

El caso de *Crear Vale la Pena*¹ ilustra la interdependencia – y el diálogo creador– entre el trabajo en el área “arte y transformación social” por un lado, y el desarrollo de una cultura institucional por el otro. Su biografía se destaca por la permanente búsqueda de un crecimiento de su capacidad intelectual y emocional, y la expansión y profundización progresiva de sus propios entendimientos acerca de su trabajo. A continuación presentamos tres desafíos institucionales que enfrentan las OSC y el modo de resolverlos de *Crear vale la pena*.

A partir de una iniciativa personal de sus fundadores, Inés Sanguinetti y Juan Peña, el crecimiento de la organización está marcado por tres etapas, de las cuales cada una tuvo sus desafíos y características particulares. Aquí destacamos un desafío eje para cada etapa.

PRIMER DESAFÍO: LA IDENTIDAD SOY LO QUE HAGO-HAGO LO QUE SOY

Las organizaciones, como las personas, realizan a lo largo de su vida un recorrido que va desde el nacimiento hasta la muerte. Este recorrido, supone períodos de cambio entre un estadio y otro. A veces estos períodos son casi imperceptibles y otras tan grandes que lo que se deja atrás se vive como una muerte y lo que surge, como un nuevo nacimiento. En este recorrido, alcanzar la *madurez institucional* no es un punto garantizado porque, igual que con las personas, ni durar en el tiempo ni llegar a la vejez son garantía de haber logrado la madurez. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, principalmente en el tercer mundo y los países en vías de desarrollo, la energía que da a luz una institución está, no sólo vinculada a la causa que su misión expresa, sino también ligada a razones íntimas de quienes las crean. Por ello, la identidad institucional de los comienzos suele ser la misma que la de sus primeros operadores, y se nutre de esa energía vital, se despliega con esa particular manera de ser, y se sostiene en esa búsqueda personal. Aún más, las organizaciones suelen ser un espacio donde la identidad de quienes las crean y manejan se completa, regenera y/o repara. Se da así una simbiosis: *yo soy la organización y la organización soy yo*. Este motor inicial es probablemente la razón de la increíble fuerza que suelen tener en sus orígenes, su resiliencia y su gran capacidad de sostener el trabajo, muchas veces, sin recursos ni reconocimiento.

Sin embargo, tarde o temprano llegará el desafío de la bifurcación de caminos, los fundadores por un lado, y la organización por el otro. Esto no significa inevitablemente que se separan sino que la organización, habiendo alcanzado una identidad propia y distinta de la de sus fundadores, necesita que ésta sea reconocida y liberada para ejercer su propio desarrollo. Esta etapa en la que se

¹ *Crear Vale la Pena* es una organización de la sociedad civil con sede en Buenos Aires, que trabaja en el área de arte y transformación social. Originalmente un programa de danza y música dentro de una escuela, *Crear Vale la Pena*, hoy en día, tiene actividades y alianzas en Argentina, América Latina y Europa. Fue co-fundadora de la Red Latinoamericana para arte y transformación social y actualmente actúa como institución coordinadora de esta red. 15 años después de su iniciación, *Crear Vale la Pena* ha crecido de una iniciativa privada de sus fundadores a una institución de gran alcance local, nacional e internacional, que vincula el *hacer* y el *pensar* de un modo integral en todas sus actividades, creando nuevas conexiones entre distintos ámbitos, sectores, comunidades y culturas.

Carmen Olaechea

DESDE 1990 HA TRABAJADO EN EL SECTOR SOCIAL EN LA COORDINACIÓN SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROYECTOS, PROMOCIÓN DE REDES, MANEJO DE CONOCIMIENTO Y MANEJO DE RIESGOS. DESDE 2004 SE DEDICA TAMBIÉN A ESCRIBIR FICCIÓN

Georg Engeli

DESDE 1987 HA TRABAJADO EN PUESTOS EJECUTIVOS EN EMPRESAS MULTINACIONALES, UNA OPERACIÓN HUMANITARIA GLOBAL DEL GOBIERNO SUIZO, Y EN EL SECTOR SOCIAL. DESDE 2002 SE DESEMPEÑA TAMBIÉN COMO ARTISTA PLÁSTICO

busca la diferenciación entre la institución y sus fundadores es siempre de alto riesgo. La simbiosis mencionada genera muchas veces sentimientos de muerte, pérdida, y traición. El desafío supone un esfuerzo personal de los fundadores por recuperar todas aquellas facetas de la identidad que se delegaron en la institución, y desprenderse de las que no son propias sino que, en realidad, pertenecen a la organización. Es incontable el número de organizaciones –y de fundadores y líderes– que no logran superar esta etapa. Sucumben o entran en un círculo vicioso donde lo que se busca es recrear una y otra vez las motivaciones originales. De este modo, la expansión de la misión y la tarea ya no son posibles porque la medida de ambas son los individuos. Un primer grado de madurez, entonces, se alcanza cuando una organización empieza a definir y ajustar su rol, ya no en base al impulso inicial de unos, sino en vínculo con el espacio real que la institución, a lo largo de su desarrollo, ha llegado a ocupar dentro de la comunidad. Las organizaciones nacen para hacer y sobreviven mientras actúen pero la calidad de lo que hacen, la pertinencia al problema encarado, y el impacto transformador, sólo podrá ir más allá de la supervivencia si es el resultado de la maduración institucional.

PRIMERA ETAPA DE *CREAR VALE LA PENA*: DE LA INTERVENCIÓN A LA INSTITUCIÓN

Originalmente *Crear vale la pena* era un programa de danza y teatro, dentro de otra organización, Fundación El Otro que a su vez, trabajaba en un espacio cedido dentro de una escuela. El siguiente paso, ya fuera de la escuela y aún como un programa de El Otro, fue ofrecer talleres gratuitos de expresiones artísticas y presentar eventos culturales donde los jóvenes podían compartir sus nuevos aprendizajes. Esto ocurrió entre 1993 y 1997, período durante el cual utilizaron un galpón en la localidad de Beccar, donde se juntaban jóvenes de tres barrios diferentes: La Cava, el Bajo de Boulogne y el barrio Malvinas. Durante esos años se logró aumentar el volumen y la continuidad de los cursos, y se sentaron las bases para una primera expansión de la tarea y la misión. Son varios los factores que dieron lugar a este aumento de volumen y continuidad, y que, en su conjunto, permitieron el paso de la intervención social a la institucionalidad. Se destacan los siguientes:

Vinculación y liderazgo

Se comprendió que, para convocar a los jóvenes debían asociarse con líderes sociales barriales, a fin de comunicar a los habitantes del barrio lo que se

ofrecía en el galpón. Estos líderes eran figuras significativas dentro de sus comunidades y, en muchos casos, cercanas al mundo de los punteros políticos o punteros ellos mismos. Si bien los punteros representan el clientelismo y el asistencialismo, una forma de liderazgo abusivo al que los fundadores no adherían, reconocieron en estos líderes una vocación como agentes de cambio, la cual, hasta el momento, sólo había encontrado la posibilidad de expresarse en dicha figura. Por otra parte, vieron en seguida la afinidad que existía con ellos, ya que varios de estos líderes estaban organizando y ofreciendo en el barrio video-debates, clases de danza, clases de guitarra y talleres de autoayuda. Lo hacían porque consideraban que estos espacios, vinculados con la reflexión y la producción creativa, daban acceso a los sueños y ayudaban a enfrentar las dificultades cotidianas. La reflexión compartida sobre el liderazgo, y la propuesta de ampliar su expresión hacia una forma democrática, llevó a la mayoría de estas personas a abandonar el lugar de puntero político y a convertirse en coordinadores de equipos barriales de trabajo. Quienes no pudieron hacer esta transformación se alejaron.

Socialización de los saberes

Muy pronto, enfrentaron el problema de cómo ampliar el plantel de profesores. En este punto, cabe mencionar que la capacidad de agrandar la oferta de talleres está vinculada no sólo con la posibilidad de contar con recursos económicos para contratar profesores, sino también y principalmente, con una profunda convicción en el campo pedagógico. Se trata de la noción de que la educación es un proceso de socialización del saber, en este sentido, un alumno avanzado tiene mucho para dar a los nuevos estudiantes y así aparecieron los primeros alumnos-profesores. Como consecuencia, crearon un programa de formación profesional que acompañó a estos alumnos-profesores a aumentar su legitimidad dentro y fuera del barrio. De este modo, al ampliar la oferta, *Crear vale la pena* tuvo la oportunidad de abrir nuevos espacios donde ofrecer talleres. Así nacieron los Centros Culturales Comunitarios (CCC) Joven Creativo en Boulogne, y Puertas al Arte en La Cava, cada uno asentado en un barrio, pero convocando también a alumnos de barrios aledaños. Junto con el nacimiento de los CCC surge el desafío de consolidar y mejorar la gestión informal que se estaba llevado a cabo en el galpón. Se toma la decisión de establecer un modelo de gestión que plasme los vínculos establecidos con los líderes barriales, una administración conducente y una planificación para su crecimiento. *Crear vale la pena* y los líderes barriales comprenden, además, que estos CCC deben ser gestionados por los propios destinatarios, los jóvenes, quienes se convierten así en los protagonistas del proceso. Se agrega entonces un nuevo desafío: la necesidad de incorporar conocimientos y habilidades en gestión.

Un primer grado de madurez se alcanza cuando una organización empieza a definir su rol en vínculo con el espacio real que ha llegado a ocupar dentro de la comunidad.

Espacios y estructuras

Como consecuencia de este nuevo modelo de gestión se genera la necesidad de diferenciar los roles establecidos, y así surge una nueva estructura organizacional. Los CCC se autogestionaban en varios aspectos, pero estaban unidos por una estructura transversal de dirección y servicios comunes a ambos, representada por *Crear vale la pena*. Este mecanismo debía ser sólo transitorio, pues el objetivo final era lograr que, con el tiempo y las capacitaciones, los CCC fueran 100% autogestionables e independientes, y que la estructura transversal lograra establecerse como organización de apoyo de múltiples CCC. Por último,

la organización identifica con claridad dos espacios de operación y generación de oportunidades: el del *arte* con los talleres y las producciones culturales por un lado, y el de la *organización social* con la apertura y gestión de los CCC, por el otro. *Crear vale la pena* no habla de estos espacios por separado, sino que los presenta siempre en vínculo. “Arte + Organización Social”. A partir de este momento, este dúo pasa a ser una de las brújulas para la toma de decisiones tanto de la estructura transversal como de los CCC.

SEGUNDO DESAFÍO: EL CRECIMIENTO DE LA GRAN META AL LARGO CAMINO

Para las organizaciones no siempre resulta sencillo identificar cuál es, exactamente, el próximo nivel de crecimiento que le corresponde. Muchas tienen más facilidad de definir adónde quieren llegar, *la gran meta*, que cómo van a lograrlo, *el largo camino*. Una de las principales causas es que equiparan elementos del desarrollo institucional de diferentes *jerarquías*, y aquí la palabra se usa para designar la relación de mayor dependencia entre procesos. Son de mayor jerarquía aquellos que implican más procesos. Así un programa de formación en las artes, dejaría de existir si desaparecieran todos los talleres; pero los talleres no necesitan figurar dentro de un programa para ser ofrecidos. Desde esta perspectiva el taller es menos dependiente y complejo, y por lo tanto de menor jerarquía. Dicho esto, proponemos que un modo de saber cuál es el próximo nivel de crecimiento es identificar el territorio inmediato adyacente al que ya ocupan con su saber y su acción. Este territorio sería aquel que integra el siguiente nivel de complejidad y de este modo se desplaza hacia la siguiente jerarquía. Así, cuanto más compleja es la misión, y más difícil resulta anticipar los resultados, más necesario y útil es identificar cuál es el paso más cercano, es decir el que requiere tan solo de la integración de uno o dos procesos nuevos para ser alcanzado. Podríamos llamar a esto un crecimiento gradual y hasta natural. Sin embargo, propiciar un crecimiento coherente implica, además, aceptar un nuevo desafío: el de saber cuándo se ha llegado al propio límite. Aún creciendo gradualmente, es una mera cuestión de tiempo que la complejidad que una organización captura y asume, se salga del marco de su exclusiva influencia.

Frente a este desafío hay dos reacciones muy comunes. La primera es que el propio crecimiento sólo se define en función de la realidad exterior. En este caso, la organización va ampliando su misión y expandiendo su operación sin medir las consecuencias de esta decisión sobre ella misma. Así, sus intenciones son acordes con los problemas identificados, pero en absoluta discordancia con sus propias capacidades conceptuales y operativas. Aquí no se trata de que la organización haya crecido demasiado rápido o de manera poco natural. No, lo que ha ocurrido es que al no definir el crecimiento también en base a su realidad institucional, se ha estirado más allá de sus posibilidades, perdiendo su fuerza y capacidad de impactar. La organización ha capturado la complejidad de su misión pero no ha evaluado su capacidad de asumirla. Así vemos organizaciones que en su desarrollo aspiran a operar cada vez en niveles más amplios en términos geográficos o temáticos sin poder hacerlo. El crecimiento de la organización se ha vuelto incoherente porque ha superado su verdadero potencial. La segunda reacción es la opuesta. Aquí, la realidad exterior genera un sentimiento de impotencia, y tanto las causas del problema como sus soluciones parecen estar totalmente fuera de la propia comprensión y por lo tanto del propio radio de acción. Así, en vez de un expansionismo se produce



un reduccionismo donde el enfoque es cada vez más pequeño y acotado. Limitarse a intentar sólo aquello que es simple lleva a la organización a reducir el alcance de su mirada y su entendimiento de la realidad. En este caso, las organizaciones quedan atrapadas en un marco asfixiante. Muchas, buscando una vía de escape a esta inoperancia se vuelcan a la frustrante tarea de reclamar que otros hagan lo que ella no puede. El crecimiento de la organización se ha vuelto incoherente porque ha dejado de expandir su verdadero potencial.

Ambos extremos terminan por llevarlas a un callejón sin salida. Por eso, un crecimiento coherente, implica también evitar caer en la inercia de una ampliación que debilita o detenerse en un punto inoperante. Aquí cabe plantear una de las causas por la que estos extremos son tan habituales: la dificultad del sector social para percibirse como un sector específico. Más allá de las diferentes especialidades, las organizaciones de la sociedad civil tienen la posibilidad de representar un cuerpo integrado con una voz poderosa dentro de la sociedad. Sin embargo, en la medida en que no reflexionan ni asumen ese rol compartido, muchas posibilidades de alcanzar logros de envergadura no ocurren. En su mayoría, las OSC asumen individualmente el rol de controlador o compensador de lo que hace o deja de hacer el sector público y el sector privado y no comprenden que así se confinan a trabajar en un punto inoperante o a diluirse en lo inalcanzable. Cuando cada organización pueda integrar, como parte de un crecimiento coherente, el trabajo colectivo con el resto, ella misma y el sector habrán alcanzado un nuevo nivel de desarrollo.

SEGUNDA ETAPA DE CREAR VALE LA PENA: DEL BARRIO A LA SOCIEDAD

El desarrollo principal de la segunda etapa consiste en la ampliación de la mirada desde los problemas hacia el contexto donde se generan, tomando en cuenta los mecanismos y desarrollos de la sociedad entera. Esta expansión de la misión, fue tanto el resultado de lo que ocurrió con la apertura de los CCC como de lo que no se pudo lograr a pesar de que estos espacios se habían generado. Así, en esta etapa, los CCC logran funcionar de manera sostenida, los resultados de su trabajo se miden por el aumento de los alumnos y profesores, externos y formados dentro de los CCC, por el compromiso de las personas que gestionaban las dos operaciones; y también por el reconocimiento y recursos que la organización fue logrando. Cada CCC estaba –y sigue estando– en un barrio diferente, pero en ambos se integraban, y se siguen integrando, jóvenes de distintos barrios. Esta decisión fue muy provocativa, y contraria a la recomendación de terceros de no juntar personas de diferentes localidades en un mismo espacio, porque daba lugar a situaciones de violencia y enfrentamiento. En los hechos, en *Crear vale la pena* sucedió lo contrario, los jóvenes trabajaron juntos y se integraron. Así, formaron equipos temáticos, desarrollaron acciones conjuntas, formaron parte del elenco y del equipo técnico de las producciones artísticas. Esta experiencia de integración generada por los CCC se convierte, finalmente, en una integración elegida. Los CCC eran el resultado de un recorrido compartido, y la gente de los barrios se había apropiado ya de los espacios y las herramientas para la transformación personal. Sin embargo, seguían operando sólo dentro de sus espacios conocidos y el cruce a otros contextos se veía frenado por los muros invisibles de la exclusión. Atravesarlos se convirtió en una tarea en sí misma que aún necesitaba una estrategia institucional específica para ser llevada a cabo. De esta etapa se destacan los siguientes desarrollos:



Los Centros Culturales Comunitarios como núcleos de comunidad

Crear vale la pena constata por los cambios que observa en los alumnos, que efectivamente la expresión artística es un magnífico vehículo para la búsqueda del sentido de la existencia, y también una herramienta extraordinaria para la construcción de identidad. Por otra parte, aprende que esta herramienta puede y debe ser mejorada para ofrecer mayores oportunidades a quienes concurren a los talleres. Pero, sobre todo constata que la gestión de los CCC propicia desarrollos personales vinculados con el sentido de pertenencia a una instancia mayor que el centro cultural: la propia comunidad. Este sentimiento despierta en quienes gestionan los centros la voluntad de integrar otras tareas y servicios para ella. Los dirigentes barriales empiezan a pensar cómo contribuir desde los CCC con otras problemáticas de sus barrios, y sobre todo a entender la interdependencia que hay entre los diferentes problemas de su contexto. La falta de oportunidades para la educación y la participación, la carencia de trabajo y por lo tanto de la dignidad que confiere, el sentimiento de ser invisibles. Comprenden que estos problemas pueden ser trabajados desde las disciplinas artísticas y dentro de los CCC, pero que también deben ser encarados desde otras instancias más abarcadoras. Con esta última constatación, *Crear vale la pena* aprende que debe encontrar el modo de ampliar su impacto en temáticas más transversales.

La expansión de los espacios de acción e incidencia

En esta segunda etapa, la organización incorpora el debate interno acerca de la posible escala que puede alcanzar su modelo de trabajo. Este es otro de los momentos paradigmáticos de *Crear vale la pena*. Así como en su día, la creación de los CCC, tuvo la meta de aumentar el número de talleres, profesores y estudiantes, esta etapa está marcada por la decisión de aumentar la escala en aspectos más intangibles y también más trascendentes. El arte ya no debe ser sólo un espacio idóneo para la construcción de la identidad individual, sino también de *integración social*, y a través de ella de *construcción de identidad colectiva*. La formación artística, ya no debe apuntar sólo a incorporar un lenguaje que permita expresarse y encontrar sentido a la propia vida; también debe ser una *herramienta para estimular la creatividad en términos amplios y así contribuir con la inserción laboral y social* y, facilitar la búsqueda y el logro de una vida plena. Los CCC ya no deben estar pensados sólo como espacios de gestión sociocultural local, sino que deben ampliar su capacidad de *participar en procesos sociales más amplios*.

Un crecimiento coherente implica evitar caer en la inercia de una ampliación que debilita o detenerse en un punto inoperante.

Los talleres y su pedagogía y la identidad individual y la colectiva

El aspecto pedagógico abarca tres niveles. El primero tiene que ver con los talleres, los cuales deben ofrecerse en cantidad y calidad técnica suficiente, así como también sostenerse en el tiempo y renovarse. El segundo se refiere al modo de enseñar en los talleres, ya que debe estar asentado en una pedagogía que habilite y promueva el desarrollo de la identidad personal de sus participantes. El tercero tiene que ver con desarrollar una formación cada vez más profesional en los campos artístico y de gestión sociocultural, para permitir una salida laboral. Respecto de este último, la misma *Crear vale la pena* es proveedora de oportunidades laborales en ambos campos, aunque forma muchas más personas que las que ella misma puede incorporar. El trabajo al servicio de la *identidad individual* por un lado, y la *colectiva* por el otro, tiene un mismo sentido: estimular el compromiso y el protagonismo; pero se diferencian en cuanto

al diseño, implementación, seguimiento y evaluación. A modo de ejemplo, no es igual generar propuestas de trabajo para despertar preguntas interiores en los alumnos de los talleres, que producir una obra que invite a un colectivo (los espectadores) a sumarse a la búsqueda de perspectivas comunitarias. La primera tarea se lleva a cabo uno por uno, día a día y utiliza diferentes lenguajes; la segunda, en cambio, se lleva a cabo con un lenguaje metafórico, frente a una audiencia anónima y, generalmente, en una sola oportunidad.

El desafío de la estructura institucional

A partir de esta expansión, la organización se replantea la estructura institucional que se había propuesto para los CCC y para *Crear vale la pena*. Esta evaluación se ve enriquecida por la mirada de otras organizaciones con las cuales la organización se ha vinculado tanto en Argentina como en Bolivia, Brasil, Chile y Perú. Así, antes de lograr establecer la estructura basada en CCC autogestionables con *Crear vale la pena* como organización de apoyo, se define una nueva estructura institucional. Observando otras experiencias *Crear vale la pena* decide que el modelo que permitirá llevar a cabo los nuevos desafíos es la de una organización mixta, es decir de *apoyo/base* donde los CCC y *Crear vale la pena* constituyen una sola institución. Se descarta entonces, por el momento, la búsqueda de la independencia entre ellos, y en cambio se busca encontrar una estructura, que exprese la misma interdependencia que estaban plasmando en otros aspectos de su trabajo: las disciplinas artísticas entre sí, el arte con la organización social, la acción propia con las acciones de otros, el territorio nacional con el internacional, el trabajo de los artistas profesionales formados en los CCC con artistas de otros circuitos culturales, etc. A partir de aquí se busca crear un diseño organizativo no piramidal, sino en base al ensamble de grupos de gestión de los diversos aspectos de la organización y se integra al equipo ejecutivo de *Crear vale la pena* a personas de los barrios entrenadas en gestión cultural.


TERCER DESAFÍO: LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL LA LEGITIMIDAD Y LA INCERTIDUMBRE

En el mundo existen hoy día millones de organizaciones de la sociedad civil. Grupos de personas que asumen un protagonismo frente a problemáticas de todo tipo y en todos los ámbitos. Esto es una señal tanto buena como mala. Es buena porque hay mejores espacios colectivos para desplegar y vincular la responsabilidad individual y este desarrollo del sector social parece haberle dado a estos colectivos una estructura más conducente y un marco de operación cada vez más capaz de proponer soluciones, marco en el que, las demandas, pasan a ser principalmente el modo de instalar el debate. Hay, por lo tanto, la posibilidad de influir y actuar para que las cosas mejoren. Incluso, la mayoría de los países han encontrado alguna forma de dialogar e interactuar con estos colectivos. Por otra parte es una mala señal porque esta forma surge, en parte, porque no hemos podido encontrar todavía mecanismos eficaces para que desde los sistemas creados y establecidos se incorpore este protagonismo colectivo de manera creativa y constante en los procesos de toma de decisiones que afectan la vida social. Este último análisis se aplica, principalmente, a determinados campos y propuestas ya que todavía no sabemos cómo integrar la posición de grandes colectivos internacionales y sin personería jurídica, que reaccionan frente a temáticas puntuales. Un ejemplo de esto fue la guerra

contra Irak. En Europa, EE.UU. y el resto del mundo, millones de personas expresaron su desacuerdo con esta guerra. Salieron como individuos a la calle para sumarse a un colectivo que decía “no a la guerra”, pero esta fuerza de opinión para el no, no encontró los canales para influir y debatir acerca de las causas de esta guerra y las alternativas para manejar las consecuencias en los espacios de toma de decisiones. Lo masivo e internacional que le daba tanta fuerza, también diluía su posibilidad de influir.

Es muy interesante observar como la transformación social como meta, se ha expandido a la velocidad del rayo en el sector de la sociedad civil organizada y está avanzando sobre los otros sectores. Quizás porque esta propuesta —a diferencia de otras más vinculadas a mecanismos de supervivencia, como la revolución y la resistencia— se equipara a los sistemas creados tan trabajosamente por la especie, por encontrar mecanismos de convivencia superadores. Las constituciones de los países democráticos no se alejan mucho de la energía de plenitud que contiene la transformación social. Son cartas de intención, que reconocen por un lado, el derecho a la plenitud y definen, por el otro, los medios para lograrla. Las constituciones como norte de los países y comunidades supranacionales y la transformación social como meta de los colectivos, hablan del “bien común” como objetivo primero. Podría pensarse que esta coincidencia facilitaría el encuentro entre los sistemas de convivencia instalados y los colectivos de ciudadanos que, habitando esos sistemas quieren participar aún más directamente en su mejoramiento. Pero en la práctica cotidiana esta afinidad se vive con dificultad. Los aspectos más visibles de ella se refieren a tres temas. El primero es cómo lograr escala desde la sociedad civil, es decir sin la estructura administrativa pública; el segundo es de dónde deben salir los recursos que, inevitablemente, se necesitan para llevar a cabo ésta y cualquier otra tarea vinculada con el bien común; y el tercero a cómo establecer un diálogo conducente entre los sistemas establecidos y los colectivos espontáneos. El elemento esencial que subyace en estas tres dificultades es el mismo: el debate acerca de quién tiene legitimidad para trabajar en torno al bien común. No pretendemos explayarnos aquí en estas tres dificultades sino tan solo dejarlas asentadas y destacar que un número importante de las discusiones actuales en torno al bien común, como la referida a los indicadores de éxito del trabajo de la sociedad civil organizada, la de la cada vez mayor delegación de los Estados de sus responsabilidades en el sector privado y el social, y de la difícil asignación de recursos para lograr aquello que ya se acordó como “derecho” del ser humano, tienen a la legitimidad como tema subyacente. Creemos que de encararse más directamente el aspecto de la legitimidad, algunos de esos debates se diluirían o lograrían definir acciones más consensuadas, conducentes y de largo plazo.

A su vez, la transformación social, como representación de lo que puede ser, supone el desafío de aceptar que es imposible adelantar con exactitud el resultado, es decir es posible buscarla sólo si se reconoce la incertidumbre de su naturaleza. El espectro de resultados posibles que así se despliega, da lugar a que este concepto vibre y se repela con un número importante de posturas ideológicas del siglo XXI. Aquí queremos profundizar sobre una de las consecuencias que este rasgo inherente de imprecisión tiene sobre los operadores y pensadores que promueven la transformación social. La consecuencia es que la incertidumbre sobre el punto de llegada dificulta el acuerdo acerca de los parámetros de evaluación a usar para saber si lo que ocurre es conducente y/o señal de éxito. Esto, que en otra época podría haber sido justamente una prueba de la trascendencia de la propuesta, hoy en día constituye un obstáculo casi



Las constituciones como norte de los países y comunidades supranacionales y la transformación social como meta de los colectivos, hablan del “bien común” como objetivo primero.

infranqueable para lograr compromiso, protagonismo individual y colectivo y recursos para llevarla a cabo. En la actualidad, cada vez más, la realidad física predomina y absorbe los pensamientos y las acciones. Así, se posiciona como un valor y no como un rasgo neutro, aquello que es tangible y mensurable. Este enfoque está tan difundido que hasta los Estados están definiendo cada vez más sus obligadas acciones al servicio del bien común desde la lógica de la performatividad. Así, llevada a su extremo, esta posición lleva a un materialismo que incluso domina el desarrollo social, y reduce las posibilidades de una transformación social ya sea desde los sistemas establecidos como de los colectivos constituidos para ello. No sorprende entonces que el debate acerca de los indicadores de éxito en el campo social esté en plena efervescencia. Las dos posiciones más explícitas son la que propone aplicar a rajatabla los mismos indicadores de éxito que aplican las empresas, y la opuesta que resiste a cualquier forma de evaluación en este campo. Ambas posiciones son extremas; la diferencia radica en que los que proponen trasladar al campo social los indicadores de éxito del sector privado suelen ser los mismos que tienen los recursos para llevar a cabo el trabajo social. Así, la entrega de recursos está cada vez más supeditada a la capacidad de anticipación de los resultados y a las pruebas de éxito en el corto plazo. De este modo, en los últimos años se ha empezado a transferir al campo social un comportamiento que ya se ha instalado en el campo privado. En este comportamiento, el enfoque y fundamento de las decisiones se apoya cada vez más en los resultados de muy corto plazo y busca planificar y lograr cambios inmediatos, perdiendo así perspectiva y sobre todo la posibilidad de llevar a cabo procesos de largo plazo que, por lógica, son mucho más adecuados para una verdadera transformación. Así como el debate sobre la legitimidad puede destrabar muchos nudos y dar fluidez a un gran número de procesos, la recuperación y el reconocimiento del largo plazo como condición en el trabajo social, podrá habilitar la instancia de acuerdos amplios y generalizados que le confieran al norte de la transformación social una guía consistente y conducente sin caer en la trampa de reducirla a una tabla de indicadores de cambio de corto plazo y alcance reducido.

TERCERA ETAPA DE CREAR VALE LA PENA: LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL COMO NORTE

El desarrollo fundamental de la tercera etapa consistió en la toma de conciencia de la interdependencia como condición existencial de la vida: comprensión que lleva a pensar las intervenciones no sólo desde sus impactos, sino también desde sus impulsos transformadores más allá de lo previsible y controlable. A partir de aquí, *Crear vale la pena* define sus acciones en relación a la transformación social y para ello incorpora nuevos objetivos: aumentar la escala de su impacto, diversificar sus espacios de trabajo, e incidir en las políticas públicas referidas a la cultura y el arte. De este modo, la organización define para sí un nuevo marco de operación mucho más abarcador e intangible:

Aumentar la escala

Vale aclarar que el concepto de escala, es decir la proporción en la cual se desarrolla un plan o idea, está íntimamente vinculado con la problemática a la que esa escala pretende responder. Así, *Crear vale la pena* busca aumentar la escala respecto del volumen de alumnos, de profesores, de talleres, de audiencia que concurre a sus espectáculos, de socios y de recursos para llevar a cabo sus objetivos.



Diversificar los espacios

El aspecto de *los espacios donde se trabaja*, responde tanto a la necesidad de llegar con el mensaje y propuesta a otros ámbitos y otras realidades, como a la posibilidad de establecer vínculos sin la necesidad de constituir y sostener espacios institucionales propios. Es con este norte que la organización empezó a desarrollar programas de intervención en escuelas, universidades, empresas, programas socio educativos en Argentina y otros países, y en otras instituciones. También se insertan aquí muchas de las producciones artísticas que *Crear vale la pena* desarrolla con los artistas y técnicos formados en los CCC. Estas obras tienen gran importancia para comunicar el mensaje. La organización produce de manera sostenida obras de teatro, música y danza, cuyos protagonistas son artistas formados en los CCC, y se presentan en espacios profesionales, es decir en diferentes salas teatrales. Se busca establecer un circuito cultural entre espacios teatrales reconocidos de la ciudad de Buenos Aires, de otras ciudades del mundo, y espacios teatrales del barrio. Esto generó una nueva oportunidad de vinculación en torno al arte, entre jóvenes y adultos, y entre espectadores y artistas de contextos de pobreza y contextos de oportunidad.

Incidencia

En cuanto a la *incidencia*, ha sido –y es– el aspecto que más dificultades ha representado para *Crear vale la pena*. De hecho, esta dificultad la sufren casi todas las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Para comprender la naturaleza de esta dificultad hay que tener en cuenta que, en general, al pensar en incidir en las políticas públicas, se analiza tanto la legitimidad de quien desea incidir como el modo de participar, de una u otra forma, en el espacio en el cual se toman las decisiones conceptuales y operativas respecto de lo público. La legitimidad por su parte, tiene que ver con poder estar en *una posición real de representación*, y con tener *un caudal de conocimiento específico* respecto de la necesidad social que se desea resolver. La participación en los espacios de toma de decisión, en cambio, requiere de conocimientos acerca de *cómo se participa en estos ámbitos*, y requiere *la voluntad y capacidad de los responsables directos* de lo público para integrar a otros actores de la sociedad en los procesos de toma de decisión. La convicción de *Crear vale la pena* respecto de la importancia de que existan políticas públicas en el campo de la cultura y el arte, responde a dos entendimientos. El primero es que participar en la cultura y el arte, es un derecho vital e inalienable como el de la educación, y como tal una herramienta idónea para el desarrollo y la integración social, además de ser una obligación del Estado. El segundo es que la tarea y las posibilidades del Estado a la hora de garantizar ese derecho no pueden ni deben ser reemplazados por ningún otro actor, pues debe involucrar e integrar a todos en la tarea. Los éxitos y, sobre todo, los fracasos de *Crear vale la pena* en este campo la han llevado a proponerse mejorar algunos aspectos de la propia organización para aumentar su capacidad de incidencia, en particular en el aspecto que más depende de ella misma, es decir, el de su propia legitimidad. Así, respecto al conocimiento, se propuso sistematizar su experiencia y aprendizajes para consolidar el cuerpo de conocimiento propio de la organización. Respecto a la representación, decidió aumentarla, asociándose con otras organizaciones, especialmente aquellas que realizan un trabajo similar. Desde 2003, inició o se sumó a la creación de redes locales, nacionales e internacionales con otras organizaciones que trabajan desde la perspectiva del arte y la organización social para la transformación. ●

En la actualidad la realidad física predomina y absorbe los pensamientos y las acciones con lo que se posiciona como un valor: solo lo que es tangible y mensurable.