



Proyecto. Patricia Mercado.



La primera dificultad con la palabra "*proyecto*", un término que usamos comúnmente, que nos convoca, que es clara, que es obvia (¿quién no ha hecho en su vida algún proyecto?, ¿quién no lo hará?), es que todos "*sabemos*" de qué hablamos cuando decimos "*proyecto*". Ahí comienza de algún modo la complicación. Mi idea es volver de ese tipo de visibilidades tan cercanas, correremos un poco, para intentar ver un poco más.



La raíz de la palabra es "*proiectio*" (latín). Significa **lanzar hacia adelante** (por eso, "*proyectil*"). Si lanzo algo, ya estoy estableciendo allí un *espacio*. *Hacia*, sería una direccionalidad. Y lo de *adelante*, también como una metáfora.



En ese sentido, siempre que nosotros mencionamos esta palabra hacemos alusión a cierta noción de *futuro*, a determinado vínculo con el tiempo. A mí me parece interesante no empezar por ahí, que es lo que más pesa en esta palabra (la noción de *futuro*), sino tomar el verbo **lanzar**. El *proyecto* hace alusión a un verbo. Y esa alusión a un verbo tiene que ver con que cuando hablamos de *proyecto* es que estamos hablando de acción. Uno podría pensarlo de esta manera: estoy posicionándome desde la perspectiva de la **acción**. Si yo voy a hablar de *acción*, si algo va a hacerse, o si algo se está haciendo, tiene que haber una **fuerza**. Porque si no hay fuerza, las cosas no se hacen. La acción siempre tiene que ver con el despliegue, con una puesta de una fuerza, de una vitalidad.



¿De dónde viene la *fuerza* del *proyecto*? Una línea muy importante, que no siempre se la ve como fuerza, es la presión, la fuerza como algo que presiona, que empuja. **La presión de las necesidades propias y las necesidades sociales**. A veces nosotros hablamos de *necesidad* como algo pasivo, como sinónimo de ausencia, lo que no está (y entonces tiene que ser llenado). Pero la necesidad en realidad es algo que presiona, es una fuerza que va a tender a actuar. Pulsa a hacer. Por eso, el punto de partida es la necesidad.



Hay toda una discusión: si *necesidad* o *deseo* es lo mismo. Pero hay una fuerza. Y entonces no es que yo tengo que sacar de algún lugar una fuerza que no está. La fuerza está. Está en lo que necesito. En ese sentido, la **fuerza de la necesidad** es un punto de apoyo. Porque es algo que está dado

en la situación. En lo interior mío. En lo externo. En el vínculo. En un montón de partes. Porque si no, me parece que en esto del proyecto hay una confusión. Como esas escenas de "*me falta fuerza para...*". Como si para hacer alguna cosa tuviera que traer de algún lado una motivación o una fuerza que no está. Y me parece que es al revés. El proyecto surge al interior de una fuerza que presiona, buscando un curso de acción.



Por eso, no cualquier cosa es un proyecto. Ni se puede instalar en cualquier lado un proyecto. El proyecto no es una cosa *improvisada* que uno echa a rodar desde la nada. Hay algo que tiene que ver con una fuerza que ya está actuante, interna o externa, depende al interior de qué uno se posiciona. Es *interna* en el sentido que atraviesa siempre múltiples campos, el de la subjetividad, el de lo social, el de los grupos, el de las organizaciones. No siempre uno vivencia esa fuerza como interior, a veces la vivencia como exterioridad. Es interior, en el sentido que es una fuerza que atraviesa múltiples campos, donde uno, de un modo o de otro, y lo perciba como lo perciba, uno está. ¿Está cómo? Está atravesado por eso.



La acción es esta fuerza que pulsa. Pero también para que las fuerzas puedan ser puestas en acto uno tiene que ser capaz (por eso el verbo *lanzar*) de proyectar algo que está como *adelante* de lo que voy a hacer. Hay algo de la **imaginación**. Yo me tengo que poder imaginar una dirección con la cual establecer un plan. Tengo que ir armando como un **recorrido**.



Generalmente, estas imágenes tienen que ver con una especie de punto de llegada, de meta: ¿cómo serían esas necesidades, o esas fuerzas, ya transformadas en un lugar de satisfacción? Y eso me va a dar una dirección, que me permite también imaginar un **plan de acción**, una secuencia de acciones donde hago el pasaje entre esta fuerza que pulsa por esta necesidad, esto que falta y ese otro punto. Como un camino.



Este camino tiene mucho de imaginario. Esto es lo que se lanza a partir de esta **presión** y una **capacidad imaginante**, que ya es acción, pero es acción en el sentido de imaginar un recorrido. Ese recorrido es lo que me permite ir plasmando **acciones**. Que a su vez, van a desviar este boceto, no lo van a poner en acto tal cual (porque a medida que se van haciendo cosas, pasan otras cosas y esos son como los **desvíos**).

-¿Las piedras en el camino...?-. .

Sí. Las *piedras*, en el doble sentido. La *piedra* como lo que no me deja avanzar. Y la *piedra* en la que yo me apoyo para ir definiendo los bordes de un camino que uno va estableciendo. *Cómo yo voy yendo hacia*, en los dos sentidos. La *piedra* no sólo como obstáculo, sino como el cuerpo que va armando la acción. Primero, me imagino algo que es como más virtual, más etéreo. Y en la medida que voy actuando el camino es como esta corporización de situaciones en las que me voy pudiendo apoyar concretando algo. La *piedra* como la concretud de una nueva situación.

-Es como que uno va acomodando el camino...-. .

Claro. Ir acomodando las fuerzas que me ponen en marcha. Pienso en las caminatas, la idea de paisaje, cuando uno dice "*voy porque tengo las ganas de crecer*", "*o saber*", "*o estar*", *o...*". Pero el camino, ir eligiendo o construyendo un camino, me va dando también un **cuerpo** en el que yo me voy haciendo en ese camino. Esa es un poco la idea. Por eso lo de *vencer obstáculos* no sería la idea. Sería en realidad algo así como que entre la piedra y yo hay un **diálogo**, donde mutuamente nos vamos haciendo. Yo hablo de *juego de hacer identidades*. Esto de ir armando el proyecto, de ir poniéndolo en acto, como un modo de ir haciéndome. ¿Cómo quién? Como el que hace ese plan, ese trabajo con la necesidad.



Hay un término. *Agente de cambio*. Aparece mucho en los textos cuando se intenta responder a la pregunta de *para qué* nos formamos. A mí no me gusta mucho la palabra elegida. Me suena policíaco eso de "*agente*". Pero

se refiere al hacedor, al sujeto de la acción, el que hace, el que está haciendo. Lo que pasa es que la acción es: **yo hago**. Pero también **la acción me hace**. En este sentido, camino. Yo lanzo el proyecto, con esta capacidad imaginante que ya es acción, pero el proyecto me va haciendo. Entonces, ¿quién hace a quién? Es una **praxis**, justamente entre ideas, motricidades, diálogo con lo social, el cuerpo, mi propia subjetividad... Se va plasmando ahí toda una cuestión.



En ese sentido, pienso esta idea de *proyecto* como *camino*, a partir de la fuerza de la necesidad, no a partir de la nada. Hay algo previo que es la fuerza, la vitalidad, que ya porta en si misma como una cierta direccionalidad. Son necesidades que ya tienen un perfil, que ya vienen de situaciones concretas y que en ese sentido nos interrogan, nos piden, nos niegan, nos afirman...



También son *agente*, también son *activas*. Esto ya no es que yo tiro el proyecto en cualquier dirección y todas las direcciones son posibles. No. La **posibilidad** también tiene que ver con una **época**, con *para dónde va una época y qué reclama como desafío una época*. En ese sentido, en mí, en los grupos, en el equipo, en las instituciones, hay como un fuerte rasgo, un intenso diálogo, con que estamos inscriptos en un **tiempo**. Lo que sucede es que la palabra *contexto* tampoco es un término muy feliz. Porque sería *lo que está alrededor de* (cuando estamos hablando que eso que nosotros decimos *contexto*, es **eso que yo soy**). Lo que pasa es que a veces lo vivo como algo personal, pero es *como en mí está pulsando algo que es de todos*. No está separado. Está junto. En ese sentido, también hay un diálogo entre cómo plasmó yo algo que tiene que tener una resonancia con el cuerpo social. Porque si no, ¿dónde estoy plasmando yo el proyecto? Sería como decir que yo podría vivir por afuera de mi época, por afuera de la red de la que soy parte, por fuera de mis marcas....



Por eso, todo proyecto tiene una dinámica de **diálogo**, por más que yo esté armando todo un plan *solo*. ¿Diálogo? ¿Cómo? Es un diálogo profundo entre lo **social** y lo **subjetivo**. Y entre lo que hay de *social* en mí, pero también de lo que hay de **novedoso** en mí. Ese misterio, que por un lado somos hijos de nuestra época, pero también somos quienes pueden transformar y traer otra cosa a esto que somos, pero al interior del cuerpo de una tradición. Eso es muy raro. Porque, ¿cómo puede ser? La vitalidad tiene esa característica. **Reproducir y transformar**. Es un diálogo entre esos dos aspectos.



Esta puesta en acción del proyecto sería como un movimiento de fuerzas deseantes, fuerzas del **deseo** (esto que vengo hablando como *necesidad*), pero también de los **miedos**. La fuerza tiene ese doble aspecto. Esto sería lo de la *piedra*.



Y ello va a ir modelando –el que vaya pudiendo poner en acción esto– lo que solemos decir de habilitarse, las **habilitaciones**. Es una palabra interesante. Por un lado, tiene que ver con la **habilidad**, la habilitación como portar habilidades o irse transformando a través de la acción en un habilidoso. Y también, **habitar**, la habilidad de habitar, de armar un habitat (otra vez volvemos a los espacios...).



Hablo de poner en acción algo como construir *habilidades* que van armando un *habitat*. ¿Qué *habitat*? Por un lado, la construcción de mi misma como profesional, poder habitar un rol, una profesión. Y en la medida que estamos hablando de habilidades, también ir construyendo una práctica. No sólo que yo hago una práctica, sino que también voy consolidando una práctica. En la medida que yo hago de cierta manera, también hago que la práctica sea de tal forma. O sea, que no sólo me formo en *cómo se hacen las cosas*, sino también que voy resignificando *cómo se hacen las cosas a medida que yo hago*. Ahí hay un lugar activo frente al

campo. No soy sólo portadora de un conocimiento que heredé, sino transformadora en tanto lo pongo en acto.



En ese sentido, las herramientas, los saberes con los que nosotros nos fuimos instrumentando, no son un saber cerrado, acabado, completo. Por eso pueden ser usadas. Ahí está justamente su fuerza de acción, en este carácter **inacabado**, incompleto, en que pueden servirme como parte del movimiento de acción. Y en tanto ello, yo lo voy a transformar. Transformación también como **deformidad**: me las enseñaron así (y las voy usando así), pero a la vez les voy dando un sello que tiene que ver con mi modo de acción y con las situaciones en que quedo incluida y que van transformando la herencia, la tradición.



En esto de habilitarse, en la habilidad de habitar, aparece el tema de la **fuerza** (las fuerzas), la **falta** (lo inacabado). Es muy importante. No hay acción sin esto. Si uno lo pensara en términos espaciales, tiene que haber estas **grietas** para poder armar territorio, para poder disponer camino. Yo me imaginaba esas caminatas en el bosque. Si el bosque fuera algo tan perfectamente espeso, tan absolutamente completo, ¿por dónde pasar? Hay que hacer cortes en el cuerpo de la montaña, en el bosque, en el paisaje, para poder atravesarlos y armar un camino. Estas grietas....



Y todas estas afectaciones que se desatan en las situaciones. Porque yo nunca actúo sola. Es lo que vimos en el tema de *Matrices de Aprendizaje*. Siempre la acción es con el **otro**. Entonces, enseguida nombramos la *pedra*. Este *otro* aparece como una presencia conmovedora, porque no siempre es una fuerza con la que es fácil entrar en diálogo, ni es sencillo resonar y articular y armar algo. A veces el *otro* se nos presenta como algo consistente, cerrado, impenetrable. Acá, *lanzar hacia adelante* también tiene que ver con la capacidad de imaginar un *otro* con fisuras. Por eso

hablaba del cuerpo del paisaje, como me voy imaginado un camino para pasar *a través de, al interior de*.



Acá aparece la cuestión de lo **instituido** y lo **instituyente**, la fuerza de la reproducción y la fuerza de la transformación. Muchas veces cuando se habla de los proyectos se pone como un gran acento en justamente el aspecto innovador. En este ideal se aspira a que el proyecto tenga un aspecto de **creatividad**, en el sentido de **innovación**. Yo creo que también es importante poder **reproducir** bien, no sólo poder innovar. La creatividad es las dos cosas, no sólo la cuestión de lo nuevo, sino también que tiene un valor frente a la necesidad el poder reproducir aquello que se considera valioso.



Yo me imagino algunas cuestiones sobre las que nosotros por ahí no hacemos tanto hincapié en ciertos recorridos del discurso. Por ejemplo, no le damos mucho valor al **hábito**. No apreciamos qué fuerza puede haber en que una persona aprenda a hacer bien, por ejemplo, una operación como puede ser cultivar el trigo, como lo hizo su padre, su abuelo, su bisabuelo y pueda seguir haciendo esto y además de hacerlo y seguir haciéndolo bien, enseñarlo a sus hijos. Uno critica: que los nuevos tiempos, que todo está cambiando..... Está bien, pero la fuerza es también la fuerza de poder conservar aquellos elementos de la tradición que son muy valiosos y que siempre fueron muy importantes. ¿Para quién? Para nosotros. En ese sentido, el proyecto también debe gobernar la fuerza de la **prudencia** y debe discernir entre aquello que debe ser conservado y aquello que no sirve. Y sobre eso trabajan también las fuerzas de la innovación, en ese discernimiento.



A esto a veces se le otorga como un valor menor. ¿Qué valor puede tener aprender lo que ya se sabe hacer y hacerlo como ya se sabe? Tiene que ver con cuestiones valoradas en otro tipo de mentalidad. Un ejemplo. El oficio

de ser joyera. Allí hay una gran valoración de la tradición. Cómo se hacen las cosas y el tiempo que lleva aprender a hacer las cosas como ya se sabe hacer. Después, sobre eso viene la cuestión: ¿creo una nueva forma? Y otras cosas que no creo en el sentido de innovación, sino que crear es que **re-creo** algo que mi comunidad sabe, sigue sabiendo y va a sostener porque le sirve para armar algo.



Los proyectos no surgen de la nada. Emergen de un cuerpo de experiencias que una comunidad tiene. Experiencias valiosas, en múltiples sentidos. Un proyecto es lo que yo puedo hacer sabiendo y teniendo y estando. A mi me parecía que hablábamos de esto cuando en la crisis decíamos que alguien llega inmaduro e indefenso a la vida y es recibido por una comunidad que sabe y puede sostenerlo, inscribirlo y le va dando tiempo a que aprenda y que a su vez pueda hacer esto con otros. En ese sentido, traigo lo mío. El valor de algunas cosas viejas. Por eso cuando hablé de proyecto mencioné lo de *lanzar hacia adelante*. Esto de *adelante* es una metáfora. El proyecto no es una experiencia de aniquilamiento que hacemos.....

-En estos tiempos donde se fomenta lo efímero y lo nuevo, el poder hacer cosas viejas desde la tradición, pienso que es creativo.-.

La fuerza de la **creatividad**. Acá hay toda una discusión. Muchas veces tiene que ver con algo que se va gestando a través de mucha gente, de mucho tiempo, de muchas acciones en distintos sentidos. Uno mira, por ejemplo, una frazada hecha por una catamarqueña (se caracterizan en Catamarca por hacer tejidos de gran calidad). Uno dice: "lo hizo Doña Jimena o Doña López...". Pero, ¿de dónde viene la fuerza, el saber, la maestría, de esta frazada? ¿Es sólo de "Doña Jimena" o son cientos de años y de acciones de un saber colectivo que se va plasmando en cada subjetividad y que se va transformando y va adquiriendo sutileza y belleza y ajuste y herramientas...? ¿De quién es este proyecto que se plasma? Bueno, es una **red**. La fuerza hoy pasa por esta tejedora y por esta otra... Y por quién lo recibe y por quién lo usa (y porque lo piden y porque lo

guardan....). Y por la naturaleza que también va mutando. El habitat. Porque hace cien años las hacían de un modo que hoy no es posible hacerlo, porque ya no están aquellas materias primas que brindaba la Naturaleza.



En ese sentido, todo proyecto es un proyecto de una comunidad y es al interior de una comunidad. No es que yo voy a ver si hago un proyecto para la comunidad. ¿Dónde es el lugar que se supone desde el cual voy a ir (hacia no sé donde...)? No. Uno está ahí dentro. ¿Quién es quién? Uno también encarna un colectivo.



En ese sentido, cuando uno dialoga (esto del proyecto como diálogo con las necesidades) el habilitarse, el adquirir habilidad, es sobre todo la habilidad de la **receptividad**. También habría algo como profesional que uno tendría que ir construyendo que es la posibilidad de ir siendo receptivo a por dónde están pasando las necesidades. Mías. Del otro. De todos. La situación en la que yo estoy incluida. A veces, uno dice que algunos proyectos no funcionan. No. Lo que no funciona es cierta receptividad, cierta escucha, para entender por dónde va la situación. Y en esa fuerza es que yo me tengo que incluir. Pero *receptividad* significa como ir también viéndome y no quedar instalada en ciertas zonas de ilusión donde yo en realidad lo que estoy haciendo es aislarme y proyectar imágenes que no tienen mucho diálogo, que no son muy receptivas de las situaciones en las que estoy inscripta y en las que está el *otro*. No soy muy receptiva de diálogo con el *otro*. Sobre todo, este *otro* colectivo, este *otro* anónimo de la cultura, que después se encarna en actos concretos, en las instituciones, con la gente con la que hago algo, con las situaciones reales. Habilitarse, como receptividad. La habilidad de la receptividad, que es como las frazadas catamarqueñas, un acto que lleva tiempo, tiempo de hacer. ¿Hacer qué? Esto de prestar escucha a las situaciones tratando de entender por dónde están pasando las necesidades y tratar de expresar eso que percibí, en un plan, una propuesta donde eso tenga cabida.



En ese sentido, el proyecto, o proyectarme en este diálogo con el *otro*, es **enunciar**. Es un trabajo donde también las fuerzas de las necesidades cobran formas. ¿Las formas de "la" verdad? No. Formas. Por eso decía: ir acomodándonos a un camino. Formas que se van a ir transformando, resignificando, ajustando.



Si pude, si puedo, ir ganando en receptividad, también cuando exprese una propuesta se va mantener este carácter receptivo. El *otro* va a tener un lugar en mi propuesta. Es interesante notar que en el campo de la Ciencia muchas veces los proyectos tienen que ser **flexibles**, ¿Qué es esto de flexible? Que el *otro* tenga un lugar también para hacer en la propuesta. ¿Hacer qué? Hacer propuesta, no hacer pasivamente. Un lugar de acción. Esto es importante como cualidad de un proyecto, que yo pueda encontrar mi lugar como agente y compartir mi lugar con *otros* como agentes, los que hacen, los hacedores. Esto no es fácil. Por eso hay que ir construyendo la habilidad de una receptividad grande.



Lo que sucede es que también eso implica que podamos tolerar un nivel de **incertidumbre** alta. Porque el proyecto no es un plano, un camino. Por ejemplo: paso nro. 1, "*vamos por acá*". Paso nro. 2, "*se cruza una abeja*". Nro. 3: "*vemos una flor rosada y nos sentimos felices con su aroma*". No, no sería esta ilusión de camino. Sería como cierta lucidez, que el camino es cierto (si es cierto) y vamos yendo y nos pueden pasar múltiples cosas en distintos momentos del camino. ¿Y que haríamos? Y, en principio llevar estas herramientas, confiar en la fuerza.



Yo no sé si a la fuerza hay que mantenerla: simplemente hay que **percibirla** y **sostenerse** en ella. Vuelve esto de que "*yo llevo la fuerza*". No, la fuerza me lleva a mí. El asunto es que yo pueda percibir ese sostén. La fuerza de la vida me lleva a mí, yo no la llevo a ella. Pero nosotros tenemos como una

cosa de que llevamos la fuerza, porque si no la llevamos, la fuerza se nos cae. ¿Y cómo hicimos en la panza de nuestras madres? Está bien que uno lo perciba, porque si no lo percibo, ¿cómo voy a confiar de algo que no percibo? Tengo que poder percibir, tengo que poder darme cuenta que estoy vivo, que los demás también y que estoy en una situación en que hay fuerzas.



Incertidumbre. Y también algo de coraje. Vemos qué sucede. Lanzar. Es interesante este verbo, este acto de **arrojo**. Pero tampoco es cierto que uno está tirándose al vacío y sin paracaídas. No es esto. Por eso yo decía *arrojo* y cuando traía el elemento tradicional (prudencia), fuerza como **prudencia**, *prudencia* y *arrojo* arman una **fuerza de acción**. *Prudencia* con *arrojo*. Hay algo, hay un tejido ahí.

-Como un intento...-.



En ese sentido, habría como toda una escena ahí para trabajar. Es que a veces uno –ya hablando de los proyectos profesionales– plantea como una cosa, como si después el proyecto deviniera en juez:

-Bueno, que me conteste. *EXITO* o *FRACASO*. *SI* o *NO*. *LOGRO* o *NO*. *VACIO*. *LLENO*....-.

Y no es eso. Ahora, hay que ver si yo puedo escuchar, si puedo ser receptiva a los frutos que cosecho en el intento. En tanto yo pueda ser receptiva a eso, me va a habitar. Pero si yo no puedo captar eso.... Capaz que la vivencia que tengo tras el intento es otra cosa, como de vaciamiento. No porque sea eso lo que está pasando. Claro, si yo ya me posiciono como en una expectativa de intento.



Visto de este modo, los proyectos pueden ser cosas que antes no aparecían como proyectos, porque tenían que ser la super-novedad, la super-originalidad, la super-plenitud de la cosa... Recién ahí empezábamos a tener un proyecto. Cuando yo ya me posiciono en esto de la acción, lo táctil de la acción, a mi intento, como un tanteo que va probando, entonces los proyectos ya están más acá. Uno está más habilitado para hacer un proyecto si un proyecto son estos bocetos. No habría que esperar a tener "no sé que" y "no sé que" y "no sé que", para armar un proyecto. No es en el sentido de fragmentación. Es en el sentido del intento, del que cosecha frutos.

-Vos en un momento hablaste de la *flexibilidad*. Me parece importante, porque si es un proyecto armado así, que no tiene la flexibilidad, la plasticidad para adaptarse a las reglas y es sólo por haber necesidades...-.

Si hay poco lugar para el *otro*, hay poco espacio para la situación como lugar **dinámico** (y también hay poco lugar para mí). Es difícil ser *agente* si la cosa está media *desconcertada*. Yo creo que hay un punto clave en el proyecto que es -insisto en esto- el poder de la imaginación como fuerza de acción. Poderme ver en la acción. Verme en acción, es verme en **conexión**. ¿Qué es *conexión*? Es esta receptividad, la posibilidad de expresar esto que voy recepcionando. Esto en la vida profesional yo creo que se ve con fuerza, surge claramente. Para poder trabajar de aquello de que me formé, me tengo que ver actuando como esa profesional que me formé. Y ahí hay algo, de que tengo que trabajar también con mi mundo interno, con mi mundo de representaciones, rehaciendo, transformando el camino de mi identidad, para que la identidad profesional tenga un lugar. Mi camino. Es como que yo pueda hacer un lugar y pueda alojar esto.



En este ir plasmando un proyecto aparecían también algunas cuestiones sobre las que uno va trabajando generalmente (que pueden insistir, o no), que es por ejemplo, ciertos **repliegues** en el "*no puedo nada*", cierta vivencia de desinstrumentación o de vaciamiento. *Repliegue* me lo imaginaba como esto de yo me hago *pedra* frente a mi propio proyecto, en

esto de que no percibo la fuerza de los instrumentos que tengo. Porque muchas veces el tener es una *desmentira* de otras imágenes de mí, de otras narrativas de mí. La otra vez hablábamos de **poder**, el poder que circula, todos tenemos poder, los poderes, no un poder en un lugar y no-poder en otro. Entonces, también hay que ver qué me pasa con esto del poder. A veces esto retorna como un repliegue de "*no, yo no tengo nada, no sé nada*". El proyecto también es el proyecto de aclarar, de trabajar este repliegue. Por eso, proyecto es conexión, contacto, para poderme contactar con mis recursos, con mi poder. Como renunciar a cierto rodeo de "*pobrecita de mi, yo que soy tan pobre, no tengo nada*". Entonces, en ese sentido es un lugar de responsabilidad. ¿Quién hace? Bueno, si yo estoy haciendo, la situación también tiene que ver conmigo. Responsabilidades. Hay un trabajo en todo este repliegue, de poder asumir otro orden de responsabilidades.



A veces el repliegue tiene que ver -o aparece- con estrategias de **postergación**: "después, ¿puede ser..?". Entonces, yo me quedé con esto de *lanzar adelante*. "*Adelante, pero no tan adelante, no sé donde, cuándo, cuando sea grande...*". Esto es muy importante. El otro año, en un grupo estábamos hablando de los entrenamientos (otros cursos, otros saberes, etc.) para seguir habilitándose como profesionales, esta formación que tiene que ver siempre con un camino inacabado. Entonces, yo decía que primero hay que instalar la idea (para que la formación sea formación) que cuando uno terminó la Escuela y se recibió, lo primero es empezar a trabajar. Esa es la primera formación a continuación de la formación. Entonces, si yo empiezo a ejercer, si yo empiezo a poner en acción eso, me estoy formando y sobre esa formación puedo seguirme formando. Si no, no me estoy, no me sigo, formando. Lo que estoy haciendo es estar evitando algo que está maduro. Me tengo que poner a trabajar. Entonces, ahí aparece esta cosa de que pasa el tiempo y hay como una cristalización, un congelar, como hacer eterno un momento que en realidad ya pasó, que es dinámico y ya pasó. Bueno, me formé, me recibí y tengo que empezar a trabajar. Entonces, aparece esto de que quiero empezar a observar. ¿Hay que ir a coordinar? Bueno, ya estamos yendo. No hay que postergar,

postergar en un momento en que la etapa de la formación tiene un tiempo que debe tener una movilización y que es bien diferente. Y no es que la formación es *pasiva* y el otro momento es *activo*. Es activo todo. Hay que ver la transformación de la situación, dónde cambió de cualidad la situación que se ve todo lo que yo hice, que es lo que va a dar cuenta de nuevas acciones.



El otro tema que también me parece que hablando de nosotros, de la Psicología Social, de sus órganos de transmisión, de sus modalidades, de esta particular etapa de nuestro campo y que me parece que suele aparecer seguido, es el tema del **encierro** en las instituciones en las que nos formamos. O sea, yo me formo en una institución, entonces después me encierro como profesional en el interior de esa institución, en el único espacio en donde puedo actuar, en el lugar en donde existo como hacedor de eso para lo que me forme. Esto también me parece importante, porque una experiencia de encierro es una experiencia de encierro. Si hablamos de campos de acción, de transformación, de fuerzas que presionan como necesidades, también estamos hablando de una necesidad de **expansión**, de una subjetividad, de la cultura, de los grupos. Sobre estas operatorias de encierro hay que trabajar para poderse expandir.



Acá empieza todo el juego de cómo armamos un proyecto. Se han construido diversos recorridos teóricos de cómo se lleva a cabo un proyecto. Los pasos que hay que dar, cómo se presenta, se inscribe, se enseña un proyecto (plasmado con similitudes y diferencias). De todos modos, hay algunas cuestiones que existen siempre porque tienen como una cierta lógica de acción. Por ejemplo, cuando uno diseña un proyecto tiene que justificarlo, tiene que haber una **justificación**. ¿Esto que significa? Más allá de como se escriba (va adelante, va al final, lo presentamos como definición de un problema, o lo presentamos como problema, etc.), más allá de eso, un proyecto tiene que estar justificado. Eso significa que tiene

que haber alguna razón –o un conjunto de razones– que hagan valioso el proyecto ("¿por qué yo debería hacer esto?").



Y acá viene el problema de las fuerzas de las necesidades. El cuerpo social tiene una cantidad de recursos, que cuando determinado proyecto se pone en marcha, esos recursos se van a gastar. No puedo hacer todo. Y tiene que haber razones que justifiquen por qué voy a hacer *esto*. ¿Por qué socialmente voy a gastar fuerzas en hacer esto y no aquello otro? "*Porque sí...*". "*Porque tengo ganas...*". No suena muy convincente... Entonces, la manera de justificar un proyecto es dar cuenta que ese proyecto va a **tender a transformar las necesidades en otro estado de cosas** (que tiene que ver con satisfacer esas necesidades de algún modo). Esta es la base. Yo voy a decir: "*bueno, hay una situación de partida en tal ámbito de la vida social que impulsa que tengamos que hacer algo con eso. Y lo que nosotros podemos hacer con eso es tal cosa, a partir de este proyecto...*". Esa necesidad que yo estoy marcando va a entrar a dialogar con otras necesidades que tenga ese cuerpo social. Por ejemplo, al interior de una organización. La organización no tiene una necesidad, tiene un conjunto de necesidades. Y esta necesidad que yo voy a recortar en este proyecto va a estar dentro del mapa final de otras múltiples necesidades. Tiene que tener algún nivel de prioridad. Entonces, el proyecto va a quedar posicionado detrás de otras muchas prioridades que la organización va a decir que tiene. Ahí también hay un trabajo de justificación. Entonces, tengo que mostrar que hay una necesidad que yo estoy atendiendo y que tiene un orden de relevancia.

-Vos decís que crees que es una necesidad porque vos captaste eso, pero al acercarte te vas a dar cuenta que hay otras necesidades que no incluiste de alguna manera.-

Voy resignificando por donde pasaría la necesidad. Cuando se arma un proyecto, el camino lo pones al final. Escribís el principio, que es la justificación, por el tema de cómo lo presentas. Porque en realidad, el camino de construcción es como vos decís. ¿Y cómo se construye esto que

vos estás diciendo?. Hay un punto de partida que es cómo yo veo a adónde me acercaría (porque el cuerpo social es inabarcable digamos, yo como operador no puedo abarcar todo, me voy a ir acercando a ciertos lugares de lo social). ¿Por qué motivo me voy acercando? Porque tengo recursos para acercarme ahí y porque tengo motivaciones para acercarme que tienen que ver no sólo con mi formación sino también con mi historia, cuestiones de interés, cuestiones que yo quiero elaborar especialmente (que voy a estar mas o menos consciente). Limitarse es eso, ir descubriendo qué es lo que me interesa, con qué tengo afinidad, con qué no y con qué esas afinidades mías y esos recursos míos, con qué necesidades dentro de lo social, entran en diálogo, en conexión. Y me van a alejar de ciertos lugares. Y me van a acercar a otros lugares. Pero eso hay que explorarlo para conocer quién soy yo. Por eso decía que construir el rol es construirme como profesional, construyendo una práctica. Construyo el campo, me construyo como profesional. Y eso es lo que me va a habilitar. Cuando yo me acerco veo que acá hay un problema que es esto que vos me estas planteando, que es que la necesidad nunca es algo a lo que yo puedo acceder en forma directa. A veces uno tiene la fantasía de que si yo entro por esa puerta puedo contar bastante rápido cuántas sillas tengo acá adelante. Con las necesidades no pasa eso. No es que yo con un simple relevamiento digo "*las necesidades son tales...*". Porque decir que "*las necesidades son tales...*" es un ejercicio de enunciación, es construir algo que no está a simple vista. A simple vista hay cantidades de otros elementos que me van a permitir hacer una inferencia y decir "*a partir de todo esto, yo creo que las necesidades están pasando por acá...*". Entonces, por un lado entro con una idea: "*yo creo que las necesidades son tales...*". Por otro lado, antes de lanzar el proyecto tengo que hacer un trabajo previo que se llama *relevamiento de datos y relevamiento de antecedentes*, para poder hacer un *diagnóstico* antes de empezar un proyecto, que es donde yo pongo a jugar esta idea previa que yo tengo de por dónde pasan las necesidades en tal sector. Pero a la vez, ponerme en contacto con esa situación y ajustar si realmente como yo estoy enunciado la necesidad –o las necesidades– si tiene, o no tiene que ver. Siempre hay *ajustes*.



A veces los **ajustes** son tan grandes que directamente cambio el planteo:

-La cosa no va por acá; yo creía que era prioritario, o era relevante, en esta situación encarar tal cosa y acá me parece que lo relevante pasa por otro lado-.

-A veces no; estaba mas o menos por donde yo creía, pero habría que ajustar esto y habría que incluir cosas, o habría que resignificar tal aspecto de como yo lo veía...-.

Todo eso es el trabajo de **rectificación**, en un momento previo. Todavía no empecé a ejecutar el proyecto, lo estoy diseñando, estoy planteando qué podría proponer en tal lado. Lo que pasa es que ya para poder hacer el trabajo de *diagnóstico* probablemente necesite –en muchas situaciones es así– algún nivel de conexión con las personas a las que me quiero dirigir, tener acceso a diversidad de datos.... Ejemplo. Yo quiero hacer instalar un proyecto en una escuela. Si yo quiero buscar datos voy a necesitar algún nivel de acuerdo con esa gente para poder acceder a ese lugar y hacer todo ese trabajo de observación, de indagación, ¿Con qué instrumentos hago la indagación?. Con estos que nosotros vamos conociendo: la *observación participante*, la *observación no participante*, las *entrevistas*, los *registros fotográficos*, la posibilidad de ir a los *documentos*, o sea a lugares de registro en donde me puedan dar información de algún tipo sobre a dónde yo quiero ir. ¿Y por qué tengo que indagar el *nivel histórico*?. Porque cuando relevo datos, relevo en el presente, ¿Por qué también tendría que relevar antecedentes? Porque eso puede darme elementos de cómo se intentó intervenir en anteriores necesidades, que pasó a nivel de eficacia en esas intervenciones en las cuales yo quiero intervenir. Y qué cosas funcionaron y que no.



Y acá vuelve esto que hablé de recuperar la tradición, qué de la tradición iba sirviendo en la eficacia del presente y no insistir con algo que está

caduco y que no funcionó. Entonces, este diálogo entre recuperar elementos valiosos y transformar elementos que requieren transformación. Porque cuando yo vuelvo a incluir el elemento tradicional en la situación actual, hay un ejercicio ahí no solo de recuperación de la tradición, sino también de transformación.



Entonces, acá está este momento donde yo por un lado, **justifico** mi proyecto y por otro lado, **diagnostico** para diseñar mi proyecto.



Acá es importante tener claro que las necesidades entonces ya son hipótesis de trabajo, esto que por ahí en un momento dice Castoriadis, que el hombre, la cultura humana, no solamente opera tratando de transformar las necesidades, sino, sobre todo, *creando las necesidades*. Es decir, esta operatoria lo que termina definiendo como lugar de la necesidad es algo que es una **construcción**.



Entonces, por un lado la necesidad es esta fuerza que me hace mover en una dirección, o no moverme en dirección a algo, como algo significativo.



Pero por otro lado, es algo que voy a ir enunciando a medida que vaya entrando en acción y que también va a ser transformado por la acción.



¿Y en la *operación de diagnóstico* qué sería importante a cuidar? Acá hay una discusión de si yo ya tengo una *idea previa*, si yo ya poseo como un *argumento* que justifica sobre qué necesidades voy a trabajar en función de este proyecto y voy a relevar datos.



Una cosa que se dice es que va a quedar muy achicada mi capacidad perceptual para ver la situación en toda su complejidad y su novedad. Entonces, sería como que yo tendría que acercarme a esa experiencia de observación *sin argumentos previos*.



Por otro lado, *sin argumentos previos* no veo nada, porque justamente si algo arma la percepción es tener alguna *dirección*. O sea, si yo no tengo preguntas sobre las que voy a indagar, ¿cómo percibo?, ¿cómo relevo datos?, ¿de qué...? O sea, los datos también son una *hipótesis*.



Entonces, acá también tendría que cuidar, por un lado, que estos argumentos iniciales no fueran tan *rígidos*, no tengan la forma de la *certeza*, que no funcionaran dogmáticamente, porque ahí podría tener problemas cuando salga a hacer todo este primer movimiento exploratorio. Todo este movimiento inicial va a tender solamente a *ratificar* lo que era verdadero, antes de hacer la *exploración*.



Y por otro lado, que tenga algún nivel, que no me pase al revés, que no sea una cosa tan *sin forma* de nada, que no haya así enunciado nada, o sea, ¿relevar datos de qué?



Bueno, esto es todo un ejercicio. Lo que necesitamos es que estos argumentos previos de la justificación del proyecto me den más que contenidos, direcciones, el tema de **direccionalidad**.

-Bueno, yo estoy queriendo trabajar apuntando a tales cuestiones, aunque sin rellenar demasiado esa dirección, con que los procedimientos serían tales...-

-No, con eso esperar un poco...-.

Con lo cual, me va a quedar -si yo logro esto- cierta **plasticidad en el momento exploratorio**. Cuando tenga un *diagnóstico* también me va a quedar algo como **amplio** para diseñar un plan. No me va a quedar un diagnóstico en el sentido de: "*a esta gente le va a pasar tal cosa, lo que necesita es tal cosa y fin de la cuestión...*", sino que me va a quedar un enunciado de necesidades -para que yo pueda armar un plan- que pueda a su vez tener sus *desvíos*, tener como cierta *hostilidad*, para resignificar a medida que yo vaya plasmando proyectos y vayan apareciendo cantidades de elementos *novedosos* que me desafían para ver como voy resignificando las propuestas iniciales.



Entonces, que el diagnóstico sea mas bien la posibilidad de establecer un *punto de partida*, no todo un camino. Esta cuestión de ir anunciando un camino en un espacio, pero que tenga la posibilidad de ir **albergando la novedad**, albergando al *otro*, albergando lo que se va produciendo y crea diferencia.



Entonces, momento de **diagnóstico**.



Después, ya está la construcción del **plan**. Tenemos que diseñar una estructura:

- ✿ "*Paremos ahí,*
- ✿ *voy a intervenir al sector,*
- ✿ *voy a actuar en función de tales necesidades,*
- ✿ *tales necesidades son relevantes,*
- ✿ *por estas justificaciones,*

- ✿ *y tienen un orden de prioridades,*
- ✿ *y esta tiene este nivel de prioridad,*
- ✿ *que no necesariamente tiene que ser el número uno, porque a veces un proyecto es viable porque hay diez prioridades,*
- ✿ *mi proyecto apunta al número cuatro,*
- ✿ *y las otras tres son inabordables para su organización,*
- ✿ *pero este que está al nivel cuatro sí se puede abordar,*
- ✿ *y qué cosas son necesarias como recursos para hacer posible que el proyecto se lleve a cabo,*
- ✿ *y si esas condiciones se cumplen –o no– para armar un plan,*
- ✿ *entonces, este plan vale la pena relevar por esto,*
- ✿ *el proyecto es relevante por esto,*
- ✿ *la situación en la que partimos es tal,*
- ✿ *y es factible,*
- ✿ *a partir de que nosotros sostenemos que los recursos que necesitamos para llevarlo adelante (y que tenemos) son tales.... "*



Bueno, plan...



¿Cómo hacemos? El **trabajo de diseño**, que consiste en cómo bajo un *propósito* a una secuencia de *acciones*. **Un plan es una secuencia de acciones**. Es como levantarse a la mañana y decir: hoy al mediodía viene gente a comer a mi casa, está todo desordenado, en la alacena no hay nada, tengo tanto tiempo para preparar y lo voy a hacer de este modo.....



Primera cuestión: no perder de vista lo que quiero obtener. Eso va a ser un elemento que todo el tiempo me permita evaluar. No es cuestión de lograr cualquier cosa. El proyecto va a ser montado para algo, que tiene que ver con obtener determinada producción. Tengo que lograr una situación X. Mi punto de partida es A. Y yo tengo que llegar a X.....



Eso funciona como elemento **evaluador**. Estoy sosteniéndome en la **dirección** hacia la que quiero ir. Muy bien. ¿Cómo? ¿Cuánto tiempo tengo? En general, hay una cuota de **tiempo**. A veces los tiempos son muy estrictos, porque en función del proyecto que yo tengo, el tiempo está como muy acotado, muy justo. A veces tengo tiempos como más amplios... De todos modos, sean como sean los tiempos, el tiempo pasa. Entonces, las primeras cosas que yo tengo que diseñar es que las acciones son un modo de gastar tiempo. Luego, cuando yo diseño acciones tengo que ir pensando: "*esto es tanto tiempo, esto otro tanto tiempo y aquello tanto tiempo...*".

Diseñar acción es un modo de temporalizar. Si yo dejo esto para el final de todo, pierdo mucho tiempo. Muchas veces lo que se hace es: primero, diseño todo el plan y después me ocupo del tiempo. Entonces, resulta que yo tenía quince días y el plan iba para los seis meses.... Resignificar un plan tan desajustado en el tiempo es casi empezar a escribir el plan de nuevo. Es como que yo no dialogué con esta variable. Después no puedo recortar el plan, sino que ya directamente tengo que planear otra cosa, porque esta está como muy desajustada. Si de entrada yo voy dialogando con la variable del tiempo, seguramente voy a tener que hacer ajustes al final. Pero ajustes, no que voy a tener que tachar todo.

ESPACIO.

- ✿ ¿Dónde?
- ✿ Bueno, en casa van a venir 50 personas y vamos a discutir.
- ✿ Bueno, muy bien. ¿Cuánta gente entra en casa?
- ✿ La gente ocupa lugar,
- ✿ Los materiales ocupan lugar,
- ✿ -los dispositivos ocupan lugar....

Entonces, el lugar alcanza o no alcanza según las acciones que yo quiera montar en estos espacios y las características que tienen que guardar, o sea, ¿qué me tiene que ofrecer el lugar para que sea un lugar para ese proyecto? Si tiene que ser techado, qué pasa con la luminosidad, qué sucede con las temperaturas... (todas esas cosas).

Hay proyectos que le piden a los espacios, como que son muy dúctiles en el sentido que con poco, con escasa definición de espacio, yo lo puedo hacer igual. Hay proyectos, hay planes, con mucho contenido espacial, o por extensión, o por cualidades que el espacio tiene que tener (que esté aislado, que sea silencioso...). Depende de lo que yo quiera hacer. Bueno, no es lo mismo. En un caso, el tema del espacio va a ser muy fácil, muy rápidamente cualquier cosa se haría. Pero en otros casos, el tema del espacio va a ser de dónde uno saca un lugar con todos estos problemas.



¿Qué hacemos en el interior de esos espacios? Ahí hay que empezar a pensar que va a haber que hacer **tareas**, que el proyecto es como una gran tarea que yo voy a desglosar en *tareas intermedias*, que son como los pasos que vamos a ir cumpliendo para pasar de la situación inicial a la situación que yo planteo como deseable.



Ahí va esto que decíamos de la *capacidad imaginante*. La acción comienza con poderme imaginar una acción. Yo tengo que trasladarme de *acá* hasta *allá*, ¿Cuales serían los pasos que yo tendría que dar para ir armando un camino en el medio, que vaya creando gradualmente estas modificaciones? Esto es difícil. Cuanto más pueda trabajar yo este modelo de acción en el terreno de lo imaginario, más posibilidades tengo de que el proyecto funcione.



De todos modos, el imaginarme la acción lo que me permite es sostener cada vez con mas claridad la **dirección** hacia donde voy (no tanto que después eso sea efectivamente lo que hagamos...). O sea, todo este juego de irme imaginando pasos de acción entre donde yo *parto*, a dónde yo *llego*, lo que me da es cada vez mas nitidez de a *dónde* voy. No tanto por dónde voy a ir, porque después lo que va a pasar es que voy a tener que improvisar (que cuando yo ponga en marcha el primer paso, pasen cosas que no sean todas las que yo tenía previstas para dar el segundo paso, y yo ahí tenga que rectificar). Pero es como que yo ya tengo mucha mas nitidez en la representación de a *dónde* quiero llegar. Porque me obligó el ir armando el modelo, me obligó a ir definiendo con más fuerza los componentes de la situación deseada.



Tengo también como más **capacidad operatoria** cuando ya esto se pone en práctica. "*Podríamos desviar por acá, o no. Si desviamos por acá nos vamos de la dirección*". Para poder improvisar necesito tener bastante en claro lo que quiero, porque ahí es donde yo puedo ir rediseñando los pasos a partir de este modelo inicial que yo entablé.



Acá hay un juego con los espacios y el tiempo que es muy importante. Hay que establecer con nitidez qué es **secuencial**, en el sentido de qué viene primero y qué viene después. Y qué es **simultáneo**. Siempre en un proyecto

hay cuestiones de acción que son *simultáneas* y cuestiones de acción que están en *secuencia* (uno antes, otro después).



Cuando voy armando el diseño es importante establecer lo que es *secuencial* y lo que es *simultáneo* y además lo que se llama los **caminos críticos**. Hay algunas cosas que tienen que pasar previamente a que otras pasen. ¿Por qué es importante establecer esos momentos? Porque si ahí hay demoras, la demora va a ser sobre datos que tenía en el diseño, o sea, ese tiempo que se me desajustó en ese paso después va a incidir sobre el tiempo que tarda la realización. Entonces, tengo que calcular, ver que tiene que haber una cierta *flexibilidad*, porque si yo tengo calculado todo como muy idealmente a tiempo real después siempre hay desajustes (Ejemplo: salí de compras, llegué a la carnicería –nunca hay nadie–, pero da la casualidad que justo ahora hay varias personas y encima está la señora que se pone a hablar con el carnicero y todo se me demoró y entonces llegué tarde a aquel lugar donde tenía previsto ir a determinada hora...).



Esto no es poca cosa. Y es aplicable al dinero que se gasta, o sea, como vamos a financiar el proyecto. El tiempo muchas veces está asociado a la **factibilidad financiera**, porque yo arranco con tanta plata pero calculo que a tal altura voy a tener otra plata, que si no la tengo eso me va a producir demoras en la llegada, y entonces no puedo conseguir todo eso. O cuestiones de otro orden, climáticas, (teníamos una actividad al aire libre y diluvia, tenemos que esperar a que cambie el tiempo..), toda una cantidad de cosas....



Una vez que tengo diseñado ese modelo de acción ¿quiénes lo van a **revisar**?. Muchas veces confundimos a quien diseña el proyecto con la persona que hace todo. Bueno, a veces sí uno hace todo, pero a veces uno dirige un equipo y ese es su lugar en el proyecto. Entonces, tiene que ir asignando tareas (quiénes van a hacer, qué, cuándo, con qué, dónde...) y

cómo les voy comunicando esto que yo construí cuando lo diseñe, cómo voy trabajando con ese equipo de gente para que también puedan apropiarse ellos de esto de a *dónde queremos llegar*. Porque no siempre los trabajos de diseño son en conjunto. Yo daba el ejemplo de la escuela. Bueno, yo ya llegaba con un proyecto. Mi proyecto fue aprobado, pero yo quería trabajar con los maestros tal cosa, para que a su vez ellos trabajen con los alumnos tal cosa. Bueno, si quiero que todo eso sea así voy a tener que ir trabajando una serie de tareas donde los otros que no estuvieron en el diseño se pueden ir apropiando de a *dónde vamos* y hagan propia esta dirección que yo fui construyendo en el trabajo mío.



Los proyectos tienen que tener un carácter de **receptividad** muy alta. Esto es posible no sólo si yo soy muy eficiente calculando tiempos, dinero, lugar (y otras cosas más...). Esto es posible si yo además calculo la presencia del *otro* como una presencia valiosa al interior de esto que diseñe. Y eso va *deformar* este movimiento inicial que yo establecí como diseño de punto de llegada. O sea, un diseño también tiene *potencia* si yo –cuando voy a comunicar, por ejemplo, en el conjunto de maestros– me digo, bueno, podríamos trabajar y aceptar que el maestro va a traer diseños propios, diseños de otro lado, otras ideas sobre esa necesidad, otros sentires y que en cierto sentido yo ya formalmente no vuelva al tiempo de *diagnóstico*. En cierto sentido, estoy albergando nuevos antecedentes, nuevas estridencias y que esto puede rediseñar al interior de ese diseño, ése que tiene que ser protagonista, para que lleguemos juntos a esta situación de llegada que yo establecí. Entonces, un lugar para el *otro*, porque si no se confunde de que la cosa ya está muy cerrada que el otro dice: "mira, te felicito...". O tiene que haber mecanismos altísimamente coercitivos para que esa persona lo haga a raíz no de apropiarse de nada, sino de eludir las acciones a la que se vieron *indispuestos*....



Y ahí ya estamos hablando de otra cuestión, de que una secuencia de acciones, o un proyecto, puede ser hecho formalmente, pero eso no me va a garantizar la transformación de una situación si alguien que lo está realizando no ve como *propio* ni el camino, ni la necesidad de la que partimos, ni el punto de llegada. No es con el *otro* que formalmente hicimos todo el programa, pero en realidad no se cumplió el corazón del proyecto que era transformar una situación de necesidad.

-Ser partícipe no sé si tiene que ver con que esté presente en todo el proyecto, que esté al tanto.-

Exactamente, no solo que esté al tanto, que tenga un lugar de inclusión profundo en el tramo en el que está. Que comprenda, que modifique, que intervenga, que este albergado por una escucha.

-Esto pasa por ciertos mecanismos de poder.-

Claro diseñar un proyecto es un ejercicio de poder.

-Y hablar con el otro también, el otro va a acceder al que tiene cierto poder...-

Por eso insisto que son ejercicios de fuerza. Un proyecto es una operatoria. A una situación en dónde los campos de fuerza están puestos de determinada manera, yo hago fuerza para transformar la dirección. Del otro lado, no me queda la nada cósmica. Va a haber elementos que se resisten y se opongan, elementos que se alían y acumulen contra una dirección. Y las resultantes pueden ser múltiples. En ese sentido, todo proyecto es **político**, es plasmar una política de cosas. ¿Cuál es el lugar del *otro*? Si yo pretendo que el *otro* ejecute este proyecto como *propio*, tengo que darle un lugar. Ahora, no necesariamente el lugar es estar en todos los lugares de gestión y diseño. Lo que pasa es que el diseño es un paso a la gestión....



A medida que se va plasmando un proyecto, llega un momento en que hay que darlo por finalizado, ¿Cómo sé que un proyecto terminó?. Porque hay definiciones de cual es la **meta**. Esto es importante. No es que hacemos lo que podemos (como podemos). No. Un proyecto es que yo voy, cumplo un recorrido, voy de *acá* hasta *allá* y cuando llegué a *allá*, claramente este proyecto se cumplió. O sea, yo tengo *algo* para apropiarme y *algo* para cerrar, para despedirme. Por eso, es todo un trabajo sobre la forma, y después puedo evaluar cuánto logré (o no) eso que yo me proponía inicialmente.



Ahí hay todo un trabajo sobre el cierre que es el **momento apropiativo**. A veces, además de poder hacer un proyecto, cómo hacemos para que además esto se inscriba como **logro**. Entonces, ahí aparece el tema de darle **visibilidad** al cierre del proyecto, que así como lo abrí (con tales pasos), haya como una marcación sobre el cierre, que el cierre pueda tener algún componente de lo *festivo*. Lo *festivo* en las culturas tiene como toda una cosa de integrar la emoción, la experiencia emocional de decir "*bueno, el momento de llegada...*", concretud de algo. Entonces, la conciencia festiva como conciencia de la capacidad de producir.



Acá volvemos a esto de Castoriadis y la definición de *autonomía*. Habíamos mencionado que un proyecto es una construcción en dirección a la autonomía: *aparte de lo que yo logre, que me dé conciencia de la fuerza que tengo*. Y que así como pude esto, podría otras cosas en relación a la misma necesidad (u otras necesidades mías y de otros) que me fortalezca. También la posibilidad de dejar memoria, de dejar legado. Entonces, ¿cómo se registra eso que se construyó?. Así como mi proyecto partió de una herencia, no la negó (por eso decíamos *relevamiento de datos y antecedentes*), que se incluya ahora como historia viva, no importa cuál fue su resultado. Porque aún si como camino mostró que no era por ahí por

donde era la cosa, es importante dejar registro justamente para no tomarlo nuevamente.



Esto de la fiesta me pareció importante, esto de la fiesta como un modo de la conciencia, conciencia festiva. Porque la noción del *proyecto* tiene mucho que ver con ir haciendo momentos de integración, como que la acción en esto, es *pensamiento*, lo *motriz* propiamente dicho y las *emociones*. Y todo el tiempo el proyecto va a plasmar la capacidad de acción, la capacidad de imaginar, esta fuerza inicial de la necesidad y el miedo, o sea todo el tiempo hay una alquimia en el tejido, entre estas fuerzas de acción y el miedo que funciona como un elemento que tengo que ir incluyendo y transformando en este proceso.



En ese sentido, el proyecto será como el modelo de un proceso. Para iniciar un proceso real tengo que tener una *dirección*. Y que después pueda ser *evaluado*. De todos modos, para evaluar un proyecto no hay que esperar hasta el final, hay que ir instalando paradas al interior del proceso para ir rectificando. Esto es importante, que eso ya este previsto de entrada, como cuando uno tiene la torta en el horno, bueno, no espero los cincuenta minutos para ver si se quemó, o si sigue cruda.....

