



# Creatividad y promoción SOCIOCULTURAL

Shell y la Comunidad



Pensar distinto, forjar la identidad, recrear el deseo, hacer mejor.

**CREANDO**  *Vínculos*





## ÍNDICE

- 1** CARTA INSTITUCIONAL DE PRESENTACIÓN, *página 3*  
por Ing. Juan José Aranguren
- 2** CREANDO VÍNCULOS- UNA EXPERIENCIA DE CREATIVIDAD, *página 4*  
por Verónica Staniscia
- 3** CREATIVIDAD APLICADA AL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS SOCIALES, *página 11*  
por Félix Bombarolo
- 4** COMO GENERAR IDEAS QUE POTENCIAN PROYECTOS, *página 19*  
por Guillermo Caro
- 5** PENSAMIENTO CREATIVO Y DESARROLLO SOCIAL, *página 25*  
por Tomás Valdés
- 6** EL DESCUBRIMIENTO DE LA INTIMIDAD, *página 31*  
por Marcelo Delgado
- 7** CREATIVIDAD E INCERTIDUMBRE COMO EXPERIENCIA, *página 35*  
por David Urzúa
- 8** CREAR, CREER, CRIAR..., *página 39*  
por Emilio Pauselli
- 9** LA PROMOCIÓN SOCIAL: LO QUE HACEMOS, *página 43*  
por Fernando Gárriz
- 10** EL IMPERATIVO DE LA CREATIVIDAD, *página 47*  
por Silvia Guemurenam
- 11** ¿CREATIVIDAD Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL?, *página 51*  
por Patricia Kistenmacher
- 12** LA CREATIVIDAD EN VIVO Y EN DIRECTO, *página 55*  
por Betty Pedraza

1

## CARTA INSTITUCIONAL DE PRESENTACIÓN

**F**acilitar herramientas que potencien el trabajo de las organizaciones en la comunidad es una manera de comprometernos y trabajar en forma conjunta, generando programas de desarrollo sostenible en las comunidades locales donde Shell realiza su actividad.

*Ese es el espíritu de este trabajo, que busca plantearnos interrogantes, dudar, cuestionar y pensar nuevas formas de interacción conjunta rompiendo el paradigma: empresa vs comunidad. Así podremos desarrollar nuevas respuestas y soluciones para los "problemas" de siempre.*

*Esperamos que este material ayude a las organizaciones de la sociedad civil (OSC's) a desarrollar de forma creativa, innovadoras maneras de crecimiento y fortalecimiento institucional.*

*Nos es sumamente importante continuar trabajando en la formación y capacitación de las OSC's como aporte concreto a la construcción de una comunidad responsable y comprometida con el futuro de todos.*

*En Shell Argentina es prioridad volcar nuestro profesionalismo en generar y dejar valor agregado en todos nuestros proyectos, porque no buscamos ser discursivos, sino demostrar con acciones los principios del negocio que posicionan a la Compañía como una de las empresas más importantes y reconocidas del mundo.*



**CREANDO**  **Vinculos**

**Ing. Juan José Aranguren**  
Presidente Shell Compañía Argentina de Petróleo S.A.

## 2

## CREANDO VÍNCULOS

## Una experiencia de creatividad

por **Verónica Staniscia**

Abogada. Cursó el doctorado en Derecho Procesal Civil y Comercial en la USAL y el Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro que dicta la Universidad de San Andrés, Universidad DiTella y Cedes. Ha trabajado en el sector social desde 1999 en el programa Fortalecimiento de la Sociedad Civil solventado por la Fundación Avina y luego en los programas Marco Legal y Fiscal de las OSC del PNUD. Coordinó el programa Alianzas en la lucha contra la Pobreza del Banco Mundial (finalista del Development Marketplace en Washington en 2002). Fue coordinadora general del Foro del Sector Social y más tarde desde allí coordinadora del Primer programa de Responsabilidad Social Empresaria resultante de la convocatoria de Expomangement 1999. Ha desempeñado funciones en el ámbito gubernamental (Secretaría de Promoción Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto Argentino). Actualmente es responsable del área de Relaciones con la Comunidad en Shell Argentina.

**I**gual pensamiento puede aplicarse a las organizaciones que obviamente se componen por personas.

Personas que muchas veces vuelcan sus sueños a través de proyectos siendo agentes de cambio y mejora institucional en diversos casos. Me arriesgaría a decir, luego de 5 años de trabajo codo a codo con la comunidad de Creando Vínculos en Refinería Buenos Aires<sup>1</sup>, que son estas mismas personas quienes creativamente dan respuestas casi naturalmente; muchas veces movidas por el mismo contexto en donde se desarrollan.

Efectivamente, el componente creativo en un proyecto que tiene lugar donde el recurso es escaso, necesariamente lo convierte en prioritario, imprescindible para el cambio e innovador para asumir el abordaje de una problemática múltiple.

La creatividad es según De Bono<sup>2</sup> un ingrediente clave y lo será aun más en el futuro, ya que se trata de lo único que no podrán hacer las computadoras (¡por suerte!).

*"El secreto de la creatividad está en dormir bien y abrir la mente a las posibilidades infinitas.*

*¿Qué es un hombre sin sueños?"*

*(Albert Einstein)*

Como "don" exclusivo de la naturaleza humana hay que fomentar que se multiplique y valore, quitando muchas veces el estigma que encierra: "hay que trabajar y no tener ideas...el creativo vuela lejos de la realidad y gasta tiempo en proyectar ideas que, muchas veces, generan cambios a los que no todos estamos acostumbrados y conducen al fracaso o quiebre de la institución".

Esta mala fama que encierra el pensar creativo, quizás demuestra la necesidad humana de tener "todo" bajo control, aunque ello no siempre conduzca a saludables soluciones; y volcar la creativi-

<sup>1</sup> Creando Vínculos en Refinería Buenos Aires es un programa de Shell Argentina en el ámbito de Avellaneda. Trabaja en desarrollo local buscando potenciar los saberes y habilidades de la comunidad para encontrar soluciones a algunas de las múltiples necesidades que tiene la zona. Los proyectos son desarrollados por los propios beneficiarios. Más información en [www.shellylacomunidad.com.ar](http://www.shellylacomunidad.com.ar) (sección Refinería Buenos Aires). <sup>2</sup> Dr. Edward De Bono: Gurú de la creatividad y la innovación. Reconocido mundialmente por su célebre libro "Seis Sombreros para Pensar". Fue quién originó el concepto de "Pensamiento Lateral".

dad sólo a un campo donde el riesgo de equívoco y vuelo sea mínimo, conteniendo la revolución que siempre genera lo nuevo.

Shell Argentina, a través de su estrategia de inversión social, aceptó el desafío de dar alas a todas y cada una de las organizaciones sociales con las que trabaja. El desafío de trabajar creativamente en la resolución satisfactoria de necesidades compartidas requiere un orden, ideas, alternativas y soluciones a problemas vivenciados por sus propios protagonistas y beneficiarios.

Sabemos que el haber asumido esta forma de trabajo nos sumerge en un mundo "creativo" donde se aceptan los riesgos, se está dispuesto a cometer equívocos pero sin duda se aprende de los errores<sup>3</sup>. Se debe saber escuchar, analizar realidades que muchas veces nos parecen desconectadas y relacionarlas.

Quizás lo que ha sido una enseñanza motivadora para nuestro desarrollo fue no sujetarnos a reglas ni conductas, ni ubicarnos en un lugar de "oposición". De Bono dice, y nosotros con la experiencia desarrollada en estos últimos años damos crédito, "...más que oponer una posición A con una B, hay que hacer que A y B piensen juntos y den lugar a C o D..."

Es cierto que todos somos creativos pero ello implica una acción de trabajo que no se refleja en la simple imagen de esperar a que la idea aparezca. Por eso ha sido tan rica la experiencia de todos los testimonios que en la presente guía se ofrecen.

Cada ensayo encierra la misma sensación y experiencia vivida por nosotros en el marco de Creando Vínculos; al momento de trabajar con las organizaciones en el desarrollo de proyectos creativos, si bien nosotros proporcionamos datos, formación y capacitación, los representantes de cada entidad fueron los responsables de construir e "incubar" en sus mentes soluciones enfocadas desde perspectivas

diferentes a las clásicas que se toman para abordar cuestiones similares. Por ejemplo: romper paradigmas al estimular y ubicar a una organización que trabaja con personas con capacidades diferentes como dadores de determinados servicios o bienes, del que generalmente ellos eran los beneficiarios directos y nunca prestadores.

El camino de la construcción creativa tiene múltiples riesgos pero sólo asumiendo éstos como expectativa se logra vencer la inercia y producir ideas. ¿Cuál es la fórmula del éxito? ¿Cuál resulta ser ese componente que nunca debe faltar para llegar a la meta?

Creemos que es la voluntad irrefrenable de hacer aquello que se considera correcto; algunos lo llaman corazonada, otros instinto, pero no dudes jamás de que si buscás algo nuevo ese debe ser tu impulso motor.

No es útil tener todo bajo control, corrés el riesgo de repetir sistemáticamente lo mismo y perder la oportunidad de generar otro proceso donde ¡OH SORPRESA! el capricho de intentar te muestre el camino para encontrar la solución.

*"...Si estás buscando un camino nuevo, no te lo traces, porque hasta ahora, ha sido ésta (señaló la cabeza) la que ha estado organizando tu vida. Es imposible planificar algo nuevo con la antigua maquinaria de siempre..." "deja un espacio en blanco, abandona el control y durante algún tiempo, haz las cosas automáticamente. Y observa a dónde te conducen tus corazonadas..."*

*Jhon Cleese, Creatividad<sup>4</sup>*

<sup>3</sup> Razón por la cual cada año publicamos las guías de sistematización de programas sociales- Lecciones Aprendidas. En ellas se encuentran sistematizadas nuestras experiencias junto a las organizaciones sociales con las que desarrollamos el Concurso de Proyectos del Programa Creando Vínculos. Al momento hemos publicado las ediciones 2003-04, 2005 y 2006 disponibles en [www.shellylacomunidad.com.ar](http://www.shellylacomunidad.com.ar) (sección publicaciones). Se encuentra en etapa de sistematización y diseño la edición 2007. <sup>4</sup> Datos Pymes, 2003. ([www.datospymes.com.ar](http://www.datospymes.com.ar))



### CREANDO VÍNCULOS - ESFUERZOS DE INNOVACIÓN PARA GENERAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

#### Creatividad como moneda corriente

Parece ser que en momentos de crisis, conflicto, necesidad extrema o angustia, los seres humanos nos enfrentamos a un dilema existencial: o asumimos la fatalidad y dejamos que nos agobie, golpee y someta, o ponemos en juego nuestros instintos de sobrevivencia, de lucha y agudizamos nuestra capacidad de búsqueda de nuevas oportunidades que nos conduzcan hacia una vida mejor.

Cotidianamente millones de personas se enfrentan a este dilema. Son aquellas que han tenido el infortunio de nacer y vivir en contextos de pobreza, que se ven excluidas cotidianamente de acceder a los frutos del bienestar que la sociedad en su conjunto ha generado, y que sólo una pequeña porción de la población mundial disfruta.

En este marco, la creatividad es moneda corriente cuando la comida alcanza para dos y hay que alimentar a siete bocas, cuando hay que proteger a la familia de las inclemencias del tiempo contando sólo con algunos cartones y materiales precarios, cuando el ingreso es notoriamente insuficiente para vestir, alimentar, educar y dar cobertura de salud adecuada a nuestros hijos. La creatividad, en estos casos, es una cuestión de sobrevivencia.

En el universo de las políticas y programas sociales, esta situación también se hace presente. Maestros que deben enseñar sin libros..., médicos que deben curar sin el mínimo instrumental médico..., organizaciones comunitarias que deben atender necesidades sociales diversas con escasísimos recursos materiales y económicos.

El asunto se agrava si consideramos la enorme dificultad que supone para quienes se ven afectados por la exclusión y para quienes trabajan en proyectos sociales en ese marco, no sólo atender las necesidades emergentes de la pobreza, sino también tratar de alterar las condiciones estructurales causantes de la generación y reproducción de aquellas situaciones de injusticia y padecimiento extremo.

Nuevamente, la creatividad, en estos casos, es una cuestión de sobrevivencia. En el Partido de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires, habitan alrededor de 400.000 personas, cerca de la mitad lo hace en situación de pobreza y exclusión social. Como una muestra representativa del estado en el que ha quedado la sociedad argentina luego de las sucesivas debacles políticas, económicas y sociales de los últimos 30 años, se expresan en Avellaneda situaciones de inequidad, desocupación, enormes espacios urbanos degradados, problemas ambientales, sistemas de salud y educación pública deteriorados, inseguridad. Miles de personas viviendo con escasas oportunidades de desarrollo personal y familiar.

En este marco de sobrevivencia y necesidad de cambio, la creatividad se expresa como moneda corriente entre las personas y organizaciones que intentan generar nuevas y mejores condiciones de vida desde la carencia y la injusticia.

Shell Argentina, que también forma parte de la comunidad de Avellaneda, reconociendo este esfuerzo e intentando ser parte de él, desde el año 2003 ha venido apoyando diversas iniciativas de personas y organizaciones de Avellaneda en sus propuestas de cambio, en sus acciones cotidianas, en sus esfuer-



zos por construir una comunidad más equitativa y sustentable.

A través de su Programa **Creando Vinculos**, ha identificado y colaborado con 88 proyectos sociales en los que han participado, de una u otra forma, cientos de instituciones locales y de ciudadanas y ciudadanos de Avellaneda. Proyectos de atención y prevención en salud, de cuidado del medioambiente, de mejora de la calidad educativa, emprendimientos productivos..., todas iniciativas sumamente valiosas y surgidas desde el mismo deseo/necesidad de la comunidad.

Les proponemos recorrer en las próximas páginas, algunas lecciones que, en términos de apuestas innovadoras o creativas, han dejado estos cuatro años de trabajo junto a las organizaciones locales. Se trata de pistas, de mostrar algunas apuestas novedosas en este camino por romper con los clichés y estereotipos y de generar procesos de ruptura y cambio, verdaderos emprendimientos colectivos destinados a construir una sociedad mejor<sup>5</sup>.

### Enseñar y producir- transformando la naturaleza creativamente

La profunda crisis que condicionó a los argentinos en las últimas décadas y que tuvo su punto culminante a fines del 2001, tuvo entre sus principales características el deterioro del mercado de trabajo, expresado en altos niveles de desocupación, subocupación y empleo precario.

Ante esta situación, numerosas organizaciones públicas y privadas activaron un proceso de búsqueda de alternativas laborales que dio origen a miles de iniciativas y emprendimientos productivos en todo el país.

Muchas de estas acciones se vieron frustradas por diversas causas: débil capacidad productiva y conocimientos técnicos de los emprendedores, mercados que no pudieron absorber la oferta de nuevos pro-

ductos, ausencia de estudios pertinentes dirigidos a ubicar lo producido, etc.. Además de estas cuestiones, una de las principales causas de fracaso de los miles de emprendimientos generados, fue la elaboración y oferta de productos y servicios cuyos mercados se encontraban saturados y, consecuentemente, con poca demanda y débil capacidad de sostenibilidad. Hablamos, por ejemplo, de la generación de cientos de panaderías, fábrica de pastas, cría de conejos y pollos, fábricas de escobas, trapos de piso, pañales, y otros productos conocidos y reproducidos por doquier, especialmente en sectores populares.

Algo similar ocurrió con las iniciativas de capacitación para el empleo; se formaron miles de personas en pocos oficios de baja calificación (como carpintería, plomería, albañilería, peluquería, repostería, costura, y otros) y con poco mercado para su desarrollo.

En este marco, es importante rescatar la labor de algunas de las organizaciones de Avellaneda en abordar el tema de la generación de empleo sorteando la tentación de la repetición y evitando incurrir en mercados saturados, generando creativamente nuevos productos, mejorando otros, y capacitando en oficios no tradicionales con notables posibilidades de expansión.

En relación a la búsqueda de nuevos productos, es destacable el esfuerzo realizado por algunas escuelas de la zona que, utilizando sus escasos recursos y la férrea dedicación de sus docentes y alumnos, han generado y comercializado, por ejemplo: harinas con alto nivel nutritivo (Proyecto NUTRIHAR por la Escuela de Educación Técnica N°3), alimentos en conserva no tradicionales (Proyecto BROCOCHARIA, implementado por la Escuela Secundaria Básica N° 19), tortas y masas en base a la utilización de soja (PANIFICACION Y SOJADIN, realizado por el Centro de Formación Laboral N°2) y combustibles no contaminantes (BIODISEL Y BIOGAS, ejecutado por la Escuela de Educación Técnica N°4).

<sup>5</sup> Para más información sobre los proyectos implementados en el marco del Programa CREANDO VINCULOS, es posible consultar los cuadernillos de 'LECCIONES APRENDIDAS', editados por Shell y disponibles en [www.shellylacomunidad.com.ar](http://www.shellylacomunidad.com.ar)



En relación a la ampliación de los horizontes de la capacitación en oficios, son notables las apuestas innovadoras realizadas, por ejemplo, en la formación en fabricación de instrumentos musicales (realizada por la ESCUELA DE LUTHERÍA), o en capacitación para armadores de anteojos (implementado por TODOS JUNTOS PODEMOS).

### Poner en jaque lo establecido- Abrir la puerta de lo expresivo

Desde cierta perspectiva del desarrollo humano (predominante en nuestra sociedad, por cierto...), el acceso al bienestar está principalmente vinculado a la satisfacción de las llamadas 'necesidades básicas', a saber: alimento, cobijo, ingresos mínimos.

Este argumento materialista de la vida lleva escondidas algunas trampas en su seno: ¿es suficiente la satisfacción de las necesidades materiales para generar procesos de desarrollo humano plenos y sustentables?, ¿alcanza con satisfacer tales necesidades para generar procesos de toma de conciencia que ayuden a alterar las condiciones sociales estructurales que provocan la pobreza y la exclusión?, ¿contribuimos a generar una sociedad más plena, humana, tolerante, equitativa y democrática, sólo mejorando las condiciones materiales de vida?

Ciertamente resulta indispensable pensar el desarrollo social desde la base de que todos tengamos acceso y cobertura de nuestras necesidades materiales básicas, es una condición necesaria para comenzar procesos de desarrollo humano (difícil hablar de otros temas si estas necesidades no son cubiertas). Sin embargo, luego de décadas de políticas y programas sociales centrados en la entrega de bienes y servicios, esta condición sigue apareciendo como necesaria..., aunque ya no parece 'suficiente'.

Más allá de acceder a las condiciones materiales para la sobrevivencia: ¿cómo podremos tomar conciencia del carácter de las relaciones sociales que

generan pobreza y exclusión para no reproducirlas?, ¿de qué manera podrán quienes tienen vedados los caminos expresivos, hacer valer su voz, sus deseos, sus anhelos y fantasías y sumarse a una construcción más colectiva del desarrollo social?, ¿qué valor tienen los aprendizajes culturales, artísticos, expresivos, en la capacidad de las personas de rebelarse contra lo establecido y generar procesos de cambio en su interior y en conjunto con sus familias y comunidades?

En aras de responder a estas preguntas, lentamente van tomando relevancia en el accionar de los programas sociales y de las organizaciones comunitarias, otras dimensiones del desarrollo humano vinculadas a la búsqueda de una formación cultural más amplia, a la generación de espacios de toma de conciencia, de expresión y creación, cada vez más diversos.

En el marco de **Creando Vínculos** estos espacios creativos tuvieron un lugar preponderante.

Dos de los emprendimientos apoyados desde el Programa centraron su tarea en generar espacios de lectura y narración oral de cuentos en escuelas primarias de Avellaneda, abriendo caminos a la fantasía y la expresión (es el caso de los proyectos implementados por CASA DE LETRAS y la FUNDACIÓN LEER).

Otras dos iniciativas trabajaron junto con escuelas y organizaciones vecinales en la elaboración y distribución de dos revistas que permitieron el abordaje de temas diversos de la realidad de la zona y abrieron canales expresivos y creativos para chicos de Avellaneda (se trata de los proyectos coordinados por la asociaciones COMPINCHES y POR LOS CHICOS).

Dos organizaciones sociales trabajaron en fortalecer espacios expresivos juveniles, uno a través de una murga barrial y otro desde un taller de pintura para niños de la comunidad (son los proyectos de

## LA INTERBARRIAL DE AVELLANEDA y de la SOCIEDAD DE FOMENTO DOCK SUD).

Es interesante mencionar también el caso de la Escuela de Educación Especial 505, en la que se viene realizando desde hace unos años un proyecto de construcción de objetos hogareños, adornos y juguetes por parte de chicos con capacidades especiales; lo producido es entregado a niños de otras escuelas primarias y organizaciones de Avellaneda, como una forma de revertir el sentido de incapacidad y el rol pasivo que habitualmente se otorga a la población con capacidades diferentes ('...nosotros, con nuestras capacidades, somos los que creamos, producimos y entregamos a los otros...').

### Tomar conciencia y acceder al derecho desde un Camino Novedoso y Creativo

Otro de los aspectos novedosos apreciados en el marco de **Creando Vínculos**, proviene de los proyectos destinados a generar conocimiento y acceso a diversos derechos sociales por parte de la población de Avellaneda.

¿Cuán concientes somos de los derechos políticos, civiles y sociales que nos asisten como ciudadanos?, en el caso de que sí conozcamos aquellos derechos, ¿conocemos cuáles son los canales institucionales que debemos seguir para hacerlos valer frente a los diversos organismos públicos encargados de velar por ellos?, ¿cómo hacer para difundir y lograr que algunos colectivos de personas con débil capacidad para acceder a los 'enjambres legales y burocráticos' del Estado, puedan hacerlo con éxito?

Si bien los consensos (retóricos y jurídicos) sobre la existencia de derechos sociales básicos que deben hacer valer los Estados Nacionales, han avanzado alrededor del mundo en el último medio siglo y se manifiestan cada vez con más fuerza en constituciones nacionales, declaraciones de organismos internacionales y leyes diversas dictadas a tal fin, es débil aún la fuerza social capaz de hacer cumplir

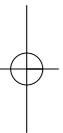
con rigor aquello acordado socialmente y legitimado legalmente.

La perspectiva del derecho es uno de los enfoques más novedosos empleados cada vez por más y más organizaciones orientadas a la temática social. Son ténues aún los logros resultantes de este tipo de acciones, aunque resulta, de todas maneras, indispensable su comprensión y consolidación.

En el marco de **Creando Vínculos** pueden apreciarse dos proyectos muy novedosos orientados a la concientización y efectivización de derechos sociales. Por un lado, DERE-NIÑOS, cuyo objetivo es difundir los derechos de las niñas y niños en las escuelas de Avellaneda (implementado por SOCIEDAD DE FOMENTO 'UNIÓN DE DOMÍNICO' Y LA BIBLIOTECA NICOLÁS AVELLANEDA), y Conocer para Acceder, destinado a difundir derechos y facilitar el acceso a bienes y servicios para personas con capacidades diferentes (ejecutado por la RED DE ASISTENCIA LEGAL Y SOCIAL).

Estos y muchos otros episodios ocurridos en Avellaneda en los últimos años en el marco de **Creando Vínculos**, nos ayudan a soñar caminos alternativos de pensar y hacer en cuestión de acciones o programas sociales.

Lo creativo aquí resulta indispensable y singular. Implica una apuesta por alterar lo establecido, superar aquellos enfoques que sólo nos conducen a la reproducción de lo que existe, de aquello que intentamos modificar. Supone un tiempo de maduración, de debate, de análisis, un proceso que cada organización realiza en su interior, un camino de ruptura y de búsqueda de identidad, de soluciones a problemas acuciantes, pero también de construcción de nuevas formas de ver y de hacer el mundo, porque al fin y al cabo, una apuesta creativa en el campo de los proyectos sociales, no es otra cosa que una apuesta motivadora y vital en busca de una mejor, más justa y placentera manera de convivir en comunidad.



3

## CREATIVIDAD APLICADA AL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS SOCIALES

por **Félix Bombarolo**

Arquitecto, especialista en Diseño y Evaluación de Políticas y Programas Sociales; Asociado a "Organización Poleas" ([www.organizacionpoleas.net](http://www.organizacionpoleas.net)).

*"Orden, Razón, Autoridad, forman la santísima trilogía encargada de velar porque la inmovilidad de dogmas y prejuicios no se vea perturbada por las impetuosas oleadas de la vida y la libertad..."*

*(Restrepo, 1989)<sup>1</sup>*

### 20 AÑOS DE BÚSQUEDAS

**D**esde que retomamos en América Latina el camino democrático (sinuoso, resbaladizo, neblinoso, aún), los que trabajamos en este extraño mundo de *'las organizaciones y los programas sociales'*, hemos recorrido senderos conformados por *'fórmulas'* difundidas y validadas académica y técnicamente (por quienes detentan el poder de validar, claro).

Reconocemos que hemos construido un mundo tremendamente injusto, donde unos pocos pueden mucho, y unos muchos pueden poco, tenemos datos y análisis precisos sobre este proceso social. Podemos mirar la sociedad en la que vivimos y percibir los mecanismos que producen las situaciones de injusticia que deseamos remover. Intentamos fórmulas diversas para transformar aquellos mecanismos, los que generan la inequidad, la opresión y la pobreza.

Aprendimos 'de cabo a rabo' el famoso *"Marco Lógico"*..., leímos todo lo que había que leer sobre "exclusión social y ciudadanía", investigamos todo lo que había que investigar sobre "la vida de los pobres", aplicamos trabajadas metodologías de

"promoción social o comunitaria", pusimos en práctica numerosas e ingeniosas técnicas para promover la "participación", aplicamos sofisticados procedimiento de 'focalización' para hacer más eficaz nuestra labor..., generamos infinidad de "mesas de diálogo entre sociedad civil y estado", hicimos miles de "proyectos de desarrollo local, integrales, sostenibles, sustentables y sinérgicos", y abogamos, últimamente también, por el cumplimiento de los derechos ciudadanos, entre otros intentos.

Lo cierto es que, mirando con humildad el resultado de nuestros esfuerzos, si de lo que se trataba era de cambiar una realidad que nos disgusta y nos parece injusta, podemos decir que aquellos aprendizajes parecen no haber sido suficientes (¿o pertinentes?) para alcanzar aquello que tanto anhelábamos.

¿Ha sido quizás producto de un mal diagnóstico o de impericia en el uso de las herramientas?, ¿será más capacitación y fortalecimiento institucional lo que nos hace falta?, ¿será que el cambio es inalcanzable desde nuestras pequeñas acciones?, ¿o será que nunca alcanzamos a mirar 'el fondo', lo profundo, lo esencial?, ¿qué es aquello esencial y "auténtico" que podríamos o deberíamos desentrañar y potenciar?

<sup>1</sup> El listado de bibliografía de referencia citada en este artículo, se presenta en la pág. 54 de este cuadernillo.



### EL PESCADO, LA CAÑA DE PESCAR, EL RÍO Y SUS ALREDEDORES

**S**i nos detenemos a revisar nuestros discursos y nuestras prácticas, podremos observar con asombro cómo se ven condicionadas, cada vez con mayor fuerza, por clichés, frases hechas, imágenes míticas o fórmulas tecnocráticas.

De una u otra forma vamos “naturalizando una manera de ver y de hacer el mundo”(cultura) que enmarca y fija los límites de nuestra mirada y nuestra acción.

La repetición comienza a ser parte de nuestra “manera natural” de hacer nuestra tarea. Nos aprendemos puntillosamente aquellos límites (conceptuales y operativos), armamos nuestro “conjunto básico de prejuicios” y nos vemos cada día más atrapados en aquella “celda segura”, que nos dificulta incrementalmente nuestra capacidad de cambio.

¿Cómo es posible promover cambios sin cambiar nuestras maneras de enfocar y de operar?, ¿cómo afrontar el desafío de cambiar navegando a través de las limitaciones normativas y procedimiento del sistema de normas aceptado socialmente...?

### EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA “CREATIVIDAD”

**L**a creatividad como objeto del conocimiento ha sido abordada desde la psicología, la filosofía, las ciencias de la educación. Como herramienta para producir ideas u objetos o solucionar problemas específicos, es moneda corriente en el mundo del arte, el diseño arquitectónico, gráfico, industrial, en el marco institucional de la empresa privada (marketing y publicidad) y en espacios de producción científica de avanzada alrededor del mundo.

Si consideramos que los problemas que debemos afrontar, quienes trabajamos diseñando y promoviendo políticas y programas sociales, son de enorme complejidad y acordamos en la poca variedad y efectividad de las miradas y acciones a las cuales habitualmente recurrimos para enfrentarlos, podríamos preguntarnos sin pudor: ¿por qué prestamos en general tan poca atención a formarnos para el desarrollo de la creatividad en este campo?, ¿qué nos diferencia de otras disciplinas o espacios de producción de conocimientos, bienes -materiales o simbólicos- o servicios, donde se asume este tema como absoluta prioridad?



## IMPULSANDO UNA "ACTITUD CREATIVA" EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS SOCIALES



Al menos dos cuestiones nos invitan convincentemente a introducirnos en esta búsqueda:

En primer lugar, si es cierto que muchas de las organizaciones de personas que trabajan en la sociedad civil y el Estado promoviendo diversos tipos de actividades colectivas, lo hacen con el objetivo de generar cambios y construir situaciones nuevas que conduzcan a una mejor calidad de vida de las personas que allí participan y de aquellas hacia las que va orientada su acción..., podríamos sugerir con fervor y sin temor a equivocarnos: "no será posible alcanzar resultados distintos repitiendo lo mismo que siempre hicimos"

No será posible si lo que intentamos es alterar las situaciones preexistentes que no nos conforman, convencen, satisfacen. Si es cambiar lo que deseamos, pues tenemos la necesidad imperiosa de ser creativos a la hora de intentar soluciones a los problemas que enfrentamos en las organizaciones (las personas, la sociedad), de modo de no repetir hasta el cansancio los modelos que dieron origen a este mundo que habitamos.

Y es que en aras de la "profesionalización de las organizaciones sociales" promovida en los últimos años, nos hemos concentrado en aprender teorías explicativas y "metodologías de intervención social" que han terminado "acorralándonos" en nuestros propios saberes y reduciendo nuestra posibilidad de generar cambios a partir de nuestra acción (por cierto, volvamos a preguntarnos: ¿queremos generar cambios a partir de nuestra acción?). Lo cierto es que ni aquellos saberes, ni los métodos de intervención social difundidos hasta el cansancio por los organismos internacionales (matrices lógicas por doquier) nos están resultando

tan útiles como imaginábamos. Todo aquel conocimiento deberá "recrearse" si es que queremos hacer más efectiva nuestra labor (¿construir un mundo mejor?).

Pero no es sólo por una cuestión "utilitaria" que sostenemos la necesidad de promover el espíritu creativo en las personas y organizaciones dedicadas a "lo social". No es sólo "para obtener mejores resultados". Existe un segundo argumento que merece considerarse: necesitamos construir un "hacer en el mundo" donde lo creativo no sea una actividad accesorio, no se circunscriba sólo a talleres artísticos o actividades lúdicas que realizamos de tanto en tanto de manera marginal. El deseo, la necesidad de CREAR desde nuestra propia identidad, es parte constitutiva de nuestro ser, resulta una necesidad humana tan importante como comer o protegerse del frío. Intentamos incesantemente exponer nuestro potencial creador con libertad, en un mundo que nos "ofrece" (¿impone?) marcos normativos, estándares y "mejores prácticas" para que reproduzcamos hasta el infinito "el modelo establecido".

Pues permítanme que les transmita una impresión muy íntima: podremos quizás solucionar algunos problemas sociales inmediatos siguiendo prolijamente los modelos establecidos de pensar y de hacer, pero no alcanzaremos a generar un "desarrollo pleno", transformador y vital por ese camino.

Planteado está el desafío entonces, no se trata de "tirar lo conocido por la borda", ni de buscar ingenuamente "lo novedoso" de una manera esnob ni de "generar espacios marginales para ser creativos", nada de eso. Se trata de utilizar modos de hacer lo que hacemos en las organizaciones públicas y privadas dedicadas a este tema (cualquiera sea su quehacer), promoviendo formas más libres, generando espacios para pensar diferente, para salirnos de la matriz lógica, para interactuar con los otros de una manera más proactiva en busca de acciones que estimulen nuestra capacidad de crear.

Es posible hacerlo, no lo duden, sólo es cuestión de intentarlo, quizás arriesgándonos más a lo desconocido, a lo incierto, a lo caótico, a lo que no dominamos ¿seremos capaces?

### ALGUNAS PISTAS, ALGUNOS CAMINOS, ALGUNAS IDEAS

**S**iendo fiel a lo dicho hasta aquí, no nos será posible presentar en este escrito un "recetario sobre creatividad". No existe una fórmula, una técnica precisa un esquema de pensamiento preestablecido para transmitir. Es una invitación que, precisamente, nos pone a repensar lo que creemos y lo que hacemos, a descubrir otras maneras de pensar y de hacer, propias, auténticas, nuestras.

De la literatura editada y de los aportes sobre pensares y experiencias que se suceden en este documento, es posible contemplar algunos puntos sensibles que están relacionados con nuestra posibilidad de crear.

Presentamos a continuación una serie de apreciaciones sugerentes expresadas por algunos colegas que han indagado sobre la creatividad, que seguramente nos ayudarán a pensar y recrear nuestras miradas.

### 1. La realidad no existe como tal, sólo tenemos una percepción particular de ella; existen tantas realidades como personas que las perciben y relatan en este mundo

Es Penagos (1977) quien nos dice: "...la realidad es construida. No existe algo allá afuera llamado realidad...; las estrellas están en el cerebro, no afuera de él. Lo que hay afuera es algo, pero lo que vemos es la organización de ese algo. Y la organización no es un evento puro, es un evento mediado, por la cultura, por las capacidades naturales del individuo, por su experiencia..." .

Lo mismo sucede con las formas en que percibimos los sujetos, objetos y situaciones sobre las que construimos nuestro pensamiento y nuestra acción quienes trabajamos en procesos de promoción sociocultural; categorías como "comunidad", "pobreza", "participación", "necesidades básicas", "derechos sociales" y tantas otras utilizadas habitualmente, no tienen entidad en sí mismas, son sólo construcciones que significamos y repetimos y utilizamos "bajo aquella mirada cultural" mediada por nuestra historia personal y por el tiempo que nos toca vivir. Todos estos conceptos son modificables, cambiantes.

Algunos conocidos ejemplos nos muestran cómo la puesta en crisis de algunas concepciones, la ampliación de la mirada, permiten pensar distinto y generar nuevos horizontes: el primero de ellos, es la redefinición del concepto de "necesidades humanas" realizado por Manfred Max Neef y un grupo de colegas a mediados de los 80 desde Chile, ampliando y diversificando la



visión del "desarrollo" a 10 diversas categorías de análisis (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad, libertad, trascendencia) y relegando la tradicional imagen de la "necesidad humana básica" centrada sólo en la "subsistencia y la protección" (alimento, vestimenta, vivienda, ingresos). El segundo lo expresa Luis Carlos Restrepo a mediados de los 90 desde Colombia, ampliando la mirada sobre los "derechos humanos", e incluyendo la dimensión de la "intimidad" entre aquellos derechos básicos a preservar, más allá de los civiles, políticos y sociales, y difundiendo su fantástico libro sobre "El derecho a la ternura". También podríamos incluir en este camino de búsqueda los esfuerzos por difundir e implementar políticas públicas como el "ingreso ciudadano", que pone en tela de juicio la concepción tradicional del trabajo humano, o abordajes de formación y capacitación sostenidos en una "educación problematizadora", cuyo principal referente es Paulo Freire. Formas de resignificar la realidad y la acción social, posibles, viables, deseables.

## 2. Pensamos y actuamos a partir de nuestras representaciones, clichés y estereotipos construidos sobre la realidad

Organizamos los diagnósticos, investigaciones, programas y evaluaciones de políticas y proyectos sociales a partir de los estereotipos y representaciones que asumimos y naturalizamos. Amossy & Herchberg (2001) nos dicen al respecto: "...las representaciones colectivas, necesariamente superficiales, que se relacionan a cada categoría utilizada al hablar de una persona o grupo de personas (alemán, intelectual, árabe, judío, negro, albano, abogado, político, pobre, etc...), tienen un impacto considerable sobre la identidad social, e influyen fuertemente en las relaciones entre los grupos y sus miembros...". Y más adelante agregan:

"... la visión que nos hacemos de un grupo, es el resultado de un contacto repetido con representaciones enteramente construidas, o bien filtradas por el discurso de los medios (de comunicación masiva, académicos, políticos, tecnocráticos). Podríamos pensar que bastaría con remitirse a la observación directa para validar o invalidar los estereotipos. Sin embargo, parece que una observación también es poco confiable, ya que lo que percibimos está también modelado de entrada por las imágenes colectivas que tenemos incorporadas en nuestra mente..."

Asumimos que las personas que no tienen acceso al trabajo ("desocupados") carecen de capacitación, tienen problemas de autoestima, pocos deseos de trabajar ("son unos vagos"), asumimos y aceptamos que las personas "son pobres" porque tienen bajos ingresos y algunas necesidades básicas "predeterminadas" no satisfechas, asumimos también que en general tienen muchos hijos, son violentos, tienen "poca educación", que "no saben ni valoran" vivir en una vivienda confortable porque siempre lo han hecho en viviendas precarias ("si les das una vivienda buena te queman el parquet y hacen maseteros en el bidet"); asumimos que las personas que se dedican a la política son corruptas e indefectiblemente realizan prácticas clientelares, que las organizaciones sociales, para que sean "eficientes", deben cumplir con una serie de "determinadas normas administrativas, financieras y de gestión" ("buenas prácticas"). Asumimos que los jóvenes están expuestos a las drogas, el alcohol y el "embarazo adolescente" y que es bueno que hagan deporte; que los viejos tienen pocas posibilidades de desarrollo personal y deben realizar actividades recreativas en "los últimos días de su vida", y que los presos; que los enfermos de HIV/SIDA; que los indígenas; etc., etc., etc... Este ejercicio permanente (y casi inconsciente) de reafirmación sobre nuestras ¿creencias?. Actuamos en

<sup>1</sup> Resulta muy interesante analizar y diferenciar en el trabajo de Amossy & Herchberg (2001), estereotipos, clichés y prejuicios que utilizamos en las ciencias sociales y que nos condicionan nuestra mirada sobre la realidad en la que actuamos y a la vez construimos.



relación a estos estereotipos, clichés y prejuicios, diseñando políticas y programas de desarrollo social o atención a la pobreza, adjudicándoles luego un "poder transformador" (?)<sup>1</sup>.

¿Cómo no reproducir entonces hasta el infinito la sociedad que supuestamente pretendemos transformar con nuestros programas y proyectos? ¿cómo salir de esta "aparente" predestinación paralizante?, ¿cómo poner en cuestión las categorías, visiones y acciones "legitimadas y difundidas"?

### 3. Estamos educados para conocer y "respetar" lo establecido, no para cambiarlo

Aprendimos desde recién nacidos aquellas configuraciones de la realidad construidas y aceptadas por la cultura dominante, aprendimos también que su trasgresión será generalmente penalizada por la sociedad. Aprendemos en el hogar, aprendemos en la escuela, nos educan para que así sea.

Pilar González (1981) nos comenta que "...para el educador, el paradigma cultural le indica que la esencia de la persona es peligrosa, "animal", instintiva. Ella debe ser enseñada, guiada, controlada por aquellos que poseen una autoridad superior. Se necesita disciplina y guía continua del "otro", del superior. El educador se convierte con tal ideología en un controlador de indicios de los emergentes creativos o en un 'guardián social'...".

¿Cómo desoír semejantes mandatos y controles que signaron nuestra vida desde su propio inicio? ¿cómo transgredir lo dicho por figuras sociales tan emblemáticas como padres, maestros, referentes académicos? Estos interrogantes afectan nuestra propia concepción del mundo (hacia nosotros) y también nuestra manera de proceder

en los llamados procesos de promoción sociocultural (hacia los otros).

No sólo aprendimos a repetir incuestionablemente lo dicho y pensado por otros, sino que también solemos transmitir lo aprendido hacia otros colectivos de personas, reproduciendo aquel modelo que nos encorseta, nos restringe, nos aprisiona, nos limita. ¿Alguna reflexión alrededor de los formatos de cursos y talleres de capacitación que "impartimos repetidamente" a grupos, organizaciones y comunidades a través de los programas sociales?

Una bonita reflexión de Walter Kohan (2003) nos hace pensar más sobre este tema: "...tal vez una bella imagen de un profesor (capacitador), sea la de aquel que piensa con otros, sin que importe su edad, su color, su género, su biografía. Él ejercita su pensar y da que pensar a sus alumnos. Propicia encuentros que él mismo no puede anticipar. Aún cuando prepare cada detalle de su clase con la meticulosidad de aquél que se prepara largamente para improvisar y no con la superficialidad de aquel que improvisa por falta de preparación...".

### 4. La repetición de lo establecido nos aleja de la posibilidad de descubrir y potenciar nuestros deseos más íntimos

Como las capas de una cebolla, vamos acumulando procedimientos, herramientas, enunciados, clichés, construyendo fórmulas de vida que, al tiempo, nos hacen casi irreconocible nuestro sentir más íntimo sobre las cosas ¿Qué pensamos en verdad sobre las cosas que leemos, que escribimos, que decimos? ¿cuánto de "formalidad" y "discurso políticamente correcto" hay en todo aquello que expresamos? ¿cuánto de aquello es auténtico, sentido por nosotros? ¿cuánto de esta autenticidad inducimos en nuestros procesos de promoción social?



Es el prestigioso filósofo francés Gilles Deleuze (1988) en "Diferencia y repetición" quien ofrece una crítica rigurosa a lo que denomina "...la imagen dogmática, ortodoxa, moral, prefilosófica o natural del pensar" y asegura que, cuando esta imagen está en la base del pensamiento, impide generar un pensamiento verdaderamente creativo.

En la misma dirección, Pilar González (1981) señala que "...la creatividad es la más alta manifestación de estar en 'nuestro' propio ser, en 'nuestro' mundo. Es la más alta expresión de la salud emocional. Creatividad es básicamente el proceso de hacerse, de realizarse...". Creatividad e intimidad, recomiendo especialmente el escrito del amigo Marcelo Delgado sobre este tema, presentado más adelante.

### 5. Razón vs. fantasía: una tensión latente en un mundo en cambio permanente

Nos vemos sometidos cotidianamente a una lucha interna (y con los otros) en la que todo aquello aprendido, legitimado y ordenado en nuestro cerebro, se ve asediado por nuestros deseos más o menos reprimidos de cambio, por nuestras fantasías y las de los otros, aquellas que nos conducen a mundos placenteros, atractivos, desconocidos, pero generalmente vedados, obstruidos ¿Por qué habríamos de negar esta tensión quienes trabajamos en el mundo de la promoción sociocultural? ¿qué nos impide dar la pelea a la razón también en este campo?

Es nuevamente el colega colombiano Luis Carlos Restrepo (1989) quien en "La trampa de la Razón" nos invita a reflexionar sobre este tema, y nos dice: "...mirada como alienación o pérdida de tiempo, censurada por la religión y descalificada por los científicos, la fantasía tiene, por cierto, pocos amigos. Se la reconoce siempre y cuando se la pueda exhibir pundonorosamente vestida

con las reglas gramaticales de la sintaxis, el orden y la decencia, pero se la desconoce en su condición original, emergencia de la que brota el mundo simbólico, manantial inagotable en el que abreva la realidad, caos interno que en tanto desestructura nuestras expectativas de verdad y coherencia, nos une a la dinámica de un universo en constante cambio que se resiste a la simplicidad de un esquema (...) la fantasía, primera máscara del deseo, trae tras de sí la posibilidad de acceder a un modelo singular de vida, movimiento al que no le basta la razón...".

¿Cuándo fue el momento en que supusimos que podríamos "proyectar" la vida de personas y grupos simplificándolas y ordenándolas en matrices de doble entrada?

Con el afán de "controlar" la situación y "organizar" los recursos y acciones institucionales, intentamos habitualmente simplificar el complejo y rico entramado de la vida humana a unas cuantas "variables e indicadores de desarrollo" que asumimos y difundimos con convicción tranquilizadora. Sin embargo, las múltiples y diversas percepciones, fantasías y deseos que las personas tenemos sobre nuestras vidas (todas diversas), la dinámica de cambios permanentes producidos en el seno de nuestras familias y grupos de pertenencia, la complicada trama de situaciones biológicas, políticas, económicas, ambientales que condicionan insospechadamente nuestras trayectorias vitales, constituyen una impredecible madeja de combinaciones que, al tiempo que la cotejamos con aquella pretendida simplificación bidimensional, nos hace dudar seriamente sobre la validez de nuestros métodos de trabajo.

¿Cómo no apelar a la creatividad, a la búsqueda de caminos menos rígidos, más fantasiosos para abordar situaciones tan cambiantes, complejas, singulares e insospechadas?



## 6. La necesidad de rescatar la singularidad entre estadísticas, políticas y programas masivos

El mismo afán simplificador que nos conduce a reducir la realidad a expresiones parciales, incompletas, a veces falsas, nos coloca en el sendero de la "masividad". Desde allí imaginamos la existencia de "grandes colectivos" de personas (las calculamos por millones, incluso) que padecen unas ciertas necesidades (estandarizadas) a las que es necesario brindarles algunas soluciones (menús estandarizados, también). ¿Dónde quedan aquellas distinciones propias de las miradas y deseos particulares de las personas, familias o grupos que conforman estos colectivos de "beneficiarios" de los programas sociales?

Restrepo (1989), nuevamente nos habla sobre este interrogante y refiriéndose a quienes desde lugares institucionales de poder (políticos, religiosos, económicos, tecnocráticos) organizan y condicionan el saber y el hacer de las personas; Luis Carlos nos dice : "... (para ellos) los hombres valen en tanto sus conductas sean predecibles y programables y no como singularidades o conciencias capaces de elegir un camino diferente del que impone la normativa estatal o las circunstancias históricas. Para ellos, el ser humano es un simple producto del ambiente, resultado de la interacción de variables que pueden ser medidas, corregidas y manipuladas, y les resulta sospechoso un enfoque que resalte la singularidad humana y se pregunta por las condiciones simbólicas que hacen posible la ruptura y divergencia que caracteriza al ejercicio de la libertad...".

¿Cómo rescatar el deseo (y la potencia) individual, en el marco de programas masivos? ¿cómo asociar y articular creativamente "lo individual" y "lo colectivo"? ¿cómo construir un deseo colectivo sostenido, más que en mandatos institucionales o ideológicos,

en la potenciación y articulación "auténtica" de los deseos individuales?

## 7. Detectar y trabajar sobre las tensiones

Estamos invitando desde este texto a tensionar algunas ideas o conceptos que están latentes en nuestro quehacer, que conviven en nuestro interior y que, al tiempo de confrontarlos abiertamente, podrían generarnos una energía y motivación superadora, adicional, sugerente, vital.

Se trata pues de poner en crisis nuestras formas de pensar y de hacer en este tan complejo desafío de abrir espacios, de apoyar procesos, de promover el desarrollo de personas y grupos humanos, de enfrentarnos e introducirnos con decisión en tensiones como:

<b>razón</b>	<b>fantasía</b>
<b>orden</b>	<b>caos</b>
<b>norma</b>	<b>trasgresión</b>
<b>masivo</b>	<b>personal</b>
<b>repetición</b>	<b>singularidad</b>
<b>permanencia</b>	<b>cambio</b>
<b>superficialidad</b>	<b>profundidad</b>
<b>simple</b>	<b>complejo</b>
<b>continuidad</b>	<b>ruptura</b>
<b>certeza</b>	<b>incertidumbre</b>

Hasta aquí por ahora; hay mucho más para compartir sobre este vínculo inexorable entre nosotros, lo que pensamos, lo que hacemos... y los otros, con los que colaboramos.

Mucho que indagar sobre creatividad y salud, transcendencia, libertad, juego, para compartir con otros que ya transitan por estos mundos desde hace tiempo; más para explorar sobre nuestra aptitud y actitud hacia la creatividad, sobre el manejo del caos, de la incertidumbre, y también sobre modos de facilitar nuestro proceso creativo.

## 4

## CÓMO GENERAR IDEAS QUE POTENCIAN PROYECTOS

por **Guillermo Caro**

Creativo Estratega. Asesora a empresas, organizaciones de la sociedad civil y organismos del Estado en programas de Marketing Social, comunicación con fines sociales y programas de Responsabilidad Social Empresarial. Es codirector y responsable de cátedras y posgrados referidos al tema y autor de manuales, libros y artículos en medios especializados.

**D**ebemos ser capaces de:

- Adquirir y desarrollar las habilidades necesarias para incorporar y canalizar el pensamiento creativo e innovador en nuestra actividad social.

- Ser conscientes de nuestras habilidades creativas.
- Conocer los pasos del proceso creativo.
- Aprender a crear y plasmar una idea mediante la experimentación y el descubrimiento.
- Pensar de una manera diferente y más abierta.
- Saber mirar donde otros no han visto, y descubrir algo innovador.
- Incentivar la creatividad en otras personas.
- Crear en equipo

El resultado será: manejar la creatividad en forma ordenada para llegar a resultados concretos que sirvan en el mundo en el que vivimos a través de proyectos efectivos y eficientes.

Debemos tener en cuenta tres conceptos previos que se utilizan a diario y se manejan indistintamente: la creatividad, la invención y la innovación:

**CREATIVIDAD:** Es la capacidad de generar una idea original y posible para luego llevarla a la realidad, previa evaluación y adaptación.

**INVENCION:** Es la capacidad de resolver necesidades mediante el diseño y la construcción de un prototipo. Es la acción de traer a la realidad un pensamiento creativo que se considera original.

**LA INNOVACION:** Es la oportunidad de convertir una

idea creativa en parte de la comunidad, para ser ofrecida a los posibles clientes como un producto por el cual pagaran un precio. Partiendo de la creatividad generamos una idea que se convierte en un invento que cubre las necesidades del mercado.

### Elementos que estimulan y activan la creatividad

**EL HUMOR:** Es clave en el proceso creativo. ¿Donde vieron a alguien malhumorado diciendo algo original? *Ejercicio:* Pensar una broma o chiste (debe ser original)

**LOS SENTIDOS:** Generalmente utilizamos 2 o 3. Debemos saber mirar, oler, escuchar, tocar, degustar. *Ejercicio:* intente percibir lo que esta a su alrededor pero usando todos los sentidos. Vera y sentirá en 4 dimensiones.

**EL PENSAMIENTO LIBRE:** Sobre todo en un pensamiento creativo siéntase libre, rompa los moldes. *Ejercicio:* imagine otros 3 elementos que estimulen la creatividad.

**CUESTIONARSE TODO:** Ejemplo: hay libros para no videntes pero ¿revistas? ¿postales? ¿etiquetas de productos? ¿dinero?. *Ejercicio:* - ¿Por qué uso el reloj en la muñeca? ¿donde más se puede usar?. - ¿Tatuajes sólo planos?.

**Qué tienen en común las personas con perfil creativo.** Perfil al que ya nos estamos sumando ¿no?

1. Manifiestan una gran curiosidad intelectual.
2. Disciernen y observan de manera diferenciada.

## *“La imaginación es más importante que el conocimiento”*

### *Albert Einstein*

3. Tienen en sus mentes amplia información que pueden combinar, elegir y extrapolar para resolver problemas.
4. Demuestran empatía hacia la gente y hacia las ideas divergentes.
5. La mayoría pueden ser introvertidos.
6. No están pendientes de lo que los otros piensan sobre ellos y se hallan bastante liberados de restricciones e inhibiciones convencionales.
7. No son conformistas en sus ideas, pero tampoco anticonformistas. Son más bien, auténticamente independientes.
8. Poseen capacidad de análisis y síntesis.
9. Poseen capacidad de redefinición, es decir para reacomodar ideas, conceptos, gente y cosas, para trasponer las funciones de los objetos y utilizarlas de maneras nuevas.

Yo soy creativo y me llaman creativo y mi trabajo es de creativo y me animo a decir que la siguiente frase NO ES CIERTA: **La creatividad es una especie de “don” que está presente en individuos privilegiados o que depende sólo de características del propio individuo.**

**TODOS SOMOS CREATIVOS** sólo hay que saber generar las ideas mediante diferentes procesos: obtendrás mejores resultados si las trabajas en grupo y si tienes en cuenta las **7 CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DE TRABAJO**: gracias Neuronilla ([www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com)).

- Para sacar el máximo partido a la creatividad conjunta, hay que tener presente:
1. Orientación a un objetivo: todos los integrantes deben tener claro el objetivo por el que se reúnen. ¿Qué se pretende?
  2. Dimensión del grupo: de 6 a 8 personas es lo ideal. Más es nocivo porque añade confusión. Menos personas restan eficacia al cruce de ideas y asociaciones.
  3. Heterogeneidad: el mejor grupo de trabajo en creatividad es aquel compuesto por personas con características personales y profesionales diferentes.

4. Jerarquía: lo ideal es que no exista ningún grado de jerarquía entre los participantes. De ser así, puede dificultar el aporte de ideas de algún miembro.
5. Tiempos de trabajo: las sesiones de creatividad tienen una duración y una periodicidad. La duración de cada sesión no debería ser superior a 3 horas.
6. Integración de nuevos miembros: el ambiente del grupo debe ser flexible a la entrada de nuevos participantes, aunque lo ideal en grupos de creatividad es su mantenimiento durante un período prolongado para optimizar su funcionamiento.
7. Clima de trabajo: en el grupo de creatividad debe existir un clima de confianza entre sus miembros, de estabilidad y cohesión.

Cada una de estas variables repercute positivamente en el rendimiento del grupo creativo. La ausencia de cualquiera de ellas puede disminuir la eficacia de las técnicas.

#### **Preparar el clima para crear**

*Momento de reflexión:* sobre la experiencia en torno al problema. *Disposición de ánimo:* la actitud mental y psíquica adecuada. *Apertura mental:* liberar prejuicios o concepciones predeterminadas. *Ser receptivos:* ejercerlo como un estado de conciencia. *Poner energía:* ser entusiasta y contagiar al grupo. *Excitación mental y emocional* mediante la estimulación de los 5 sentidos. *Hacer foco:* concentrarse. *Poder expresarnos:* ser hábiles en la transmisión de pensamientos

**Repasemos algunas barreras:** “Yo sería más creativo/a si...” : tuviese más oportunidades; tuviera espacio para expresar mis ideas; los grupos sociales fuesen menos críticos y más receptivos; la sociedad me permitiese mayor libertad de expresión; las oportunidades de demostrar mi potencial fuesen más frecuentes. Otras de las barreras son de naturaleza emocional, como ilustran algunas de estas respuestas: “Yo sería más creativo/a si...”: tuviese menos miedo de equivocarme; no tuviese tanto miedo de lo que los demás fueran a pensar de mí; tuviese más confianza en mí mismo; no considerase mis ideas infe-



riores a las de otras personas; fuese menos insegura y miedosa.

### Estrategias para desarrollar la creatividad

*Técnicas para desarrollar la creatividad:* hacer una lista de todos los objetos utilitarios con los que puede entrar en contacto durante un período de 24 horas. Seleccionar para una investigación ulterior aquellos artículos que presenten una considerable fricción (o problemas, dificultades, etc.) en términos de función o apariencia.

(alt.) Hacer una lista de todos los posibles artículos utilitarios relacionados con áreas de trabajo, estudio, transporte, recreación, relajación, alimentación, agricultura, etc. Hacer luego elaboraciones sobre los artículos o problemas más prometedores que haya encontrado.

Planteo de un problema de clase y búsqueda de alternativas posibles. Por ejemplo, ¿por qué cierto fabricante extendió las vacaciones pagas de sus empleados de una a dos semanas?

Un objeto común, tal como una tapa de congelador plástica, funciones alternativas de uso.

Redefina o rediseñe artículos examinando las características del objeto. Deberá prestar entonces particular atención a los distintos atributos en términos de mejoras o innovaciones.

Hacer asociaciones entre ideas o artículos relativamente inconexas. Las asociaciones servirán como puntos de partida para desarrollar ideas para almacenar, unidades de funciones combinadas y otras relaciones que sugieran un perfeccionamiento permanente. Lista de sugerencias de mejoras en un objeto de uso cotidiano.

Volver conocido lo extraño. En toda situación de planteo y solución de problemas, la responsabilidad primordial de los individuos participantes es la de comprender el problema.

### El concepto

Idea. Contenido mental. Corresponde a la pregunta

¿qué es?. Lo que hace que sea lo que es. Un concepto está construido por un conjunto de características que son comunes a múltiples objetos.

Idea, representación mental de una realidad, un objeto o algo similar. Pensamiento expresado con palabras. La capacidad de formar "conceptos" abstractos constituye la base de la capacidad humana de raciocinio. Usamos conceptos constantemente. Hoy en día tiene tanta importancia el pensamiento como la acción.

Si podemos extraer el concepto, podremos usarlo como punto fijo, para encontrar maneras alternativas de realizarlo. Algunas de esas alternativas podrían ser aún más potentes que las ideas que usamos actualmente. Cuando extraemos un concepto podemos reforzarlo mediante un esfuerzo deliberado de perfeccionamiento. Podemos aumentar su potencia y eliminar sus defectos y debilidades.

Cuando ya conocemos el concepto podemos decidir cambiarlo. El concepto es fundamental para darle riendas sueltas a la imaginación creativa.

**El concepto**, depende de la necesidad y donde nos situemos. **Ejemplo 1:** *Necesidad:* concientización global de la matanza de miles de ballenas. *Concepto:* marcha virtual. *Implementación:* internet, celulares, msm, etc. **Ejemplo 2:** *Oportunidad:* ampliar el uso de USB. *Concepto:* estar frente a la PC puede ser confortable. *Implementación:* pantuflas térmicas

**Mitchell Ditkoff enlista rasgos de comportamiento de los más creativos:** les propongo que revisen cual no está en su lista lo agreguen y lo practiquen.

- Suelen cuestionar el status quo.
- Investigan nuevas posibilidades.
- Se automotivan.
- Se preocupan por el futuro.
- Ven posibilidades en lo imposible.
- Asumen riesgos.
- Tienden al movimiento y la interacción.
- No temen parecer tontos o infantiles.



- Ven conexiones ocultas.
- Se concentran en retos y problemas.
- Se muestran perspicaces.
- Resisten la ambigüedad y la paradoja.
- Aprenden continuamente.
- Concilian la intuición y el análisis.
- Se comunican de forma efectiva.
- No se desalientan fácilmente.
- Su individualismo no les impide trabajar en equipo.

Nos dice que hay algunos directivos que piensan que la creatividad es cosa suya y no de sus colaboradores; que no consideran buena ninguna idea que no se les haya ocurrido a ellos. Pero, lógicamente, también hay directivos que alientan, y no sofocan, la creatividad de sus colaboradores, y son bien conscientes del papel que, como directivos, les corresponde en la innovación (sin descartar la propia generación de buenas ideas):

Ahora imaginen generar esto en sus organizaciones

- Creación de climas propicios.
- Informar y desarrollar a los colaboradores.
- Difusión de la creatividad como valor.
- Receptividad a las sugerencias.
- Identificación de focos de innovación.
- Análisis y definición de problemas.
- Atención a la deseada alineación y sinergia.
- Evaluación de las propuestas innovadoras.
- Puesta en práctica de las ideas valiosas.
- Reconocimiento de los esfuerzos creativos.
- Consolidación de la experiencia innovadora.

### Indicadores de creatividad

A continuación se describen algunos de ellos, presentados por Ricardo Marín y Saturnino de la Torre (1991). Los autores señalan una serie de factores como indicadores de la creatividad que sirven para obtener información sobre el estilo y el potencial creativo de las personas. Estos indicadores básicos suponen una valoración y comprensión del propio proceso creador, resumidos de la siguiente manera:

**Originalidad:** hace referencia a lo nuevo, único, irre-

petible y auténtico. **Flexibilidad:** se opone a la rigidez, a la inmovilidad, a la incapacidad de modificar comportamientos y generar nuevas respuestas frente al cambio y a situaciones novedosas. **Productividad o fluidez:** se refiere a la cantidad de respuestas y soluciones dadas por el sujeto ante una situación. Para evaluar este rasgo, los tests verbales contabilizan el número de respuestas, y los tests gráficos, el número de imágenes que la persona ha construido. **Elaboración:** tiene relación con el proceso y organización de la información, valorándose positivamente la capacidad de las personas para expresarse con la mayor precisión posible. **Análisis:** es la capacidad para descomponer mentalmente una realidad en sus partes. El análisis suele centrarse en la facultad para distinguir y diferenciar unos conceptos de otros. **Síntesis:** relacionado con la capacidad de elaborar esquemas, organizar la información y extraer los rasgos más valiosos. **Apertura mental:** hace referencia a la posibilidad que tiene la persona para afrontar retos y obstáculos y resolverlos, buscando la mayor cantidad de alternativas posibles. **Comunicación:** es la capacidad de transmitir y compartir mensajes, productos y descubrimientos con otras personas. **Sensibilidad para los problemas:** empatía para percibir y descubrir situaciones difíciles y problemáticas. Cada persona trata de encontrar la mejor solución posible. **Redefinición:** capacidad de encontrar usos, funciones, aplicaciones y definiciones diferentes a las habituales. Atribuir funciones y fines que no eran inicialmente los previstos o los que contribuyeron a elaborar el objeto. **Nivel de Inventiva:** habilidad para percibir la realidad y transformarla parcial o totalmente.

A estos indicadores pudieran adicionársele los siguientes: **Expresión:** la capacidad de sacar de adentro, con fuerza (del lat. *exprimere*, *ex-presión*) Es un rasgo fundamental para indicar la creatividad. A mayor capacidad de expresión, mayor posibilidad del individuo para liberarse de ataduras y romper esquemas y estereotipos inhibidores de la creatividad (Paz, 2004). **Sentido del Humor:** la ocurrencia, el chiste, la risa, la alegría; son factores fundamentales

## *La creatividad es un músculo que si no se mantiene en funcionamiento se atrofia.* **CREO LUEGO EXISTO.**

para activar y mantener la creatividad. Difícilmente vemos seres creativos cargados de aburrimiento, apesadumbrados. **El Factor Sorpresa:** la persona creativa con frecuencia nos sorprende con algo fuera de lógica o inventado del acto mismo de los acontecimientos.

### Check list sobre la idea del proyecto:

- ¿Qué problema(s) soluciona?
- ¿A qué necesidad de la gente responde?
- ¿A qué tipo de programa responde?
- ¿Qué se está ofreciendo exactamente?
- ¿Qué es lo innovador del proyecto?
- ¿Cuáles son sus características distintivas en relación a otros proyectos o programas?
- ¿Hasta qué punto nuestro proyecto es único?
- ¿Cómo compartir o reproducir luego la exclusividad?

No tenemos espacio para aprehender aquí las técnicas de creatividad. Año a año se van sumando nuevas técnicas, incluso ustedes pueden diseñar la propia con nombre y todo (Si quieren profundizar los invito a entrar en [www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com)).

Este listado les da una idea de que todo esta por hacerse:

1. MAPAS MENTALES
2. ARTE DE PREGUNTAR
3. BRAINSTORMING
4. RELACIONES FORZADAS
5. SCAMPER
6. LISTADO DE ATRIBUTOS
7. ANALOGÍAS
8. BIÓNICA
9. SLEEPWRITING
10. MÉTODO DELFOS
11. ANÁLISIS MORFOLÓGICO
12. SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS
13. TÉCNICA CLÁSICA: Fases del proceso creativo
14. RELAJACIÓN
15. EL PENSAMIENTO MEDIANTE IMÁGENES: La visualización
16. MITOLOGÍA (R). EL APRENDIZAJE DEL PROCESO CREATIVO A TRAVÉS DE LOS MITOS DE

- LA GRECIA Y ROMA ANTIGUAS
17. TABLA COMPARATIVA ENTRE TÉCNICAS DE CREATIVIDAD
  18. IDEART
  19. TRIZ (TEORÍA DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS INVENTIVOS).
  20. CRE-IN
  21. 4 X 4 X 4
  22. TÉCNICA DE DA VINCI
  23. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR
  24. PROVOCACIÓN
  25. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
  26. DO IT
  27. ESTRATAL
  27. MÉTODO 635
  28. MÉTODO TUYO Ejercicio

Para terminar les dejo una serie de preguntas pensadas por Alex Osborn experto en creatividad y creador del Brainstorming.

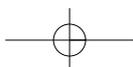
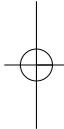
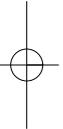
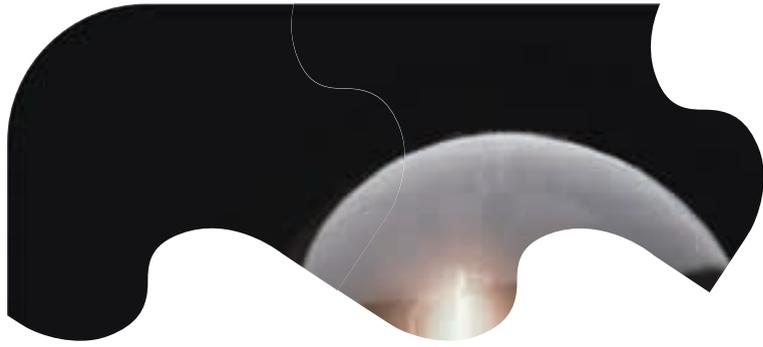
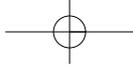
### Lista de control de preguntas

- ¿Cuándo? ¿Qué clase de? ¿Con qué?
- ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué?
- ¿Qué? ¿Para cuál? ¿Acerca de qué?
- ¿Por medio de qué? ¿Con quién? ¿De qué?
- ¿Qué clase de? ¿De dónde? ¿Hacia dónde?
- ¿Para qué? ¿Por qué causa? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿A quién? ¿De quién? ¿Más?
- ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Más a menudo?
- ¿Quién? ¿En qué medida? ¿Menos?
- ¿Todos? ¿Cuánto?
- ¿No todos? ¿A qué distancia? ¿Para qué?
- ¿Importante? ¿Dónde? ¿De dónde?
- ¿Otra vez? ¿En qué otro lugar? ¿Más difícil?
- ¿Cuántas veces?

### Bibliografía recomendada

El Principito, Harry Potter I, II, III, IV..., Obras Completas - Julio Verne, Los 400 libros de Isaac Asimov, Mafalda - Quino.





## 5

## PENSAMIENTO CREATIVO Y DESARROLLO SOCIAL

## Parábola del náufrago o teoría y práctica de la resistencia

por **Tomás Valdés**

Pedagogo, Director adjunto de Labour Asociados (Sociedad Limitada Laboral). Director de Programas de FUNDET (Fundación Educación y Trabajo). Madrid-España.

## 1

**Desarrollo social, educación y pensamiento creativo**

Según un informe de la OCDE<sup>2</sup> del año 98, todos los bienes y servicios que formarán parte de nuestros hábitos de consumo dentro de 15 años, todavía no están inventados y por tanto, no se producen. Esa es la cancha de juego. La sociedad del conocimiento, casi a su pesar, genera una oportunidad para dar el partido en la única división donde existe una posibilidad de ganar<sup>3</sup>, para los países llamados "economías emergentes": el mercado de las ideas.

Hace no más de 15 años, el papel y la sustancia (no cuestionada) de la educación en todo el mundo se ajustaba, prácticamente sin cambios, a las demandas del siglo XIX. Las escuelas, así concebidas, representaban lugares apartados, dependientes de centros de control burocrático, separadas por una valla protectora de la realidad cotidiana, con un único actor docente preparado para acumular y transferir el conocimiento enciclopédico de la época como una vieja reliquia de la Ilustración, animadas por una visión redentorista del hombre y su destino trascendente, ineficaces para romper los límites que impone el origen social de sus alumnos y evitar la reproducción social. Sin embargo, en la nueva realidad internacional, el conocimiento actualizado y su propiedad, resulta ser determinante para fijar la posición social de los individuos, la posición competitiva de las empresas y la posición comparada de las naciones.

¿Cómo ajustar el sistema de educación para con-

*Si "aquello que ha sido es lo que será, y lo que se ha hecho, lo que se volverá a hacer"...*

*Señor del Génesis y el Viento, te lo devuelvo todo: la arcilla y el soplo que me diste...*

*Vuélveme al silencio y a la sombra, al sueño sin retorno, a la nada infinita...*

*No me despiertes más.*

(León Felipe)

vertirlo en un sistema equitativo y eficiente de administración social del conocimiento? El reto es preparar una nueva generación de hombres y mujeres, productores de ideas e iniciativas modernizadoras, en el sentido más noble del término y acabar con el estigma de educación pobre y para pobres, que arrastra históricamente la educación pública en América Latina. El objetivo es convertir nuestras viejas escuelas en lugares de investigación, creación, producción y transferencia significativa de conocimientos y actitudes emprendedoras. El resultado, la proliferación social de "cerebros de obra", "corazones comprometidos de obra", "mentes apasionadas de obra", "pensadores innovadores de obra" y "emprendedores infatigables de obra".

El futuro de las sociedades latinoamericanas, su lugar en el siglo XXI, su definitiva emancipación e independencia económica, no se construirá con las manos. Será el resultado de mentes y corazones comprometidos con las ideas y con el futuro de la sociedad de la que forman parte.

<sup>2</sup> Tomás Valdés Cifuentes. (OEI) Programa Educación y Trabajo. Curso experimental de especialización en educación y trabajo. Módulo de dirección estratégica de instituciones de educación técnica y profesional. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura.

<sup>3</sup> Ganar, en este caso, representa la posibilidad de promover sociedades viables y cohesionadas, económicamente independientes, generadoras de empleos dignos y estables, satisfactoras de necesidades y derechos sociales básicos, integradoras de las diferentes culturas y formas de vida, beligerantes con la pobreza y la desigualdad.

## 2 Ideas básicas sobre la creatividad<sup>4</sup>

La creatividad no es más que una habilidad intelectual, con sus reglas, prácticas, operaciones, hábitos, automatismos y destrezas susceptibles de ser aprendidas, entrenadas y desarrolladas. El proceso de la creatividad opera como un sistema al que llegan una serie de entradas (informaciones,



problemas o percepciones), a partir de las cuales se establecen operaciones mentales de relación y transformación, que permiten elaborar nuevas ideas o soluciones como salidas resultantes del proceso creativo. La lógica del pensamiento lateral

permite moverse de una idea a otra buscando la utilidad de su valor de evocación.

### La lógica de la creatividad no valora

Para llegar a encontrar soluciones útiles e interesantes, es preciso manejar ideas de las que inicialmente no conocemos su grado de interés o utilidad. El pensamiento lateral no valora, suspende el juicio sobre el valor de las ideas durante un tiempo. El juicio inmediato bloquea casi todas las novedades. El pensamiento lateral requiere entrenarse en la suspensión del juicio. No valorar durante un tiempo.

### Tiene como finalidad el cambio de modelos

Nuestra mente organiza la información de forma automática, siguiendo modelos y categorías preestablecidas. Pero una vez que usa un modelo de

organización le resulta muy difícil destruirlo. Si eres enemigo sólo eres enemigo. Las sillas son para sentarse, no para usarse como mesilla de noche. El pensamiento lateral se sirve de operaciones y técnicas para romper, modificar o cambiar los modelos. Los modelos son útiles para almacenar la información y reconocer el mundo, pero son una traba para encontrar soluciones nuevas.

### Busca ideas y alternativas

El pensamiento lateral tiene como finalidad la producción de ideas, de alternativas, no busca buenas ideas, sino ideas, formas de afrontar situaciones, diferentes tipos de solución, alternativas, propuestas. Será tarea del pensamiento vertical, valorarlas, ver su conveniencia, su utilidad. Una vez realizada la producción creativa, es fácil ver su grado de interés, pero eso ya no es tarea del pensamiento lateral. Más ideas, no mejores ideas.

### Tiene una lógica dinámica

El pensamiento lateral pretende el movimiento, se puede cambiar de dirección, el valor de una idea está en su capacidad para llevarte a otra. Una idea puede llevar a otra por asociación libre, semejanza, disonancia, contraste. Una idea lleva a otra idea, otro enfoque, otro orden de soluciones. La creatividad opera con ideas no evidentes, puede dar saltos en el vacío, utilizar supuestos imposibles para el pensamiento hipotético/deductivo.

### Utiliza operaciones y técnicas codificadas

El pensamiento lateral utiliza determinadas operaciones mentales para facilitarse la producción creativa. Algunas de estas operaciones son: la combinación, la fragmentación, el cambio de función, el cambio de contexto, la revisión de supuestos, la escucha inteligente, etc.

<sup>4</sup>Fernando Cembranos

## 3

**Creatividad y desarrollo social****La idea de un mundo acabado**

Las cosas cambian en el mundo, y los cambios nos afectan aunque no seamos capaces de percibirlos (la tierra gira, aunque no percibamos la rotación, parados sobre su viejo lomo). Tal vez, por esta razón, nos afectan más. Sin embargo, tendemos a percibir el mundo como un todo acabado donde "todo está inventado" (nada nuevo bajo el sol). Esta idea cubre una necesidad psicológica, la de tener una referencia "segura". La idea de un mundo en movimiento produce incertidumbres, pero genera oportunidades si nos sentimos capaces de reinventar las cosas.

**Las soluciones de siempre se perciben como las soluciones naturales**

Lo cierto es que la necesidad de legitimar lo que hacemos nos hace pensar que las soluciones de siempre son las naturales y que además no existen otras. ¿Existen otras posibilidades de organizar la producción y el trabajo? ¿se nos pueden ocurrir otros modos de concebir la investigación científica? ¿de qué otras formas se podría enseñar y aprender? Cada vez más la economía y la empresas dependen de las ideas, los llamados activos intangibles. Pero las ideas no aparecen como regalos del cielo. Es necesario buscarlas, aplicar el pensamiento lateral, producirlas.

**Un pensamiento diferente para el cambio social**

El pensamiento habitual trae ideas habituales, y con ello cumple una función reproductiva. A veces sobreviven ideas simplemente por inercia, o por intereses de los mediadores o por pura desidia, aunque sean disfuncionales. Es necesario ponerlas en cuestión, revisar los presupuestos, mirarlas desde otras perspectivas. La innovación necesita de una actitud crítica. Los cambios acelerados de la sociedad actual generan nuevos problemas que abocan, inevitablemente, a la búsqueda de nuevas soluciones.

## 4

**Aplicaciones del pensamiento creativo al desarrollo social****En la comprensión de los problemas sociales y sus causas**

Cuanto más unificado es un modelo o un concepto, más difícil es su reestructuración. Fraccionando conceptos o modelos en componentes simples "no naturales" se producen separaciones no habituales, que permiten nuevas reestructuraciones. Un martillo se descompone en un palo de madera y un trozo de hierro. Si dividimos longitudinalmente el martillo tenemos dos pisapapeles poco habituales. La identificación de nuevos proyectos de desarrollo social parte de segmentaciones sociales recurrentes. Mujeres con cargas familiares no compartidas, jóvenes en riesgo social, desempleados de larga duración, ciudadanos con bajo potencial de empleabilidad, etc. Pensemos en segmentaciones más "imaginativas" y en sus consecuencias.

Si pudiéramos analizar problemas compartidos por grupos de personas felices, grupos de optimistas, grupos de aventureros, grupos de personas creativas, grupos de gente sin miedo o grupos de gente capaz de hacer sentir bien a quien tienen al lado, los resultados podrían ser sorprendentes. Pensemos en un perfil psicosocial: gente con deseos profesionales insatisfechos. Probablemente la posibilidad de satisfacer dichos deseos podría ser un elemento de motivación para el desarrollo personal inmejorable. Organicemos proyectos dirigidos a segmentos sociales no habituales, para conseguir resultados no habituales.

*"La creatividad no es más que una habilidad intelectual, con sus reglas, prácticas, operaciones, hábitos, automatismos y destrezas susceptibles de ser aprendidas, entrenadas y desarrolladas".*



### En la formulación de proyectos de desarrollo social

Combinar es relacionar dos o más elementos con entidad propia para dar lugar a otro elemento con entidad propia. Un sillón y un reloj son dos elementos con entidad propia. Si los combinamos, podemos obtener un sillón despertador, indicado para dormir la siesta sin llegar tarde de nuevo al trabajo. Si combinamos un centro productivo y un centro de formación, tenemos el sistema dual alemán de Educación Técnica. Sin embargo la tendencia es a desagregar componentes de un proceso que funciona más eficientemente cuando dichos elementos se combinan. Pensemos en las empresas no como receptores pasivos de mano de obra cualificada, sino como participantes activos en el proceso global de la formación continua. Podrían ser empresas productivas las acreditadoras de competencias a través de pruebas simples.

Podrían ser empresarios los que evaluarán las capacidades de alumnos de formación ocupacional creando Consejos de Evaluación Profesional, favoreciendo la inserción laboral de los alumnos evaluados positivamente. Podrían ser empresarios los que alimentarán con sus demandas de nuevas cualificaciones un sistema simple de observación del mercado de trabajo. Y podrían ser los centros de formación los que transfirieran nuevas ideas de gestión, tecnologías y patentes a las empresas. Combinando elementos se construye un sistema más eficiente que la suma de las partes.

### En la ejecución de proyectos de desarrollo social

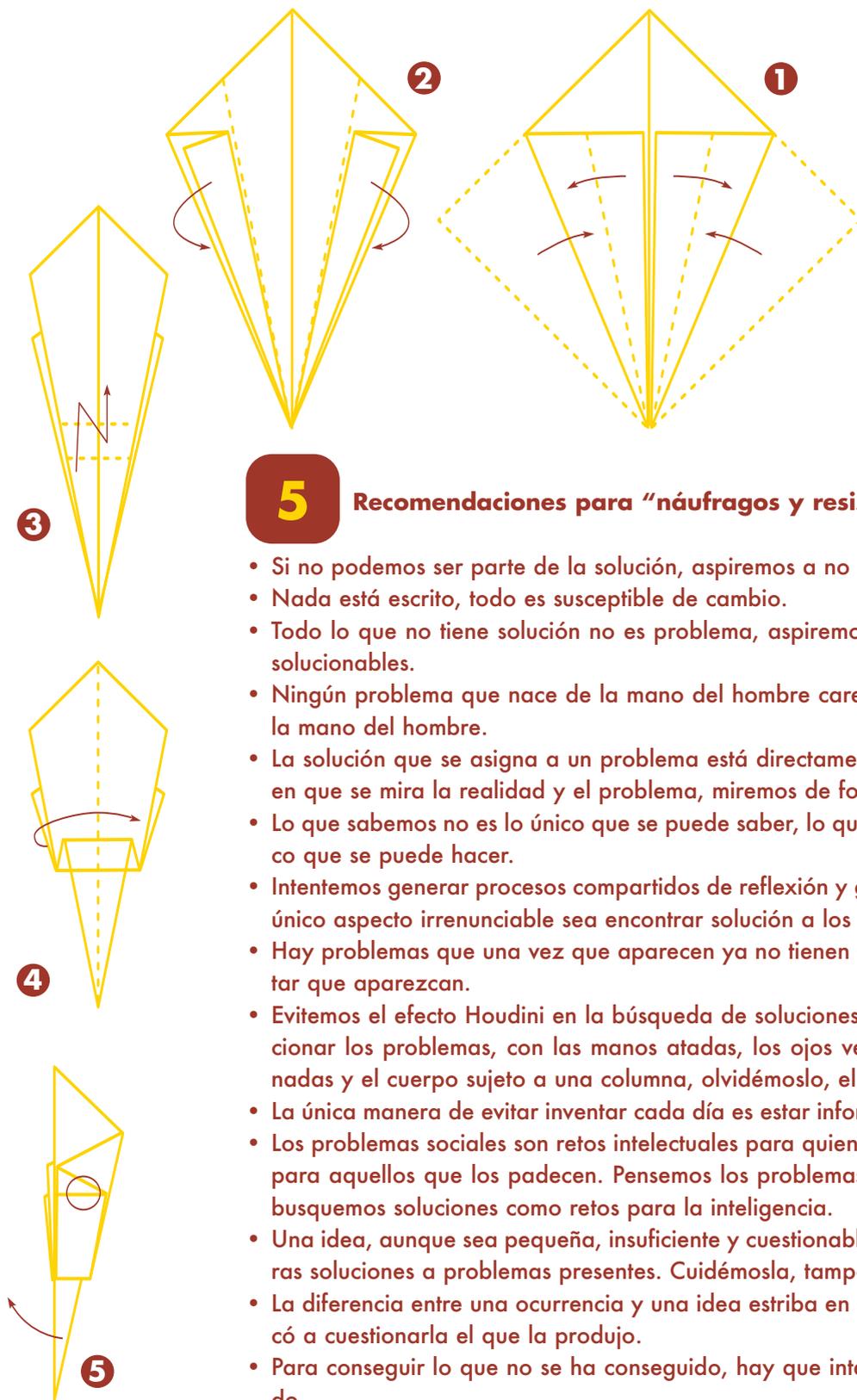
La innovación se alimenta a menudo de objetos o procedimientos a los que se les ha cambiado su función. Cuando pensamos en un objeto, un mecanismo o un sistema, tendemos a pensar en su función habi-

tual. Cuando las cosas tienen muy marcada su función habitual, resulta muy difícil que pueden servir para otra diferente.

La orientación sociolaboral la hacen orientadores. La intermediación laboral especialistas en servicios de empleo. Cambiemos por un momento la función de los destinatarios de un proyecto de asesoramiento e intermediación laboral. Hagámosles protagonistas. Y tendremos un proyecto ya realizado en Inglaterra con el nombre de Clubes de Trabajo (Job Clubes). Se trata de grupos de jóvenes que apoyan cíclicamente la búsqueda de empleo de uno de los componentes del grupo. El equipo así formado gestiona el currículum del "beneficiario", identifica oportunidades, envía la currícula, concierta citas en empresas, prepara la presentación, acompaña a pruebas de trabajo, etc. Cambiando la función de los beneficiarios de un proyecto podemos obtener resultados sorprendentes.

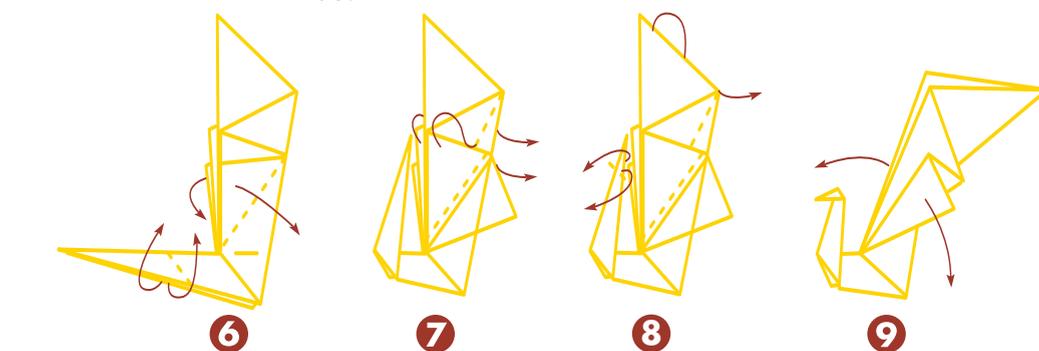
### En la evaluación de resultados de proyectos de desarrollo social

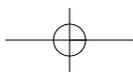
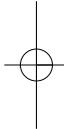
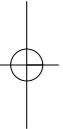
Invertir es darle la vuelta a algo por algún sitio, desde algún aspecto. La inversión también es una operación consciente del pensamiento creativo. La inversión permite nuevos hallazgos porque la estructura de las ideas no es simétrica. Evaluar consiste en valorar los efectos de un hecho después de producirse éste. Pensemos en evaluar antes. Construyamos hipótesis y escenarios de impacto de un proyecto antes de ejecutarlo. Seguramente contribuiremos a mejorar su formulación, la eficacia de su ejecución y los resultados obtenidos.



## 5 Recomendaciones para "náufragos y resistentes"

- Si no podemos ser parte de la solución, aspiremos a no ser parte del problema.
- Nada está escrito, todo es susceptible de cambio.
- Todo lo que no tiene solución no es problema, aspiremos a solucionar los problemas solucionables.
- Ningún problema que nace de la mano del hombre carece de solución al alcance de la mano del hombre.
- La solución que se asigna a un problema está directamente relacionada con la forma en que se mira la realidad y el problema, miremos de formas diferentes.
- Lo que sabemos no es lo único que se puede saber, lo que sabemos hacer no es lo único que se puede hacer.
- Intentemos generar procesos compartidos de reflexión y generación de ideas donde el único aspecto irrenunciable sea encontrar solución a los problemas.
- Hay problemas que una vez que aparecen ya no tienen solución, pensemos como evitar que aparezcan.
- Evitemos el efecto Houdini en la búsqueda de soluciones ( si hemos de aspirar a solucionar los problemas, con las manos atadas, los ojos vendados, las piernas encadenadas y el cuerpo sujeto a una columna, olvidémoslo, el problema no tiene solución).
- La única manera de evitar inventar cada día es estar informado de lo que hacen otros.
- Los problemas sociales son retos intelectuales para quien busca soluciones y tragedias para aquellos que los padecen. Pensemos los problemas como tragedias personales, busquemos soluciones como retos para la inteligencia.
- Una idea, aunque sea pequeña, insuficiente y cuestionable es una premonición de futuras soluciones a problemas presentes. Cuidémosla, tampoco hay tantas.
- La diferencia entre una ocurrencia y una idea estriba en el número de horas que dedicó a cuestionarla el que la produjo.
- Para conseguir lo que no se ha conseguido, hay que intentar lo que no se ha intentado.





## 6

## EL DESCUBRIMIENTO DE LA INTIMIDAD

## Una reflexión sobre la creatividad

por **Marcelo Delgado**

Músico, director de varios coros y grupos musicales, docente del Conservatorio de Música de la Ciudad de Buenos Aires, de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Católica Argentina.

**P**uestos a pensar en la figura de un artista (imaginemos a un pintor, un escritor, un músico, un bailarín, un actor, un escultor, sin diferenciación de género) suele venir a nuestra mente la imagen de una persona concentrada en sí misma, a solas, en un ámbito privado. Esta imagen, habitual en el imaginario colectivo respecto de los pensadores o los escritores, condensa la experiencia de aquellos que así la han construido y se traduce en una pregunta de difícil respuesta: ¿por qué ese parece ser un lugar o un estado al que sólo acceden unos pocos? El escritor uruguayo Juan Carlos Onetti sabía decir: "Yo no soy un escritor, soy de los que se animan a escribir". Su declaración devela algunos aspectos de lo que la pregunta anterior planteaba.

Los niños son creativos, se dice habitualmente. Las condiciones necesarias para que esto ocurra de una manera tan cotidiana parecen descansar en la ausencia de esas barreras que la misma sociedad construye (y nosotros mismos, al fin y al cabo también somos hacedores de ella); barreras que suelen inhibirnos cada vez más a medida que crecemos y

que obturan la despreocupación y falta de prejuicios de las que gozan los chicos. Añoramos u olvidamos esa suerte de "microclima" que ayuda a la aparición de un estado decisivo para el desarrollo de la creatividad. Llamaré a ese momento estado de intimidad. Un niño descubre, si cabe decirlo así, su estar a solas consigo mismo, y percibe que esa situación le permite probar, imaginar, investigar, intentar, sin frenos a la vista. En suma, descubrir el mundo.

Lamentablemente ese estado dura poco, en tanto que las disposiciones sociales de una determinada cultura prescriben cómo ha de seguir la vida, qué obligaciones deben ser cumplidas, qué nuevos deberes se nos imponen (recordemos a George Bernard Shaw, cuando dijo "tuve que suspender mi educación para ir a la escuela"). Y así, en el transcurrir del tiempo, vamos alejándonos de aquel primer cielo abierto para poner, cada vez más, "los pies sobre la tierra". La posibilidad creativa va quedando oculta tras las sucesivas capas que se nos imponen y que nos dejamos imponer o que ayudamos a fabricar.

*"Un niño descubre, si cabe decirlo así,  
su estar a solas consigo mismo,  
y percibe que esa situación le permite probar,  
imaginar, investigar, intentar, sin frenos a la vista.  
En suma, descubrir el mundo".*

*“La intimidad entonces como condición para la creatividad, sea que ésta se dirija a la producción de un proyecto personal o colectivo, sea que ésta se dirija a la producción de proyectos colectivos de sujetos nucleados alrededor de un fin común, pero a*

Existen tantos condicionamientos para que esto suceda, y son tan conocidos, que la enumeración sería morosa; de todos modos, refresquemos la memoria: condiciones socioeconómicas pauperizadas, dilución de la sociedad entendida como comunidad, acceso restringido o nulo al consumo de bienes simbólicos, bombardeos mediáticos que imponen estilos de vida y prácticas sociales consumistas, prácticas acriticas y predigeridas, entre otras cosas.

Todo esto configura un marco que desestima más que estimular la iniciativa propia, la propia acción fundada en el deseo y el esfuerzo necesario para concretarla.

Las acciones que distintos actores sociales desarrollan para destrabar esta situación, para volver a la “educación antes de la escuela”, al decir de G. B. Shaw, deberían orientarse al redescubrimiento de la intimidad, como condición imprescindible para la gestación de la creatividad personal.

Cuando una persona recupera la posibilidad de estar a solas consigo misma recupera, al mismo tiempo, su propia voz y la capacidad de escucharla. La intimidad entonces como condición para la creatividad, sea que ésta se dirija a la producción de un proyecto personal o colectivo. Los grupos no son un ente indiferenciado, son colectivos de sujetos nucleados alrededor de un fin común, pero al que cada uno aporta, desde su intimidad, su propia voz.

Soy músico desde hace muchos años, y docente también, desde hace tiempo. La experiencia en ambos campos, la de la creación individual y/o colectiva y la de la enseñanza, me fue mostrando que ambos procesos se llevan a cabo con propiedad cuando los involucrados tienen algo que decir

desde sí mismos; de aquí de lado el tema del “juicio de valor” que se emita luego sobre la producción, porque es parte de una situación posterior al momento al que me refiero

He escuchado y visto por mí mismo la apatía de tantos alumnos de música en instituciones que proponían un trabajo regido por una idea repetitiva de la enseñanza, una simple transmisión de datos de docente a alumno. Y he visto también cómo cambiaban radicalmente cuando se les proponía adueñarse de esos saberes con espíritu crítico y creativo. Del mismo modo, y en cualquier ámbito o nivel, e incluso enunciadas como estrategias de promoción cultural, se ven asiduamente ambas tendencias; por un lado se estimula a una supuesta participación en eventos colectivos sin identidad, desprovistos de condiciones que promuevan una identificación efectiva entre los participantes, con la idea de que la reunión constituye un fin en sí mismo: el evento, estar, pasar por allí e irse pensando que se ha sido parte de un hecho creativo; por el otro, están los esfuerzos por construir ese tipo de encuentros en respuesta y atención a los intereses que un grupo social ha dejado ver, estimulando a cada participante a tomar decisiones propias respecto de su concurrencia y actuación.





*la producción de un proyecto personal o colectivo. Los grupos no son un ente indiferenciado, úm, pero al que cada uno aporta, desde su intimidad, su propia voz”.*

Relataré, brevemente, una situación que afecta a la mayoría de los estudiantes de música.

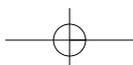
Hace un tiempo me llamó una joven que quería tomar clases conmigo. Se trataba de alguien que había pasado por estudios formales previos –y que había abandonado con cierto desencanto–, al tiempo que desarrollaba una pequeña actividad como cantante de repertorio popular.

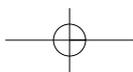
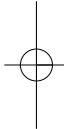
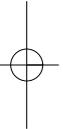
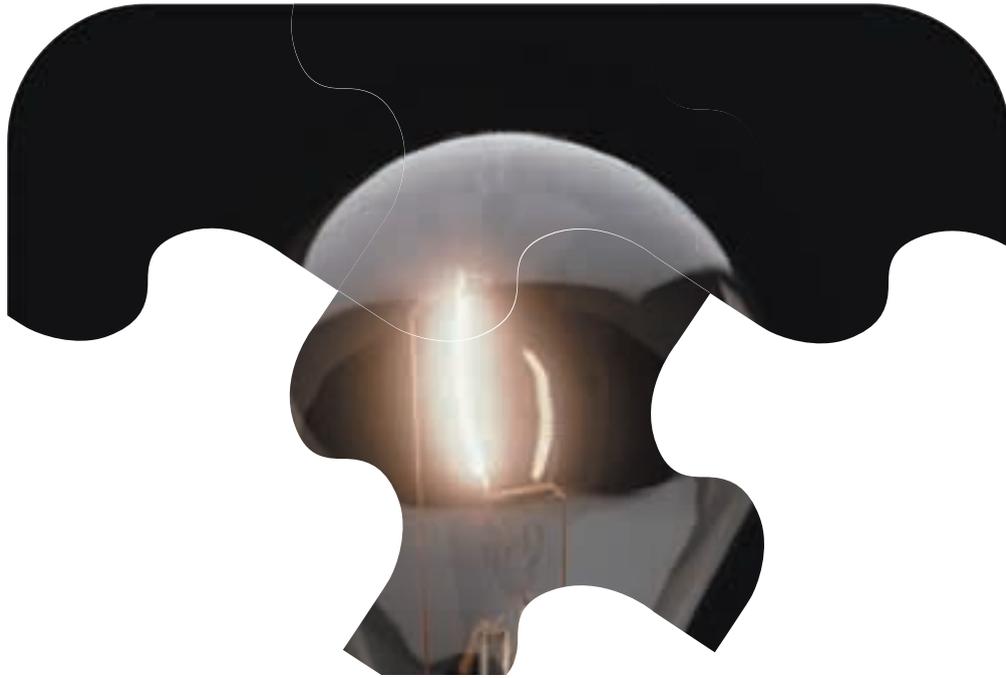
Su mayor ambición era desarrollar una carrera como tal, y suponía que debía “saber música” para avanzar en ese sentido; ese saber se le representaba como algo ajeno, un saber de otros que ella debía incorporar de manera obligatoria. Luego de unas clases pude darme cuenta, y hacerle dar cuenta a ella, de que no era ese el camino correcto, que yo estaba, de algún modo, convalidando la postura del “saber oficial”. Todo empezó cuando le propuse crear una melodía a partir de unos pocos acordes que le enseñé para tocar en el piano. A la clase siguiente trajo una canción preciosa, con letra propia, la tocó y cantó de manera deliciosa y descubrió, para sorpresa de sí misma, que era capaz de hacer eso que suponía lejano y mediado por años de estudio. Fue capaz de aceptar el desafío, de escucharse, de intimar consigo misma y de superar la propuesta original. Por

supuesto que sus estudios le permitirán conocer más posibilidades, ampliar su campo de acción; pero ahora podrá hacerlo teniendo una conciencia clara de que es ella la hacedora de su camino. Vale decir que todavía faltan estrategias que involucren las capacidades que portan los mismos estudiantes: conocer todo acerca de la música es aumentar al máximo las posibilidades de producción musical, siempre que los estudios se orienten al descubrimiento, que no se petrifiquen con la forma del saber sacro y ajeno, siempre que aprender sea una tarea de apropiación y desacralización.

Vuelvo al principio de esta breve reflexión: descubrir es también construir la propia intimidad, recrearla, crear una voz propia y detenerse a oírla –hacer pero también deshacer las capas de la cebolla: favorecer la apropiación es condición ineludible de cualquier actividad de promoción cultural. Del grupo al individuo pero también del individuo al grupo, de uno a los demás. Esto no significa estar en contra de las actividades grupales, nada más lejos. Muchas veces son los grupos los que permiten destrabar situaciones individuales, dado que permiten ver en los otros los propios problemas, trabas, limitaciones, prejuicios. Ciertas situaciones de expresión individual pueden originar reacciones expansivas en otros miembros del grupo; incluso por el solo hecho de ver que otros se animaron, que se dieron permiso para encontrar su manera de pararse ante el mundo, hace posible empezar a decirse: “Yo también puedo”.

El momento de descubrir que en uno mismo anidan posibilidades es crucial para cualquier despliegue e implica un pasaje por una íntima soledad creativa que ser tornará necesaria y recurrente. Propiciar ese hallazgo en los que se están formando es también una tarea a realizar, una tarea de todos.





por **David Urzúa**

Sociólogo y documentalista mexicano; vive en proceso constante de ser persona. Sigue creyendo que es posible un mundo mejor. Ha trabajado en el campo de la política pública para el desarrollo social, en organizaciones sociales y alguna vez en el gobierno de la Ciudad de México.

**E**ntre quienes trabajamos en el campo del desarrollo social en América Latina, es fácil sentir un cierto desasosiego por los logros alcanzados de cara al futuro inmediato y de mediano plazo, y ni hablar del largo plazo. La pobreza, la urbanización desordenada, la pérdida de productividad en el campo, la violencia doméstica y pública, las adicciones, la emigración por falta de oportunidades, el incremento de las actividades ilegales, el desempleo y la falta de preeminencia del trabajo como fuente de riqueza, la crisis del agua y el deterioro del medio ambiente, son sólo algunos de los problemas que no esperan tregua, se están “desarrollando”, mientras los gobiernos, las instituciones del Estado y la sociedad civil avanzan poco o nada para impedir su crecimiento y sus efectos negativos.

En desarrollo social, cuando avanzamos un paso, la realidad retrocede dos o tres, así los esfuerzos se ven siempre pequeños e insignificantes ante la fuerza de la contingencia y la velocidad con que se pierde lo ganado. Se han dedicado esfuerzos genuinos en la profesionalización para desarrollo social, se debaten las ideas, son incontables los estudios serios y de calidad, se ejecutan estrategias y se cumplen los planes, se forman grupos y se fortalecen instituciones, se establecen alianzas con los agentes sociales en el marco de reglas definidas por la gobernabilidad democrática, pero al final los resultados son poco eficaces si los comparamos con las expectativas de cambio, guiadas por el comprensible deseo de vivir en un mundo mejor, libre de pobreza e ignorancia,

basado en la responsabilidad de los ciudadanos y los gobernantes, dentro de un Estado que brinda seguridad, bienestar y libertad. Es cierto, no encontramos la llave precisa que abra la “cerradura” de una realidad que pareciera se esfuerza por no cambiar, por perpetuar la influencia de la ignorancia y la injusticia, a pesar del sufrimiento humano y el desperdicio de las capacidades y las potencialidades humanas que conlleva; la palabra cambio se esgrime por todos lados, pero las estructuras materiales, simbólicas y culturales de dominación, explotación y usurpación, siguen inalteradas, inclusive son más fuertes y sólo prometen más conflicto.

Podemos aceptar que se ha instalado en el ambiente la impresión de que el presente es cambiante e incierto, y quizás la clave que buscamos está en la propia incertidumbre - es lo único cierto -; parece que la contingencia es la experiencia desde donde puede surgir la creatividad para la solución de los problemas.

Es posible que exista un déficit de creatividad en la acción y, sobre todo, en la conceptualización de la realidad, pues normalmente los programas nacen obligados por alcanzar “resultados” que legitimen a sus gestores, pero no se atiende de igual manera la generación de valor público, que acontece sólo cuando se ha modificado una situación preexistente y acontecen los efectos benéficos para los beneficiarios directos e indirectos y para la sociedad en su conjunto. Uno de los problemas centrales sigue siendo el sesgo partidista, financiero o de mercado con que se obliga a los programas sociales a rendir cuen-

tas para intereses privados, ya sean los del gobernante, el director de la empresa o del banco; así se deja a un lado la creatividad, pues en lugar de adorar su ejecución a una realidad siempre contingente y compleja, se encajona en planes y programaciones que tienen como finalidad rendir un informe en un plazo determinado, como si fuera posible “planear la realidad”. La modificación de situaciones sociales, en el mejor de los casos, es gradual y contingente, no se puede programar como si se tratara de la producción en serie de un aparato electrodoméstico; son fenómenos complejos intervenidos por la complejidad de otros fenómenos. El ejemplo más notable de ese desatino han sido la conceptualización, las estrategias y las políticas seguidas para revertir el abuso en el consumo de drogas ilegales y el tráfico de las mismas, sobran las historias personales de fracaso en

do, y por otra parte, los agentes sociales no pueden soportar tanta obturación, su búsqueda se canaliza por otras vías, con lo cual se incrementa la incertidumbre y la complejidad. Quizás uno de los “delitos” que hemos cometido quienes trabajamos en esta materia, ha sido querer complacer los delirios de eficacia que pretenden quienes gobiernan o quienes pagan, con esto hemos contribuido a la simplificación y postergado la creatividad.

La constante generación de “realidades” del capitalismo contemporáneo, a través de la innovación tecnológica y la industria del entretenimiento, incrementa los niveles de incertidumbre, pues el consumo de las novedades se funda en crear un horizonte por alcanzar; al horizonte nunca se llega, siempre se aleja mientras nos acercamos a él, si no dejaría de ser

*“Un punto de partida para la creatividad en programas sociales, debe considerar una interpretación múltiple del problema que se pretende modificar...”*

los programas de desintoxicación, la multiplicación de barrios completos envilecidos por el control del trasiego de enervantes, millones de dólares gastados, miles de muertos, y los números de incidencia en la adicción van en aumento, ni con todo el “poder” del norte y el sur se logra evitarlo. La cruda realidad es que las personas se siguen intoxicando con sustancias “prohibidas”.

Un punto de partida para la creatividad en programas sociales, debe considerar una interpretación múltiple del problema que se pretende modificar, esto significa eludir la simplificación como principio epistemológico, pues el condicionamiento de una realidad social siempre será multifactorial y, por tanto, requiere de más de una solución, que a su vez requiere de más de un camino. Para comprender la complejidad y la contingencia, también conviene aceptar que la realidad no espera a que la entendamos, está en cada momento aconteciendo, y paradójicamente, el “modelo”, el “sistema”, el capitalismo contemporáneo que funciona como un embudo, por una parte simplifica todas las opciones al merca-

do. Para estar “incluido” en el sistema, es indispensable hacerse de una identidad impulsada por el miedo a no alcanzar ese horizonte prometido: miedo de no saber usar un aparato, miedo a perder el empleo, miedo a llegar tarde, miedo a las enfermedades, miedo a los vecinos, miedo a los fenómenos naturales, etc. El miedo desactiva la creatividad y proyecta la fantasía de tener seguridad; impide la cabal identificación del condicionamiento y la causalidad que acontece en cada situación, donde la discontinuidad intrínseca de las cosas, inclusive del puente más sólido, es lo más natural en el mundo. La realidad siempre es incierta, y eso no impide que podamos comprender y participar de su dinámica sin sentir miedo. La diferencia entre quien tiene miedo de no alcanzar el horizonte y entre quien comprende el presente, es la distancia entre lo abstracto y lo concreto; el miedo nos lleva a contratar un seguro de gastos médicos en lugar de cambiar nuestra alimentación y los hábitos diarios, cuando se trata de garantizar una buena salud.

La creatividad en la interpretación de la causalidad

y las condiciones que generan un problema social, es una necesidad imperiosa para proponer estrategias nuevas y arriesgadas. Conviene plantearnos el ejercicio constante de hacer las preguntas que permitan crear un modelo teórico y una práctica acorde a la contingencia y la complejidad, sin tener miedo al fracaso, pues inclusive el error es un dato insustituible de la experiencia.

Hagamos preguntas raras que generen una nueva interpretación de la realidad, los cuestionamientos que no haría el poder, por ejemplo: ¿por qué no preocuparnos por igual de la pobreza extrema y la riqueza extrema? ¿Por qué los adictos prefieren a las sustancias psicoactivas en vez de aceptar la "realidad"? ¿Por qué consideramos que quien tiene dinero "tiene la razón y la última palabra"? ¿Por qué el dinero se ha convertido en el único camino a la liberación de la misma realidad que lo produce? ¿Por qué el trabajo no es el factor que hace la riqueza y la especulación sí? ¿Por qué el mercado tiene que ser la única opción para la satisfacción de necesidades? ¿Y si el problema es siempre dinero, por qué no hacemos más dinero?

La realidad que vivimos y que reproducimos es la que estamos condicionados a crear, si esperamos que la creatividad humana cambie nuestro mundo, preguntémonos en qué está puesta nuestra atención, qué tema ocupa la mayor parte de nuestro espacio mental y qué está aconteciendo en nuestra experiencia. La creatividad, además de hacer planteamientos y preguntas originales, también requiere tenacidad y constancia en la práctica, no basta con ser inteligente o tener muchas capacidades, si no están puestas en el cambio que se pretende. La creatividad no es un chispazo de genio, surge gradualmente de la experiencia, acontece mientras la práctica se adosa a la contingencia, donde encuentra las claves para la transformación. Siempre resultará desmedido aplaudir un plan de trabajo que carece de experiencia, por más atinado y preciso que sea, por más matrices que contenga, pues no es la experiencia misma. Para ser creativo se necesita estar en el problema.

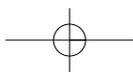
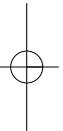
A manera de ejemplo, desde hace tres años en el

Barrio de La Soledad de la Ciudad de México, se ejecuta un programa dirigido a la población que vive en la calle, en la última marginación. El programa se denomina La Carpa. La estrategia consiste en montar un espacio de seguridad, una carpa, que sirve café y galletas a los indigentes que buscan el servicio, pagan 2 pesos mexicanos (20 centavos de dólar), dejan las drogas y las armas a la entrada, se sujetan a las reglas de no agresión física ni verbal dentro del espacio de seguridad, y ocupan una mesa donde charlan con un promotor social sobre su vida. El objetivo es que los momentos cuando el indigente ingresa a La Carpa, se conviertan en la experiencia de alejamiento a las drogas y la violencia, así como el

tiempo de reflexión sobre su situación y los pasos para modificarla; en la medida que esos momentos se vuelven más constantes la reflexión aumenta, así los beneficiarios van

comprendiendo la conveniencia de bañarse, trabajar, dejar las drogas, atender su salud, obtener un documento de identidad o llevar a sus hijos a la escuela. Lo importante ha sido la interpretación de la realidad de la indigencia por parte del programa, que dejó de lado la intención de convertir por decreto a los indigentes en ciudadanos, en rehabilitados, en empleados o miembros de una familia; simplemente el programa se adosa a la contingencia y va obteniendo logros de manera gradual, conforme a los datos que arroja la experiencia, así ha logrado que en un grupo de 86 personas, 4 trabajen, la mitad se bañen y todos los que pasan por La Carpa dejen las drogas, por lo menos cuando la visitan. Es sólo un ejemplo para acometer una transformación en un contexto complejo e incierto, donde lo que está aconteciendo es el resultado de una serie de condicionamientos, que se ven modificados con el paso de la experiencia.





por **Emilio Pauselli**

Filósofo, Asociado a Organización Poleas, especialista en temas vinculados a generación de empleo e ingresos ([www.organizacionpoleas.net](http://www.organizacionpoleas.net)) Buenos Aires, Argentina.

**C**reer en algo, desear que algo ocurra, la fe podría crear nuevos mundos, creer en algo con todas nuestras fuerzas podría hacer que ese algo exista... ¿sí? no, no podría. Fin de una bella ilusión. Crear no tiene nada que ver con creer, es sólo una ilusión fonética, en verdad se derivan de dos palabras bien distintas: *creare* y *credere* respectivamente.

Crear, créalo o no, tiene que ver con criar. En su origen, eran una misma palabra. Eso tan aburrido de criar, criar un hijo, esperar 13 años para que se transforme en un adolescente insoportable, o 25 para que empiece a parecer una persona. Criar una planta, sembrar la semilla, esperar que germine, transplantarla, regarla todos los días, protegerla de plagas... pura espera y rutina. Criar una mascota, ir a elegirla a algún depósito de animales abandonados, prepararle su comida, negociar dónde hará sus necesidades, esperar que envejezca ¡qué poco creativo que es criar!

Sin embargo, ahí está. Un pueblo tan práctico como el romano sabía que entre crear y criar no había diferencia, por eso hizo economía y utilizó una sola palabra. El creador resulta así un criador. Porque criar es llevar a la existencia algo que, sin nuestro concurso, no existiría; o al menos, no existiría como nuestra criatura. Y llevar a la existencia es, propiamente, crear.

Claro, todo esto se ve interferido por la idea de tanto arraigo en el occidente cristiano sobre la posibilidad de creación *ex nihilo*, a partir de la nada. Acto de una voluntad divina, se determina el ser a partir

del no ser, sólo el esfuerzo creador y ya. Ante lo incomprensible de esa situación ¿cómo de nada algo? ¿o todo ya estaba en Dios y nada fue creado? En fin, sólo resta creer, es el misterio de la fe. Y allí, ya no hay nada para crear.

Porque lo que uno cree ya existe, al menos en la mente de uno. Una creación no es un invento. Lo que ya está en la mente del científico o en la percepción del artista sólo es nuevo para otro, pero no para él mismo. El inventor logra plasmar aquello que ya concibió, por más novedoso que resulte para el resto de la humanidad. Tampoco se crea el resultado de un teorema, este se deduce. Puede ser absolutamente nuevo, nunca nadie lo había dicho, pero estaba implícito en las premisas. Sólo faltó darse cuenta. Allí tampoco hay creación.

Creación, novedad, producción, fabricación. Un nuevo modelo de automóvil no crea el automóvil y, sin embargo, cada nuevo automóvil fabricado –aun el del modelo más antiguo– en algún sentido crea un nuevo objeto que antes no existía ¿Quizás creación quede reservado para aquellas producciones que acontecen por primera vez?

La creación parece adquirir vida cuando se producen resultados que no eran obligatorios de acuerdo al material disponible previamente. Pero cuentan con ese material previo, y cuentan con nuestra acción sobre ese material ¿Pero ante qué tipo de acción estamos?

Si la acción es previsible, esta tendría cierto aspec-



to de obligatoriedad. Era una de tantas acciones posibles de acuerdo a un cálculo previo. Si la acción no era calculable ¿cuál será su carácter? Este puede ser errático, estaríamos ante un caso donde se iguala creatividad a casualidad. Se nos cayó el especiero dentro de la olla, y salió una comida riquísima. Revisamos bien qué había en ese especiero, calculamos las cantidades, y creamos una nueva receta. Sería difícil, sí, decir que hemos criado una comida, aunque hemos creado una nueva comida.

Pero si la acción no es errática, sólo puede producir algo nuevo porque sus alcances eran desconocidos. No desconocidos para nosotros, sino desconocidos por principio, imposibles de conocer antes de realizada. Al realizar determinadas acciones hemos criado una nueva posibilidad, hemos traído a la existencia algo que, de otra manera, nunca hubiera existido.

La creación tiene así que ver con la paciencia, con la tozudez, con la perseverancia... y con la ignorancia. Permitirse no saber, elegir acciones cuyas consecuencias sean desconocidas, ese sería el terreno propio de la creación. Es el terreno de la incertidumbre ¿qué clase de hijo será ese ser que acunamos hoy? ¿qué sombra dará ese árbol que estamos plantando? ¿qué vínculo tendremos con esa mascota que miramos a los ojos por primera vez? Criamos a nuestras creaciones, o creamos a nuestras criaturas.

Pero ¿siguiendo qué principio elegiríamos esas acciones? Si deseamos un fin, elegiremos las acciones que nos conduzcan a él, o sea, acciones sabidas o al menos que creemos sabidas. Nuestra humilde hipótesis es que la posibilidad creativa se

abre cuando elegimos acciones de efecto impredecible siguiendo valores, tratando de alcanzar algo que se nos escapa, intentando hacer que ciertas cosas que funcionan de determinada manera pasen a funcionar de otra sólo porque consideramos más valioso que así sea, aunque no tengamos idea de cómo eso sería posible, o aun sospechemos muchas veces que eso será imposible.

Saber cuáles acciones elegiríamos, o por qué esas y no otras, nos lleva ya al terreno de una psicología o sociología de la creación, no sé cómo eso ocurra, no es el tema de hoy. La creación en el universo de la promoción humana parece estar vinculada al abandono de las acciones de efectos predecibles, esperables, o sea, el antónimo de creación sería: "marco lógico".

Por el contrario, asumir situaciones, diagnósticos y prácticas como material previo, y pensar en destinos no lógicamente alcanzables, constituirían el terreno de la acción creadora.

Vamos a dar un ejemplo: en el año 2001 una industria del Parque Industrial de La Plata entra en proceso de reconversión y despide 235 operarios de distinto nivel de calificación. Somos convocados a colaborar con la "reinserción laboral" de esas personas. En el país hay en ese momento un 20 % de desocupación abierta, más subocupación, más desocupación no medida. Algunos de los cesantes son técnicos que tienen nichos de demanda en el mercado de trabajo, el resto ve pasar la vida. La biblioteca dice todo lo que hay que decir: nada. Desde la economía social al entrepreneur individual, todos ofrecen un discurso que moviliza fondos de la "ayuda internacional" y produce proyectos "elegibles" para los organismos multilaterales, pero

*"Criar es llevar a la existencia algo que, sin nuestro concurso, no existiría; o al menos, no existiría como nuestra criatura. Y llevar a la existencia es, propiamente, crear".*

que a las personas sin trabajo le sirven lo mismo que un abrazo a un muerto.

El equipo de trabajo, los desocupados, el equipo que no está desocupado porque ellos sí lo están, las acciones las organiza el valor, en este caso, que esa gente no sobra, que nosotros tampoco, que esas personas son necesarias para alguien de forma tal que lograrán obtener medios de vida a partir de lo necesarios que son en el mundo. Toda la evidencia juega en contra: no son necesarios para la fábrica, no son necesarios para otras fábricas, no son necesarios como prestadores individuales o asociados de servicios, de a poco dejan de ser necesarios en sus propias familias, al menos como esos seres taciturnos en los que se han convertido.

Ese proyecto duró seis meses. Ocurrió de todo, entre ello algunas pequeñas "creaciones", al menos para nosotros que no conocíamos de su existencia, y que no teníamos buenos motivos para imaginarnos esas situaciones. Nació un proyecto de orientación vocacional para adultos mayores, haciendo trizas la idea de "elección" canonizada en la materia. Se cultivó un curso de inglés que reforzó la autoestima de esos

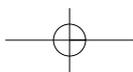
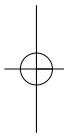
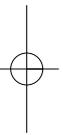
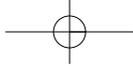
ex-obreros de una fábrica norteamericana donde sus jefes hablaban en ese idioma para que ellos no comprendieran. Se construyó una relación desde el lugar del "no saber cómo" y del "querer servir cómo". Desde el laboratorio de computación se construyó un juego desconocido de identidades y vínculos entre padres e hijos. Sobre todo, se creó un colectivo de 100 personas que trabajaron incansablemente explorando todas las posibilidades de creación de trabajo. Y, claro, no dejamos de hacer todos los cursos que sabemos sobre cómo buscar trabajo u organizar un microemprendimiento, esperando, sin motivo, que por una vez funcionen.

Esas pequeñas creaciones tuvieron algo de casual, se realizaron entre muchos, y requirió de un esfuerzo de humildad y honestidad intelectual. Pareciera que donde hay algo que defender, un saber del que somos dueños, un prestigio, un cierto poder, la creación no se encuentra a gusto.

Será porque criar es una actividad de mucha paciencia, que lleva tiempo, que requiere de desprendimiento. Porque al fin y al cabo, dar existencia a algo parece que implica donar algo de nuestra propia existencia ¿Y cómo hacerlo si somos esclavos de alguna forma de avaricia intelectual?



*"Pareciera que donde hay algo que defender, un saber del que somos dueños, un prestigio, un cierto poder, la creación no se encuentra a gusto".*



## LA PROMOCIÓN SOCIAL: LO QUE HACEMOS

por **Fernando Gárriz**

Músico, Director Ejecutivo de "Arte para chicos" un programa de "La Scala de San Telmo", Buenos Aires, Argentina.

**N**o soy psicólogo, ni sociólogo, ni trabajador social ni tengo ningún título habilitante para producir prosa docta. Soy un músico y escritor que desde hace años intento acertar en nuestro pequeño emprendimiento (Arte para chicos). Sepan pues, que desde allí va mi visión.

Vivimos en una sociedad que deja a la mayoría fuera de un modelo caprichoso e irreal. Para peor, sin siquiera darse cuenta. Seguimos hablando, de memoria, de una familia nuclear que representa hoy, en el mundo, a una minoría. Intentamos tapar el cielo con un harnero y negamos a los otros grupos familiares: padre e hijos, madre e hijos, parejas de un mismo sexo que crían hijos, segundos y terceros matrimonios con hijos de distintos orígenes, procreadores que no se hacen cargo alguno de sus hijos. Esta realidad, variopinta y diferente del grupo clásico que aparece en las publicidades que anuncian mermeladas en la televisión, convive en un mundo donde la inequidad cultural y económica es apabullante. Lo primero, entonces, será reconocer la realidad como es, y no cómo la imaginamos o como el concepto que heredamos y tomamos como propio sin revisar.

Nos piden ser breves: la pobreza verdadera, ésa que jamás es digna, implica básicamente la ignoran-

cia más brutal de las normas, conocimientos y conceptos que permiten vivir en una salud física y psíquica básica.

La promoción sociocultural busca, por tanto, disminuir esas distancias entre "educados" y dejados de mano de la sociedad.

### Por qué la creatividad

La respuesta es sencilla: porque vivimos en la Argentina, donde las soluciones no están dadas, y hay que buscarlas cada vez. Creatividad implica saber que no hay una oficina de la Ciudad o del Estado donde se nos proporcione un folleto que indique los caminos a seguir.

Trabajamos con chicos de bajos recursos y con chicos privados de la libertad. La creatividad es el recurso que permite no aceptar lo que ya existe y no sirve. Siendo creativo, uno puede tomar desvíos, armar alianzas, barajar y dar de nuevo, suspirar profundo y repensar la situación y volver a empezar.

¿Cómo se es creativo? No dando nada por sentado. Aceptando que uno no conoce casi nada del mundo que lo rodea. Rechazando, siempre y a cada momento, como ejercicio permanente, el prejuicio y el estereotipo. El Estado, como tal, es una abstrac-

*"La pobreza verdadera, ésa que jamás es digna, implica básicamente la ignorancia más brutal de las normas, conocimientos y conceptos que permiten vivir en una salud física y psíquica básica".*

ción, y un concepto paupérrimo. Hay gente que trabaja para el Estado, y muchos, increíblemente, están llenos de ganas, de creatividad y de generosidad.

En el momento en que recorro al estereotipo (el Estado, los funcionarios del Estado, los chicos, los empleados de Institutos de Seguridad, los directivos, nosotros, los "progres"... ) estoy perdiendo la valiosa y única posibilidad de reflexionar sobre cada situación y persona en particular.

### A qué llamamos acto creativo

Acto creativo es el que responde a un pensamiento, y no a una fórmula preestablecida. Quien cansado de tocar a una puerta, hace sonar sus nudillos sobre otra, está produciendo un acto creativo. Quien con generosidad piensa que compartir lo que tiene (conocimientos, contactos, experiencia) le permite concretar nuevas alianzas que multiplicarán su accionar, es creativo. Quien intelectualiza poco y se divierte en este mundo de ONGs y oficinas del Estado, sale ganando siempre.

La creatividad surge de la nada y de la experiencia: la pintora de cincuenta años que terminaba un cuadro en veinte minutos, en verdad lo producía en treinta años y veinte minutos de trabajo acumulado.

La creatividad no es un torrente de espontaneidad que se derrama sobre un genio, sino la paciente conclusión de mirar, preguntar, dudar, repreguntar, discutir en equipo y decidir.

También es la humildad de poder aceptar que la opción tomada puede estar disparatadamente errada, y que es posible de ser corregida.

### Arte para chicos

La Scala de San Telmo es una asociación civil sin fines de lucro que, desde hace trece años, trabaja en pos de ayudar a artistas argentinos de talento. Posee un teatro de setenta localidades, en el que se realizan trescientas funciones anuales. Otorga becas de

estudios a través de su concurso anual para jóvenes cantantes (en el pasado estuvo dedicado a músicos en general). Organiza ciclos fuera de su sede ("La Scala fuera de la Scala"). Produce discos compactos. En su bar organiza muestras de arte plástica. Se mantiene gracias a los generosos aportes de donantes individuales, empresas y una pequeña contribución pedida a los artistas que utilizan el espacio, privilegiado gracias a la existencia de dos pianos de cola de calidad poco frecuente en Buenos Aires.

En 2005 llega a su cuarta temporada "Arte para chicos", el programa que busca acercarse a los niños de más bajos recursos de San Telmo ofreciendo contención y educación a través de talleres de literatura, apreciación musical, instrumentos (talleres de guitarra y teclados), teatro, creación. Nos dirigimos a chicos que asisten a la escuela primaria, haciendo nuestras convocatorias en las escuelas a las que asiste la población socioculturalmente más desfavorecida del barrio. Los niños meriendan en el recreo de sus clases, y los docentes y sus asistentes buscan incluir a los chicos con mayores problemas, dedicándoles especial atención. Asistimos anualmente a un promedio de cien chicos.

Durante el 2004, un subsidio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) nos permitió concretar "El colectivo de Arte para chicos": nuestros alumnos ensayaron una obra musical con la que recorrieron, en un colectivo (de ahí el nombre del programa) distintos centros culturales, escuelas, bibliotecas, etc, de la ciudad y el conurbano bonaerense, dándole una conclusión al ciclo de aprendizaje.

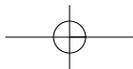
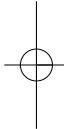
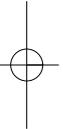
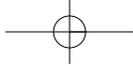
Gracias a la difusión que recibió esta actividad, fuimos citados por el Consejo Nacional de la Niñez, Adolescencia y Familia para llevar nuestros talleres a los Institutos de Menores Luis Agote y Úrsula Inchausti. Estamos desarrollando esta actividad desde febrero de 2005.

Una manera diferente, creativa, de generar mayor desarrollo personal y colectivo, mayor inclusión, mayor equidad.



## Algunas sugerencias para promover espacios creativos

-  No voy a hablar de incertidumbre y caos: los argentinos nos manejamos en ellos como peces en el agua.
-  Se generan espacios creativos partiendo desde cero: las miradas estereotipadas son prejuiciosas y llegan a conclusiones trilladas y nada efectivas.
-  Pensemos todo desde la ingenuidad de la hoja en blanco, entonces, valoremos a nuestros compañeros de ruta, aunque caiga sobre ellos el escarnio del imaginario colectivo y animémonos a hablar y a soñar en voz alta. Más de uno estará pensando que estoy siendo pueril e ilusorio. Llevo años de experiencia, y es sencillo. Nada para exponer en simposios ni para aspirar al premio Nobel, pero el consejo es éste: forme su organización con gente de la que siempre usted encuentre algo que aprender, y por básico que esto parezca, gente a la que le dé gusto ver cada día.
-  Nadie lo obliga a este tipo de tarea, así que permítase el privilegio de sentirse en excelente compañía.
-  Trabaje en sociedad: milagrosamente, siempre uno estará más dotado para ciertas tareas, y el otro para otras. El camino en compañía es, también, mucho más grato. Trate bien a su interlocutor, a la persona que lo ayuda o de la que usted depende. Siempre digo que si somos una ONG que no cuida a su propia gente, ni siquiera intentemos salir al mundo.
-  Genere una relación laboral que le sea grata a usted, que finalmente es el que más partido sacará de la situación. Confíe y haga que el otro confíe en usted: sea, por lo tanto, transparente en su accionar (quien quiera encontrar recovecos oscuros, lo hará sin necesitar de elementos reales).
-  Trabaje de modo tal que para usted sea un
  -  placer andar sobre sus pasos y volver a pedir la opinión, la ayuda, la alianza de sus antiguos compañeros de ruta. A lo largo del tiempo, verá que ha construido una red de contactos que le permitirá moverse mucho más allá de los límites lógicos de su organización.
  -  Expresé con claridad los temas que desconoce: nadie sabe todo sobre nada. Aceptar lo que se desconoce es una fortaleza. Eso sí: investigue y pregunte, pregunte, pregunte.
  -  Juegue a más, incorpore elementos, objetivos nuevos. Alíese a otros. Crea que se puede un poco más y que usted no morirá en el intento (sí, protestará un poco, diciendo que estaría mucho más tranquilo haciendo menos).
  -  Mire atrás de vez en cuando y entienda cuánto ha avanzado: cuánto más sabe, cuánta más seguridad en sí mismo posee.
  -  Confíe: los nuevos desafíos irán presentándose solos.
  -  Diviértase: dele un sentido al trabajo.
  -  Cuando el orgullo se lo permita, y pasado un tiempo, búrlese de sus errores. Confiese: cometió más de un papelón.
  -  Sepa, finalmente, que toda su acción es por alguien que tiene cara, nombre y apellido, y que esa persona, gracias a su trabajo, recibió algo que le marcó una diferencia en la vida.
  -  Amigo, compañero, colega: lo dejo. Después de haberle dado copia de mi manual de funcionamiento, tengo que partir rumbo a una oficina que no voy a nombrar, porque debo convencer a sus autoridades de las bondades de nuestros programas, y de lo útiles que son para la comunidad. Si saben de alguna nueva fuente de financiamiento, me avisan.



## en el diseño de políticas públicas

por **Silvia Guemuren**

Lic. en Sociología. Especialista en problemáticas sociales infanto-juveniles. Investigadora del Conicet en el Instituto Gino Germani de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

**Q**uisiera reflexionar en este breve artículo, sobre el papel de la creatividad en el diseño de políticas públicas dirigidas hacia la infancia y la adolescencia. Parece que tan agobiados y escépticos estamos que compramos como nuevas las propuestas que ya prescribieron tras haber fracasado una y otra vez, como si fuéramos involuntarios pasajeros de una cinta de Moebius, leyendo siempre el diario de ayer o anteayer, recreando con misma nostalgia ensoñadora mundos que no son posibles, y que nunca fueron tan idílicos como suele trampear la memoria siempre selectiva, pero nunca vana, como decía Borges.

Parece que estamos tan asustados por el futuro, por la incertidumbre y la precariedad, que les damos cabida a los vendedores de ilusiones que nos proponen una sociedad que ya no puede ser, porque las condiciones reales y materiales de la población no permiten siquiera pensarlo.

De allí la necesidad de imaginación y creatividad en aquellos intelectuales que de algún modo u otro somos buscados para cumplir con una amplia gama de funciones: como los ideólogos de plataformas y propuestas, como asesores políticos, como la "intelligentzia", "la materia gris", o bien como "técnicos", como palabra "objetiva", despojada de intereses partidarios y solo regida por "esa cosa llamada ciencia".

Hace mucho tiempo se ha caído el velo de la neutralidad valorativa, hace mucho tiempo sabemos que nuestro decir está indefectible e inexorablemente marcado y atravesado por aquello que somos y por el lugar que ocupamos en el mundo. Hemos, lamentablemente perdido la inocencia; y junto con la inocencia la ingenuidad. Nos hemos vuelto escépticos, y luchamos a brazo partido para no caer en el cinismo.

En esta resistencia encarnizada, nos nutrimos de resabios malheridos de esperanza, de potajes anticuados de "infelices ilusiones" que contienen gérmenes de "un otro mundo posible". Este menú es el que introducimos en cada una de nuestras prácticas: una resistencia militante a la naturalización del horror y la injusticia, la violencia, el odio, y la muerte, que solo puede perpetuarse con el sustento de quienes creen que la pobreza constituye un orden natural porque "siempre hubo pobres".

Para algunos intelectuales, esta tarea es prioritaria, y para su ejercicio apelan a la imaginación y la creatividad.

**Experiencias con los niños y adolescentes hoy: el desafío de la crianza<sup>5</sup>**

Mi trayectoria se nutre del campo académico y de la investigación y se proyecta al campo técnico-político en experiencias directas e indirectas de transferencias de resultados de investigaciones.

<sup>5</sup> La versión ampliada de estas reflexiones se encuentra en "El desafío de la crianza en tiempos de inseguridad y turbulencia, o cómo transmitir valores en una sociedad que se desintegra", en Revista Lecturas de Subjetividad y Derecho, Facultad de Psicología de la Universidad de Rosario (en prensa)

<sup>6</sup> Al respecto, solo por citar algunas publicaciones, Guemuren -Daroqui: La niñez ajusticiada, Editores del Puerto, Buenos Aires, 2001; y Guemuren (comp.) Erase una vez ... en un tribunal de menores. Observatorio de demandas y respuestas de intervención judicial en la provincia de Buenos Aires, Departamento de Publicaciones, Facultad de Derecho/UBA, Buenos Aires, 2005.



Dado que hace muchos años trabajo en el campo del despliegue de las agencias de control social sobre niños, adolescentes y jóvenes<sup>6</sup>, podría referirme a las ocasiones en que ante diferentes auditorios, puntualicé resultados de investigaciones referidos a la justicia, al funcionamiento de los organismos técnico administrativos, de los operadores de las instituciones que se ocupan de los niños y adolescentes, etc. Sin embargo, voy a elegir la narración de otra experiencia, de aquella que interpela al investigador y académico, pero también al ciudadano corriente, que más allá de la especulación teórica, debe vérselas con los niños reales, en el aquí y el ahora, y los discursos política y pedagógicamente correctos, no le cierran. Estas reflexiones surgen de la contradicción entre el ideal y la realidad, surgen de la incomodidad que produce el saber cuando no sirve, o al menos no alcanza para resolver los dilemas de la crianza de los hijos.

*“Parece que estamos tan asustados por el futuro, por la incertidumbre y la precariedad, que les damos cabida a los vendedores de ilusiones que nos proponen una sociedad que ya no puede ser”.*

Las situaciones que voy a narrar son sólo algunas de las tantas que producen una enorme angustia y contradicción, y para las cuales la creatividad y la imaginación son un antídoto sino suficiente, al menos necesario para ensayar nuevas respuestas.

¿La policía es buena o mala? ¿Qué decirles a los niños? ¿Que es la sospechosa de la mayor cantidad de acciones mafiosas, que está involucrada en todos los delitos organizados, que pese a que su función es prevenir el crimen, su misión real es encubrirlo y sacar provecho de él? Es una lectura que de no tener tantas noticias todos los días que la confirman, suena conspirativa, desmedida, perversa. Entonces, cómo explicarles a los niños acorde al grado de abstracción de su etapa evolutiva que una cosa es el deber ser de la policía, y otra muy distinta el policía real, ese de carne y hueso, el vigilante de la esquina ide-

alizado por el folklore y la tradición pero que por las dudas, cuando vean un policía, que cambien de verdad y rajen (¡por no decir, disparen!).

Inducirlos a una lectura políticamente correcta acerca de las instituciones, contrariando la percepción espontánea que se forja con la sola observación de lo real, es contribuir a la perversión, distorsionando la visión del mundo propia en beneficio de una realidad virtual, ficticia, existente solo en la prescripción, pero prescripta en la realidad.

Además, es instarlos a naturalizar la perversión como normalidad, como cuando con el mejor anhelo de protección, al niño que acaba de presenciar una situación de violencia conyugal, se lo “tranquiliza”, haciéndolo creer que “fue sólo porque estaba nervioso/a, pero él/ella nos quiere mucho”, mientras el niño o niña todavía llora preso del terror despla-

gado ante sus ojos, donde alguno de sus seres más queridos y significativos fue lastimado ¿Es legítimo utilizar esas artimañas para tranquilizar a los niños, instando a creer una “verdad” que subvierte todo principio de realidad? No será tanto peor que un cachetazo decirle: “lo que vos viste está equivocado (no vale nada, es erróneo), lo que cuenta, lo que vale es lo que digo yo, y yo te digo que está todo bien”, discurso cuantas veces esgrimido por personas que acaban de ser víctimas de una situación de violencia, y aun sin poder ocultar las huellas visibles y tangibles, tienen la “nobleza” de descomprimir la situación de tensión quitándole entidad y gravedad con estas “mentiras piadosas” que insultan a la inteligencia infantil. Claro, también se podría decir que sería mucho más cruel confrontar a los niños con la “verdad objetiva”, no sólo sería intolerable, sino que denunciaría una inaudita crueldad de quien lo haga

(o sea, lo cruel es el relato de los hechos y no los hechos en sí mismos, de allí que tenga tantos acólitos la practica corriente de "matar al mensajero" y del mismo modo, la solución tantas veces aplicada de "matar el hambre matando a los hambrientos").

Hay otros ejemplos paradójales que inciden en el psiquismo infantil, por ejemplo, las ecuaciones de meritocracia /ascenso social, esfuerzo/logro, sacrificio/éxito sólo por citar algunas que refieren a una matriz común instalada en una sociedad ideal que probablemente nunca existió pero estuvo reeditada en versiones en que la ficción pareció ser real... y nos confundió ¿Es factible, hoy en día, instar a los niños y jóvenes a esforzarse-sacrificarse en pos de una meta, con la promesa de que "el que siembra cosecha", y que los esfuerzos no serán en balde, ya que serán, a su debido tiempo (incluye el "más allá") debidamente compensados por los resultados, logros y éxitos, que mágicamente se distribuyen diferencialmente de acuerdo a los distintos grados de esfuerzo, reconociendo sabiamente "quien es quien", y además, tranquilizarlos diciendo que esto ha sido siempre así, desde que el mundo es mundo? ¿Cuántas falacias encierra la anterior proposición? ¿a cuánta perversión tenemos que recurrir para "fingir" que creemos en lo que decimos?

Y se nos instala una duda de carácter existencial. ¿acaso, no será en exceso cruel educarlos en el pragmatismo mas descarnado?

Estas y otras preguntas fueron problematizadas en ámbitos diversos, dando lugar a propuestas e iniciativas de creación, aquello que simplifadamente podría nominarse como "escuelas para padres" -de

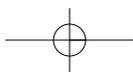
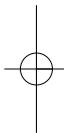
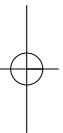
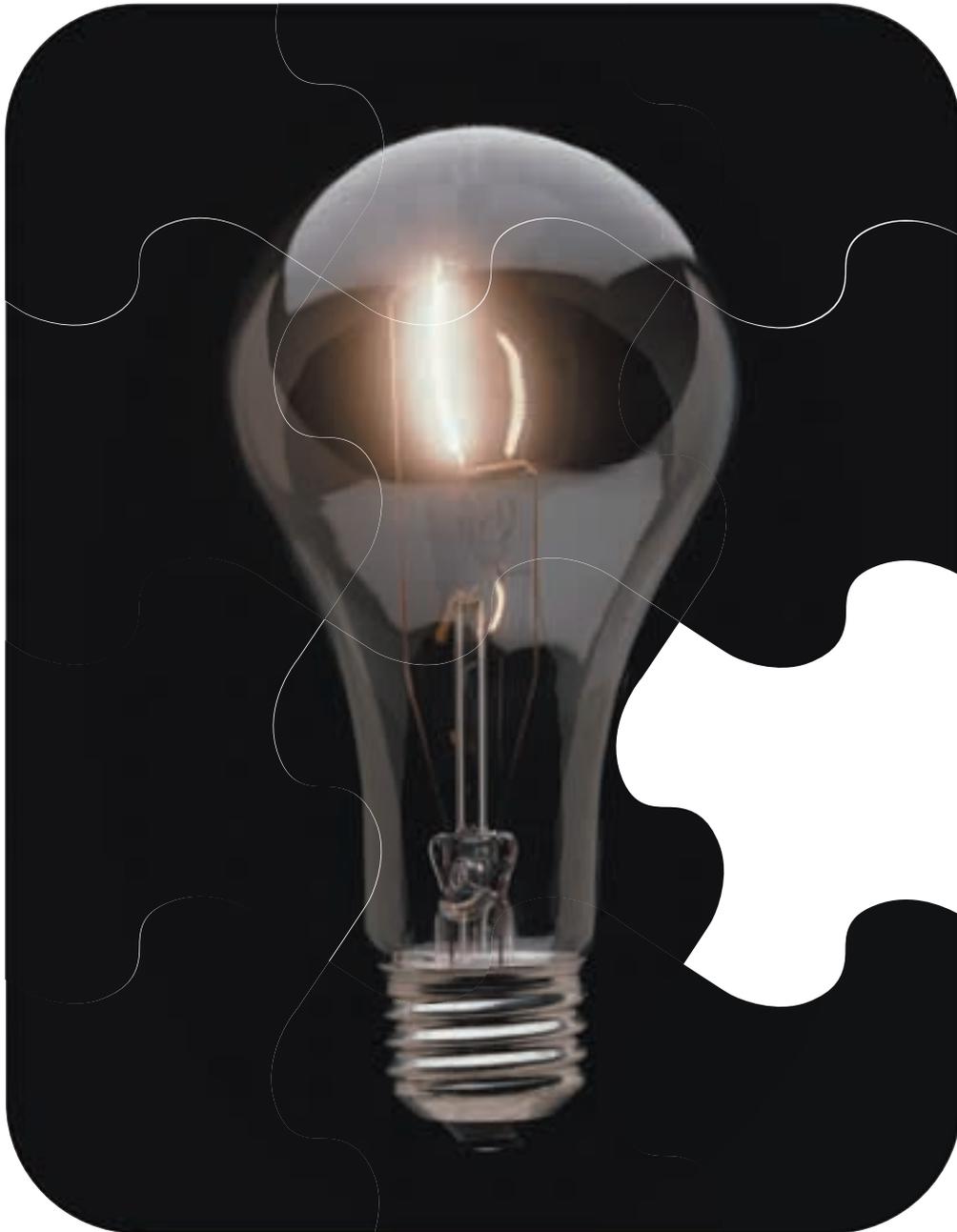
las cuales ha habido en nuestro país valiosos antecedentes-. En las instancias que los dilemas de la crianza fueron debatidos, desmenuzados, redefinidos, complejizados, se fue tejiendo una convicción que es la que quiero transmitir: la dificultad de considerar nuevas respuestas por parte de los adultos, estriba en la propia dificultad para aceptar la vertiginosidad de los cambios producidos que nos desconciertan y nos hacen aferrarnos a los viejo, a aquellas ropas que aunque raídas otrora nos supieron dar protección , y cuesta mucho salir de esa posición como único modo viable de resolver los dilemas. La inseguridad que nos atraviesa a nosotros como padres, nos hace difícil transmitirles certezas y previsibilidad a nuestros hijos sobre el mañana, sobre el futuro o sobre la verdad.



En los talleres se puso de manifiesto la dificultad de trascender el nivel de la queja y del diagnóstico, y avanzar en un nivel propositivo-creativo, más aún, proponer sin caer en romanticismo, absorbiendo las contradicción, integrando esa insalvable brecha entre el ideal y la realidad; en fin, surgió la incomodidad de "despeinarse" y "desalmidnarse" tomando prudente distancia de las teorías, y acercándose con

mejores ojos a otras prácticas, especialmente a ese modo adolescente de vérselas con la novedad, predispuestos a aceptar lo distinto, con esa flexibilidad que demuestran tanto en lo tecnológico como en lo afectivo. Entonces, al profundizar en esa línea, se evaluó positivo y conveniente sumar a los adolescentes como aliados privilegiados en esta cruzada contra la naturalización, apelando a su potencial infinito de reinventarse y absorber sin dramaticidad los cambios sociales.

Al fin y al cabo, nada es para siempre.



por **Patricia Kistenmacher**

Facilitadora de diálogos intersectoriales.

Diseñadora y evaluadora de proyectos sociales. Traductora Pública Nacional de Inglés. Trabaja en AVINA, Buenos Aires, Argentina.



Quizás", podría ser la palabra con la cual comenzar. Ahora que la incertidumbre pareciera haberse ganado su lugar en los discursos, me adentraría por este camino de lo probable.

Por momentos, pareciera que quienes vienen intentando revertir insoportables situaciones de inequidad, enquistadas en el corazón nativo y negro de América Latina, gritarían de hartazgo el ¡¡¡basta!!! final. Pareciera que ellos reconocerían, también, que el nuevo paradigma estaría brotando, como hongos luego de la lluvia, en aquellos terrenos donde la creatividad es el único elemento que queda a mano dentro del corazón, pues recursos de otro tipo ni quedan ni llegan.

En algunos discursos, de vez en cuando, pareciera que quienes vienen detentando el poder siglo tras siglo, \$ tras \$, aceptarían que habría que intentar nuevos caminos. ¿Reconocerán el creciente riesgo al que los expone la acumulación (los obesos son blancos más sencillos de alcanzar)? ¿Advertirán algunos la fragilidad de estar sostenidos sobre pies de barro?

Mientras tanto, los "inequidados", cuando logran conectarse con su humanidad, (oculta tras planes sociales, cartones, propagandas consumistas), parecieran ser parte importante del motor que sigue pulsando, sosteniendo, "esperanzando". Pudiera ser que finalmente se los reconozca como sabedores de lo que hace falta para mejorar su calidad de vida. Es decir, para lograr recuperar lo propio, rescatar

aquello que les fuera arrebatado y sumar todo lo nuevo que tantas veces les es negado, y amalgamar creativamente estos elementos a fin de lograr una realidad transformada, a su medida.

Pues, finalmente, el cambio de paradigma estaría relacionado con la posibilidad de tomar decisiones en un marco de equidad, de acceder a los recursos, al estudio, al trabajo, al arte, al ocio, a la fiesta, al vestido, al agua y al pan, con equidad. Pudiera ser que el nuevo paradigma esté fundado sobre la creatividad que brindan las palabras nuevas (inequidados, esperanzando, artetransformación), para reconocer la vida de lo que aún no es, pero estira visiblemente el vientre.

Ofrezco estas reflexiones sin otra pretensión que ponerme al servicio de la búsqueda de equidad. Ellas están basadas, en parte, en los últimos ocho años de sobrevuelo sobre la realidad Argentina e indirectamente la de América Latina. Admitiendo la parcialidad y la limitación que implica estar ubicada en una ciudad, en una organización, me inclino ante la desmesura de América Latina y abandono cualquier intento de tener la respuesta iluminada.

Me tocó acercarme a casi todas las geografías del país, asomándome a temas tan variados como gobernabilidad, participación ciudadana y estado de derecho; educación formal, informal, popular; comunicación; medio ambiente incluyendo cuencas y pesquerías; desarrollo económico sostenible incluyendo temas de responsabilidad empresaria, pro-

*“Pudiera ser que el nuevo paradigma esté fundado sobre la creatividad que brindan las palabras nuevas..., para reconocer la vida de lo que aún no es, pero estira visiblemente el vientre”.*

ducción y comercialización; desarrollo local; temas de comunidades aborígenes; arte. Sobre este último tema haría una profundización, ya que es en esta área donde habría constatado la manifestación clara de cómo la creatividad estaría incidiendo en la búsqueda de equidad.

Como resultado de unas reflexiones laborales, se decide hacer un apoyo particular a organizaciones que estuvieran abordando el arte y la transformación social. Para ello, se identificaron 3 personas de organizaciones de Bolivia, 8 de Brasil, 3 de Perú, 3 de Chile y 5 de Argentina. Estas organizaciones tenían en común los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes con quienes trabajaban, apuntalando su inserción como ciudadanos.
- Registrar y sistematizar sus experiencias de manera de generar indicadores de transformación.
- Construir un vínculo con organizaciones europeas para el intercambio equitativo de recursos y experiencias.

Estas 22 personas y algunos miembros de sus equipos realizaron lo que se llamó “viajes sinérgicos” (VS). En noviembre de 2003, viajaron juntos a Buenos Aires; en abril de 2004, juntos recorrieron las organizaciones de Río de Janeiro, Salvador y Fortaleza en Brasil. En septiembre de 2004, todo el grupo conoció las de Lima. Finalmente, en abril de 2005 fueron 24 las personas que visitaron organizaciones en Chiloé, Valparaíso y Santiago en Chile.

Los VS consistieron en estar todas y todos en cada uno de estos países, por un lapso aproximado de 10 días, visitando cada organización, participando de las actividades, ensayos y actuaciones correspondientes, analizando conjuntamente los sustentos ontológicos, epistemológicos y teóricos de sus prácticas pedagógicas y hasta de sus ideologías. De este análisis conjunto, surgieron aprendizajes compartidos que fueron constituyendo un cuerpo de acuer-

dos y conocimientos, donde la creatividad estaría jugando un papel central. El despliegue de la creatividad se encontraría como elemento esencial en todas las prácticas organizacionales, pero además, habría sido el elemento central en la conformación del espacio colectivo que quedó constituido, llamado Red Latinoamericana de Artetransformación. ([www.artetransformador.blogspot.com](http://www.artetransformador.blogspot.com))

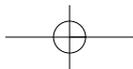
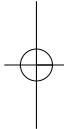
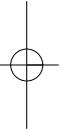
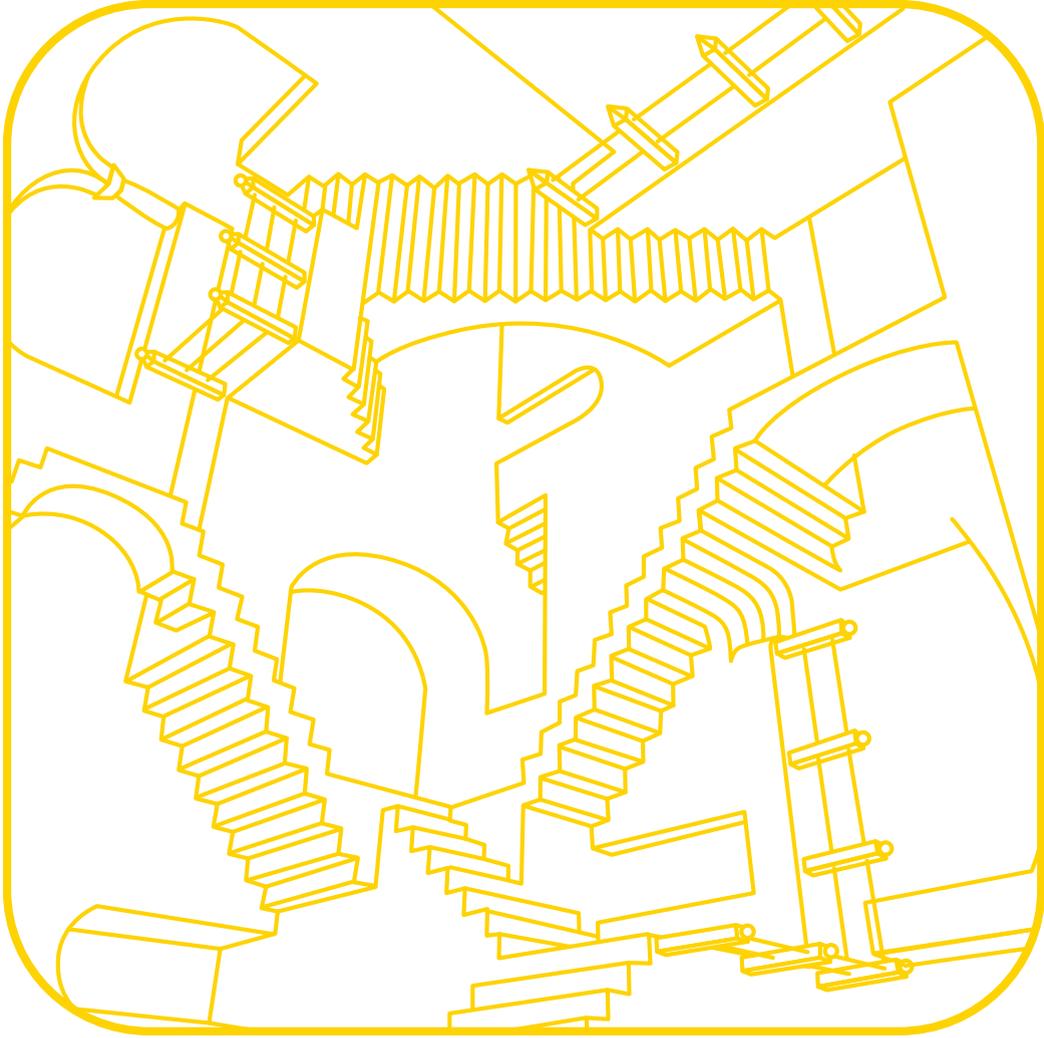
Podría ser ésta una breve síntesis de una experiencia más. Sin embargo, la elijo pues, a diferencia de lo observado en organizaciones que abordan los muchos temas citados más arriba, lo muy particular y común en todas estas organizaciones, sería la transformación constatada en la mirada de cada niña, niño o joven, ya fuera de Huiliches en Chiloé, o negros y negras en Fortaleza, o porteñas y porteños en Buenos Aires.

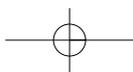
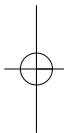
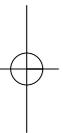
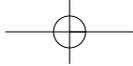
Quizás, esta transformación estaría provocada por el desarrollo de su creatividad. Cada una y cada uno, instalados en distintos climas, paisajes, idiomas, era claro ejemplo de una persona conectada con su humanidad, digna, consustanciada con su origen y autónoma para decidir su futuro con equidad. Lo decía su porte, lo proclamaban con su palabra cuando relataban sus tareas, lo transmitía el clima que se vivía en cada organización, todas y todos traslucían idéntica integridad. Las disciplinas abordadas en cada organización eran variadas, pasando por el ballet clásico llegando a los malabares del circo. Sólo un pequeño porcentaje de ellas y ellos pensaba convertirse en artista profesional ¿Qué tenían entonces en común?

Pareciera que, al haber desarrollado su creatividad, no solamente en el ámbito artístico, sino en el organizacional (¿se imaginan niñas y niños negros reconstruyendo su infancia con fotos de revistas de blancos?) estarían en condiciones de andar nuevos caminos y construir futuros no previstos, plenos, con calidad y afianzados en la equidad.



Ilustración inspirada en la obra de M. C. Escher.





por **Betty Pedraza**

Antropóloga, fundadora de la Fundación para la Participación Comunitaria - PARCOMUN  
Bogotá, Colombia.

**U**n buen amigo dedicó parte de sus vacaciones en este caluroso verano, a subvertir mi espíritu (sea lo que sea ello). Me inquietó con algunos comentarios, puso en mis manos dos textos sin remedio sugerentes y como estocada final evocó nuestra ya vieja amistad, para requerirme amorosamente una reflexión escrita sobre este tema. No contento con ello, me cruzó un par de correos hasta arrancar de mi propia voz, y ya desde Colombia, mi país, un SI que confirmaba mi formal respuesta personal.

Aunque ello pudiera desanimar a uno que otro lector, esa y no otra es la génesis de este pequeño escrito, de una mujer que sin vergüenza alguna no reivindica ninguna especial sabiduría sobre el sugerente tema que nos convoca: la creatividad.

Sólo puedo compartir con ustedes el estremecimiento, la inquietud, la inseguridad y muchas más emociones que se movieron en mí cuando me indagué por el tema. También algunas reflexiones surgidas de revisar mi propia vida, mi experiencia personal. Pero sobre todo de ese ejercicio obligado de reconocermé mujer.

A riesgo de aburrir a los posibles lectores, narraré mi propio proceso de descubrimiento sobre el tema.

#### Etapa filosófica

Para empezar tuve que indagar sobre aquello que se me preguntaba ¿Qué era eso de la creatividad?

¿En qué sentido se está entendiendo? ¿Por qué es tan importante ahora? ¿Qué tendrá que ver con mis años dedicados a trabajar proyectos sociales con ONG nacionales e internacionales?

Mi mente todavía no lograba tener respuesta alguna por sí misma, seguía enredada en los paisajes argentinos que por primera vez había recorrido hacía dos semanas. Inicé la lectura del texto sintiendo que algo mágico tendría el tema cuando en torno a él se arriesgaron a escribir otros amigos de mi amigo: un pedagogo, dos músicos, dos sociólogos y una facilitadora de diálogos intersectoriales. Más aún cuando se arriesgaron a leer no se cuantos estudiantes de un postgrado de especialización en "Gestiones de Organizaciones sin fines de Lucro".

Leídos los seis artículos contenidos en el "material de Lectura" y comprendido en muy grandes rasgos el tema, me embargó una fuerte sensación de ignorancia, casi una vergüenza. Un pecado hasta entonces sólo confesado en la intimidad.

#### Descifrando

En este lamentable estado, acepté la incertidumbre, la angustia natural que produce el vacío de muchos interrogantes sin respuesta; dediqué parte de mi soledad al acto íntimo de indagarme ¿cuándo había sido creativa? ¿En qué momentos de mi vida? ¿en qué circunstancias? ¿Dónde estaba ahora mi creatividad? ¿En qué y por qué había cambiado?



¿Qué tanto y para qué me importaba ese tema hoy?

Personalicé las preguntas y poco a poco fueron apareciendo las respuestas.

Recuerdo entonces mis épocas juveniles: estudiante de bachillerato descubriendo la filosofía y la política con las características propias de los 70 – inundadas de utopía y sintiendo cada noche que al día siguiente la revolución estaría hecha-. La creatividad permanecía como un forro pegada a la piel. Ingeniosamente rompía por primera vez las fronteras del pensamiento pueblerino -impulsaba y participaba en el único grupo de teatro mixto del pueblo (de hombres y mujeres), lanzaba en público el primer discurso de género – antes de que la palabra entrara en el diccionario local, inauguraba la

dianite y por fortuna todavía inundada por el sueño de la vida justa y digna que aún no conocía, declaré la independencia de los grupos de izquierda conocidos, reivindicué la autonomía de eso que hoy comúnmente denominamos sociedad civil, en ese entonces “sector popular” (denominación elegante dada a los habitantes de barrios pobres) y me adentré en las selvas urbanas donde aún el cemento resultaba bastante escaso a la vista.

La imperiosa necesidad de mi sobrevivencia que por supuesto incluía la dulcificante utopía del mundo justo, acompañada por la necesidad de aquellos que compartían conmigo ese pequeño territorio llamado barrio; de nuevo me condujo a romper las fronteras de esa marginalidad que se percibe como “apenas natural”. La creatividad fue desatada colectivamente de manera cotidiana con mucho tra-

*“Me retó a regresar a la fuente de mi creatividad: la realidad, la gente  
nuestros desplazados; para que quede frente al*

presencia femenina y por supuesto convocaba ingeniosamente a los actos culturales – políticos que organizaba con mi combo: “dos amigos se transaban en franca pelea a puños, mientras otros actuábamos de chismosos, gritando para llamar la atención de toda la gente del pueblo que en días domingos se congregaba en el parque principal a la salida de la misa de 7. Cuando habíamos captado la atención soltábamos nuestras arengas convocando al acto cultural previamente preparado”. Juro a los lectores que la presencia en ellos era masiva.

Los años por supuesto pasaron, y por más que corrí... me alcanzaron.

Unos años después, a decir verdad no muchos, y con unas cuantas experiencias que, como el exilio, cicatrizan el alma (de nuevo sea ello lo que sea) siendo ya madre de cuatro hijos, separada, estu-

bajo pero con inconmensurable alegría, optimismo y desparpajo parió métodos pedagógicos para la educación, el trabajo y la organización popular. De nuestra mano algunas mujeres adultas aprendieron a leer y escribir, mientras sus hijas aprendieron el arte del liderazgo social, los pequeños conocieron un jardín infantil con tres comidas al día y los adolescentes desorbitaron sus ojos descifrando la magia del cine – por supuesto en 16 mm, como entonces podía trasladarse de manera itinerante-.

Creatividad era lo que se imponía para resolver la vida cotidiana. Desde lo simple hasta lo complejo: freír el pellejo de las papas, o los aros de las cebollas cabezonas para que los chicos – incluidos por supuesto mis hijos- no se acostaran con el estomago gruñendo del hambre; atender las emergencias que derrumbaban los ranchos de las lomas en cada época de lluvia; convencer casa a casa a los espo-

sos de las mujeres de que no era “malo ni peligroso” para ellos y sus hogares, enviar los niños al jardín y liberar por unas horas a las mujeres de ese trabajo y ese tiempo empleado en su atención diaria, para que pudieran aprender a leer y escribir, aprender las artesanías de bordados que algunos ingresos extras les proporcionaba – en los cuales las mujeres del barrio se especializaron con el tiempo; y entretanto impulsar y crear una red de jardines infantiles y otra de educadores populares en la gran ciudad de Bogotá, para pensar en un colectivo mayor en todas las formas creativas para resolver los problemas comunes, ampliar nuestra influencia y elevar nuestras voces.

Después de algunas volteretas empecé a tener trabajo formal. Mi propia estabilidad económica y el aumento de mi capacidad individual para resolver

Cada vez que me acercaba de nuevo a la gente “esos hoy denominados frecuentemente beneficiarios pero que, entre nos, algunas veces son damnificados de nuestros propios actos”; la creatividad se me escapaba y me tomaba por asalto. Pero cada vez que me alejaba de nuevo ella me abandonaba sin que hasta hoy hiciera conciencia de tal dinámica.

### El retorno de la creatividad

Ahora bien ¿en qué estamos en el presente?

Mujer separada, madre y abuela en proceso de independencia. Los hijos crecieron y ya tienen sus hijos, el compañero también creció y demandó otro tipo de amores, y yo laborando en una entidad de cooperación internacional, más dedicada al seguimiento de proyectos que a su ejecución. Retándome

## ⊕ *la gente y el desafío de desvanecer las sombras en que se convierten e frente al espejo el SER HUMANO que la refleja”.*

los problemas cotidianos me alejaron de la realidad de la gente, de la gente misma y pusieron mi creatividad a jugar en otro campo: el mundo de las ONG.

Promoción de la participación en los procesos de descentralización de la salud, evaluaciones participativas de planes municipales de desarrollo, fortalecimiento de procesos organizativos de propietarios de viviendas construidas en programas sociales, formulación participativa de programas de salud con mineros del carbón, formulación participativa de planes municipales de desarrollo, diagnósticos participativos de las administraciones municipales de Putumayo, capacitación sobre la nueva constitución y sus escenarios para la participación. Todos ellos todavía con un residual considerable de creatividad que produjo: cuentos, coplas, concursos de dibujo, canciones, encuentros etc, etc, etc.

a mi misma para retomar y conservar esa relación directa con las familias desplazadas forzosamente de sus territorios de origen, que nos dedicamos a atender, concientes de que en lo económico apenas aliviamos sus asfixiantes condiciones de vida pero que en lo humano, ayudamos a reconocer su drama personal como expresión de la dolorosa historia nacional pero por sobre todo a evidenciar su calidad humana, sus capacidades y potencialidades – eso que también ahora tiene un término nuevo “capacidad de resiliencia”.

Me retó a regresar a la fuente de mi creatividad: la realidad, la gente y el desafío de desvanecer las sombras en que se convierten nuestros desplazados; para que quede frente al espejo el SER HUMANO que la refleja.

Pero descubro también que la creatividad dentro de

mí está asomando su rostro por otros lugares menos explorados: mi feminidad. Ahora que por primera vez en mi vida vivo sola los colores me han tomado por asalto: mis cortinas, mi sala compuesta por muchos cojines, mis plantas, mi ropa, mis zapatos, los adornos que uso en mi cuello, los pocillos, platos y copas de mi cocina, todos juegan con los colores vivos, primarios. He creado por primera vez un lugar propio, un lugar para mí, un espacio donde me agrado a mi misma, me quiero y me recreo.

La veo claramente asomada en la tarea de construir una nueva organización, sí OTRA ONG que al estar compuesta mayoritariamente por mujeres nos hemos atrevido a desafiar el poder político tradicionalmente portado por los pocos varones que también nos acompañan, eso sí con mucho sufrimiento. Aprendemos y poco a poco, pero con toda intencionalidad, premeditación y alevosía, abandonamos los lugares clásicos de las sombras detrás del hombre, de la logística y la cafetería, tomamos posesión del escenario donde se hacen los análisis políticos nacionales y las propuestas. Esperamos que nuestro esfuerzo organizativo no falezca en el intento.

Y por si ello fuera poco el regreso de viejos amores me mueve a preguntarme: ¿qué paso con la mujer poeta que llevaba dentro hace 22 años? ¿por qué no la despertamos de nuevo? Y sí, estos temas se convierten en nuevas decisiones y retos del nuevo año. Trabajaré pues para que esta libertad que de nuevo empiezo a vivir, me conduzca seductoramente a un abrazo con una creatividad capaz de trascender lo personal, sin abandonarlo y de elevarme de nuevo en lo social y en lo político.

Con esta narración dejo a ustedes lectores la tarea de concluir, no sin antes señalar que muchos de los elementos expuestos en los artículos escritos por los amigos de mi amigo, sistematizan los secretos de la creatividad, yo pongo mi testimonio para que los corroboren, sólo me acompaña la intencionalidad

de retarlos a que el tema de la creatividad no quede convertido en uno de tantos discursos instrumentales de moda; pues como ya pueden atestiguar ustedes mismos, la creatividad no es sólo un derecho por conquistar, también es parte constitutiva de nuestra condición humana, aunque a veces haya que indagar por dónde anda, haya que cultivarla y ejercitarla intencionalmente y haya que sistematizarla con los ojos de los científicos sociales para no perderla de vista.

Les comparto ahorita una experiencia de trabajo que quizás contribuya también a generar reflexiones sobre este tema.

#### El caso

Corría el año 1995, en Bogotá, Colombia, una empresa constructora de vivienda, financiada con recursos de la Fundación Social, de origen jesuita buscó el apoyo de la Fundación para la Participación Comunitaria - PARCOMUN-, para que reforzara el proceso organizativo de propietarios y residentes de los conjuntos habitacionales que había construido. El impulso a los procesos organizativos de los pobladores había sido iniciado en 1994 por dos trabajadoras sociales vinculadas a la constructora que con el apoyo de la Fundación PARCOMUN, realizaron ese año cinco talleres que buscaron dotar a los participantes de las herramientas teórico-prácticas y actitudinales para que pudiesen reconocer su autoestima-capacidad y potencialidad personal y colectiva.

Para 1995, después de un año de recorrido, la constructora consideró necesario posibilitar la retroalimentación entre los procesos organizativos acompañados, potenciando las experiencias exitosas. Para ello se propuso realizar un intercambio de experiencias entre cuatro de los procesos organizativos.

Dado el proceso adelantado el año anterior, dicho



intercambio debía diseñarse y realizarse de tal forma que reafirmara los ejes temáticos trabajados alrededor de la formación, especialmente lo referido a la autoestima, ampliara la capacidad metodológica de los líderes y fortaleciera la relación entre éstos y las comunidades que los eligieron como sus representantes.

Con estos criterios el desafío fue asumido por un comité de trabajo conformado por un representante de cada uno de los cuatro procesos organizativos, dos representantes de la constructora – en este caso las trabajadoras sociales- y una representante de la fundación que asesoraba el proceso. En este comité los participantes, hicieron un recuento del proceso de fortalecimiento adelantado desde 1994 y de cara a él valoraron la pertinencia e importancia del intercambio propuesto. Los participantes identificaron y expusieron los intereses que motivaban a cada una de las partes, con base en éstos redefinieron los objetivos, definieron la metodología y asignaron roles y responsabilidades a cada miembro del comité. Se trató entonces de un ejercicio que reconoció el poder de cada parte, legitimó y articuló los diversos intereses, hasta producir una cesión del poder de las partes hacia el colectivo, una concertación de un meta-objetivo que daba cuenta de todos los intereses y dos criterios metodológicos: en cada unidad residencial debía involucrarse a la mayor cantidad posible de habitantes y para las presentación de las experiencias se privilegia el lenguaje NO formal, es decir no se presentan documentos escritos, ni exposiciones magistrales individuales.

#### Los pasos acordados y lo realizado

El comité construyó una guía básica de cuatro pre-

guntas para describir el proceso organizativo adelantado por los habitantes de cada Unidad Residencial.

Los líderes que representaban a las organizaciones sociales diligenciaron la referida guía con los miembros de las Juntas Directivas y de los comités de trabajo existentes. Con base en ella reconocieron aquellos aspectos positivos y negativos de su experiencia, que podrían permitir que otros aprendieran de ella.

Las Juntas Directivas y los Comités de trabajo convocaron a los habitantes de cada unidad habitacional. Con ellos recrearon de nuevo la historia de su proceso organizativo, presentaron el balance de logros y dificultades, fortalezas y debilidades y lo sometieron a discusión, recogiendo nuevos elementos para precisar, relativizar y complementar la experiencia. Finalmente acogiendo los principios metodológicos acordados por el comité, eligieron la manera de presentar la experiencia en el evento de intercambio, construyeron un plan de trabajo, dividieron tareas y responsabilidades, dando cabida a la expresión e iniciativa de un amplio número de habitantes.

Este mismo proceso paralelamente y con algunas particularidades fue desarrollado en tres de las cuatro Unidades Residenciales.

Después de tres meses de trabajo arduo y autónomo de los pobladores, se realizó el evento de intercambio:

En un área cerrada, se dieron cita 200 habitantes de las tres unidades residenciales, con sus familias (incluyendo niños de todas las edades y adultos

*“... la creatividad no es sólo un derecho por conquistar, también es parte constitutiva de nuestra condición humana, aunque a veces haya que indagar por dónde anda, haya que cultivarla y ejercitarla intencionalmente ...”*

*“En el camino de construir pensamiento, la creatividad se puso en juego para romper la falsa dicotomía entre lo material y lo inmaterial o subjetivo, lugar común en las interpretaciones teóricas de las conquistas sociales, que conduce a despreciar lo material y sobrevalorar lo subjetivo”.*

mayores), miembros de las Juntas Directivas y de los comités de trabajo de tres de las cuatro Unidades Residenciales, el equipo de las trabajadoras sociales de la constructora, junto con los niveles directivos y asesores de PARCOMUN.

Cada grupo de residentes tomó un área del salón y en ella organizó todo el material visual que previamente había preparado con su respectiva comunidad. Al iniciar el evento, cada grupo de residentes ambientó con consignas y grafitis la presentación de su experiencia.

El evento se desarrolló como una gira al interior del salón, donde todos los participantes rotaban entre una y otra presentación. Así, familias completas asistieron a una obra de títeres cuyos personajes contaron la historia de poblamiento de la Unidad Residencial, el surgimiento de la organización social, las acciones más relevantes y sus efectos tanto en el cambio físico de la unidad residencial como en las condiciones de convivencia entre sus pobladores. Esta primera experiencia enfatizó en las dificultades: cerramientos ilegales de áreas comunes adyacentes a las viviendas construidas por los pobladores con argumentos como “necesidad de proteger su familia de la intranquilidad producida por niños, de los malos ejemplos de otros adolescentes y de los robos hechos presumiblemente por sus propios vecinos”; organización social creada formalmente sin funcionamiento real, etc.

Saludaron una segunda experiencia, viendo un video y una exposición fotográfica que narraba la historia de otra unidad residencial y de su proceso organizativo. Esta experiencia enfatizaba en los logros alcanzados –ampliación de servicios públicos domiciliarios, embellecimiento del entorno, cerramientos con barreras vivas que respetaban la tradición de caminos peatonales que permitían el libre tránsito de los pobladores de barrios vecinos a tra-

vés de la unidad residencial, ampliación de bienes y servicios mediante la construcción de escenarios deportivos y culturales y la realización de actividades que integraban a los habitantes de la unidad residencial con los pobladores de los barrios que los circundaban, desde el ejercicio de liderazgo social.

El recorrido de los participantes culmina con la presentación de una maqueta plana que como mapa parlante describe las características físicas iniciales de la unidad residencial y que poco a poco, con base en un relato verbal que indica la fecha y el tipo de cambio ocurrido sobre el espacio, va adicionado, quitando o cambiando piezas del rompecabezas, hasta presentar la unidad residencial tal y como es hoy. Esta experiencia puso de presente los impactos negativos de la construcción de la unidad residencial, en el proceso organizativo emprendido por sus habitantes. Los errores en la construcción de las viviendas, su baja calidad y la falta de previsión de seguridad en su diseño, concentraron los esfuerzos de sus habitantes en la negociación individual de las reparaciones con dos empresas que obraron como constructoras de uno y otro sector.

De esta manera la metodología construida por las mismas organizaciones sociales y sus líderes permitieron leer los resultados de los procesos organizativos a través de los cambios físicos y sociales acaecidos al interior de las unidades residenciales, que como hitos de su propia historia cotidiana, incluyeron por supuesto aquellos cambios que mejoraban o empeoraban las condiciones de vida de los habitantes. Identificados los cambios, se estableció la relación existente entre cada cambio ocurrido y el grado de integración entre los habitantes, la existencia – o ausencia- de la organización social – en este caso Junta Directiva o Administradora- y las acciones realizadas por ellas.

De esta manera se identificó sin lugar a dudas el



papel que jugaba la integración social y la organización formal de los propietarios y residentes, en el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de cada una de las tres unidades residenciales.

### Resultados

De los resultados logrados, dos aspectos sobresalen. En primer lugar el que ninguno de ellos era un resultado esperado, dicho de otro modo, los resultados rebasaron toda expectativa de sus propios actores. En segundo lugar, el que todos los participantes obtuvieran ganancias en este proceso: las comunidades (sus viviendas), la empresa (su negocio), los técnicos (sus saberes), las personas (su crecimiento interno y relación interpersonal).

### Aprendizajes

En el camino de construir pensamiento, la creatividad se puso en juego para romper la falsa dicotomía entre lo material y lo inmaterial o subjetivo, lugar común en las interpretaciones teóricas de las conquistas sociales, que conduce a despreciar lo material y sobrevalorar lo subjetivo. Desde el ámbito de la teoría social, se busca excluyentemente en lo subjetivo "lo importante", mientras que simultáneamente se consagra la incapacidad de leer en cada cambio material, el resultado de una relación social entre sujetos portadores de poder que en un momento determinado se cristaliza en un objeto, literalmente se concreta. (concreto=cemento que permite pegar los ladrillos de una construcción).

Por su parte, al indagar a líderes sociales sobre logros de su organización, cualquiera que ella sea, se observa una racionalidad contraria a la descrita: sobrevaloran los elementos concretos (aumentos de salarios, infraestructuras físicas, etc), y subvaloran los elementos subjetivos (sentidos, objetivos, intereses).

He aquí como el objetivar los resultados de los procesos organizativos en las modificaciones físicas y

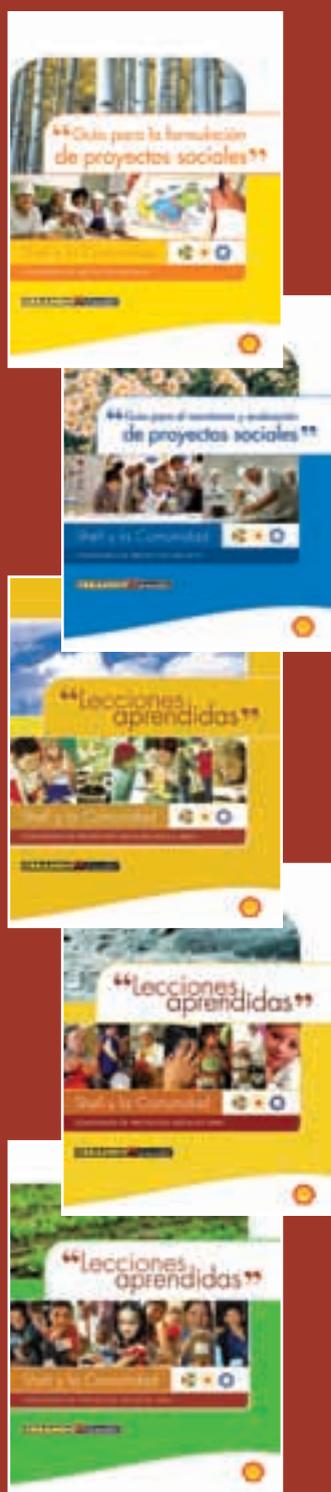
sociales de las unidades residenciales, en este caso, posibilitó una identificación no discursiva de los logros, dificultades, fortalezas y debilidades de los procesos organizativos.

Desde un objeto que representa una realidad material se descubrieron las características del proceso organizativo y del contexto que lo produjo, su calidad, alcances y limitaciones; se conectaron dos racionalidades generalmente contrapuestas – la de aquellos que crean el acto vivo de la participación y la de aquellos que lo interpretan-, e incluso se derivaron aprendizajes sobre las formas en que el uso del espacio físico, que se define en un proyecto arquitectónico de diseño de una unidad residencial, contribuye o dificulta una futura integración entre sus habitantes, estimulando o no un proceso organizativo.

En cuanto a la manera de hacer las cosas, los habitantes, sus representantes en las organizaciones sociales y sus líderes, comunicaron sus experiencias y hallazgos de una manera no convencional. Los contenidos vivenciales develaron libre y despreviamente los sentidos de sus acciones; posibilitando un relacionamiento no subordinado al poder entre actores sociales desiguales. Esta relación no quedó atrapada en las redes de poder económico ni técnico – encarnados generalmente por la empresa-, ni en las del poder de la presión social que las comunidades, en justo derecho, hubieren podido ejercer.

Para terminar, este modesto caso, valioso por lo concreto, confirma la coherencia entre fines y medios y la libertad como ejercicio auténtico, como condiciones indispensables para que la creatividad se exprese desplegando su capacidad para cambiar realidades y romper fronteras, comprobando que ella es un acto constitutivo de nuestra naturaleza humana.





Descargate nuestras anteriores publicaciones en PDF:

[www.shellylacomunidad.com.ar](http://www.shellylacomunidad.com.ar)

Sección **Publicaciones** dentro de **Concurso de Proyectos**.

### Algunos escritos de referencia.

AMOSSY & HERSCHBERG (2001), "Estereotipos y clichés", editorial EUDEBA, Buenos Aires, Argentina.

BEAUDOT ALAIN (1990), "La Creatividad", Ediciones Narcea, Madrid, España.

DELEUZE, GILLES (1988). "Diferencia y repetición".

FROMM ERICK (1959), "The creativo attitude". En H.H.

ANDERSON (Ed.), Creativity and its cultivation. New York, USA.

GONZALEZ PILAR (1981), "La educación de la creatividad", documento de trabajo, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, España.

KASTIKA EDUARDO (2005), "Desorganización creativa - Organización innovadora", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.

KOHAN, WALTER OMAR. (2003), "Infancia. Entre Educação e Filosofia". Edições Graal, Belo Horizonte, Brasil.

MOCCIO FIDEL (1997), "Creatividad. Teorías Metodologías, experiencias", ediciones Aucan, Buenos Aires, Argentina.

NACHMANOVOTCH STEPHEN (1991), "Free Play: la importancia de la improvisación en la vida y el arte", Ediciones Planeta, Buenos Aires, Argentina.

PENAGOS CORZO JULIO CESAR (1997), "Fabricando Luz. Creatividad e iluminación", Trabajo presentado en el "II Coloquio de Psicología Transpersonal" en la Universidad de las Américas, Puebla, México.

RESTREPO LUIS CARLOS (1989), "La trampa de la razón", Arango Editores, Bogotá, Colombia.

RESTREPO LUIS CARLOS (1994), "El derecho a la ternura", Arango Editores, Bogotá, Colombia.

RUBIO JOSE VICENTE (...), "Creatividad: una nueva concepción para una nueva época", documento de trabajo.

**Directora de la Publicación** Verónica Staniscia, Asuntos Públicos  
Shell Compañía Argentina de Petróleo S.A.

**Compilación, Asesoría y Apoyo Técnico** Félix Bombarolo asociado  
a Organización Poleas  
[www.organizacionpoleas.net](http://www.organizacionpoleas.net)

**Con la colaboración de** Betty Pedraza  
David Urzúa  
Emilio Pauselli  
Fernando Gárriz  
Marcelo Delgado  
Patricia Kistenmacher  
Silvia Guemureman  
Tomás Valdés  
Guillermo Caro

**Diseño y Producción** IGV Soluciones de Marketing  
[www.igv.com.ar](http://www.igv.com.ar)

**Fotografía** Jorge Bosch

Para mayor información  
escriba a [veronica.staniscia@shell.com](mailto:veronica.staniscia@shell.com)

SHELL COMPAÑÍA ARGENTINA DE PETRÓLEO S.A. AGRADECE A TODAS LAS INSTITUCIONES Y PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROGRAMA "CREANDO VÍNCULOS".

TODOS ELLOS SON LOS VERDADEROS PROTAGONISTAS DE ESTE OBRAR COMPARTIDO RUMBO AL BIEN COMÚN.

#### CREATIVIDAD Y PROMOCION SOCIOCULTURAL

Pensar distinto, forjar la identidad, recrear el deseo, hacer mejor.

Editado por Shell Compañía Argentina de Petróleo Sociedad Anónima  
Hecho el depósito que marca la ley 11723

Bombarolo, Félix

Creatividad y promoción sociocultural : pensar distinto, forjar la identidad, recrear el deseo, hacer mejor / Félix Bombarolo y Verónica Staniscia ; dirigido por Verónica Staniscia. - 1a ed. - Buenos Aires : Shell, 2008.  
64 p. ; 28x22 cm.

**ISBN 978-987-95166-6-9**

1. Programas Sociales. I. Staniscia, Verónica II. Staniscia, Verónica, dir. III.  
Título  
CDD 361.25

Se terminó de imprimir en Latingráfica S.R.L. con domicilio en Rocamora 4161,  
C1184 ABC, Buenos Aires, Argentina, Febrero de 2008

Primera edición con una tirada de 3.000 ejemplares.

**CREANDO**  **Vínculos**

Las opiniones aquí vertidas no necesariamente son compartidas por la compañía. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de esta publicación siempre que se cite la fuente.



[www.shell.com.ar](http://www.shell.com.ar)

