetivos que la Ley establece para el CPJ.

<b>Tabla No. 1: FUNCIONES DEL CONSEJO NACIONAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE LA PERSONA JOVEN</b>	
<b>Artículos de la Ley</b>	<b>Artículos del Reglamento</b>
<p>ARTÍCULO 12. Finalidad y objetivos del Consejo. El Consejo tendrá como finalidad elaborar y ejecutar la política pública para las personas jóvenes conforme con los siguientes objetivos y darles seguimientos:</p> <p>a) Coordinar con todas las instituciones públicas del Estado la ejecución de los objetivos de esta ley, de los deberes establecidos en el artículo 5, así como de las políticas públicas elaboradas para las Personas Jóvenes.</p> <p>b) Apoyar e incentivar la participación de las personas jóvenes en la formulación y aplicación de las políticas que las afecten.</p>	<p>ARTÍCULO 3: Inciso b: El Consejo deberá impulsar el establecimiento de mecanismos que permitan verificar los logros en términos del mejoramiento de la calidad de vida de las personas jóvenes y la creación de alianzas estratégicas con los diferentes sectores de la vida nacional.</p> <p>ARTÍCULO 8. – De la Rectoría: El Consejo como ente rector en materia de Política Pública:</p> <p>a) Definirá e instrumentará una política pública integral para las personas jóvenes que permita incorporar a estas, al desarrollo del país.</p>

**Tabla No. 1: FUNCIONES DEL CONSEJO NACIONAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE LA PERSONA JOVEN**

Artículos de la Ley	Artículos del Reglamento
<p>c) Incorporar en su política nacional las recomendaciones emanadas de la Asamblea Nacional Consultiva de la Persona Joven.</p> <p>d) Apoyar e incentivar la participación de las personas jóvenes en actividades promovidas por organismos internacionales y nacionales relacionadas con este sector.</p> <p>e) Promover la investigación sobre temas y problemáticas de las personas jóvenes.</p> <p>f) Estimular la cooperación en materia de asistencia técnica y económica, nacional o extranjera, que permita el desarrollo integral de las personas jóvenes.</p> <p>g) Coordinar acciones con las instituciones públicas y privadas a cargo de programas para las personas jóvenes, para proporcionarles información y asesorarlas tanto sobre las garantías consagradas en esta ley como sobre los derechos estatuidos en otras disposiciones a favor de las personas jóvenes.</p> <p>h) Impulsar la atención integral e interinstitucional de las personas jóvenes por parte de las entidades públicas y privadas y garantizar el funcionamiento adecuado de los programas y servicios destinados a esta población.</p>	<p>b) Actuará como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades del Estado, de las municipalidades, de la sociedad civil y el sector privado cuando lo requieran.</p> <p>c) Promoverá coordinadamente con las dependencias y entidades del Estado, en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de las personas jóvenes, así como su desarrollo integral y sus derechos, evitando duplicidades en la aplicación de recursos y en el desarrollo de programas y planes del Poder Ejecutivo.</p> <p>d) Fungirá como órgano oficial en materia de juventud, ante las Instituciones del estado, municipalidades, organizaciones privadas, sociedad civil y organismos internacionales, así como en foros, convenciones, encuentros y demás reuniones en las que se solicite su participación.</p> <p>e) Convocará a otras instituciones del Estado para atender asuntos cuando sea de interés del Sistema.</p> <p>El Consejo podrá crear y convocar comisiones interinstitucionales temporales o permanentes, que bajo su directa coordinación, coadyuven con recursos humanos y materiales, al cumplimiento de las funciones que la Ley establece para velar por los derechos de las personas jóvenes.</p>

*Fuente: Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (s.f./a.)*

También la Ley plantea el papel del Consejo ante las instancias de participación juvenil definidas por este instrumento jurídico, como lo son los Comités. De esta forma, le asigna al Consejo las labores de fomento y promoción de la constitución de estas estructuras juveniles y su posterior fortalecimiento (artículo 52 del Reglamento). Por su parte, el artículo 53 del Reglamento establece su papel de colaborador para el seguimiento de las propuestas y proyectos juveniles que los Comités desarrollen en su respectivo cantón.

Asimismo el Reglamento define que el Consejo, junto con las Municipalidades y los Comités, debe facilitar “la consecución de recursos para la ejecución de los proyectos de los Comités Cantonales” (artículo 56).

## ***b) Aspectos referidos a la demanda institucional de intervención y el proceso de negociación de la misma***

Frente a la oferta de realizar la intervención dentro del CPJ, la demanda por parte de la institución fue planteada por la Viceministra de Juventud y la Coordinadora a.i. del Área de Desarrollo Juvenil del CPJ<sup>1</sup>, quienes se mostraron preocupadas por lo que ellas percibían como una desmotivación entre las(os) funcionarias(os) que afectaba su grado de compromiso y desempeño dentro del trabajo y que tenía que ver, según su interpretación, con la incertidumbre que se ha generado en las(os) funcionarias(os) frente a los cambios que ha vivido la institución a partir de la LGPJ.

Además se manifestaba, en las conversaciones iniciales, una preocupación referida a la existencia de conflictos y dificultades internas (algunos de larga data y otros de reciente aparición) que obstaculizaban el trabajo, la comunicación efectiva y la eficiencia institucional.

En este sentido, el interés fundamental en la intervención se orientaba a la posibilidad de desarrollar un proceso que posibilitara enfrentar los cambios institucionales y mejorar los procesos de comunicación interna con miras a una mayor eficiencia y eficacia en la gestión.

De esta forma, se negoció con ambas autoridades el desarrollo de un proceso de aproximación diagnóstica durante el segundo cuatrimestre del 2007 que permitiera identificar el objetivo prioritario hacia el que podría orientarse la intervención. Además se acordó presentar la propuesta de intervención y ejecutarla en el último cuatrimestre del mismo año.

Conviene señalar que algunos otros elementos que facilitaron la negociación de la intervención en la institución se referían, en lo fundamental, a experiencias anteriores de intervención, consultoría y asesoría por parte del responsable de la presente intervención, lo cual le proveía un conocimiento previo de la institución (historia, dinámicas, dificultades y fortalezas) y una relación profesional de confianza y respeto con autoridades y funcionarios institucionales.

## ***c) Aspectos referidos al proceso de formulación del proyecto de intervención***

Después del planteamiento de la posibilidad de intervención a autoridades institucionales, la manifestación de interés por parte de estas y las negociaciones preliminares, se procedió a la formulación del proyecto de intervención, para lo cual se ejecutaron los siguientes procesos:

---

<sup>1</sup> En el momento de la negociación de la intervención no existía aún nombramiento para la Dirección del CPJ por lo que después de la Viceministra de Juventud, quien estaba a cargo en ese momento del CPJ, se encontraba como mando medio la Coordinadora a.i. del Área de Desarrollo Juvenil.



1. Desarrollo de un proceso de aproximación diagnóstica, el cual incluyó los siguientes subprocesos:

- *Revisión documental:* Se revisó el marco jurídico institucional, así como diversos documentos que recogen la historia institucional y su desarrollo antes y después de la LGPJ.
- *Entrevista a informantes claves:* Se efectuaron entrevistas con la Viceministra de Juventud, la Coordinadora a.i. del Área de Desarrollo Juvenil del CPJ y un funcionario de esta misma área.
- *Sesión de observación:* se asistió a las instalaciones del CPJ<sup>2</sup> en dos ocasiones diferentes durante el primer cuatrimestre del 2007 para observar la cotidianidad del trabajo, la relación y el tipo de comunicación que se establece entre las(os) funcionarias(os). También se participó en una reunión de personal en la que, a pesar de que no estuvieron todas(os) las(os) miembros, se pudo observar la dinámica y recoger algunos aspectos de comunicación y de percepciones sobre lo que le acontece a la institución en estos momentos de cambio.
- *Encuesta a funcionarios:* A partir de la información recabada mediante las anteriores técnicas de recopilación de información, se diseñó un instrumento bajo la forma de Test de Oraciones Incompletas (ver anexo 1) orientado a explorar elementos relacionados con las identificaciones, los ideales del grupo, los afectos implicados en la situación de cambio y las dificultades que el momento institucional representa para la identificación de las y los funcionarias(os) con la institución y la eficiencia del trabajo en equipo.

2. Definición de áreas de necesidad-oportunidad para la intervención y formulación del proyecto con el acompañamiento del cuerpo docente de la Maestría y a partir de los hallazgos del proceso de aproximación diagnóstica entre los que conviene destacar en forma sintética los siguientes:

- La re-estructuración institucional ha generado confusión, inseguridades, ansiedades y posiciones antagónicas que dificultan la sinergia entre las(os) funcionarias(os).
- La inercia institucional junto con la gran cantidad de actividades a las que han tenido que hacer frente, les ha dificultado construir su nueva identidad institucional, la cual tiene por eje central la rectoría en materia de juventud.
- En este sentido, es claro que no han contado con el tiempo y el espacio necesarios para re-flexionar, re-conceptualizar, re-posicionar (hacia el adentro y

---

<sup>2</sup> Específicamente a las instalaciones donde se encuentra ubicado el Equipo Técnico del Área de Desarrollo Juvenil.

el afuera de la institución), re-organizar y re-planificar su misión, su estructura y la estrategia institucional que demandan los cambios introducidos por la LGPJ.

- Existe no obstante, un significativo sentido de pertenencia a la institución aunque parece haber una añoranza del pasado institucional en algunos sectores.
- Como una ventaja para el proceso, se ha podido observar que los ideales grupales parecen estar vinculados y referidos a los ideales institucionales:
  - Visibilización positiva de la persona joven.
  - Reconocimiento de las personas jóvenes como sujetos de derecho y actores estratégicos del desarrollo.
  - La participación juvenil como un derecho y una necesidad.
- Parece haber una alteración en la relación entre el vínculo formal y el vínculo interno de las y los funcionarias(os) con la institución, es decir, pertenecen a una institución que debido a los cambios profundos y acelerados, ahora sienten como ajena.

#### ***d) Aspectos centrales que justifican la intervención***

La presente intervención encuentra su principal justificación en la necesidad de apoyar los procesos de cambio institucional introducidos por la LGPJ, de tal modo que el equipo humano del CPJ pueda apropiarse de su nueva función rectora, de manera eficiente y eficaz.

Por otra parte, los hallazgos de la aproximación diagnóstica sugieren la necesidad de abrir un espacio para la revisión, re-conceptualización y apropiación de la misión de rectoría por parte del Equipo de Trabajo, el cual no han podido tener debido a la cantidad de trabajo a la que está sometido el mismo.

De esta manera, dos aspectos más que justifican la intervención, se refieren, por una parte a la necesidad de nutrir la planificación estratégica y ejecución de las acciones técnicas de la institución desde una mayor claridad y coherencia respecto de la nueva misión institucional construida colectivamente por el Equipo, y por otra, la necesidad de re-construir también colectivamente la identidad institucional y grupal frente a los cambios.

En este sentido, la intervención se justifica como aporte al incremento de la eficacia de la institución y así, en forma indirecta, al mejoramiento de las condiciones de vida de la población joven del país.

## II. Descripción del Proyecto

### *a) Objetivos*

#### **Objetivo General**

- Coordinar un espacio grupal de revisión, reflexión y elaboración de los cambios institucionales que implica la LGPJ con las(os) funcionarias(os) del CPJ para que puedan reorganizarse conceptual y operativamente y así asumir de forma más eficiente su nueva misión.

#### **Objetivos Específicos**

- Reconstruir colectivamente la historia de cambios institucionales.
- Identificar las ideas y vivencias de las(os) funcionarias(os) implicadas en los cambios.
- Construir colectivamente el concepto de rectoría.
- Redefinir con el grupo sus tareas y funciones a partir de la misión de rectoría reconceptualizada.

### *b) Metodología*

#### **Algunos elementos de carácter conceptual que dan sustento a la aproximación metodológica**

Frente a los hallazgos relevados por el proceso de aproximación diagnóstica, es necesario señalar que la eficiencia de la institución en su nueva misión pasa por la posibilidad de que sus funcionarias(os) sean capaces de apropiarse del cambio. Esto significa, re-posicionarse en la función de cada miembro del equipo de trabajo dentro de la institución y, a la vez, como institución dentro del entramado institucional del país.

Para esto se hace necesario re-construir colectivamente la nueva identidad institucional (la cual se encuentra referida en forma central a la rectoría en asuntos de juventud) para a partir de ella, construir su nueva misión y su estrategia política y técnica que les permita asumir la rectoría en juventud de forma más eficiente y eficaz.

De este modo, estamos hablando en síntesis, del desarrollo de un proceso de aprendizaje que trascienda los enfoques tradicionales que se basan en la transmisión y acumulación de información o en el cambio de conducta únicamente.

De este modo, la propuesta de intervención se ajusta a lo que Pichón-Riviere (1978) entendía por procesos de aprendizaje, es decir, a la *“posibilidad de abordar un objeto, apoderarse instrumentalmente de un conocimiento para poder operar con él, lograr una incorporación”* (p.15).

En este sentido, Quiroga (1991) plantea que, el aprendizaje implica para los sujetos, cambios, rupturas de las concepciones y relaciones estereotipadas consigo mismo, con los otros y con el mundo:

*cuando hay aprendizaje, en su nivel más elaborado, hay una reconstrucción en nuestra interioridad de las cualidades del objeto, de sus relaciones. El aprendizaje es una de las formas y a la vez uno de los efectos de la relación sujeto mundo. (p. 16)*

En consecuencia Quiroga (1987), siguiendo a Pichón-Riviere, señala que la condición de aprendizaje implica una transformación del contexto mediante la acción del sujeto, quien se transforma, en ese acto, en protagonista de la acción.

Para lograr este tipo de aprendizaje, se consideró necesario que los procesos que se desarrollaran dentro de la intervención integraran tres dimensiones:

- **La racional:** lo que se piensa respecto del cambio y de la nueva misión; de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para enfrentar el cambio y la nueva misión; la conceptualización y re-conceptualización de la misión institucional; la definición de estrategias operativas para enfrentar la nueva misión de forma eficiente.
- **La afectiva-emocional:** lo que se siente frente al cambio y lo que este afecta individualmente y en las relaciones interpersonales dentro del equipo; lo que angustia y se teme de forma fundada o infundada; lo que molesta del cambio; lo que se disfruta del cambio.
- **La ideológica:** los valores ideológicos que dificultan o facilitan el cambio; la construcción y re-construcción de los principios, fundamentos y enfoques que posibilitan el cambio de misión.

Así se parte del supuesto de que la re-construcción de la identidad institucional y de su misión, pasa también por la elaboración de las ansiedades, fantasías, concepciones y resistencias individuales que emergen frente al cambio.

Por otra parte conviene señalar que la intervención se define como grupal debido a que, tal como lo plantea Kin (2007),

*el grupo deviene facilitador de potencial creativo individual de cada integrante... aprender en grupo provoca un efecto multiplicador del saber y del deseo de investigar, producir y crear... el juego vivencial es una forma de aprendizaje y uno de los recursos más efectivos en la recreación del conocimiento. (p. 3).*

De este modo, al trabajar en grupo, las y los participantes socializan, se integran, descubren sus límites y los de los otros, (inter) actúan y elaboran conceptos (Rosinha, 1999).

## **Descripción del proceso**

### **Acerca del encuadre**

El encuadre establecido para el proceso (ver anexo 2), además de partir del objetivo general y describir en términos generales la orientación metodológica de la intervención, establecía la necesidad de que todas(os) las(os) miembros participaran activamente en las siete sesiones que pudieron definirse en conjunto con el Director del CPJ. De igual forma, ponía énfasis en la necesidad de entender el espacio grupal como un espacio para la reflexión y construcción colectiva.

También en el encuadre se solicitó el permiso de grabar las sesiones con el compromiso de proteger la identidad de las y los participantes y de rescatar, en el informe que se entregaría a la institución, aquello que fuera de utilidad sin revelar las particularidades.

Es importante señalar que en la exploración de las expectativas de las y los participantes se encontró una absoluta correspondencia con las intenciones del proceso. No obstante, conviene destacar que dentro de las expectativas de varias(os) de las(os) miembros del grupo externaron, aparecía la inquietud de que lo que se trabajara en el grupo no se quedara en el papel si no que realmente fuera ejecutado en su trabajo institucional.

En este sentido, se aclaró que el coordinador del proceso no podía comprometerse hasta ese punto, sino que su compromiso podía garantizar un trabajo planificado y un registro, sistematización fiel y la transmisión a las autoridades de lo producido por el grupo con las recomendaciones pertinentes.

### **Acerca del grupo**

El grupo de funcionarias(os) que participó en el proceso fue definido en número y personas específicas por el Director del CPJ. Así participaron en el proceso 8 funcionarias(os) (4 hombres y 4 mujeres) de las dos áreas funcionales que se

encuentran vigentes en estructura de la institución: el Área Administrativa y el Área de Desarrollo Juvenil.

En el grupo participaron personas que además de atender muy diversas tareas de la institución tales como, proveeduría, planificación, investigación, monitoreo de la política pública de juventud, coordinación técnica, entre otros, también tenían diversos niveles de antigüedad dentro de la institución. Estas diferencias definitivamente resultaron muy enriquecedoras para el proceso.

Es importante comentar que aunque iniciaron 8 personas, después de la segunda sesión solo siguieron asistiendo 7 funcionarias(os) debido a la salida de la institución de una de las funcionarias por otra oportunidad laboral.

### **Acerca del número de sesiones y el espacio físico donde se realizaron**

Si bien se habían negociado inicialmente el desarrollo de 8 sesiones, debido a la congestionada agenda institucional, la Dirección Ejecutiva solo pudo asignar y liberar espacio para el desarrollo de 7 sesiones de dos horas cada una. Las mismas fueron desarrolladas en las siguientes fechas: 4, 8, 22 y 25 de octubre; 2, 12 y 21 de noviembre.

El espacio físico donde se realizaron estas sesiones fue la Sala España de la Biblioteca Nacional, la cual, además de ser amplia y contar con los requerimientos necesarios para propiciar un adecuado clima de intimidad grupal, posibilitó —al encontrarse fuera de las instalaciones de la institución— que las y los participantes pudieran concentrarse en el proceso. Además resultó interesante que este espacio tuviera un significado histórico para las(os) funcionarias(os) más antiguos de la institución ya que, tal como lo afirmó uno de los participantes: “...*este es un lugar especial...había tiempos difíciles, de persecución...yo trabajé aquí y tuvimos sesiones muy importantes aquí en ese momento*”.

Conviene señalar que las sesiones de supervisión grupal y de supervisión psicodramática propiciadas por la maestría para acompañar el proceso fueron absolutamente relevantes para ir analizando el acontecer grupal y tomar decisiones oportunas para el proceso.

### **Acerca del tipo de abordaje utilizado en las sesiones y la programación temática**

Consecuentes con la propuesta metodológica de la intervención, en las distintas sesiones se trabajó con distintas técnicas que permitieron abordar de forma participativa e integral las tres dimensiones mencionadas al inicio de este apartado: lo racional, lo afectivo-emocional y lo ideológico (ver descripción metodológica de las sesiones en el anexo 3).

De este modo, se utilizaron técnicas de movilización, de acción dramática y para la reflexión que permitieran extraer en un primer momento y de forma no “racionalizada”

los diversos elementos involucrados en los procesos de cambio y en su funcionamiento y respuesta (personal y grupal) a los mismos. Una vez que estos elementos emergían siempre se establecieron espacios para el análisis y la reflexión, de tal forma que las y los participantes identificaran aquellos elementos, percepciones, sentimientos, comportamientos que debían ser modificados para enfrentar de mejor manera el cambio institucional y las situaciones difíciles que viven.

Para llevar adelante el proceso propuesto, se planificó originalmente el abordaje de los siguientes temas durante las sesiones:

1. Apertura y encuadre del proceso: ¿quiénes somos en este momento? (1 sesión).
2. La historia institucional y la historia individual dentro de ella (1 sesión).
3. La LGPJ: momento de cambios (1 sesión).
4. Los cambios que enfrentamos: lo que asusta, lo que preocupa, lo que gusta, lo que se tiene y lo que se requiere para enfrentarlos (1 sesión).
5. La misión de la rectoría: ¿cómo se comprende?, ¿cómo se ejerce?, ¿cómo se operacionaliza? (2 sesiones)
6. Cierre y evaluación del proceso (1 sesión).

No obstante, es necesario señalar que si bien la programación original contemplaba (tal como puede observarse) un trabajo específico sobre el tema de rectoría para las sesiones número 5 y 6, el proceso debió modificarse por cuanto en la sesión 4 emergieron con mucha fuerza emociones y sentimientos referidos a su vivencia actual en la institución.

En vista de que dichas emociones emergentes fueron intensas y además evidenciaban profundos sentimientos de inestabilidad, frustración e impotencia, se consideró necesario re-direccionar el trabajo de las últimas sesiones en el entendido de que si no se abordaban estas emociones, podrían constituirse (si no es que ya han sido) en un obstáculo latente para la tarea formal (manifiesta) que poseen dentro de la institución.

De esta manera, en la sesión 5 se revisaron estas emociones y sensaciones, así como las situaciones y elementos que las provocaban. También en esta sesión se facilitó un espacio para que ellas(os) revisaran autocriticamente de qué manera ellas(os) mismas(os) estaban contribuyendo con la situación y el ambiente institucional que les hacía sentir tan incómodas(os).

Finalmente en la sexta sesión, se trabajó sobre lo que podrían hacer individual y grupalmente para mejorar la situación institucional en medio de los cambios que están viviendo.

### **Acerca del proceso grupal desarrollado**

El proceso grupal desarrollado contó con el compromiso de las y los participantes quienes respondieron de forma positiva a la propuesta metodológica. En este sentido, participaron activamente en cada sesión y en cada momento de las mismas.

Es importante señalar que se encontró en el grupo una gran disposición a la reflexión, al análisis crítico y a la revisión personal en cuanto a la vinculación de sus pensamientos, sentimientos y acciones a las diversas situaciones que se presentan en la institución frente a los cambios que esta ha experimentado a lo largo de su historia.

De esta manera, el grupo siempre se mantuvo dentro del proceso en un movimiento continuo entre la reflexión acerca de los procesos institucionales y la reflexión de los procesos personales dentro de ellos.

En este sentido, el proceso desarrollado partió de la revisión de la identidad de las y los participantes, intentando compartir con las(os) miembros del grupo la respuesta a las preguntas ¿quiénes somos? y ¿con qué valores de la institución nos identificamos más?

Posteriormente se reconstruyó la historia institucional y la historia individual dentro de ella. Esto, además de permitir encontrar la vinculación afectiva e identitaria profunda que existe entre las y los integrantes y la institución, permitió identificar una tensión entre la añoranza e idealización del pasado institucional y la valoración crítica de los aspectos positivos y negativos de la historia institucional antecedente.

También se facilitó dentro del proceso que pudieran revisar sus ideas, temores, sentimientos, pensamientos, y en general aquellos elementos (primero personales y luego interpersonales e institucionales) que podían estar operando como fuentes de resistencia al cambio.

Es precisamente en el contexto de la revisión de los cambios institucionales cuando emergieron las emociones más intensas y profundas en las y los participantes, las cuales fueron abordadas desde la perspectiva de lo que estas significaban y evidenciaban de la dinámica institucional y de la respuesta personal a dicha dinámica. Así, con la reorientación del trabajo grupal para las sesiones 5 y 6, se posibilitó que las y los participantes, además de elaborar sus sentimientos predominantes, revisaran la forma en que ellas(os) mismas(os) contribuían a la situación actual de la institución (clima institucional, eficiencia, entre otros) y, lo más importante, qué podían hacer (o dejar de hacer) como personas —individualmente— y como grupo, para mejorar dicha situación.

Es importante señalar, que en el proceso se generó un movimiento grupal entre la añoranza del pasado institucional idealizado, la fragmentación, la polarización, la frustración y la impotencia, por un lado, y la esperanza en el futuro, la integración de los aspectos positivos y negativos de la institución, los deseos de seguir



construyendo y la confianza en las capacidades para mejorar la situación institucional.

### **Otros elementos relevantes de describir.**

Como una técnica de recuperación colectiva del proceso, durante cada sesión desarrollada, un(a) integrante del grupo llevó un registro de lo acontecido, de tal forma que al final de la intervención se contó con una especie de bitácora (llamada por las/os mismas/os participantes como “Testigo”) que permitió al grupo contar con una memoria del proceso desarrollado, pero fundamentalmente de los aspectos más relevantes emergidos desde la percepción de cada una(o) de las(os) integrantes.

Lo recogido en esta bitácora por las y los participantes fue diagramado en una especie de boletín, el cual fue entregado (devuelto) por el facilitador al grupo en el contexto de la sesión de cierre y devolución.

## **III. Análisis del proceso**

### ***El clima grupal: un factor de vital relevancia para el proceso grupal***

En general, en la mayoría de las sesiones se pudo percibir un clima relajado, de confianza y de producción grupal que permitía abordar abiertamente y con profundidad los diferentes temas y asuntos propuestos.

Ahora bien, conviene señalar que dentro de este clima general hubo distintos momentos en las sesiones, en los que el clima se modificaba parcialmente. Así se pasaba de momentos reflexivos individuales y de concentración en lo que dentro del tema era propio, a momentos de interacción y de jovialidad. También hubo momentos cargados de una gran intensidad emocional en la que no obstante, siempre se pudo percibir la confianza y la tranquilidad de decir lo que se pensaba o sentía.

No obstante, a pesar de los cambios en el clima grupal, este siempre favoreció el proceso y estuvo al servicio del mismo. En este sentido, conviene señalar que desde una perspectiva dialéctica quizás también el clima grupal fue propiciado por el espacio que se estableció para este proceso.

En línea con este planteamiento, resulta relevante señalar que las y los integrantes del grupo, en distintos momentos del proceso, señalaron que el espacio que se abrió con la intervención era algo muy importante y que necesitaban hace mucho tiempo. Así uno de los integrantes señaló:

*“...a pesar de que trabajamos juntos, no tenemos estos espacios para darnos a conocer...a veces nos convertimos como máquinas...pero no le dan este tipo de participación, darnos a conocer...conocernos más a fondo... es importante y debería ser más frecuente... antes de meternos a atender la tarea deberíamos tener un acercamiento más desde el punto de vista personal...”*

Tal como puede apreciarse en las anteriores palabras, uno de los desafíos que el CPJ debe enfrentar se refiere a tomar en consideración la dimensión humana de las y los funcionarias(os) dentro de los procesos de organización, planificación y desarrollo institucional. Se evidencia así, una necesidad que debe ser atendida junto con los demás requerimientos técnicos del trabajo, tal como puede apreciarse en las palabras de otro integrante:

*“...a nosotros antes nos capacitaban y nos daban todo este tipo de espacios para hablar cosas tanto a nivel personal, como a nivel de la formación, como a nivel de trabajo propiamente... eso se ha perdido... yo creo que es importante... tenemos cosas adentro... pero es trabajen y trabajen... informes y muchas cosas las dejamos de lado... estos espacios son muy importantes”*

En este sentido conviene señalar que, partiendo del hecho de que el clima grupal constituye un aspecto fundamental para la producción de los grupos, atender los aspectos emocionales, afectivos y humanos de las personas que conforman los equipos de trabajo debe ser una tarea permanente dentro de los procesos institucionales y es algo que las y los participantes consideran debe rescatarse del pasado institucional.

### ***La institución es algo más que un edificio y una estructura normativa y operativa***

Desde la primera sesión fue notorio que la identidad de las y los participantes se encuentra estrechamente vinculada a la identidad institucional. Este vínculo identificadorio, pone de manifiesto un pacto psicológico, un contrato latente, un movimiento de dos vías en el que las y los funcionarias(os) se “comprometen” a entregarse a la misión institucional y a entregar a la institución su trabajo, su dedicación y sus esfuerzos a cambio de una pertenencia, de un reconocimiento social desde la misión institucional, de un espacio para satisfacer sus aspiraciones y necesidades personales (materiales, psicológicas, sociales y culturales), así como de un sostén de su identidad personal. Esto es evidente en las mismas palabras de algunas(os) de las(os) integrantes:

*“...soy responsable con mi trabajo... es parte de mi ser... le debo mucho al trabajo...”*

*“... no solo es un trabajo si no una experiencia y una vivencia que se pega hasta dentro de nuestra vida cotidiana...”*

*“...agradecido con el trabajo mío... porque me ha dado mucho y le ha dado mucho a mi familia... siempre ese agradecimiento lo he demostrado con mi parte positiva hacia el trabajo...”*

De esta manera, puede afirmarse que por un lado la institución (su clima laboral, su desarrollo, su dinámica, las relaciones que se establecen en ella, sus valores y prioridades, sus logros, entre otros elementos) es nutrida, construida y sostenida por las personas que la componen, haciendo de ella un organismo vivo y dinámico; y por otro lado, esa institución, con su misión, objetivos y valores (implícitos y explícitos), desafíos, esperanzas, luchas, logros y frustraciones se constituye a la vez en un soporte para la identidad de sus miembros, en un sentido de vida.

*“... significa compromiso y es un trabajo que es útil... el trabajo que hacemos tiene sentido... tiene sentido para otras personas y si tiene sentido para otras personas igual tiene sentido para la vida de nosotros... la juventud es un valor y una forma de relacionarse... el trabajo nos da satisfacción... hay dinamicidad y la posibilidad de crear... eso nos hace disfrutar del trabajo... en la medida en que aportamos... eso nos compromete...”*

*“... en mis tantos años de estar en la institución me marcaron muchísimo estas palabras... juventud, crítica, conciente y creadora... el sentido de la pertenencia, de la identificación, sentido de la vida que me han marcado mucho...si uno no tiene un sentido de la vida uno está perdido...”*

Dentro de ese vínculo entre las y los funcionarias(os) y la institución, encontramos frases que nos remiten a la identificación de las y los participantes con su población meta y con diversos elementos condensados en la representación social existente en torno a las personas jóvenes:

*“cuando ingresé al MNJ me llamó poderosamente la atención el término juventud y dije qué bonito... trabajar con jóvenes... trabajar con grupos significa dinamismo, proyectarse uno... el voluntariado... la energía...”*

*“...soy fiel creyente de la juventud...a pesar de mi edad, al estar a la par de la juventud como que he adquirido la alegría de ellos... soy muy alegre...”*

Es claro que la “juventud” en sí misma es asociada a valores relacionados con el dinamismo, el cambio, la creatividad, la esperanza, la utopía, la innovación, la alegría, entre otros. Pareciera ser este, el núcleo más fuerte de la identificación con la institución y a la vez un referente de identidad, así como de ideales que deben ser perseguidos: *“... me ha encantado el trabajo con la juventud, me gusta mucho pensar que trabajamos por los derechos... siento que si esa es la esencia de la institución, nos da como mucho peso en lo que hacemos...”*

Por su parte, encontramos también en las palabras de las y los integrantes del grupo una fuerte identificación con la historia de la institución, sus aspiraciones y sus valores (implícitos y explícitos) los cuales se asumen como parte de sus propios

valores. También encontramos, como un asidero más para la identificación con la institución, las relaciones interpersonales que se generan en el espacio institucional, tal como lo muestran las siguientes palabras: “... *parte de lo que disfruto de estar en la institución es por la gente con la que trabajo... siento que hay amigos...*”.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que las y los funcionarios son parte de la institución y la construyen, a la vez que la institución es parte de ellas(os) y aporta también a sus procesos de construcción de identidad y de proyectos de vida. Quizás por eso es que uno de los integrantes señala en una de las sesiones más emocionalmente intensa que “... *lo más importante de la institución es el personal... ¿cómo hacer para que todos crezcamos más?*”.

Esto además de revelar la dimensión humana inmanente de la institución, la cual trasciende lo formal, lo normativo, estructural y organizativo, así como señalar la necesaria atención de esa dimensión en los procesos de desarrollo institucional, ofrece una explicación a la resistencia de las y los funcionarias(os) frente a los cambios institucionales, más cuando estos amenazan el pacto psicológico (contratos latentes) y lo instituido —la identidad institucional— y son impuestos sin consultar o tomar en consideración la opinión y el criterio de quienes forman parte de la institución, tal como lo señalaba uno de los integrantes “... *no todos tuvimos el chance de deliberar para la aprobación de la Ley...*”.

Entonces son los procesos de cambio que pasan por alto esta dimensión revelada en el proceso, los que se constituyen en generadores de conflictos, sufrimientos, frustraciones, sentimientos de impotencia y enojo así como de resistencias exacerbadas en última instancia.

Es precisamente acá donde encontramos una de las principales fuentes del sufrimiento institucional, entendido este como el sufrimiento de los sujetos en el vínculo con la institución, la cual, como ya se explicó ofrece apuntalamiento de la identidad así como la satisfacción de necesidades y aspiraciones materiales, psicológicas, sociales y culturales.

### ***El Consejo de la Persona Joven: una historia de cambios, aciertos y desaciertos***

En el inicio del proceso el grupo se encontraba fundamentalmente instalado en el supuesto de que “el cambio” sufrido por la institución y que amenazaba la institución se debía a la promulgación de la LGPJ. Tal como lo afirmaba un participante en la primera sesión, “... *eso ha sido un cambio muy drástico...si de mí hubiera dependido jamás hubiera preferido cambiar lo que era el MNJ por el CPJ, lo que somos ahora...*”.

Así la vivencia de este cambio, invisibilizaba otros cambios (positivos y negativos) que la institución y sus funcionarias(os) han debido enfrentar a lo largo de su historia.

Es quizás lo reciente, pero fundamentalmente lo violento del cambio introducido por la LGPJ lo que propició esta visión parcial e incompleta de la historia institucional, con la que además de reducirse la capacidad de mirar el cambio desde una perspectiva crítica en la que se pudieran comprender las oportunidades y aspectos positivos que conlleva este cambio, se disminuía también la visión de las capacidades que la institución y el equipo humano que la conforma poseen para enfrentar los desafíos del cambio y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

No obstante conforme se avanzó en el proceso, el grupo fue abandonando ese lugar y supuesto rígido, identificando e incorporando una percepción más clara e integradora de la historia y de la realidad institucional: *“...quién no conoce la historia, está condenado a repetirla...yo sé que hay una época de oro...pero también hubo errores que no se pueden repetir...”*.

De esta manera, pudieron, recordar, hablar y recuperar críticamente la historia de cambios que se encuentran detrás de lo que hoy es el CPJ. En consecuencia, hablaron de personajes institucionales, estilos de dirección, cambios legales, decisiones técnicas y diferentes estructuraciones del trabajo que en la historia institucional representaron cambios, algunos más drásticos que otros, algunos considerados como aciertos y otros percibidos como equivocaciones o desaciertos.

Esto permitió recuperar el pasado de cambios, de aciertos y desaciertos como una manera de extraer lecciones aprendidas para enfrentar el cambio, como una forma de tomar conciencia de que se encontraban viviendo un cambio más, y que como lo hicieron frente a esos cambios pasados, se pueden corregir los errores, aprovechar los aciertos para salir adelante y seguir construyendo la institución en una historia que no es lineal sino que, como lo señaló uno de los participantes, *“a veces se avanza y a veces se retrocede”*.

### ***De la añoranza del pasado a la construcción del presente y del futuro***

De la misma forma en la que el grupo inició el proceso colocado en la percepción de una institución que “solo” ha “debido” cambiar violentamente con la LGPJ, también inició el proceso con una predominante añoranza del pasado institucional, representado por el *“glorioso y victorioso... y nunca superado”*, Movimiento Nacional de Juventudes (MNJ) —tal como lo describió uno de los participantes—, idealizando una historia institucional que aparentemente no podía ser mirada críticamente.

Esta dificultad inicial se hace evidente en las palabras de uno de los participantes durante la segunda sesión:

*“creo que lo que soy ahora en este momento se lo debo al MNJ... muy difícil voy a hablar de la institución... muy difícil criticar a una institución que me ha desarrollado... que me ha dado todo este proceso”*.

De esta forma, tal como ya lo hemos señalado, la institución y su historia tomaba forma, una forma humana en la que las y los participantes afirmaban, sin decirlo explícitamente: nosotros somos la institución, nosotros hemos hecho y hacemos la institución, la institución nos hace y nos ha hecho.

Fue evidente en las dos primeras sesiones, la predominancia de esta añoranza por el pasado en el grupo, desde la que los recuerdos “felices” fluían, las anécdotas emanaban y se imponían como espacio de disfrute para las y los participantes y como una historia no recogida desde lo formal (“*no todo está escrito*” señalaba una de las integrantes).

Desde esa añoranza, desde ese arraigo al pasado institucional, desde esa sutil dificultad de separar la historia institucional y la personal y de entender que ser crítico con el pasado no significa agredir la institución o lo que ellas y ellos han hecho por ella, es desde donde las y los funcionarias(os) viven y sienten la frustración, la confusión, la ambivalencia en relación con los cambios que están experimentando a partir de la promulgación de la LGPJ, tal como puede entenderse de las palabras de dos de los participantes:

*“... hay heridas que no han sanado...”*

*“... tenemos nuestra edad... qué sentimientos más encontrados... ha sido doloroso aunque esperanzador...”*

Es interesante observar, que quizás la dificultad de trascender el pasado así como el sufrimiento que viven las y los funcionarias(os) por los cambios que introduce la LGPJ (o lo que hemos llamado sufrimiento institucional) se origina, en parte, en la amenaza que perciben hacia el intenso vínculo que tienen las y los funcionarios con el trabajo directo con las y los jóvenes, el cual ha llegado incluso a ser parte del apuntalamiento de su identidad personal, y al cual de alguna manera la ley le pone un límite, por cuanto esta propone y coloca a la institución en otro lugar, no tanto de la acción y la ejecución directa de acciones con las y los jóvenes sino en el de la rectoría. Tal como lo señala uno de los participantes “*...la ley nos ha alejado de los jóvenes...*”.

Conviene señalar sin embargo, que el grupo venció esas primeras resistencias y aunque en todas las sesiones —incluso hasta la última— algún miembro del grupo se hacía cargo de esa voz de la añoranza, de esa tendencia a la regresión, a quedarse atrapados en el pasado institucional idealizado, a la inmovilización, a la parálisis y a la resistencia al cambio, esta posición grupal fue cediendo conforme avanzó el proceso y se fue imponiendo un criterio de realidad, a través de distintas formas de confrontación de las posiciones regresivas del grupo, tal como puede entenderse en las palabras de dos de las participantes durante la tercera sesión: “*...hay un criterio de realidad...la Ley se aprobó y tenemos que organizarnos a partir de ella....*”; “*...seguimos en el MNJ, pero ya no estamos ahí...*”.

De esta manera, el grupo fue avanzando en el desarrollo de una mirada crítica del pasado, mucho más realista, desde la cual se podían valorar las cosas positivas y negativas y mirar con mayor esperanza el presente y el futuro. Algunas de las participaciones de las y los integrantes del grupo lo hacen palpable de la siguiente forma:

*“... tengo una visión histórica... extraño muchas cosas del MNJ pero me gusta saber el rango que tiene ahora el CPJ... sé que hay una historia de oro pero sé que también hay una historia de plata y tal vez alguna de bronce... el CPJ le rejuveneció... hay cosas que tenemos que rescatar del MNJ para el Consejo...”*

*“...yo entiendo la nostalgia que genera pensar en el Movimiento en sus épocas... pero a partir del 98 cuando se hace la reestructuración, yo lo digo así, a pesar de que fue doloroso y muchos compañeros se fueron, fue como darle una patada a la institución para que se renovara... con la Ley, a pesar de que hubo un sí-que-no, si la Ley no se aprueba en este momento el MNJ no existiría... por la situación financiera y el decaimiento de la institución...”*

También esta evolución se hace evidente en una escultura humana desarrollada en la tercera sesión en la que, el grupo coloca a dos de sus integrantes de mayor antigüedad mirando hacia “el pasado” con “cara de análisis” (en palabras de uno de los integrantes: *“... quienes miran al pasado deben asumir una posición más reflexiva... como tratando de representar el ver qué tomamos del pasado para el futuro...”*) pero agarrados del círculo humano formado por la mayor parte del grupo, quienes se toman de la mano en el espacio denominado como presente y miran a la LGPJ que han colocado en el centro del círculo y a un integrante mirando con esperanza (tal como lo describió un integrante del grupo) hacia el futuro y caminando hacia él.

Esta nueva posición, mucho más progresiva puede interpretarse en las siguientes frases pronunciadas por algunos integrantes del grupo entre la segunda y la cuarta sesión:

*“... la utopía... el ser humano siempre tiende a una meta, a algo que a veces no se alcanza... pero es una lucha... es un esfuerzo que hace el ser humano para lograr algo...que no se termina”.*

*“esta manita en blanco la dejé en blanco porque siento que no todo está escrito... en este momento nosotros estamos creando, innovando”.*

*“...tenemos que seguir adelante”*

De este modo el grupo re-dimensiona y re-significa la necesidad de mirar al pasado como fórmula de aprendizaje, como condición necesaria para retomar los aspectos positivos y no repetir los errores del pasado en la construcción del presente y del futuro. Tal como lo afirma una de las participantes *“... quien no conoce la historia está condenado a repetirla...”*.

En esta línea, las y los participantes consideraron entre los aspectos que debían desecharse del pasado, *“la politiquería y el activismo”, “el control político sobre los y las jóvenes”, “la poca evaluación técnica de las actividades”, las “ocurrencias”, “la filosofía de mano de obra barata y cooptación de las organizaciones”, los “chismes” y otras prácticas dañinas para la institución como el “amiguismo” (haciendo referencia al nombramiento de personas o la asignación de responsabilidades tomando como fundamento la amistad y no criterios técnicos y objetivos).*

Por su parte, en cuanto a los aspectos que consideraron debían recuperarse del pasado institucional para la construcción del presente y del futuro se señalaron: *“el compromiso con las(os) jóvenes”, “el vínculo estrecho con las(os) jóvenes”, “el reforzamiento del espíritu altruista”, “la mística del trabajo”, “el trabajo en equipo”, “la educación no formal”, “la capacitación y la reflexión sobre el trabajo”, “la experiencia del trabajo con jóvenes, liderazgo y organización”, “el valor del voluntariado (social, ambiental, comunal)”, “experiencia en organización de eventos, talleres, campamentos”, “la participación juvenil organizada”, “la coordinación interinstitucional y alianzas estratégicas”, “la solidaridad”, “una estructura institucional definida”, “hablar un mismo idioma”.*

Así, el grupo fue poco a poco moviéndose de la regresión y la resistencia al cambio a la progresión y la disposición al cambio mismo, tal como se puede desprender de frases tales como: *“...tenemos una gran tarea...nos da esperanza...ver la institución fortalecida...”; “...hay fortalezas internas...tenemos que seguir adelante...”; “...puede ser que no trabajemos como antes tan cerca de los jóvenes, pero podemos y tenemos que llevar a otros espacios, a otras instituciones el conocimiento sobre cómo trabajar con juventudes, lo que significa trabajar con los jóvenes...hacer entender a la gente el enfoque de juventud...”.*

Desde este nuevo lugar el grupo exploró diversas necesidades para seguir construyendo y fortaleciendo la institución. De esta manera las y los participantes hablaron de la necesidad de reunirse y de fortalecer la mística, el compromiso por el trabajo y el amor por la institución.

Quizás el salto cualitativo en el aprendizaje llegó cuando empezaron a tomar conciencia de lo que les pasa como equipo de trabajo: *“...somos como islas...”* señaló uno de los participantes, mientras que otra señaló *“...hace tiempo que no tenemos reuniones de todo el personal...”.*

Con este salto, el grupo asumió una posición más proactiva frente a lo que se encuentran viviendo señalando que era necesario que lo que se estaba trabajando en este proceso grupal debía ser trabajado con otros funcionarios y que debían plantear algunas sesiones de discusión y análisis, empezando por tener una sesión con el Director de la institución.



## ***De la polarización y la fragmentación a la integración***

En el proceso grupal fueron relevándose una especie de polarizaciones y fracturas existentes en la institución, que afectan la sinergia en el trabajo de equipo y en su operatividad misma. Estas polarizaciones y fracturas también se hicieron patentes en la percepción que las y los funcionarias(os) tienen respecto de la misma institución y de las situaciones que se viven dentro de ella.

Es importante mencionar que esta fragmentación, bien puede reflejar una coyuntura institucional e incluso social y política (como parte de la ineludible influencia que tiene el contexto en la institución y en las vivencias subjetivas de las personas).

Así, desde la primera sesión aparecieron elementos que anunciaban esta influencia del contexto. Cuando confeccionaron sus camisetas (en la actividad de reconocimiento durante la primera sesión) uno de los participantes al ver un corazón en una de las camisetas de sus compañeras preguntó riendo “¿ese corazón es del Sí o del No?”, con lo cual trajo al grupo la coyuntura política y social en la que nos encontrábamos y que probablemente marca al grupo en su momento también. De igual forma, al presentar su camiseta otra participante señala “...los colores rojo y azul... no crean que es por social cristiano sino que es un asunto para el país...”

Esto hacía emerger, aunque en ese momento de forma encubierta y latente, la polarización que vive el grupo (como reflejo probable de la misma polarización institucional) y los temores, prejuicios, fantasías implicadas en ella.

Quizás la principal polarización que se hizo clara en el proceso fue la existente entre la posición que se coloca en el lugar de las pérdidas, del enojo, de la molestia, de la incomodidad y de la resistencia al cambio; y la posición que se coloca más en la disposición al cambio y las posibles ganancias que podría obtenerse del mismo.

Este es probablemente uno de los nudos del conflicto latente más grande, no obstante, al transcurrir de las sesiones y del proceso emergieron otras polarizaciones que se relacionaban con divisiones entre “el pasado” y el “presente”; entre “la parte administrativa” y “la parte técnica”; entre los “viejos” y los “nuevos”; entre “los de Guadalupe” y “los de San José” (haciendo referencia a las dos instalaciones en las que se ubican los empleados); entre “las autoridades” y los funcionarios; entre otras.

Es claro que toda esta polarización aparece como un obstáculo para la tarea grupal y, de igual forma podríamos afirmar, para la tarea de la institución. Esto por cuanto imposibilita la acción articulada y proactiva, la cooperación y el trabajo en equipo, destinando y atrapando a las y los funcionarios en una especie de inmovilización entre la idealización y la queja.

Es interesante observar que ya desde la primera sesión, una de las participantes, enunciaba la necesidad de romper algo que todavía en ese momento no estaba del todo claro porque no había salido con claridad en el proceso:

*“... yo pienso que el trabajo no lo hace uno en forma individual... es un trabajo de todos, es un trabajo en grupo... si un eslabón de la cadena se rompe... se rompe el trabajo o se atrasa el trabajo... esto lleva una unión de equipo, que todos tenemos que estar sintonizados en lo que estamos haciendo y hacerlo con ganas para que no se rompa la cadena... la solidaridad que debe haber entre todos, la cooperación para que salgan bien las cosas... la mística porque si uno no trabaja con mística creyendo en lo que uno está haciendo no van a salir las cosas bien... eso conlleva esfuerzo y hay que tener calor humano para poder enlazar un poco el grupo... un trabajo en equipo lleva todo esto”.*

Y de igual manera, en la cuarta sesión una de las integrantes actuando como líder de progresión, llama la atención del grupo sobre algo que evidencian en su discurso *“...vean cómo hablamos...la parte administrativa y la parte técnica, los de Guadalupe y los de San José...hay una división desde el lenguaje que utilizamos...pero somos una sola institución...”*. A partir de esto el grupo asume una postura reflexiva e incluso algunas(os) asienten con la cabeza. Finalmente, otra integrante señala que la división geográfica acrecienta la división institucional, como un intento por colocar afuera los factores que han venido contribuyendo con ese funcionamiento fragmentado de la institución.

Así, esta polaridad se mostraba también en la vivencia de las y los integrantes del grupo dentro de la institución. Por una parte aparecían una serie de elementos institucionales que les motiva a trabajar para la institución, que les hace sentir satisfechos y orgullosos, que les aporta a su propia identidad; y por otra y en forma no integrada, aparecían una serie de aspectos que podrían calificarse como negativos, amenazantes, frustrantes, etc. Incluso, en algunos momentos parecía que en las discusiones se hablara de dos instituciones diferentes.

Esto fue mucho más claro en la cuarta sesión cuando, después de tres sesiones en las que se había hablado de las identificaciones y satisfacciones de trabajar para el CPJ, en medio de un clima grupal de tensión y dolor, irrumpió con fuerza en el grupo una sensación de malestar, impotencia, frustración y sufrimiento por situaciones que han venido sucediendo en torno a los cambios institucionales y que opacaban casi por completo esos otros elementos positivos que se venían resaltando, como lo son los recursos personales y grupales para enfrentar los cambios.

De este modo, en la cuarta sesión las y los participantes plantearon que antes, *“... a pesar de la politiquería se tenían muy claros los roles y muy claro lo que había que hacer...”*. También señalaron que *“... antes había más unión...”*, que *“...se ha perdido la mística...el amor a la institución...”*, que *“... no hay mecanismos para resolver...”* y que *“... hay una debilidad espiritual en todos...”*

Como se deduce de estas frases, en esa sesión el grupo entra en un momento depresivo intenso que no les permitía más que hablar del sufrimiento institucional. Así hablaron de confusión de roles, sobrecarga de trabajo, polarizaciones y problemas de comunicación, fragmentación de la vida (*“la fiesta afuera y 8 horas*

*laborales*”), violencia desde medidas administrativas, agresión solapada entre las y los compañeras(os), chismes, entre otras situaciones.

Se mueve de esta manera al lugar de la indefensión, de la impotencia, de la parálisis, la victimización y la vulnerabilidad. A partir de estos sentimientos, los cuales superaban la evolución hacia la proactividad que habían venido produciendo en sesiones anteriores, se evidenciaba nuevamente la fragmentación de la vivencia dentro de la institución y las dificultades que se encuentran viviendo como grupo, de la misma forma que hacía evidente la existencia de un conflicto latente, que por su intensidad les dificultaba canalizar la energía hacia la tarea, manteniéndose en una dinámica defensiva y aprehensiva.

*“... yo no quiero sentirme enojada ni temerosa de quién está a la par... Llego al trabajo y tengo que estar alerta...”*

*“... todos los días le pido a Dios fortaleza... estoy viviendo mucha inestabilidad... he estado desmotivada”*

Por otra parte, conviene destacar también que desde esa posición fragmentada y polarizada, si bien aparecían algunas perspectivas que apuntaban a una mirada crítica hacia sí mismos (como individuos y como grupo), en general predominaba una percepción de que las dificultades institucionales son responsabilidad de *“las autoridades”*, imposibilitándose de este modo que ellas(os) pudieran verse dentro de esas dificultades como co-responsables. Esta situación los sumía aún más en una especie de frustración e impotencia que les paralizaba y les dolía.

De esta forma, la posición del grupo a estas alturas del proceso imponía la necesidad de atender el conflicto latente que emergía y que se imponía como un obstáculo para el logro de los objetivos iniciales del proceso.

Esto de alguna forma pasaba por facilitar espacios que permitieran la integración de los diversos elementos implicados en la institución y en la vivencia que las y los funcionarias(os) tienen de la misma, así como en una integración de la experiencia institucional que les permitiera sentirse co-partícipes, co-protagonistas y co-responsables de lo que estaba aconteciendo.

Precisamente en esta dirección, ya al final de la cuarta sesión, en forma espontánea y como en un intento de sobreponerse al momento grupal e institucional que estaban viviendo, algunos integrantes asumieron una posición más autocrítica y más proactiva, tal como puede observarse en las siguientes palabras:

*“... los aspectos negativos no deben darnos sentido a la vida o al trabajo...”*

*“... me pregunto hasta qué punto he sido instrumento de discordia o de paz...”*

*“... sé que estoy fallando, no tengo el suficiente tiempo... sé que es necesario crear espacios de trabajo conjunto...”*

Para la quinta sesión, las y los participantes no solo discutieron los elementos positivos y negativos que coexisten en la cotidianidad institucional, si no que examinaron críticamente y con detalle diversos procesos que les afectan y de los cuales también participan de una u otra forma, tales como el egoísmo; los problemas de comunicación entre compañeras(os); *“el choteo, los chismes y las bromas”* como forma de comunicación preferida y para disfrazar agresiones; la *“lucha de fuerzas”*; las *“persecuciones entre compañeras(os)”*; la *“serruchadera de piso”*; la *“inestabilidad emocional”*; el *“conformismo”* de algunas(os) funcionarias(os); el desconocimiento de lo que las(os) demás compañeras(os) hacen en su trabajo; el *“oportunismo”*; la *“confusión de funciones”*; la *“ausencia de mecanismos institucionales que canalicen sugerencias”*; entre otras.

Lo más relevante de esta sesión es que las y los participantes asumieron una posición más integrada y autocrítica, preguntándose y reflexionando sobre el papel que ellas(os) juegan en el estado de la situación institucional, con lo cual se potencia las posibilidades de salir de la impotencia y retornar a la acción.

Así, frente a la propuesta del facilitador de que respondieran a la pregunta *“¿Qué he hecho yo para contribuir con la situación o el estado actual de la institución?”*, las y los integrantes señalaron entre algunas cosas:

*“... me he mostrado pasivo... he evadido situaciones...”*

*“... no me manifiesto con quien corresponde para dar mi aporte...”*

*“... reacciones ante apreciaciones de algunos compañeros... no involucrarme... ver, oír y no decir nada... compartir con un grupo pequeño de compañeros... silencio...”*

*“... guardar silencio ante las injusticias, falta de respeto a los compañeros/as en cuanto a que se ignoran sus funciones, sus competencias, sus trabajos, sus logros... guardar silencio ante la falta de un norte, el activismo y el apaga incendios, las ofensas a compañeros/as (doble sentido, bromas, etc.)...”*

*“... dejarme envolver por la dinámica de la institución...interactuar con esa realidad oponiendo muy poca resistencia a ella...apartarme luego de esa realidad y vivir con ideales y valores diferentes dentro de la misma institución...”*

De este modo, las y los participantes retornan a una posición más esperanzadora pero fundamentalmente más activa, primero esclareciendo el lugar personal y la necesidad de un *“verdadero cambio de actitud personal”* y luego comprendiendo que es necesario *“formar un equipo para enfrentar lo que se vive”*.

En este sentido, el grupo da un nuevo salto cualitativo en el aprendizaje el cual se condensa en un aporte que hace uno de los participantes al decir que *“quienes comparten un sentido de comunidad, alcanzan más rápido la meta”*, ubicando esto como el desafío fundamental.

De esta forma, en la sexta sesión las y los participantes expresan diferentes compromisos personales tales como:

*“... un trabajo con mucha ética, tolerancia y responsabilidad...”*

*“... diálogo... conversar, abrirnos, aclararnos, cómo se piensa del otro lado... respeto... compromiso con el trabajo y con uno mismo... asertividad en el diálogo...”*

*“... plantearle a las autoridades la necesidad de establecer un espacio de convivencia entre los funcionarios... revisión de la programación institucional...”*

*“... trabajar más en mis cualidades como persona... ser más tolerante y comprensiva... ser más comunicativa... hacerme escuchar más... tratar de impedir que no se hable de compañeros en su ausencia... denunciar las injusticias...”*

*“... romper el silencio... no permitir la injusticia y las malas informaciones... adoptar una actitud de servicio y de solidaridad...”*

Esto les permitió avanzar hacia la definición (y con esto la integración) de un proyecto grupal con el que cerraron la sexta sesión: reunirse con el Director para hablar abierta, francamente y respetuosamente sobre cómo se sienten actualmente en la institución, respecto de lo que perciben está sucediendo en la institución y sobre algunas cosas que podrían hacerse para mejorar el estado de la institución.

### ***La violencia institucional: un obstáculo para el desarrollo y la operatividad del CPJ***

A partir de la evolución del proceso, es claro que si bien los cambios institucionales en sí mismos hacen surgir la resistencia, el aspecto central de la misma pareciera estar más bien referido a la forma en cómo se dan esos cambios.

En este sentido, resulta interesante observar que, antes de que iniciara la sesión en la que irrumpieron con fuerza la frustración y las sensaciones de amenaza, impotencia y parálisis, el grupo comentaba sobre un cambio que fue ordenado de último momento y que no había sido consultado, ni informado; a la vez que no se conocía entre las y los participantes las razones de dicha decisión.

Esto pareciera abonar a la hipótesis de que aquellos cambios que no pasan por procesos de información, discusión, análisis y deliberación grupal generan una fuerte amenaza a lo instituido, a la identidad institucional y por ende a la identidad individual por el estrecho vínculo existente entre estas dos dimensiones.

De esta manera, la utilización del poder (aunque legítimo) en los procesos de toma de decisiones sin que exista la posibilidad del análisis colectivo, de la discusión o al

menos de la información, es vivida como violencia institucional y aparece en el escenario como la principal fuente de sufrimiento institucional.

Siendo así, se constituye también en el mayor obstáculo para la operatividad, la eficiencia y la eficacia. Tal como lo señala una de las participantes en la quinta sesión “... *no hay espacios de información para que las personas puedan comprender y participar de las decisiones...*”. O como señala otro participante, “... el silencio es violencia...”.

Esta violencia, si bien ha estado presente en la historia institucional, tal como lo evidencian algunas de las historias que emergieron en el proceso, fue sentida con particular intensidad por las y los funcionarias(os) con la aprobación de la LGPJ, por cuanto en dicha gestión y decisión parlamentaria no fueron retomados y respetados los esfuerzos y aportes de las y los funcionarios. En otras palabras la LGPJ se aprobó sin que las y los funcionarias(os) tuvieran posibilidades de reaccionar frente a esa decisión de personas que estaban fuera de la institución: “...*la LGPJ lesionaba al MNJ... pero no fue posible reaccionar...*”.

Esta vivencia de la violencia institucional se condensa en la metáfora utilizada por uno de los participantes:

*“es como que de pronto esté uno con una novia o con la esposa y que te lleguen a decir...esta ya no es su novia, no es su esposa...es esta otra y punto...le gusto o no le gustó...punto...eso ha sido un cambio muy drástico...”*

Como puede observarse, de este modo, el cambio y la forma en cómo este se da, deriva en una sensación de desarraigo, de violencia hacia la identidad, tal como otro participante señala: “*con la reestructuración...he venido muy perdido*”.

Conviene destacar en ese sentido, que ante la violencia, ante la amenaza permanente del cambio, ante la sensación de inestabilidad, ante los vacíos de información, el grupo se mantiene a la defensiva, desde una posición de impotencia y parálisis, solo funciona desde un mecanismo defensivo, lo cual los sume en una situación que afecta su capacidad y su potencial de productividad.

Esta violencia hace referencia a múltiples aspectos dentro de los que una de las participantes destaca: “... *no hay flujo de información y comunicación para informar a los demás de lo que se hace...*”.

Esto establece un desafío pendiente y urgente de atender, por cuanto puede generar mayores inconvenientes y obstáculos en los procesos institucionales.

## IV. A modo de conclusión y algunas recomendaciones

Al finalizar la ejecución del proceso de intervención grupal con las funcionarias y los funcionarios del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, se hace relevante exponer algunas reflexiones finales a modo de conclusión, que permitan a la vez, sustentar algunas recomendaciones orientadas al fortalecimiento del Equipo de Trabajo de la institución y la potenciación de su operatividad en la búsqueda de los objetivos que su nueva misión institucional impone.

Conviene señalar que si bien cada grupo con el que se trabaja (aunque sean de la misma institución) posee una dinámica singular debido a la particular interrelación de las variables que inciden en ellos, es también necesario señalar, que los grupos pueden considerarse dentro de las instituciones, como espacios donde se “anudan” o “condensan” (aunque no de forma unívoca) las diferentes dimensiones, ideologías, valores, historias, conflictivas, contradicciones y fracturas presentes en una institución.

De este modo, si bien no puede considerarse que los diversos elementos emergidos en el proceso grupal son un simple reflejo de lo que se vive en la institución, sí puede afirmarse que en el proceso grupal desarrollado han emergido diversos elementos y dimensiones que nos dejan ver, de alguna manera, lo que acontece en la institución, la cual es su contexto. Así, los elementos emergidos en el proceso brindan luces sobre algunos de los aspectos que están presentes en el entramado institucional y que deben ser atendidos.

En primera instancia se hace necesario resaltar que el grupo demostró un alto nivel de compromiso a través de todo el proceso, lo cual no solo fue evidente por su puntualidad y asistencia sino por su participación e involucramiento activo en las sesiones. Este compromiso con el proceso no puede más que entenderse desde el compromiso y fuerte vínculo que tienen con la institución y su misión, lo cual puede considerarse como parte del capital que posee la institución.

Por su parte, es conveniente señalar que si bien el proceso debió ser reorientado en cuanto a algunos de los objetivos iniciales de la intervención<sup>3</sup>, esta situación en sí misma permitió que se hiciera evidente, una dificultad latente que debía ser atendida en ese momento y que debe ser examinada con cuidado por cuanto se encuentra a la base de la motivación que las y los funcionarias(os) poseen en torno al trabajo que desarrollan para la institución. Ese momento vivido en el proceso definió y subrayó a la vez, el tema central de la intervención: los procesos de cambio institucional y su impacto en el grupo (y las/os funcionarias/os).

---

<sup>3</sup> Tal como se explicó en la descripción del proceso, debió abandonarse la revisión conceptual de la “rectoría” en tanto misión institucional asignada al CPJ para atender, contener y elaborar la irrupción de afectos intensos y profundos referidos a un momento depresivo y a una sensación de amenaza, frustración e impotencia emergida entre las y los participantes.

De esta manera, es claro que el grupo ha venido experimentando, junto con el resto de la institución, una serie de cambios, algunos de los cuales han generado como contrapartida una posición de resistencia. Es conveniente señalar que si bien, los cambios (pequeños o grandes) han sido parte de la misma historia institucional (tal como se pudo revisar con el grupo), son los cambios introducidos a partir de la Ley General de la Persona Joven los que han hecho moverse al grupo a una posición predominantemente y fuertemente resistencial.

Ahora bien, en el proceso se ha logrado identificar que la resistencia al cambio en este grupo en particular (y podríamos atrevernos a pensar que en el resto del equipo humano de la institución) tiene su origen fundamentalmente en dos fuentes:

1. El alto grado de identificación de las(os) funcionarias(os) con la institución, con sus valores, su misión y su población objetivo (aspectos que aportan a la propia identidad de las/os funcionarias/os) y la sensación de amenaza de esta a partir de los cambios.
2. La forma en cómo se han dado y se han manejado los procesos de cambio institucional.

En cuanto a la primera fuente de resistencia, ha sido evidente en el proceso que el hecho de que la LGPJ plantee modificaciones significativas en la visión y la misión institucional, lo cual demanda de la institución y sus funcionarios otro tipo de acciones (de menos ejecución directa con las personas jóvenes) y posiciones frente a la población objetivo, ha representado un cambio profundo que se siente como una amenaza a la misma identidad personal, debido a la estrecha relación existente entre identidad individual e identidad institucional.

En cuanto a la segunda fuente de resistencia al cambio, aunque también se hace evidente con la aprobación de la LGPJ, se refiere también a prácticas institucionales que anteceden y suceden a esta. Pareciera claro que la forma en cómo se han dado y se han manejado los procesos de cambio han sido vividos desde la imposición, sin información, sin discusión y análisis, y sin la participación real de las(os) funcionarias(os) en las deliberaciones y en la toma de decisiones.

Este manejo de los procesos de cambio no solamente es vivido por las(os) funcionarias(os) como una experiencia violenta y de desarraigo, que por tanto les genera malestar, dolor e incomodidad en la relación que han establecido con la institución, sino que aumenta la incertidumbre, la confusión, la frustración, el enojo, la impotencia y la parálisis (sostenida desde una idealización del pasado que atrapa a las personas y no les permite mirar las oportunidades que ofrecen los cambios para la construcción de un presente y de un futuro).

De igual manera, este tipo de conducción de los procesos de cambio institucional, facilita la instalación de polarizaciones, de fragmentaciones, de dinámicas informales nocivas para el trabajo en equipo (vgr. los rumores y chismes), e incluso de prácticas violentas solapadas entre las personas que conforman los equipos de trabajo, entre



otras. Todas dinámicas que afectan la motivación en el trabajo, la producción individual y grupal, así como el enfrentamiento positivo del cambio.

En este sentido, el manejo, la conducción y el liderazgo en los procesos de cambio se constituye en una tarea fundamental y estratégica en el desarrollo institucional. Desde esta perspectiva, es necesario que en el manejo de los procesos de cambio, la conducción se oriente al desarrollo de estrategias y espacios de participación de todas(os) las(os) funcionarias(os) en los que se informe con claridad y profundidad sobre los cambios, y se busque y se permita ampliamente el análisis, la reflexión, la discusión, la expresión de opiniones, la búsqueda de consensos, la superación de diferencias y la construcción de alternativas frente a los cambios.

En este sentido, es importante enfatizar algo que fue resaltado por las y los participantes del proceso: el factor más importante en los procesos institucionales (y este no es la excepción) es el recurso humano. Son las personas quienes le dan vida a la institución, quienes logran los resultados esperados, quienes operacionalizan los enfoques y las políticas e implementan las estrategias, las acciones y las actividades.

Estos aportes se potencian además cuando las personas que trabajan para la institución, se sienten cómodos, seguros, tomados en cuenta, y mucho más aún, si comprenden los procesos globales (además de los que de por sí les corresponde por su puesto) y establecen relaciones cordiales, complementarias y sinérgicas con las(os) demás miembros del equipo.

En línea con esto, el proceso ha sacado a la luz algunas dificultades para que el equipo en pleno (de la institución) se encuentre en las condiciones óptimas de relación y coordinación sinérgica que facilite el enfrentamiento de los procesos de cambio y, en general de planificación y ejecución de las acciones institucionales. En el proceso se han evidenciado polarizaciones y fracturas que dificultan los procesos de coordinación intrainstitucional. Estas dificultades se intensifican además por la propia división geográfica de la institución.

Desde esta perspectiva, ha quedado evidente también, la necesidad de las(os) funcionarias(os) de mantener espacios permanentes y periódicos para el encuentro, el compartir (humano y profesional), la información de los procesos que enfrenta la institución, la socialización de lo que se hace y de lo que se ha aprendido en experiencias específicas, la realimentación del trabajo, la planificación conjunta, la reflexión y la discusión, la construcción de un marco conceptual y referencial común, la capacitación y actualización de conocimientos, entre otros.

Es importante subrayar, a partir de lo acontecido en el proceso, que estos espacios no deben obviar, y mucho menos reprimir la dimensión afectiva-emocional de las(os) integrantes del equipo, sino que más bien debe ser integrada en los espacios, de tal modo que las dificultades propias de esa dimensión puedan elaborarse y no se constituyan en obstáculos ocultos (latentes) de los procesos, que a la larga desvíen las energías del grupo, le desgasten y reduzcan su efectividad.

Precisamente en esta dirección, conviene señalar que el proceso del cual se da cuenta en el presente informa, es un buen ejemplo de cómo la incorporación de la dimensión afectiva-emocional en los procesos grupales posibilita la elaboración de las dificultades (aunque sean obstáculos no claramente identificados), el aprendizaje, el mejoramiento de las relaciones y la evolución hacia posiciones más proactivas y constructivas.

De este modo, a continuación se puntualizan algunas recomendaciones que surgen del análisis del proceso:

1. Replicar un proceso similar al que se ha generado con este grupo pero considerando al resto de las(os) funcionarias(os) de la institución. Esto por cuanto se ha podido observar que hay elementos y vivencias comprendidas en los cambios institucionales que deben ser elaborados para que no sigan siendo un obstáculo oculto en los procesos de desarrollo institucional.
2. Generar un espacio que permita al Equipo de Trabajo asumir el objetivo original de este proceso relacionado con reorganizarse conceptual y operativamente y así asumir de forma más eficiente su nueva misión.
3. Propiciar un espacio permanente y periódico de encuentro para todo el personal de la institución que permita mejorar las relaciones entre las(os) funcionarias(os) de la institución de tal modo que se propicie su integración y su consolidación como equipo de trabajo. En este sentido, si bien el espacio podría cumplir con varios objetivos estratégicos que permitan la potenciación de la eficacia y eficiencia de la institución (capacitación, información sobre los procesos institucionales, planificación, análisis y toma de decisiones sobre asuntos específicos de la tarea institucional, entre otros), no debe perderse de vista la necesidad de contemplar aspectos relacionados con las relaciones interpersonales, la comunicación, la resolución de conflictos, etc.
4. Particular importancia tiene la facilitación de procesos que mejoren la vinculación y comunicación entre el área administrativa y el área técnica de la institución. En este sentido, se sugiere implementar espacios específicos en los que se cuente con la participación de ambas partes, aún más si se trata de espacios para la toma de decisiones que involucra o afecta a ambas partes.
5. Incrementar la cantidad de información que fundamenta las diversas decisiones tomadas desde las autoridades, y en la medida de las posibilidades, generar procesos democráticos de discusión y análisis de las situaciones para la toma de decisiones de tal forma que las(os) funcionarias(os) puedan expresar sus opiniones, preocupaciones y aportes.
6. Evitar la utilización de canales informales para la comunicación en cualquier vía, ya que eso dificulta enfrentar situaciones y conflictos y por el contrario afecta el clima organizacional y se presta para otras prácticas nocivas.

7. Acelerar en la medida de las posibilidades la definición de la nueva estructura institucional disminuyendo así el tiempo de incertidumbre y el monto de ansiedad que esta provoca.

## V. Fuentes bibliográficas consultadas

- Consejo Nacional de la Persona Joven (2002). Informe de Planificación Plan Nacional de Desarrollo II semestre 2002. San José: CPJ.
- Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven. (2003a). Balace de la institucionalidad de la juventud en Costa Rica. San José: CPJ.
- Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven. (2003-2004). Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (2004b). Política Pública de la Persona Joven.. San José: CPJ.
- Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, Programa Estado de la Nación, Fondo de Población de las Naciones Unidas (2006). Plan de acción de la Política Pública de la Persona Joven. San José: CPJ-Estado de la Nación-UNFPA.
- Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2007). Plan Nacional de Desarrollo “Jorge Manuel Dengo Obregón”. San José: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Fernández, A. (1987). “Re-pensar los grupos (Algunas reflexiones teóricas con respecto al grupo y su contexto)”. En Temas grupales por autores argentinos. Tomo I. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Kaés, René. (1996). “Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En: La Institución y las instituciones. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Kin, K. (2007). Psicodrama: Un dispositivo para la producción creativa. En línea: [http://www.psicodramatistas.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=32](http://www.psicodramatistas.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=32)
- Krauskopf, D. (2003). “La Construcción de políticas de juventud en Centroamérica”. En: Dávila, O. (editor). Políticas públicas de juventud en América Latina: políticas nacionales. Santiago: CIDPA Editores.
- Ley General de la Persona Joven (Ley Nº8261). Aprobada por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica el 20 de mayo de 2002. San José.
- Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes - Movimiento Nacional de Juventudes. (2002). Oferta pública de juventud en Costa Rica. San José: MCJD –MNJ.
- MNJ (2001). Informe Final 90 Días Movimiento Nacional de Juventudes. San José: MNJ.
- Pichón-Riviere, E. (1978). “El concepto de portavoz”. En: Revista Temas de Psicología Social, No. 2. Buenos Aires.
- Puget, J. (1994). “Efectos de un contexto corrupto en la dinámica grupal”. En: Revista Clínica y Análisis Grupal, No. 66. Mayo / Agosto. Madrid.

- Quiroga, A. (1987). Enfoques y perspectivas en Psicología Social. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Ulloa, F. (s/f). "Psicología de las Instituciones, una aproximación psicoanalítica". Clase de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Vega, M. (2004). Estrategia de Acompañamiento y Fortalecimiento de los Comités Cantonales de la Persona Joven. San José: CPJ.

## VI. Anexos

### **Anexo 1. Test de Oraciones Incompletas utilizado en la aproximación diagnóstica**

#### **UNIVERSIDAD DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL CON-TEXTO GRUPAL**

#### **Maestría en Estudios en Psicología Grupal y Psicología Clínica Grupal**

##### **Introducción**

Como parte de los requerimientos de la Maestría en Estudios en Psicología Grupal para obtener el título de Master, es necesario realizar una intervención con un grupo de alguna institución y organización social de interés durante el presente año.

En ese contexto y luego de consultar y acordar las posibilidades de realizar este trabajo con las autoridades respectivas del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, nos encontramos en este cuatrimestre realizando un diagnóstico de situación grupal de su Equipo de Trabajo, con el objeto de aproximarnos a alguna posible intervención que nos permita cumplir con el requerimiento académico pero fundamentalmente aportar al trabajo que este grupo realiza dentro de la institución.

Además de la revisión documental de la institución y algunas entrevistas individuales, es importante para nosotros contar con sus opiniones, sensaciones, sentimientos y otros aspectos relacionados con varios temas concernientes a la institución y las relaciones que en ella se desarrollan.

Para esto le rogamos, se sirva completar las siguientes oraciones con la primera idea que le surja a partir de la lectura del enunciado (primera parte de la oración) que se propone en cada una de ellas.

Esta información es anónima y solo será utilizada para los fines de este trabajo.

Te agradecemos que no reprimas tus ideas y completes todas las oraciones.

1. ¿En cuál área del CPJ trabaja usted?

Técnica

Administrativa

2. ¿Cuál es su sexo?

Femenino

Masculino

3. Lo que más me gusta de mi trabajo es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
4. Lo que más me disgusta de mi trabajo es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
5. Cuando estoy en mi trabajo me siento \_\_\_\_\_.
6. Los valores de la institución con los que más me identifico son \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
7. Las relaciones entre mis compañeras y compañeros de trabajo es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
8. Creo que es necesario mejorar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ en el tipo de relación y comunicación que se da entre las y los miembros del Equipo de Trabajo.
9. Las principales fortalezas del Equipo de Trabajo de la institución son \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
10. Las principales debilidades del Equipo de Trabajo de la institución son \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
11. En estos momentos de cambio me siento \_\_\_\_\_.
12. En estos momentos de cambio lo que más le afecta al Equipo de Trabajo es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
13. En estos momentos de cambio, creo que como Equipo deberíamos, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
14. En relación con mi trabajo, me siento orgulloso de \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Anexo 2. Encuadre del proceso**

Buenos días!!!

Muchas gracias por estar acá. He acordado con KB, JR y JA realizar un trabajo junto con ustedes que se orienta a reflexionar, revisar y reconstruir colectivamente la misión que ustedes, como área de desarrollo juvenil tienen desde la función de rectoría impuesta a la institución mediante la Ley Nº 8261, del 20 de mayo del 2002.

Este trabajo procura responder a las necesidades que se han planteado desde las autoridades así como a las inquietudes que hemos encontrado en la aproximación diagnóstica. Felizmente coincide con el desarrollo de mi trabajo final de graduación para optar por el título de maestría en estudios grupales de la UCI y Contexto Grupal.

Así el objetivo general de este proceso se orientará a *revisar, reflexionar y elaborar junto con las(os) funcionarias(os) del Área de Desarrollo Juvenil del CPJ, los cambios institucionales que implica la LGPJ para la reorganización conceptual y operativa del trabajo y la potenciación de la eficiencia en el desarrollo de la nueva misión institucional.*

El proceso comprende 7 sesiones, las cuales serán desarrolladas entre el 4 de octubre y el 21 de noviembre y tendrán una duración de 2 horas. Durante las mismas se desarrollarán varias temáticas de interés para el objetivo del proceso, mediante una metodología participativa y diversas técnicas que permitan **la reflexión y la construcción colectiva**, teniendo como eje transversal el tema de la “rectoría” institucional.

Es necesario que todas y todos participen activamente en todas las sesiones y durante cada una de ellas en forma completa.

Con el objeto de recuperar la experiencia deseo solicitarles que me permitan grabar las sesiones, les aseguro que solo yo tendré acceso a ese material, y que cualquier cosa que se use de él para mi informe final, será utilizado teniendo el cuidado de proteger la identidad de las y los participantes.

Además, como parte de ese intento por recuperar lo que el grupo irá construyendo colectivamente, he traído un cuaderno que servirá como una especie de diario, de bitácora de viaje o de vuelo, que será responsabilidad del grupo ir desarrollando. Para esto, en cada sesión una(o) de ustedes tendrá la misión de registrar los elementos más importantes que suceda, acontezcan, se descubran, se construyan, etc., etc., etc. en la sesión. No se trata solo de un libro de actas, sino más bien se acerca a una bitácora de viaje. Al final del viaje, cada uno de ustedes tendrá una copia de esa bitácora en la que estarán registradas las cosas más importantes que ha producido este proceso.



### **Anexo 3. Descripción metodológica de las sesiones**

#### **Descripción metodológica Sesión 1: Apertura, encuadre del proceso y valoración de expectativas: ¿quiénes somos en este momento?**

##### **Objetivos:**

- Establecer el encuadre del proceso y valorar las expectativas del grupo respecto del mismo.
- Facilitar el desarrollo de un ambiente grupal para la reflexión y construcción colectiva.

##### **Descripción de las actividades desarrolladas:**

###### **Encuadre del proceso (15 minutos).**

###### *DESCRIPCIÓN:*

Después de la apertura de la sesión, se explicó el objetivo del proceso así como la metodología establecida para lograrlo. También se explicaron las condiciones del proceso y se explicó la mecánica de la bitácora de la experiencia (ver encuadre). Se definió el/la primer(a) voluntario(a) para tomar la bitácora durante la primera sesión.

###### **Presentación de las y los participantes. Técnica: “Diseñando mi camiseta” (45 minutos).**

###### *DESCRIPCIÓN:*

Se le explicó a las y los participantes que en vista de que todas y todos se conocían, desarrollaríamos una actividad que les permitiera compartir con los(as) demás, los valores, principios e ideales institucionales con los cuales se identifican y les motivan diariamente en su trabajo, de la misma forma que pudieran compartir cómo se ven a sí mismos(as).

Cada persona diseñaría “una camiseta” en papel de la forma en la que creía le identificaba y colocaría en ella todos los elementos que le permitiera presentarse a las y los demás participantes expresando los aspectos antes mencionados (dibujos, colores, formas, “slogan”, etc.).

Una vez que las y los participantes diseñaron sus camisetas, se presentaron a través de ellas y compartieron con el grupo el significado de cada elemento de la “camiseta”.

### **Exploración de las expectativas (30 minutos).**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se pidió a las y los participantes que escribieran en una tarjeta la expectativa o expectativas que tenían del proceso. Se explicó que la expectativa podía ser dirigida al proceso, al facilitador o al grupo.

Una vez que todos habían escrito en sus tarjetas sus expectativas, se les pidió que las pegaran en la pared y se fue leyendo y comentando cada una de ellas, tratando de agruparlas según hacia donde se dirijan y valorando si el proceso podría satisfacer la expectativa planteada en términos reales.

Se comentaron aquellas expectativas que trascendían los objetivos o las posibilidades del proceso y del facilitador.

### **Exploración del compromiso de las y los participantes con el proceso: “Mi aporte personal al proceso es...” / Cierre de la sesión (15 minutos).**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se solicitó a las y los participantes, como cierre de la sesión que plantearan a sus compañeras y compañeros cuál sería el aporte que ellas y ellos brindarían al proceso para que se puedan cumplir los objetivos del mismo.

Se pidió a las y los participantes que se llevaran una pregunta para la reflexión que comentaríamos y trabajaríamos en la próxima sesión. La pregunta que se les planteó fue ¿qué he descubierto en la sesión de hoy o qué me ha llamado la atención de los elementos surgidos durante la misma? Posteriormente se revisó la programación de las sesiones y se recordó la labor del(a) responsable de la bitácora y la fecha de la próxima sesión.

### ***Descripción metodológica Sesión 2: La historia institucional y la historia individual dentro de ella.***

#### **Objetivo:**

- Brindar un espacio para que las y los participantes reconstruyan la historia de cambios institucionales desde sus experiencias y vivencias dentro de ella.

## **Descripción de las actividades desarrolladas:**

### **Apertura de la sesión:**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se solicitó un nuevo voluntario para llevar la bitácora en la sesión presente.

### **Espacio para compartir: “Lo que descubrí en la primera sesión fue...” (30 minutos).**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se pidió a las y los participantes que teniendo en mente lo que pensaron desde la primera sesión respecto de la pregunta ¿qué fue lo que descubrí en la primera sesión?, eligieran un objeto que trajeran consigo o que estuviera en el espacio donde se realiza la sesión y que pudiera, de forma simbólica, responder por ellos la pregunta. Una vez que lo eligieron se les pidió que lo pusieran en el centro del círculo y después se les pidió que, hablando desde el objeto (como si ellos fueran el objeto) respondieran, en un “como si” el por qué fueron elegidos para responder a la pregunta.

Después de que todos compartieron lo que habían descubierto la sesión anterior, se les pidió que “se dejaran atraer” por los objetos y su significado, de tal forma que se ubicaran junto al objeto que más les atraía. De esta manera se formaron dos subgrupos para la siguiente actividad.

### **Reconstrucción de la historia institucional: “La línea de la vida” (60 minutos).**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Una vez conformados los dos subgrupos se les pidió que, graficando una línea de la vida (y el tiempo) de la institución, pudieran expresar los “eventos”, momentos y cambios más relevantes de la historia institucional.

Una vez que terminaron su gráfico, se pegaron los gráficos en la pared y un representante de cada subgrupo expuso la línea de la vida institucional y describió los momentos y cambios que el subgrupo había decidido resaltar, así como explicó el por qué habían resaltado esos momentos.

Después de que expusieron la línea de la vida de la institución, se les pidió a las y los integrantes de cada subgrupo que trataran de ubicarse a sí mismos en la línea de la vida institucional resaltando las propias situaciones, sensaciones, emociones, ideas y opiniones que recuerdan haber experimentado en los momentos más destacados de la línea de la vida institucional.

Una vez que las y los participantes compartieron su propia historia dentro de la institución, se abrió un espacio de plenaria para que las y los participantes pudieran comentar lo que más les había llamado la atención de los gráficos, qué les hacía pensar, recordar, etc.

### **Cierre de la sesión (30 minutos).**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se hizo un resumen de lo que apareció más destacado en el trabajo de la sesión y se le pidió a las y los participantes que se llevaran una pregunta para reflexionar y escribir un textito pequeño sobre ellas para la siguiente sesión: ¿qué es lo que la línea de la vida, desde su experiencia, les ha enseñado sobre que deberíamos tomar en cuenta para enfrentar el cambio que estamos viviendo?, ¿qué deberíamos traer del pasado como aprendizaje para poder enfrentar este cambio institucional?

Luego se les pidió que en una palabra procuraran sintetizar cómo se sentían después de la sesión. Finalmente el coordinador cerró la sesión y recordó la responsabilidad de la persona que se encontraba a cargo de la bitácora hasta la próxima sesión.

### ***Descripción metodológica Sesión 3: La Ley General de la Persona Joven: momento de cambios (lo que asusta, lo que preocupa, lo que gusta, lo que se tiene y lo que se requiere para enfrentarlos).***

#### **Objetivos:**

- Brindar un espacio para que las y los participantes reconstruyan la historia de la LGPJ como una transformación de relevancia en la historia institucional e identifiquen las ideas, vivencias, temores y fantasías generadas alrededor de los cambios que esta modificación jurídica-normativa conlleva.
- Facilitar la identificación de las oportunidades que ofrecen los cambios, así como los recursos y aprendizajes que poseen las y los participantes para superar y aprovechar los cambios de forma enriquecedora personal e institucionalmente.

#### **Descripción de actividades:**

#### **Apertura de la sesión:**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se solicitó un nuevo voluntario para llevar la bitácora en la sesión presente.

## **“La aprobación de la Ley General de la Persona Joven: una historia de...” (75 minutos).**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se realizó un breve ejercicio de relajación, tratando de que pudieran “conectarse” y “concentrarse” con el “aquí y ahora”. Posteriormente se les entregó a las y los participantes una tarjeta con la frase incompleta: “La aprobación de la Ley General de la Persona Joven constituye una historia de...”. Se les pidió que la completaran y que pegaran su frase completa en una pizarra de la sala. Una vez que todos lo habían hecho, se les pidió a las y los participantes que se levantaran a leer todas las frases y que trataran de recordar los momentos cercanos a la aprobación de la LGPJ, sean estos previos o recién posteriores. Se les pidió que trataran de recordar lo que pensaban, lo que se decía, lo que sentían, lo que más les asustaba, lo que más les preocupaba en esos momentos. Mientras caminaban por el espacio, se les pidió luego que trataran de ubicar un sentimiento, una idea, una preocupación o una sensación fuertes que recordaran haber tenido en ese momento y que trataran de hacer de esa sensación, idea o sentimiento un personaje. Se les pidió que imaginaran como se movería, actuaría, hablaría ese personaje y luego se les pidió que empezaran a actuar al personaje imaginado y que cuando lo tuvieran bien definido se detuvieran en el espacio.

Cuando todos se habían detenido se “entrevistó” a cada personaje para saber a quién representa y por qué la persona le había traído a ese espacio. Una vez que se había entrevistado a todos los personajes, se les invitó a las y los participantes que para “deshacerse” del personaje escribieran en una tarjeta el nombre del personaje y lo colocarán frente a ellos (en una pizarra).

Finalmente se estableció un espacio para compartir cómo se sintieron, qué pensaron o qué descubrieron con la técnica anterior.

## **Lo que el pasado de cambios nos enseña para enfrentar los cambios presentes (40 minutos).**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se le pidió a cada miembro(a) que compartiera con el resto del grupo lo que pudo escribir después de la segunda sesión frente a las preguntas ¿qué es lo que la línea de la vida, desde su experiencia, les ha enseñado sobre que deberíamos tomar en cuenta para enfrentar el cambio que estamos viviendo?, ¿qué deberíamos traer del pasado como aprendizaje para poder enfrentar este cambio institucional?

Una vez que cada participante compartió con el resto sus reflexiones, se abrió una plenaria para que el grupo discutiera los elementos que surgieron con la lectura de las producciones de cada miembro frente a las preguntas planteadas la última sesión.

## **Cierre de la sesión (10 minutos).**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se pidió a las y los participantes que, como cierre de la sesión, expresaran lo que quisieran expresar a cualquiera de los personajes que habían invitado a la sesión y que ahora estaba representado por una tarjeta pegada en la pizarra con su nombre.

Finalmente se cerró la sesión destacando algunos elementos emergidos en la misma.

## ***Descripción metodológica Sesión 4: La Ley General de la Persona Joven: momento de cambios (lo que asusta, lo que preocupa, lo que gusta, lo que se tiene y lo que se requiere para enfrentarlos).***

### **Objetivos:**

- Brindar un espacio para que las y los participantes reconstruyan la historia de la LGPJ como una transformación de relevancia en la historia institucional e identifiquen las ideas, vivencias, temores y fantasías generadas alrededor de los cambios que esta modificación jurídica-normativa conlleva.
- Facilitar la identificación de las oportunidades que ofrecen los cambios, así como los recursos y aprendizajes que poseen las y los participantes para superar y aprovechar los cambios de forma enriquecedora personal e institucionalmente.

### **Descripción de las actividades planeadas:**

#### **Apertura de la sesión:**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se solicitó un nuevo voluntario para llevar la bitácora en la sesión presente.

## **“Desde el pasado hacia el futuro...” (60 minutos).**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se hizo un cuadrado en el suelo con ejemplares de la LGPJ y se discriminaron tres espacios: “el pasado institucional”, “el momento de aprobación de la LGPJ incluyendo el presente” y “el futuro”.

Se le pidió a las y los participantes que se ubicaran dentro del espacio que quisieran y una vez que estuvieron ubicados ahí se les pidió que planearan una escultura humana que representara ese momento elegido. Se presentó cada escultura por

turno mientras los otros miembros podían rehacer la escultura según la forma en cómo veían ese momento representado.

Una vez que se presentaron y modificaron cada una de las esculturas se le pidió a las y los participantes que escribieran en unas tarjetas de color anaranjado, todas aquellas cosas, elementos, aspectos, enfoques, prácticas, etc. del pasado institucional (particularmente del MNJ) de las que consideran deben despedirse y no repetir en el presente y para el futuro.

Una vez que hubieron terminado, se les pidió que escribieran en las tarjetas de color amarillo todas aquellas cosas, elementos, aspectos, enfoques, prácticas, etc. del pasado institucional (particularmente del MNJ) que consideraban debían mantenerse, tenerse presente, replicarse o utilizarse para enfrentar el cambio, operar en el presente y proyectar al futuro.

Cuando hubieron terminado se les pidió que se juntaran en parejas (2) y en un trío, para que compartieran sus tarjetas y procuraran ponerse de acuerdo para seleccionar aquellas que consideraran entre las(os) miembros del subgrupo eran las más relevantes y significativas. Se les indicó que podía ser que tuvieran que desechar algunas o integrar algunas en una nueva más comprensiva.

Cuando hubieron terminado, se les pidió a las dos parejas que se juntaran y repitieran el mismo ejercicio, de tal modo que quedaran dos subgrupos (uno de 3 y otro de 4 personas).

Finalmente cada grupo expuso sus acuerdos y en plenaria se revisaron aquellos elementos que se reiteraban o se complementaban para hacer un solo listado de elementos para despedir y elementos para rescatar en el presente y en el futuro.

## **La Ley General de la Persona Joven: el inicio del cambio (45 minutos)<sup>4</sup>**

### *DESCRIPCIÓN:*

En los dos subgrupos conformados anteriormente se les pensaba pedir que discutieran qué aspectos de la Ley General de la Persona Joven se ajustan a aquellos elementos que han decidido rescatar del pasado y que brindan oportunidades para mejorar aquellos aspectos de los cuáles han decidido despedirse.

Cada subgrupo presentaría sus ideas y se discutirían en plenaria.

---

<sup>4</sup> A pesar de que las actividades de la Sesión 4 que siguen en esta descripción estaban preparadas para ser desarrolladas, esto no fue posible por cuanto al finalizar la actividad “Desde el pasado hacia el futuro...” irrumpió entre las(os) integrantes del grupo muchos sentimientos y emociones del tipo depresivo que debieron ser abordadas.

## **Cierre de la sesión (15 minutos).**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se pensaba pedir a las y los participantes que hicieran una reflexión sobre lo que les había hecho pensar la sesión.

El coordinador cerraría la sesión destacando algunos elementos emergidos en la misma.

Se distribuirían en pareja cuatro tareas:

1. Grupo 1: revisar desde la Ley como puede entenderse el papel de rectoría.
2. Grupo 2: revisar en el artículo entregado aquellos elementos que nos permiten acercarnos al concepto de rectoría y sus implicaciones.
3. Grupo 3: revisar en el artículo entregado aquellos elementos que nos permiten acercarnos al concepto de rectoría y sus implicaciones.
4. Grupo 4: revisar en la página electrónica [http://www.mivah.go.cr/sector\\_pobreza.html#Partida](http://www.mivah.go.cr/sector_pobreza.html#Partida) y en otros espacios virtuales o documentos aquellos elementos que nos permiten acercarnos al concepto de rectoría y sus implicaciones.

Cada subgrupo debería preparar para la siguiente sesión, un cartel en el que propusieran aquellos elementos que consideraran más relevantes sobre el concepto de rectoría.

## ***Descripción metodológica Sesión 5: Lo que podemos hacer.***

### **Objetivos:**

- Brindar un espacio para que las y los participantes intenten integrar los aspectos positivos y negativos de la institución.
- Facilitar la identificación de las oportunidades y las posibilidades de acción individual, grupal y colectiva para mejorar el ambiente laboral y el desarrollo de la institución.

### **Descripción de actividades:**

#### **Apertura de la sesión:**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se solicitó un nuevo voluntario para llevar la bitácora en la sesión presente.



### **¿Cómo nos sentimos? (30 minutos)**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se le pidió a las y los participantes que imaginaran una “puerta” de entrada al espacio grupal y que pasaran por ella actuando de la manera que quisieran para representar el cómo se sentían en el momento presente al llegar al grupo.

Se les pidió que tomaran asiento y que compartieran sobre lo que les evocó la técnica y si querían hacer algo con esas sensaciones y emociones para sentirse más cómodos y dispuestos al trabajo del grupo en la presente sesión.

### **De la desintegración a la integración (45 minutos)**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se colocaron diversas frases o palabras (repetidas) por el salón (agrupadas por lo negativo y lo positivo) que habían emergido en las sesiones anteriores sobre las características de la institución.

Se le pidió a las y los participantes que las observaran, las leyeran y que tomaran las que consideraran eran las principales características de la institución en el momento actual para armar un collage individual que representara la institución y pegarlos de nuevo en la pared para que los observaran y se pudiera establecer una reflexión grupal en torno a lo que las y los participantes habían producido.

Se dirigió una discusión y reflexión grupal sobre la percepción y la vivencia (desintegrada-integrada / contradictoria-coherente) de la institución.

### **¿Cómo contribuimos al estado actual de la institución? (30 minutos)**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se le pidió a las y los participantes que escribieran en una tarjeta, la forma en cómo ellas y ellos consideran contribuyen a mantener el estado actual de la institución y su ambiente.

Se les pidió que depositaran su tarjeta en una caja, se revolvieron las tarjetas y luego se fueron leyendo una a una. Una vez que se habían leído todas las tarjetas se abrió un espacio para que reflexionaran sobre lo que habían declarado mediante las tarjetas.

## **Cierre de la sesión (15 minutos)**

### *DESCRIPCIÓN:*

Después de la reflexión se le pidió a las y los participantes que expresaran lo que querían decirle a la caja como metáfora de lo que querían hacer con estas actitudes y comportamientos.

El coordinador cerró la sesión destacando algunos elementos emergidos en la misma.

## ***Descripción metodológica Sesión 6: Lo que podemos hacer.***

### **Objetivo:**

- Facilitar la identificación de las oportunidades y las posibilidades de acción individual, grupal y colectiva para mejorar el ambiente laboral y el desarrollo de la institución.

### **Descripción de las actividades desarrolladas:**

#### **“Yo quiero que el grupo me dé” (20 minutos)**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se les indicó a las y los participantes que cada miembro del grupo podría pedir para sí lo que quisiera al resto de las y los participantes y estas(os) le satisfarían en la solicitud.

De este modo cada participante fue planteando su solicitud, deseo o petición y seguidamente el grupo en pleno acataba esa demanda.

#### **¿Qué podríamos aportar individualmente para mejorar el estado actual de la institución? (40 minutos)**

### *DESCRIPCIÓN:*

Se le indicó a las y los participantes que después de haber podido pedir a los otros y ser satisfechos, ahora tocaba pensar en que podíamos aportar individualmente para mejora la situación actual de la institución. De este modo, se le pidió a las y los participantes que escribieran la respuesta a la pregunta que se encontraba en una tarjeta que se les facilitó: ¿qué puedo yo hacer o aportar para mejorar la institución y su ambiente en este momento?

Una vez que todas(os) hubieron escrito la respuesta a la pregunta, se les pidió que la compartieran con el grupo.

Posteriormente se les propuso un ejercicio en el que se procuraba tomar conciencia de la necesidad de actuar en conjunto. Se le pidió a uno de los miembros (el más grande y fuerte) que se colocara en el centro del círculo y a otra persona se le pidió que se colocara frente a él e intentara moverlo haciendo presión con un brazo sobre el pecho (no tomando impulso si no permaneciendo en su sitio), luego se le pidió a otro miembro que se colocara junto al segundo e hiciera también presión sobre el primer miembro y así sucesivamente. Luego se les pidió que unos se fueran pasando de lado para balancear las fuerzas y luego poner la fuerza en el lado donde se resistía el “empujón”.

Después de realizar este ejercicio, se les pidió que se sentaran en círculo para que reflexionaran sobre el mismo.

### **¿Qué pueden y quieren hacer como grupo para mejorar el estado actual de la institución? (45 minutos)**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se colocó un pliego de papel periódico con la pregunta “¿Qué pueden y quieren hacer como grupo para mejorar el estado actual de la institución?”. Se les indicó que el grupo decidiría que deseaba hacer con esa pregunta y que el espacio de discusión sobre la pregunta lo organizarían como ellas y ellos querían y que el facilitador se limitaría a tomar nota de lo que el grupo produjera.

#### **Cierre de la sesión (15 minutos).**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se pidió a las y los participantes que plantearan en una palabra cómo salían de la sesión.

El coordinador cerró la sesión destacando algunos elementos emergidos en la misma.

### ***Descripción metodológica Sesión 7: Devolución del proceso grupal.***

#### **Objetivo:**

- Facilitar la recuperación del proceso grupal vivido y de los principales elementos emergidos en el mismo de tal manera que se constituyan en insumos para la acción en los esfuerzos para el mejoramiento del ambiente laboral y el desarrollo de la institución.

## **Descripción de actividades:**

### **Recuperando lo que nos cuenta el “Testigo” (45 minutos)**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se le entregó a cada participante una copia del “Testigo” (bitácora) en el cual las y los participantes habían venido recogiendo lo acontecido en las distintas sesiones del proceso. Se hizo una lectura comentada del mismo.

### **Enriqueciendo los hallazgos y los cambios observados en el proceso (60 minutos)**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se colocaron, alrededor del salón, las frases (categorías de análisis) que encierran de alguna manera lo acontecido en todo el proceso.

El grupo fue moviéndose de frase en frase, como si se tratara de estaciones. En cada una de las “estaciones” se le pidió a las y los participantes que hicieran comentarios sobre lo que esa frase les decía respecto del proceso.

Al pasar por todas las “estaciones” el facilitador hizo un repaso general sobre lo que él ha visto en el proceso, tomando como referente las mismas categorías de análisis antes señaladas.

Finalmente el facilitador compartió con ellos una canción que desde su punto de vista encierra lo que el proceso le había evidenciado del grupo. Se les entregó una copia de la letra de la canción de Rubén Blades, “La rosa de los vientos”.

### **Cierre de la sesión (15 minutos).**

#### *DESCRIPCIÓN:*

Se invitó a las y los participantes que pasaran a tomar, de una canasta donde había diversos tipos de chocolates, aquellos chocolates que representaran lo que se llevaban del proceso en términos de aprendizaje, de compromisos o de ideas para ejecutar y mejorar el estado de la institución.