

## Retos abordados por las intervenciones artísticas en organizaciones: Ejemplos de Conexiones improbables 2011-2013

Ariane Berthoin Antal<sup>1</sup>, Ilana Nussbaum Bitran

Las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables entre los años 2011 y 2013 aportan un nuevo enfoque a los procesos de innovación que ocurren dentro de las empresas e instituciones. Como se ha visto en nuestros reportes anteriores<sup>2</sup>, las organizaciones participantes son diversas y l\*s participantes consideran que la experiencia vivida es enriquecedora, que aporta nuevas formas de percibir los problemas y el entorno, además de entregar novedosas metodologías de trabajo. En este reporte nos interesa profundizar el entendimiento sobre lo que motiva a una organización a participar y los objetivos de los responsables de proyecto al inicio de un proyecto con un artista, para luego ver como se corresponden con los beneficios que fueron logrados.

Mientras que los reportes anteriores se basaron mayormente en datos de nuestra encuesta on-line, ahora utilizamos también las ideas adquiridas a partir de entrevistas realizadas en algunas “Píldoras

---

<sup>1</sup> Ariane.Berthoin.Antal@wzb.eu

<sup>2</sup> Para otros reportes de esta misma serie ver:

**Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2013)** Trabajadores, responsables y artistas: Perspectivas sobre las intervenciones “Píldoras Creativas” y “Conexiones Improbables”. WZB Diciembre 2013. Disponible en: [http://www.conexionesimprobables.es/docs/Tres%20perspectivas%20sobre%20experiencias\\_feb2014.pdf](http://www.conexionesimprobables.es/docs/Tres%20perspectivas%20sobre%20experiencias_feb2014.pdf)

**Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2013)** Reflexiones sobre el rol de Conexiones Improbables en las intervenciones 2011-2013. WZB Diciembre 2013. Disponible en:

[http://www.conexionesimprobables.es/docs/Reflexiones%20sobre%20el%20rol%20de%20Conexiones%20Improbables\\_feb2014.pdf](http://www.conexionesimprobables.es/docs/Reflexiones%20sobre%20el%20rol%20de%20Conexiones%20Improbables_feb2014.pdf)

**Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014)** ¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013?” WZB Febrero 2014. Disponible en: [http://www.conexionesimprobables.es/docs/Que%20valoran%20los%20participantes\\_feb2014.pdf](http://www.conexionesimprobables.es/docs/Que%20valoran%20los%20participantes_feb2014.pdf)

**Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014)** Recomendaciones de los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013. WZB Febrero 2014. Disponible en:

[http://www.conexionesimprobables.es/docs/Recomendaciones%20de%20los%20participantes\\_feb2014.pdf](http://www.conexionesimprobables.es/docs/Recomendaciones%20de%20los%20participantes_feb2014.pdf)

**Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014)** Beneficios personales y organizacionales de las intervenciones artísticas realizadas por Conexiones improbables 2011-2013. WZB Marzo 2014. Disponible en:

[http://www.conexionesimprobables.es/docs/Beneficios%20personales%20y%20org\\_marzo2014.pdf](http://www.conexionesimprobables.es/docs/Beneficios%20personales%20y%20org_marzo2014.pdf)

**Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014)** Caracterización de las organizaciones participantes en las intervenciones artísticas realizadas por Conexiones improbables 2011-2013. WZB Junio 2014. Disponible en:

<http://www.conexionesimprobables.es/docs/Caracteristicas%20de%20las%20organizaciones%20julio%202014.pdf>

Creativas,” lo que nos permite hacer un análisis más profundo y detallado. Una Píldora Creativa dura de tres a cuatro meses y consiste de dos a cuatro sesiones de trabajo con un artista con el fin de aportar ideas, sugerencias o referencias para hacer frente a una situación definida por la organización. Comienzan con una sesión de introducción y finalizan con una sesión de evaluación en las que participan todas las organizaciones en conjunto.

## I. Motivaciones

Nuestra investigación sobre intervenciones artísticas en organizaciones a través de Europa ha demostrado que hay dos puntos principales de partida para una intervención artística<sup>3</sup>. Las organizaciones pueden estar motivadas para iniciar una intervención de este tipo dado que tienen un problema que quieren resolver, o porque ven este método como una oportunidad para una nueva experiencia que puede ofrecerles una posibilidad de cambio e innovación. Para este reporte miramos nuestros datos para ver si es posible categorizar a las organizaciones en estos dos tipos de motivaciones. ¿Será un tipo más frecuente que el otro?

Lo que nos muestra nos datos es que, en la práctica, los problemas son también oportunidades de cambio e innovación. A su vez, aquellas organizaciones que se embarcan en las intervenciones motivadas por la oportunidad de participar en tal proyecto también se enfrentan a la necesidad de definir un problema a trabajar. Por esto, hemos encontrado que a veces las oportunidades llevan a detectar problemas que antes no habían sido vistos.

El rol de los intermediarios que producen intervenciones artísticas, como Conexiones improbables en España o TILLT en Suecia, es muy significativo en la creación de oportunidades. Tienen experiencia en la realización de programas con fondos europeos o regionales, por ejemplo, por lo que organizaciones que quizás nunca consideraron trabajar con un artista pueden descubrir esta posibilidad. Un ejemplo es la respuesta que entrega el responsable de una de las microempresas participantes al preguntarle cómo se contactó con Conexiones improbables quien comenta que Conexiones improbables lo contactó a él ofreciéndole una propuesta interesante a la cual él respondió inmediatamente que sí ya que *“nunca digo que no, especialmente si ellos creen que es una buena oportunidad para mí”* (responsable de proyecto). En este caso, la oportunidad de trabajar en conjunto con un/a artista desembocó en el desarrollo de un problema específico: la creación de una identidad para el producto que comercializa. En las sesiones de trabajo se fue descubriendo el objetivo de la colaboración y decantando la idea de crear una imagen: *“pensé que tenía que crearla, ahora lo sé, tengo que encontrarla gracias a este proyecto. En la tercera reunión aún no lo sabía. Empezamos a abrir posibilidades para encontrar una idea, una reunión para abrir la mente”* (responsable de proyecto). Es así como la oportunidad de trabajar con un artista dio paso a un

---

<sup>3</sup> Berthoin Antal, Ariane (2009). Research report: Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations. Gothenburg: TILLT Europe  
<http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>.

Berthoin Antal, Ariane (2014). When arts enter organizational spaces: Implications for organizational learning. In P. Meusburger (Series Ed.) & A. Berthoin Antal, P. Meusburger, & L. Suarsana (Vol. Eds.), Knowledge and space: Vol. 6. Learning organizations: Extending the field. Dordrecht, The Netherlands: Springer: 177-201.

problema el cuál no habría sido levantado sin la colaboración y además permitió el desarrollo de una respuesta creativa y novedosa.

Un caso distinto es el que enfrentó una organización que ya había detectado un problema antes de que se le ofreciera trabajar con un/a artista. El problema inicialmente planteado fue redefinido en las primeras sesiones de trabajo conjunto, lo que permitió abrir nuevas oportunidades y develar problemas que no eran conocidos por los participantes. Si bien en un comienzo no fue fácil para el artista hacer que el resto de los participantes ampliara su horizonte de problemas, para el final de la intervención la responsable del proyecto se mostró satisfecha de haber cumplido sus objetivos iniciales, además de haber experimentado la oportunidad de desarrollar nuevos problemas los cuales también fueron resueltos a pesar de haber pensado que sería imposible dado el corto tiempo de colaboración.

Tanto aquellas intervenciones que son motivadas por un ente externo como las que surgen de una inquietud presente en la organización pueden desarrollar nuevos problemas u oportunidades, lo que en un comienzo era visto como una dificultad logra transformarse en una nueva manera de ver las cosas, nuevas metodologías y soluciones innovadoras. El trabajo colaborativo con l\*s artistas permite ir superponiendo problemas e inquietudes mientras se van buscando soluciones y oportunidades. A su vez permite que las oportunidades que ya existen puedan ser canalizadas en ideas posibles de trabajar centradas en problemáticas propias de las organizaciones. Es por esto que no podemos observar solamente una cara de la relación sino que se debe mantener en mente los dos lados de la dinámica.

## **II. Objetivos iniciales**

Después de que los responsables de proyecto se han motivado a iniciar una intervención artística en su organización, definen su objetivo. Nuestros datos de las encuestas realizadas a 5 ediciones de Píldoras Creativas (3-4 meses) y 2 ediciones de Relaciones Largas (9 meses) muestran que estos objetivos caen en tres categorías: (i) buscar nuevas formas de interactuar con el medio, (ii) generar nuevos servicios, productos y/o tecnologías, (iii) repensar el modelo organizacional.

Las respuestas a los cuestionarios<sup>4</sup> que hemos enviados previamente a las intervenciones nos dan una señal sobre los objetivos que tienen l\*s responsables de proyecto al participar en las intervenciones. Como muestra la Tabla 1, de un total de 88 respuestas obtenidas por parte de los responsables de proyectos, el 36% de ellas corresponde a “repensar el modelo organizacional”, seguida con un 34,10% para la categoría “generar nuevos servicios, productos y/o tecnologías”. Por

---

<sup>4</sup> Investigadores del WZB Berlin Social Science Center diseñaron una encuesta on-line (en castellano y euskera, con preguntas abiertas y alternativas múltiples de respuestas) que se ha llevado a cabo en dos fases: una primera antes de comenzar los proyectos y la segunda una vez finalizados. Ambas estuvieron dirigidas a los responsables de proyectos, trabajadores y artistas implicados en los mismos. El motivo fue, en primera instancia, entender lo que los diferentes actores esperaban de esta experiencia para, posteriormente, descubrir qué es lo que realmente valoraban de la misma.

último, con un 29,54% encontramos la idea de “pensar nuevos canales de comunicación con los/as clientes/as o el público en general”.

**Tabla 1. Categorías de objetivos iniciales<sup>5</sup>**

Categorías	N	%
Buscar nuevas formas de interactuar con el medio	26	29,54
Generar nuevos servicios, productos y/o tecnologías	30	34,10
Repensar el modelo organizacional	32	36,36
Total	88	100

A partir de nuestras entrevistas podemos ilustrar un ejemplo de intervención que comenzó con el objetivo de buscar nuevas formas de interactuar con el medio. El responsable de proyecto había identificado la necesidad de atraer más clientes a la tienda para lo cual necesitaban encontrar nuevas ideas tanto dentro como fuera del recinto. Uno de los dueños del local comenta que: *“necesitamos más ideas para trabajar, no solo dentro sino también fuera. Ideas de cómo proyectar nuestras ideas, cómo obtener respuesta de los ciudadanos de este lugar, nos dimos cuenta que creando nuevos escaparates no es suficiente para llamar su atención”* (responsable de proyecto). Se decidieron a participar en una intervención artística dado que *“necesitamos ideas de personas que tengan más sentido que el nuestro, personas de afuera que puedan darnos una perspectiva global de nuestro negocio y mejorar nuestro nivel de comunicación. Necesitamos aprender otra manera de ver, con una visión más objetiva”* (responsable de proyecto).

Lo llamativo tanto de los datos de nuestra encuesta como de las entrevistas es que los objetivos con los que empieza la colaboración van cambiando y se van transformando a lo largo de la misma. Por lo tanto el producto final a menudo no corresponde con lo planteado en un comienzo. Se producen resultados no esperados o que no se relacionan con la idea inicial, esto ocurre ya que las propias intervenciones artísticas no contemplan un modelo único o un proceso estable, sino que se van creando y recreando a medida que acontecen.

En esta organización, como en muchas otras, ya se habían hecho varios intentos en el pasado para abordar el problema, pero los resultados no habían sido satisfactorios. Aquí, como explica el responsable de proyecto en la entrevista, habían intentado variadas ideas para interactuar con los potenciales clientes, las que no habían dado resultado. La intervención de la artista supuso más oportunidades ya que introdujo nuevas ideas: *“nosotros teníamos un proyecto sobre cómo cambiar las luces de la sastrería porque es la parte más estéticamente problemática de la tienda. Queríamos mostrar los productos mejor a través de la iluminación. La artista nos dijo que eso no era esencial, que el proyecto principal tenía que ser trabajado desde fuera”* (responsable de proyecto). Es así como en el trabajo colaborativo surgen nuevas ideas y se abren nuevas formas de pensar, a menudo cambiando las perspectivas desde lo interno hacia lo externo. De la primera sesión que realizó la organización con la artista surgieron tres experimentos a probar, los cuales se enfocaban en llamar la

<sup>5</sup> Las categorías fueron compuestas con las respuestas de opción múltiple entregadas y contemplan: (i) Buscar nuevas formas para interactuar con el medio: para pensar nuevos canales de comunicación con los/as clientes/as o el público en general; (ii) Generar nuevos productos y/o tecnologías: para repensar productos o servicios, para imaginar nuevos productos o servicios; (iii) Repensar el modelo organizacional: para repensar el modelo organizativo, para motivar a los trabajadores, para activar la creatividad en el equipo

atención del público y cambiar prácticas habituales del comercio, en la segunda reunión se definieron cuatro acciones posibles de realizar fuera de la tienda para atraer más clientes, de las cuales dos serán efectuadas.

Un ejemplo de intervención que buscaba generar nuevos servicios partía del objetivo de incrementar los ingresos de la organización dado que se encontraban en una situación crítica por el contexto económico regional. Para comenzar a solucionar el problema, l\*s trabajador\*s ya habían organizado un grupo de innovación, el cual trabajó junto con el artista una vez que el ayuntamiento les ofreció ser parte de esta iniciativa. Antes de reunirse con el artista, el grupo había pensado en la necesidad de crear nuevos servicios o modificar los ya existentes con el fin de atraer más personas hacia la fundación. En el trabajo conjunto con el artista *“aprendimos a través de los ejercicios que debíamos buscar servicios más allá de la empresa, para la gente de afuera, no solo enfocarnos en el interior. Por ejemplo acompañar a una señora sola, leerle un libro, llevarla al médico. Esos servicios ya existen pero podemos hacerlos diferentes también potenciando lo artístico, hacer dibujos o murales por encargo”* (responsable de proyecto).

Si bien la organización ya tenía la idea de mejorar sus propios servicios o crear otros nuevos, el artista les aportó una visión más amplia a través de la cual pudieron pensar en conjunto nuevas ideas para cumplir su objetivo, en palabras de la responsable del proyecto: *“nos enfocaremos en la gente. Este proyecto nos ha ayudado a poner en orden las ideas que veníamos desarrollando hace años, ahora podemos empezar a hacer algo, a construir algo”*.

Como tercera posibilidad, se encuentran las organizaciones cuyo objetivo inicial era repensar el modelo organizacional, aquí encontramos una empresa que se proponía pensar nuevas herramientas para coordinar sus equipos y a la vez imaginar un nuevo modelo cultural. En las sesiones de trabajo con l\*s artistas se fue redefiniendo el objetivo para hacerlo más alcanzable e incluyendo las ideas de l\*s artistas se lograron establecer cuatro fases del proceso de gestación de un nuevo modelo. La responsable del proyecto comenta: *“realmente nos dieron una nueva metodología de trabajo, mejoró la comunicación en nuestro equipo, aunque no tuvimos suficiente tiempo para alcanzar los objetivos”*.

### **III. Más allá de los beneficios concretos: capacidad de aprendizaje**

Los responsables de proyectos y los trabajadores a menudo descubren que las intervenciones pueden partir de un objetivo o pregunta e ir variando en el proceso, lo que conduce a resultados que pueden ir más allá de la idea original. Nuestro análisis se desarrolla aquí en dos pasos. Primero resumimos los resultados de las respuestas que l\*s responsables de proyecto dieron a la pregunta de respuesta múltiple incluida en la encuesta “¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?”, y luego nos adentramos más profundamente en el material cualitativo describiendo los proyectos después de que han sido completados.

Como se ilustra en la Tabla 2, l\*s responsables de proyecto identificaron numerosos tipos de beneficios para la organización. Las opciones múltiples de respuesta para esta pregunta

corresponden a categorías usadas para agrupar los objetivos iniciales de los proyectos, sumadas al desarrollo de nuevos contactos y el aumento de visibilidad en los medios, las cuales son usualmente descubiertas como efectos secundarios positivos de la participación en estos proyectos. El resultado muestra que existen pequeñas diferencias en el énfasis entre las organizaciones que participaron en Píldoras Creativas y aquellas que lo hicieron en Intervenciones Largas. Para todos los proyectos el “desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas” es el beneficio más frecuentemente mencionado, seguido de cerca por nuevas ideas para servicios, productos y procesos. Lo proyectos más largos ofrecen mayor tiempo a las organizaciones para desarrollar nuevas metodologías, mientras que el segundo beneficio más mencionado por los proyectos cortos corresponde al desarrollo de nuevos contactos (posiblemente como resultado relacionado al hecho de que muchas de las organizaciones participantes en estos proyectos son PYMEs)

**Tabla 2. ¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?<sup>6</sup>**

	<b>Intervenciones Largas (32 respuestas)</b>	<b>Píldoras Creativas (45 respuestas)</b>
<b>Desarrollo de nuevas ideas para productos</b>	8,9%	10,2%
<b>Desarrollo de nuevas ideas para servicios</b>	12,5%	12,2%
<b>Desarrollo de nuevas ideas para procesos</b>	7,1%	12,2%
<b>Hacer nuevos prototipos</b>	8,9%	4,1%
<b>Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas</b>	16,1%	22,4%
<b>Desarrollo de nuevas metodologías</b>	12,5%	6,1%
<b>Desarrollo de nuevos conceptos</b>	7,1%	4,1%
<b>Desarrollo de nuevos contactos</b>	8,9%	14,3%
<b>Más visibilidad en los medios</b>	10,7%	12,2%
<b>Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros</b>	5,4%	0%
<b>Ningunas ventajas para la organización por participar</b>	1,8%	0%
	100%	100%

Mirando el material cualitativo (por ejemplo entrevistas, reportes y videos en el sitio web de Conexiones improbables) más allá de los resultados cuantificables, descubrimos que l\*s responsables de proyectos encuentran **valor en el propio proceso de aprendizaje**. Tres mensajes claves emergen, cada uno es un factor significativo que permite el aprendizaje organizacional: (i) generación de nuevas narrativas, (ii) nuevas herramientas para involucrar a las audiencias/ a ellos mismos en nuevas realidades, (iii) investigar los deseos/necesidades de la audiencia/usuarios. Generar nuevas narrativas es importante para crear sentido y dar un marco al aprendizaje organizacional; ofrece la posibilidad de ver las cosas de una nueva manera y descubrir oportunidades que no habían sido

<sup>6</sup> La tabla corresponde a las respuestas entregadas por los responsables de proyecto (10 en intervenciones largas y 24 de Píldoras Creativas. Pudieron elegir todas las categorías que quisieran dentro de las respuestas múltiples otorgadas. Las respuestas de artistas y trabajador\*s a la misma pregunta se pueden encontrar en **Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014) ¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013?**” WZB Febrero 2014. Disponible en:

[http://www.conexionessimprobables.es/docs/Que%20valoran%20los%20participantes\\_feb2014.pdf](http://www.conexionessimprobables.es/docs/Que%20valoran%20los%20participantes_feb2014.pdf)

visibles con anterioridad. El aprendizaje organizacional también requiere nuevas herramientas para involucrar a l\*s a participantes, tales como clientes y proveedores, para desarrollar y probar nuevas ideas. Este tema está íntimamente relacionado con el tercero, a saber desarrollar la capacidad de la organización de descubrir qué es lo que necesitan las partes interesadas para sus necesidades, para así intentar crear una nueva manera de hacer frente a estas demandas

Un ejemplo de **generación de nuevas narrativas** corresponde a una intervención que tuvo como resultado una imagen para los distintos productos que ofrece la empresa. El responsable del proyecto comentó en una entrevista que el artista le propuso que *“el ejercicio era descubrir a la persona, a la personalidad. Yo ya sabía que el artista ya conocía el resultado final, la idea de enfocarse en mí”*, es así como fueron en conjunto descubriendo cuál era la imagen correcta para promocionar y darle identidad a sus productos centrándose en las características del fundador de la empresa. Como resultado llegaron a la idea de *“encontrar personas relacionadas al producto como las caras, cada producto tiene una cara por lo que desarrollar la personalidad de cada una podría ser una manera de seguir adelante: por ejemplo buscando a una persona famosa asociada a ella, y probando el producto para luego describir como es cada personalidad en cada producto”* (responsable de proyecto).

En este caso la construcción de nuevas narrativas, está asociada a los distintos productos y a la posibilidad de diferenciarlos entre ellos y hacerlos más cercanos a los clientes, dándoles las herramientas para recordar las distintas cualidades de los bienes producidos. Para el entrevistado el proyecto ha resultado ser útil y ha logrado conseguir resultados concretos: *“El proyecto está hecho, tengo la respuesta. El proyecto de buscar una idea tuvo buen resultado. Voy a trabajar con el equipo de diseñadores de aquí para construir una historia alrededor de los elementos para que sea más entendible”*.

Un segundo tema clave tiene que ver con **nuevas herramientas para involucrar al público/organizaciones en diversas realidades**. Por ejemplo, una organización se implicó en la búsqueda de nuevos medios que llamaran la atención de los potenciales clientes y que cambiaran la experiencia que tenían con el comercio. En el trabajo con el artista se postularon diversas herramientas para lograr el objetivo: *“definimos cuatro cosas para hacer afuera, la idea más importante fue proyectar una sombra con nuestro logo en el suelo, fuera de los arcos, porque los arcos son como una pared, crean una barrera que hace difícil que la gente entre”* (responsable de proyecto). Se probaron también otras medidas, las cuales fueron adoptadas al término de la intervención como por ejemplo cambiar el sonido del timbre que anuncia la llegada de nuevos clientes, generando así un entorno más ameno con un tono menos agudo o el cambio en la intensidad de las luces de la tienda y el mantenimiento de estas encendidas durante el horario de almuerzo. Esas nuevas herramientas permiten tanto a l\*s clientes como a l\*s trabajador\*s del comercio experimentar el espacio de manera distinta, a través del desarrollo de pequeños cambios se produce una nueva realidad.

En tercer lugar está el tema que orienta a la investigación de los deseos/necesidades de la audiencia/usuarios. Un ejemplo fue el desarrollo de un software que ayuda a gestionar la consulta de los profesionales de la salud. El desarrollo de la aplicación computacional se realizó mediante una reflexión conjunta del artista, el encargado del proyecto y diversos profesionales de la salud, enfocándose en la relación médico-paciente para revelar el lado más humano y valórico de la

atención médica. A través de lo que destacaban los usuarios como relevante para el producto, se fueron construyendo ideas para nuevas funciones de la aplicación las que contribuyen a mejorar la experiencia tanto del médico como del paciente en la consulta.

#### **IV. Conclusiones**

Las intervenciones artísticas en organizaciones pueden ser generadas por problemas y/u oportunidades. Si bien puede ser posible distinguir en algunos casos cuales son impulsadas por una cuestión previa o por una posibilidad del momento que se da a lo largo del proceso, nuestro análisis muestra que estas dos dinámicas están interconectadas. Desde el mismo punto de inicio, se van superponiendo problemas y se van dando resultados o procesos diversos que pueden ser distintos a los esperados y pueden ir variando de manera espontánea hacia otras direcciones. Es así como las intervenciones pueden tener un punto de origen claro pero no necesariamente tienen un desarrollo o un fin establecido. Los propios problemas pueden ser vistos como oportunidades en el tratamiento de los mismos y las oportunidades dan paso al descubrimiento de nuevas problemáticas o develan cuestiones ya existentes pero olvidadas. Podemos ver cómo se da una retroalimentación y un constante ir y venir entre lo que llamamos problemas y oportunidades.

Como nos señaló un miembro del equipo de Conexiones improbables, con los objetivos propuestos ocurre algo similar, la redefinición inicial del punto de partida genera nuevas redefiniciones de los puntos identificados como problemáticos o que se quieren trabajar por lo que el resultado final nunca es de un solo tipo, sino que consiste en la superposición de diferentes acciones. Esto lleva a que algunas veces se obtengan efectos concretos a partir de un problema específico, o que por el contrario, no se obtengan conclusiones claras sino que el mismo proceso de aprendizaje sea el resultado.

Este fenómeno ocurre gracias a la metodología misma de la intervención. En un comienzo l\*s responsables de proyecto tienen una idea de lo que les gustaría mejorar o cambiar en su organización, esta primera noción de lo que desean hacer se convierte en el objetivo de la intervención, sobre el cual el/la artista planea los pasos a seguir. Cuando el/la artista y l\*s trabajador\*s entran en la relación se mezclan las ideas de l\*s distinct\*s actor\*s dando a la colaboración un sentido distinto al planeado desde un comienzo. De esta interacción emerge el verdadero punto de partida sobre el cual se trabajará, el que puede ser distinto a los objetivos iniciales propuestos por el/la responsable del proyecto.

La transformación personal de l\*s participantes gracias al trabajo con el/la artista permite que se desarrollen nuevas maneras de ver y entender los problemas u oportunidades descubriendo nuevas posibilidades o respuestas a sus preguntas, pudiendo plantearse también nuevas interrogantes y experimentando nuevas formas de trabajar. Es por esto que el proceso de colaboración entre l\*s artistas y las organizaciones no puede verse de manera simplista. Las categorías con las que trabajamos en este reporte son solo referenciales y útiles para el análisis, pero no son excluyentes ni únicas, destacamos que es importante entender que cada intervención es única e importa el proceso por el cual se lleva a cabo.



Para cerrar, enfatizamos cuan llamativo es que incluso en una intervención artística de corta duración de las Píldoras Creativas (tres o cuatro reuniones con el /la responsable de proyecto y l\*s trabajador\*s) el ingreso de un/a artista a las organizaciones logra introducir creatividad en las maneras de trabajar y en los contenidos, además de abrir nuevas posibilidades de ver las cosas y maneras de pensar. Al observar más de cerca y de manera cualitativa las intervenciones, podemos ver cómo el posicionamiento de los actores fuera de sus contextos habituales les otorga un impulso distinto para trabajar con los recursos propios. El/la artista aporta valores y prácticas del ámbito artístico las que irrumpen en la organización propiciando el desarrollo de importantes capacidades de aprendizaje organizacional.

WZB, Berlin, octubre 2014