

DEVOLUCIÓN DE LA SESIÓN DE TRABAJO
PASADO, PRESENTE Y FUTURO



18 de junio de 2026



Sesión de trabajo: Pasado, Presente y Futuro del Instituto vasco de Criminología (IVAC)

Objetivo

Generar un espacio de reflexión compartida que permita tomar conciencia del camino recorrido como organización, reconocer las aportaciones que hacen posible el proyecto en el presente y fortalecer la capacidad colectiva para afrontar los retos del futuro.

Al finalizar la sesión, las personas participantes habrán:

- Reconocido los principales factores que han contribuido al desarrollo de la organización.
- Identificado aprendizajes y retos vividos a lo largo de su trayectoria.
- Visibilizado las aportaciones y fortalezas presentes en el equipo.
- Reflexionado sobre los desafíos futuros, los obstáculos a afrontar y los recursos con los que cuentan para hacerlo.
- Reforzado el sentimiento de pertenencia y el reconocimiento mutuo.

Duración total: 4 horas

Participantes: 17 personas

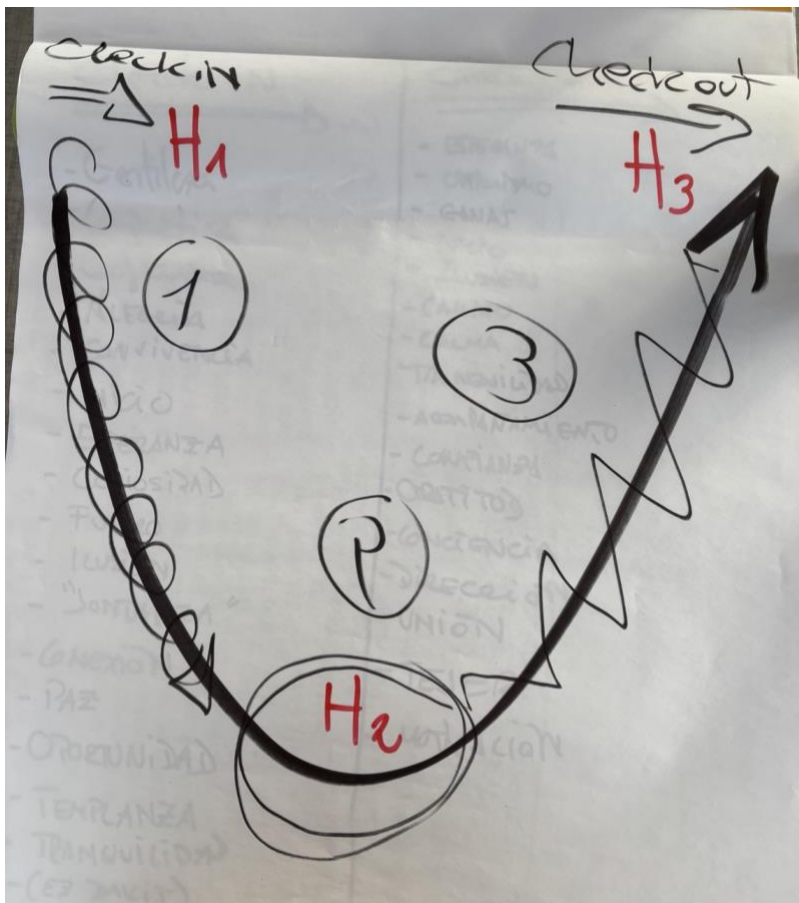
DEVOLUCIÓN:

Faltaron 5 personas, por lo que esta es una fotografía parcial del sistema.

El orden previsto en la sesión se modificó. Viendo que las personas tenían facilidad para hablar de retos pasados y los vinculaban con el presente esas dinámicas se hicieron seguidas.

El itinerario de la sesión fue el siguiente:

- Se trabajó el recorrido histórico, H1 (Horizonte 1, pasado)
- los retos futuros, H3 (Horizonte 3, futuro)
- los recursos disponibles H2 (Horizonte 2, presente)
- y el reconocimiento mutuo H2 (Horizonte 2, presente)



1. APERTURA Y CHECK-IN

Duración: 15-20 minutos

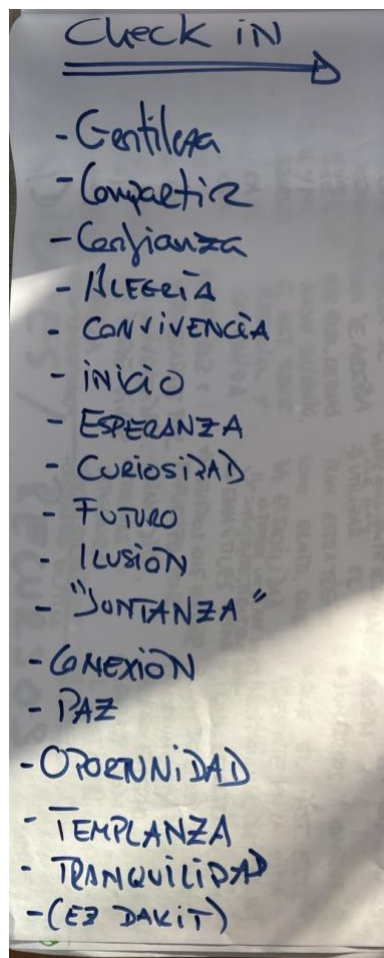
Objetivo

Abrir el espacio, favorecer la presencia y conectar con el sentido del encuentro.

Pregunta

¿Qué es lo que más valoro o me gusta de este encuentro?

Cada persona responde utilizando una sola palabra.



2. EL VIAJE HASTA AQUÍ (PASADO)

Duración: 60 minutos

Objetivo

Reconocer el recorrido realizado como organización, identificando fortalezas, dificultades y aprendizajes.

Organización

Se divide al grupo en cuatro subgrupos equilibrados (tres grupos de 4 personas y uno de 5).

Bloque 1. ¿Qué nos ha ayudado a llegar hasta aquí?

20 minutos

Identificar personas, decisiones, valores, capacidades, circunstancias o hitos que han contribuido al desarrollo de la organización.

Bloque 2. ¿A qué retos hemos tenido que hacer frente?

15 minutos

Reconocer dificultades, cambios, obstáculos o momentos complejos que han marcado el camino.

Bloque 3. ¿Qué hemos aprendido como organización?

15 minutos

Extraer aprendizajes colectivos surgidos de la experiencia acumulada.

Puesta en común

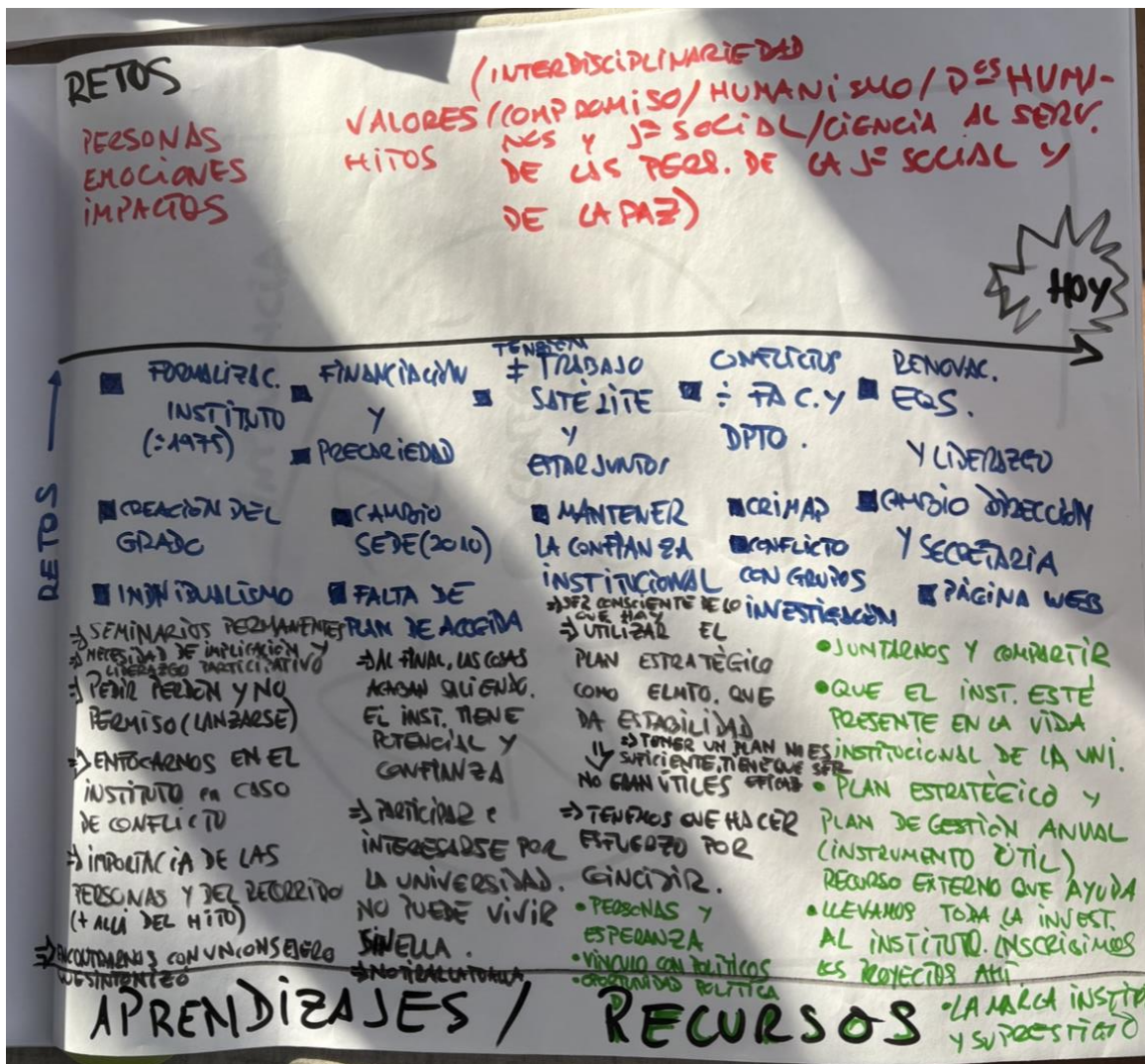
10 minutos

Cada grupo comparte las principales ideas surgidas en cada pregunta.



DEVOLUCIÓN:

Al reconstruir la historia del instituto aparecieron numerosos retos: momentos de incertidumbre, dificultades de financiación, precariedad laboral (este se vive como un reto también actual), cambios organizativos, conflictos, necesidad de consolidar proyectos, personas y estructuras.



Algo que me llamó la atención fue que resultó relativamente fácil identificar los retos vividos, pero más difícil reconocer los aprendizajes y los recursos que se han ido construyendo en el camino.

Y, sin embargo, al profundizar aparecieron muchos de ellos. Quizá uno de los hallazgos de la sesión es precisamente ese: el instituto posee más recursos de los que inicialmente reconoce.

Especial mención merece la reflexión sobre el Plan Estratégico y los Planes Anuales de Gestión como instrumentos para acercar al Instituto al nivel de desarrollo deseado.

Durante la sesión apareció el Plan Estratégico como un elemento relevante para orientar el futuro del Instituto. Sin embargo, también surgió que su conocimiento y utilización no están extendidos entre todas las personas.

¿Hasta qué punto los instrumentos de planificación pueden convertirse en recursos colectivos cuando sólo una parte de la organización los conoce o utiliza?

Esta reflexión parece conectar con una tensión de fondo que parecía presente a lo largo de la sesión, aunque no siempre de forma explícita: la relación entre el desarrollo de las trayectorias individuales y el desarrollo del proyecto institucional.

Por un lado, aparecieron retos relacionados con:

- la carrera investigadora,
- la consolidación profesional,
- la obtención de financiación,
- el reconocimiento académico.

Por otro lado, surgieron cuestiones vinculadas a:

- la participación en actividades colectivas,
- la colaboración entre personas y equipos,
- la vida institucional,
- la divulgación,
- el impacto social.

Más que una contradicción, esta tensión parece reflejar un desafío que puede ser propio de una organización académica: **cómo construir carreras sólidas y sostenibles sin debilitar el proyecto colectivo, y cómo fortalecer el proyecto colectivo de manera que contribuya al desarrollo profesional de las personas.**

La pregunta que emerge es si existen espacios, dinámicas e instrumentos que permitan que ambas dimensiones se refuercen mutuamente en lugar de competir por tiempo, atención y recursos.

¿Y cómo fortalecer el proyecto colectivo de manera que contribuya también al desarrollo de las personas?

Tal vez aquí puede haber una conversación clave.

La cuestión no estaría en resolverla definitivamente, sino en mantenerla.

Quizá una de las preguntas estratégicas para el futuro del instituto sea:

¿Cómo diseñar formas de trabajo en las que el crecimiento individual y el desarrollo institucional se refuercen mutuamente en lugar de competir por tiempo, energía y reconocimiento?

3. MIRANDO AL FUTURO

Duración: 60 minutos

Objetivo

Explorar colectivamente los desafíos futuros y los recursos disponibles para afrontarlos.

Bloque 1. Retos: 20 minutos

Pregunta:

¿Qué RETOS tenemos por delante como organización?

Bloque 2. Obstáculos: 20 minutos

Pregunta:

¿Qué OBSTÁCULOS vemos en el camino para afrontar esos retos?

- Los obstáculos se clasifican en tres categorías:
- **ÁMBITO DE CONTROL:** Está en nuestras manos cambiarlo.
- **ÁMBITO DE INFLUENCIA:** Podemos influir sobre ello.
- **CONTEXTO:** Forma parte del contexto y no depende de nosotros.

Bloque 3. Recursos: 15 minutos

Pregunta:

¿Qué RECURSOS tenemos para afrontar estos retos?

Cierre del bloque: 5 minutos

Pregunta final: ¿Qué conversación importante necesitamos tener como organización durante el próximo año?

Se recogen las respuestas sin necesidad de debatirlas.

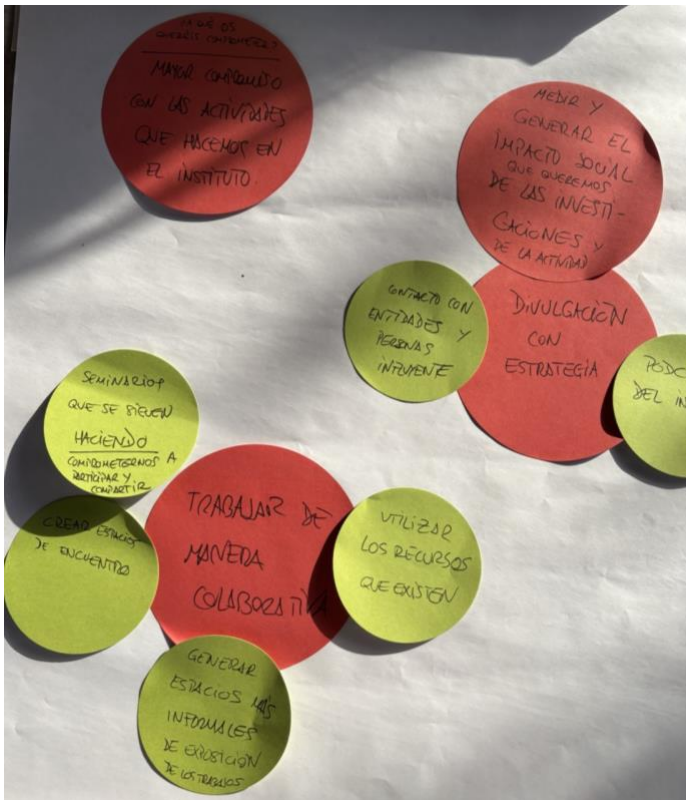


DEVOLUCIÓN:

No hemos trabajado los obstáculos.

En ocasiones, el grupo se ha ido a cuestiones que están fuera de su ámbito de influencia o control.





Resumen de los retos y recursos identificados

Las dos imágenes muestran una organización que mira al futuro desde tres grandes preocupaciones:

1. la **sostenibilidad del Instituto**,
2. la **capacidad de colaboración interna**
3. y la **generación de impacto social**.

Entre los retos identificados destacan la mejora de la financiación, el mantenimiento de la vida del Instituto, la consolidación de las carreras investigadoras, el impacto que tendrá la inteligencia artificial en la investigación, el aumento del compromiso con las actividades colectivas, el trabajo colaborativo, la divulgación estratégica y la generación de impacto social a partir de la investigación.

Resulta especialmente significativo que los recursos identificados para afrontar estos desafíos no sean principalmente económicos o tecnológicos. Se reconocen como principales fortalezas del Instituto el **capital humano**, la experiencia acumulada, el acompañamiento entre colegas, la escuela de doctorado, los seminarios, las redes de colaboración, los contactos con entidades externas y los espacios de encuentro y aprendizaje compartido.

La dinámica pone de manifiesto que la **comunidad** aparece como uno de los principales valores del Instituto. Frente a retos como la precariedad o la consolidación de las trayectorias investigadoras, las respuestas identificadas tienen más que ver con el apoyo mutuo, la colaboración y la creación de espacios compartidos que con soluciones exclusivamente estructurales o económicas.

También emerge una reflexión interesante sobre la relación entre los retos y los recursos. En varios momentos parece que el desafío no es tanto la ausencia de capacidades como la necesidad de **movilizar, conectar y aprovechar mejor los recursos ya existentes**. Algunas propuestas apuntan precisamente en esta dirección: generar más espacios de encuentro, utilizar recursos que ya existen, fortalecer los seminarios o crear dinámicas que favorezcan una mayor interacción entre las personas.

Otro aspecto relevante es la importancia otorgada al **impacto social**. La preocupación no se limita a producir investigación de calidad, sino que incorpora preguntas sobre cómo medir la contribución social del Instituto, cómo aumentar su influencia y cómo desarrollar una estrategia de divulgación coherente con sus objetivos.

Dado el tiempo limitado dedicado a esta reflexión, los elementos recogidos deben entenderse como una primera exploración. No obstante, los retos y recursos identificados

ofrecen una base valiosa para priorizar algunas líneas de trabajo, movilizar capacidades ya existentes y hacer seguimiento de los avances hacia el Instituto que se desea construir.



4. LO QUE NOS TRAE HASTA HOY (PRESENTE)

Duración: 75 minutos

Objetivo

Reconocer las aportaciones que cada persona realiza al proyecto y visibilizar las fortalezas colectivas del equipo.

Pregunta central

¿Qué aporta cada persona a la organización y al equipo?

Desarrollo

- Cada participante escribe aportaciones de sus compañeras y compañeros.
- Un post-it por aportación.
- Máximo tres aportaciones por persona.
- Las aportaciones deben formularse de manera concreta y positiva.
- Organización de las aportaciones
- Los post-it se agrupan en torno a tres dimensiones: REFLEXIÓN, RELACIÓN y ACCIÓN

Lectura colectiva

Una vez organizadas las aportaciones se invita al grupo a observar el conjunto y responder:

¿Qué os llama la atención de la imagen que aparece?

¿Qué fortalezas colectivas se hacen visibles?

¿Qué equilibrio observamos entre reflexión, relación y acción?

El objetivo no es analizar en profundidad sino tomar conciencia de la riqueza presente en el equipo.

DEVOLUCIÓN: Esta dinámica la hemos hecho al final y de manera anónima, hablando de lo que aporta al equipo la persona que tenemos a la derecha y a la izquierda.

5. CHECK-OUT Y CIERRE

Duración: 15 minutos

Objetivo

Cerrar la experiencia y recoger los principales aprendizajes personales.

Cada persona comparte:

- Una palabra que describa cómo se va.
- Una palabra que describa qué se lleva de la sesión.

Cierre y agradecimiento final.

