

Silvia NAVARRO PEDREÑO

# PENSAMIENTO CREATIVO Y ACCIÓN SOCIAL INNOVADORA

De las ideas a los proyectos transformadores



Silvia Navarro Pedreño

# **PENSAMIENTO CREATIVO Y ACCIÓN SOCIAL INNOVADORA**

**De las ideas a los proyectos transformadores**

**EDITORIAL CCS**

**Página web de EDITORIAL CCS: [www.editorialccs.com](http://www.editorialccs.com)**

© Silvia Navarro Pedreño

© 2020. EDITORIAL CCS, Alcalá, 166 / 28028 MADRID

*Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.*

Diagramación editorial: Nuria Romero

Diseño de portada: Olga R. Gambarte

Ilustraciones: Laia Giné Ventura

ISBN: 978-84-9023-893-6

Depósito legal: M-9360-2020

Fotocomposición: AHF, Becerril de la Sierra (Madrid)

Imprime: TRAZZOSS PRINT S.L.

*A mis padres, Carlos y María,  
que me han enseñado  
el valor del esfuerzo y la constancia,  
y el humilde orgullo por lo que,  
al fin, soy capaz de crear.*

*Y ojalá pudiera contar aquí la mitad de las cosas  
que solía decir Alicia cuando empezaba con  
su palabra favorita, «Imaginemos».*

LEWIS CARROLL

*A través del espejo y lo que Alicia encontró allí*

*... ¿y de qué sirve un libro —pensó Alicia—  
si no tiene ilustraciones ni diálogos?*

LEWIS CARROLL

*Alicia en el País de las Maravillas*

# Índice

UN PRINCIPIO. A punto de entrar en la casa del espejo ..... 13

## I. LOS CONCEPTOS

### ¿POR QUÉ LE LLAMAN INNOVACIÓN SI QUIEREN DECIR...?

- 1. Alicia y su equipo en el tablero de ajedrez**  
(primer movimiento de la partida).  
Cada peón se mueve para encontrarse con los otros  
y juntos estudian el terreno y su estrategia ..... 27
- 2. Mapa de ruta por el País de la Innovación**  
(itinerario 1) ..... 31
- 3. Alimentando el espíritu innovador,  
dando las primeras pistas: «LÉEME»** ..... 33
  - Creatividad e innovación: el tándem ideal  
para llegar lejos ..... 33
  - Ingredientes básicos de la innovación:  
añadir, mezclar y cocinar a fuego lento ..... 45
  - Roles en juego para tomarse en serio la innovación ..... 55
  - El poliedro o las mil caras de la innovación ..... 63
  - Cualquier pretexto para no innovar está hoy fuera  
de contexto ..... 80
  - Cinco ideas fuerza en mano y ciento volando ..... 89
- 4. El rincón de pensar.** Y de premio, algunas preguntas  
inspiradoras para empezar ..... 90
- 5. Obrador 1: Hay vida inteligente en martes**  
(o, si nos lo proponemos, cualquier día).  
Del RIP al RAP. De los proyectos que «descansan en paz»  
a la reflexión y el aprendizaje a partir de proyectos ..... 94
- 6. Diario de viaje:**  
partimos con viento favorable ..... 101

II. LAS RAZONES  
EN LA ACCIÓN SOCIAL,  
NOS SOBRAN LOS MOTIVOS PARA INNOVAR

1. **Alicia y su equipo en el tablero de ajedrez**  
(segundo movimiento de la partida).  
Buscando que el Rey y la Reina salgan de su fortaleza  
para avanzar cómplices con los peones ..... 105
2. **Mapa de ruta por el País de la Innovación**  
(itinerario 2) ..... 109
3. **¡Oportunidad!: se traspasa la acción social,  
razón aquí**..... 111
  - Cuando despertó, el dinosaurio ya no estaba allí ..... 111
  - ¿E la nave va en la acción social? ..... 123
  - Nuestro problema es la forma de ver y de abordar  
los problemas ..... 136
  - Construyendo nuevas cartas de navegación:  
«Aquí no yacen dragones» ..... 148
  - Reinventar la sociedad, nos va la vida en ello..... 157
  - Cinco ideas fuerza en mano y ciento volando ..... 170
4. **El rincón de pensar.** Y de premio, algunas preguntas  
inspiradoras sobre el sentido (y lo sentido) de innovar  
en la acción social ..... 172
5. **Obrador 2: Hay vida inteligente en martes**  
(o, si nos lo proponemos, cualquier día).  
Horizontes cercanos: de la acción social que queremos  
a la acción social que hacemos (posible)..... 174
6. **Diario de viaje:**  
verificando en el mapa el destino deseado ..... 185

III. LOS ACTORES  
SER O NO SER CREATIVO, ESA ES LA CUESTIÓN

1. **Alicia y su equipo en el tablero de ajedrez**  
(tercer movimiento de la partida).  
Todas las figuras se encuentran en el centro del tablero;  
ya no cuenta el color y todas tienen igual valor ..... 189

<b>2. Mapa de ruta por el País de la Innovación</b> (itinerario 3) .....	193
<b>3. Todas las personas del verbo innovar</b> .....	195
• Maneras de vivir: ¿somos colonos o pioneros?.....	195
• El oráculo de la creActividad: «conócete a ti mismo».....	216
• La creatividad, esa bella durmiente: el despertar del poder creativo del otro .....	239
• De la gente corriente a los equipos extraordinarios (y no es un milagro) .....	261
• Tiempos sin fronteras, de alianzas, de creer y crear juntos .....	284
Cinco ideas fuerza en mano y ciento volando .....	299
<b>4. El rincón de pensar.</b> Y de premio, algunas preguntas inspiradoras para todos y cada uno .....	301
<b>5. Obrador 3: Hay vida inteligente en martes</b> (o, si nos lo proponemos, cualquier día). Juego de espejos: de lo que somos a lo que podemos llegar a ser y crear con otros .....	303
<b>6. Diario de viaje:</b> se suman nuevos compañeros de travesía y seguimos avanzando juntos.....	321

#### IV. LOS PROCESOS

#### **ATENCIÓN, SE CREA..., ¡RETOS, IDEAS, ACCIÓN!**

<b>1. Alicia y su equipo en el tablero de ajedrez</b> (cuarto movimiento de la partida). Libertad de acción y de movimiento para todas las figuras, cualquier cosa puede suceder.....	325
<b>2. Mapa de ruta por el País de la Innovación</b> (itinerario 4) .....	329
<b>3. Topografía de la experiencia creActiva</b> .....	331
• Proceso creativo, meridiano cero: cruzando la línea invisible entre imaginación y realidad.....	331
• Exploradores del espacio social: del rastreo de la realidad a los retos creativos .....	354

- Se avecina una tormenta... de inspiración:  
del reto creativo a las ideas innovadoras ..... 371
  - Aterrizar ideas a la práctica para que vuelen alto y lejos:  
de la idea al proyecto innovador ..... 387
  - Enseñanzas «kilómetro 0»: de la práctica innovadora  
a las «lecciones aprendidas» ..... 402
  - Cinco ideas fuerza en mano y ciento volando ..... 414
- 4. El rincón de pensar.** Y de premio, algunas preguntas  
inspiradoras, ya puestos de pleno en tarea..... 416
- 5. Obrador 4: Hay vida inteligente en martes**  
(o, si nos lo proponemos, cualquier día).  
Cuestión de ingenio, más que de genios:  
del desear realidades al realizar deseos ..... 418
- 6. Diario de viaje:** paso a paso, cada etapa de nuestra  
ruta hace que el destino final valga todavía más la pena ... 429

## V. LOS CONTEXTOS

### **CREAR ECOSISTEMAS IDEACULTORES EN LAS ORGANIZACIONES**

- 1. Alicia y su equipo en el tablero de ajedrez**  
(quinto y último movimiento de la partida).  
Jaque mate a lo imposible, todas las figuras ganan  
la partida y se coronan..... 433
- 2. Mapa de ruta por el País de la Innovación**  
(itinerario 5) ..... 437
- 3. En este cambio de época, ¿otras organizaciones  
son posibles?** ..... 439
- Érase una vez... las organizaciones: sobre cómo  
llegamos hasta aquí y hacia dónde ir ..... 439
  - Desorganizar la organización ..... 457
  - Alma, corazón y vida en las organizaciones ..... 476
  - Las organizaciones que sí amaban a las personas ..... 487
  - El liderazgo ya no es lo que era... ni solo de quien era ... 500
  - Cinco ideas fuerza en mano y ciento volando ..... 518

<b>4. El rincón de pensar.</b> Y de premio, algunas preguntas inspiradoras, porque el contexto sí que importa (y mucho).....	520
<b>5. Obrador 5: Hay vida inteligente en martes</b> (o, si nos lo proponemos, cualquier día). ¡Organización súper viviente a la vista! de la transformación de los contextos organizativos al Buen Vivir en el trabajo .....	527
<b>6. Diario de viaje:</b> cualquier travesía solo vale la pena si, al llegar a su fin, ya no somos los mismos.....	538
 UN FINAL. ¿Quién lo soñó? .....	541

# Un principio

## A punto de entrar en la casa del espejo

*¡Qué bonito sería que pudiéramos entrar en la casa del espejo!  
¡Estoy convencida de que tiene cosas preciosas!  
Imaginemos que hay alguna manera de entrar en ella...  
Imaginemos que el espejo se vuelve tan suave como un velo de gasa,  
y que podemos entrar. ¡Caramba, se está convirtiendo en una  
especie de neblina! Será muy fácil atravesarlo.*

LEWIS CARROLL

*A través del espejo y lo que Alicia encontró allí*

Atravesar un espejo es cruzar una frontera y quien se arriesga a dar ese paso, muchas veces temerario, siempre espera encontrar otro mundo o, mejor aún, otros mundos. Siente una cierta sensación de vértigo y enfrenta también la consiguiente confusión que trae aparejado tal atrevimiento. Busca, incluso, permitirse ser otro, reinventarse, perderse..., que es la condición indispensable para descubrir algo y poder encontrarse a uno mismo en algún momento. Escribir, doy fe, tiene mucho de eso, de aventura que te transforma. Y si, además de transformar a quien escribe, el relato sirve para hacer saltar alguna chispa que prenda e ilumine, que provoque algún cambio en los demás, en su entorno más o menos cercano, entonces, podemos decir que se ha producido el milagro.

Este libro nace del poder mágico de las ideas en acción<sup>1</sup>, del deseo de ver y de vivir la acción social desde el otro lado del espejo, desde otro lugar, desde otros territorios que explorar, desde otras realidades posibles, buscando encontrar algo nuevo y hasta asombroso. Mi relato es fruto también del convencimiento esperanzado de que siempre es posible participar en otras realidades diferentes que, aun siendo desconocidas, pueden estar más cerca de nosotros de lo que solemos creer. Sin relatos desde los que construir nuevos imaginarios y posibilidades de crear, la acción social se agota, respira cada vez con más dificultad, se fatiga, se mueve lenta, a tientas y tropieza, se inunda de mentes cerradas, brazos caídos y corazones heridos, hace aguas. Esa pérdida de rumbo y de perspectiva de futuro creo que tiene mucho que ver también con lo olvidado, con

---

<sup>1</sup> Esas ideas en acción es a lo que a mí me gusta llamar «creActividad».

haber ido dejando atrás lo esencial, el sentido profundo de una acción social que será crítica e implicada, creativa, innovadora y transformadora o no será.

Todo lo que pretende este libro se podría resumir en la palabra favorita de Alicia: «imaginemos», porque imaginar algo es el primer paso para que suceda. Eso es lo que le ocurrió a ella que, sin darse apenas cuenta, el espejo se empezó a fundir como si fuera una reluciente neblina plateada y, al instante, acabó en un universo maravilloso donde todo se veía al revés y estaba patas arriba. Aquel país imaginario estaba lleno de lugares y personajes extraños y fascinantes, donde sucedían cosas disparatadas, convertido todo ello en un tablero gigante de ajedrez. Ahí se libra una particular partida que pone en jaque las reglas del juego y todo lo previsible. En ese mundo alternativo y anárquico, Alicia es invitada a formar parte del juego, en una fascinante metáfora de lo que es el proceso de aprendizaje, transformándose en un peón blanco, para acabar tras once jugadas, al final de la partida, coronada, convertida en la Reina Blanca<sup>2</sup>.

Me parece que la aventura de Alicia, creada por la portentosa y desbordante imaginación de Lewis Carroll en sus dos entregas<sup>3</sup>, el cual rompió radicalmente con la literatura moralista de su época, por más que erróneamente muchos la asocian con el mundo infantil, es una potente metáfora de la vida de todos. Sí, de todos, también de la vida de los adultos, en su dimensión más lúdica, original, evocadora e inspiradora, porque nos ayuda a reflexionar, incluso sobre lo que, en un primer momento, parece que se ha sacado de sitio y se le ha dado la vuelta o que no tiene sentido alguno, para acabar al fin teniendo múltiples lecturas y significados. En el mundo extraño que descubre Alicia, el salto del sentido común al sinsentido es lo que hace del disparate poético una búsqueda de sentidos diferentes. Acompañar a Alicia en sus andaduras por el mundo de lo maravilloso, para el lector es como caer en un agujero sin fondo de símbolos, significados y claves, también de situaciones y personajes multidimensionales. En las dos historias de Alicia, todo entra, todo cabe, todo puede suceder. Su lectura es un Big Bang permanente, que nos hace volar y nos sumerge en lo

---

<sup>2</sup> Lewis Carroll, *A través del espejo y lo que Alicia encontró allí* (Barcelona: Planeta, 2018).

<sup>3</sup> Me refiero al libro *Alicia en el País de las Maravillas*, publicado en 1865, siete años antes de *A través del espejo y lo que Alicia encontró allí*. Las constantes referencias y citas que aparecen a lo largo de mi libro pertenecen a ambas obras. Señalaré en cada caso a cuál de las dos historias me refiero.

más profundo y subterráneo, ese espacio donde el sueño y el sin-sentido se funden y se confunden con la realidad y la normalidad más cotidiana.

Por eso, las historias de Alicia nos devuelven, a pesar de la edad que tengamos, al tiempo de la infancia, del despertar, del descubrimiento y del acontecimiento, también de la curiosidad, de la ingenuidad, de la ilusión y la sonrisa. Lo que su autor consigue es escribir una hermosa y poética carta de amor a la infancia. En este sentido, Virginia Woolf, gran admiradora de Carroll, en la introducción que hace de la obra completa de este, decía: «No son libros infantiles, son libros que nos convierten en infantes». Yo, personalmente, reconozco que de niña disfrutaba enormemente leyendo el cuento de *Alicia en el País de las Maravillas*, creo que sobre todo porque no entendía nada, y volvía a él una y otra vez, pero ahora me doy cuenta de que lo hacía sin la necesidad ni la pretensión de comprender, por puro placer de intuir, sospechar, dudar, imaginar..., de habitar de algún modo aquel mundo que me parecía diferente a todo. Tengo claro que si de adultos somos capaces de entregarnos de tal forma, sin filtros ni defensas lógicas y racionales, a las historias que Carroll dedica a Alicia, podemos incluso disfrutarlas aún más que en la infancia.

Es más, me atrevería a afirmar que ahora de adulta es cuando más me identifico con Alicia. La protagonista de Carroll se nos revela como una niña correcta y muy formal, educada en los modelos y modales victorianos, de pronto, puesta en un país de locos, donde entender lo que sucede es misión imposible y cualquier razonamiento salta por los aires en el momento más insospechado. Acaso el mundo actual donde vivimos hoy, en muchos aspectos no tan maravilloso, no diste tanto de eso. Alicia observa todo con cierta distancia, se sorprende constantemente y, en multitud de ocasiones, discute con los excéntricos personajes del País de las Maravillas, buscando añadir a este algo de sensatez. Incluso expresa, en más de una ocasión, su temor a no poder regresar nunca más a la normalidad confortable de su mundo de procedencia. Pero está claro que le puede más la curiosidad y su deseo de explorar y descubrir, por eso continúa incansable hasta el final. Volviendo a las realidades con las que hoy convivimos quienes trabajamos en la acción social, seamos sinceros: ¿quién no se ha sentido muchas veces como Alicia?

Por todo esto que vengo desgranando hasta aquí, me ha parecido que Alicia es una buena guía y compañera de viaje para abordar el tema de la creatividad y la innovación entre los que laboramos hoy en la acción social. Alicia nos enseña el ingente impulso

transformador que genera, a pesar de los más variopintos avatares y tribulaciones hallados por el camino, el deseo de conocer y de experimentar sin límites y de un modo diferente, en pos de un deseo, de una meta apasionante. Además, las historias de Alicia también nos conectan con la complejidad, con la incertidumbre, con infinidad de realidades fragmentarias, con el necesario viaje de la realidad a la ficción (y viceversa), con el diálogo posible entre la lógica y la fantasía, y con la creación de nuevos mundos que tienen sus propias normas, poblados de personajes insólitos e imprevisibles que nos remiten a la idea de cómo vemos al otro, siempre diferente a nosotros, y cómo nos vinculamos (o no) con él. Sin duda, visto así y desde el momento actual, Carroll fue un gran visionario, ¿no os parece?

Cuando me planteé el reto de escribir este libro, partiendo de la reflexión y de los materiales que había ido creando para talleres y seminarios sobre creatividad e innovación en el campo de la acción social<sup>4</sup>, desde el primer momento, tuve claro cómo quería que este fuera. Deseaba y me interesaba escribir algo parecido al libro que a mí me hubiera gustado encontrar cuando, ya hace bastantes años, empecé a explorar sobre la creatividad y la innovación, y sobre cómo ir introduciendo lo que iba descubriendo en el ámbito de la acción social. Ávida, buscaba y leía en un mar diverso y disperso de obras sobre esta temática que, progresivamente, iban teniendo cada vez mayor presencia en las librerías. Pero muchas veces se trataba de obras contextualizadas en otros ámbitos y no pensadas en clave de ayudar a la transferencia práctica en nuestro campo profesional. Así, asumiendo que mi destino de alma inquieta me hace especialmente proclive a militar en causas creativas, en tal cuestión identifiqué un reto desafiante. Se trataba de inventar, de crear y de experimentar, para volver a crear, para aprender, desaprender y reaprender. Eso me motivaba y me estimulaba enormemente porque, como dice mi querida amiga poeta Begoña Abad: «Nací para aprender / y saberlo me mantiene / humildemente feliz / y eternamente asombrada»<sup>5</sup>.

Fue así como, poco a poco, fui generando un cierto conocimiento y bagaje que me posibilitaban, no solo continuar alimentando desde un espacio crítico, de libertad y de compromiso, el relato

---

<sup>4</sup> Me refiero siempre en este libro a la acción social en un sentido amplio (servicios sociales, educación, salud, etc.).

<sup>5</sup> Begoña Abad, *Diez años de sol y edad. Antología 2006-2016* (Zaragoza: Pre-gunta, 2016), 65.

sobre lo necesario de, a la luz de los nuevos tiempos, repensar la acción social e innovar, sino, además, poder dar pistas sobre cómo hacerlo. Y eso pensaba que era importante poderlo compartir. Así que siguiendo las recomendaciones de la Reina Roja cuando le dice a Alicia, hacia el final de su aventura: «Di siempre la verdad, piensa antes de hablar, y ponlo después por escrito»<sup>6</sup>, emprendí la tarea que me ha llevado a encontrarme aquí con vosotros. Ahora bien, permitiéndome la licencia de saltarme en parte el mandato de la Reina, ya os adelanto que entre estas páginas, en lo que he puesto por escrito, no encontraréis ninguna Verdad (en mayúscula y en singular); como mucho os puedo ofrecer mis verdades siempre provisionales (en minúscula y plural), abiertas a un cuestionamiento permanente, a partir de mi pensar en constante movimiento, pero también del diálogo con otros, ahora además con vosotros.

Inicialmente, aunque de entrada disponía de una considerable cantidad de ideas y de material de partida que había ido generando con el tiempo, y que sin duda estaba convencida de que sería algo valioso para enfrentar el reto que suponía escribir este libro, pronto me di cuenta de que no era tan fácil hacerlo como había imaginado. Lo difícil era reunir todo aquello, intentando que mi relato tuviera alma y fuera más allá de un simple ejercicio de compilar y conectarlo todo, con el único fin de dar cierto cuerpo y consistencia al texto. Fue luego cuando me di cuenta de que de lo que realmente se trataba era de entregarme al desafío creativo de traer al mundo, con todo aquello y lo que a lo largo del proceso iría surgiendo, una historia.

Pero, ¿cómo hacerlo? De pronto, un día recordé algo que había leído hacía muy poco en el magnífico libro que Ursula K. Le Guin le dedica a la escritura, la lectura y la imaginación. En ese libro, esta autora nos habla de una carta que le escribe Virginia Woolf a su amiga Vita Sackville West, diciéndole: «... aquí estoy a media mañana, llena de ideas, con revelaciones y todo eso, y no puedo usarlas porque me falta el ritmo adecuado»<sup>7</sup>. Entonces explica Le Guin: «... existen los ritmos que rigen el movimiento de la memoria y la imaginación y las palabras; y la tarea del escritor es descender hasta las profundidades necesarias para poder sentir ese ritmo, hallarlo, moverse a su compás, conmovirse con él y permitir que mueva a la memoria y a la imaginación a encontrar las

---

<sup>6</sup> Carroll, *A través del espejo y lo que Alicia encontró allí*, 187.

<sup>7</sup> Ursula K. Le Guin, *Contar es escuchar. Sobre la escritura, la lectura, la imaginación* (Madrid: Círculo de Tiza, 2018), 376.

palabras». Las ideas deben bailar, entrar en movimiento en el relato. Estaba claro: esa era una buena pista.

Es más, Woolf, en su carta, habla de «una ola en la mente», una ola marina que viaja suavemente y en silencio a lo largo de infinidad de kilómetros por el océano para romper en la orilla, convirtiéndose en una espuma de palabras. Nos explica sabiamente Le Guin que el trabajo del escritor es reconocer esa ola silenciosa en medio del océano de la mente y acompañarla hasta la costa, donde descargará su historia, para volver luego, mar adentro, al océano infinito de los relatos. Gracias a Virginia Woolf y a Ursula K. Le Guin, me di cuenta de que yo también debía encontrar el ritmo. Acaso había intentado demasiado pronto traducir mis ideas en las palabras adecuadas, pero no había esperado a que llegara la ola y rompiera en la orilla. Yo quería compartir muchos hallazgos, aprendizajes, ideas, opiniones..., pero no había contemplado que se trataba de montarme en la ola, de encontrar el compás adecuado, dejando que mis ideas y mis palabras bailaran con él, que la historia que quería contar se fuera haciendo a sí misma.

Todo no es método y técnica, en todo caso ello cumple la misión de descubrir la estatua que hay dentro de la piedra. Hay que ser muy paciente, saber esperar y escuchar para, cuando llega la melodía, poder acoger y abrazar la historia, sin presionarla o forcejear con ella. Para hacer eso posible, mi principal aprendizaje ha sido el de la confianza en mí misma, en la vida que nos va nutriendo y dando lo que necesitamos en cada momento. De lo que debemos ser capaces es de valorar todo eso y aprovecharlo al máximo. Quizá todavía a ratos, aun torpemente o con cierta inseguridad, pero creo que he aprendido a hacer cada vez más mías las palabras de Peter Handke: «He empezado a escribir bajo el signo del relato. Hay que seguir. Dejar que las cosas existan. Hacerlas plausibles, exponerlas. Legarlas. Seguir elaborando la más fugaz de las materias, tu aliento; ser su artesano»<sup>8</sup>. En definitiva, se trata de asumir que lo importante, a fin de cuentas, no somos nosotros y todo lo que pensamos que sabemos, sino nuestra sensibilidad para escuchar el relato viajando a nuestro encuentro, pidiendo nacer, venir al mundo. Y una vez sucede el milagro del feliz alumbramiento, el reto es dejarle ir, dejarle ser parte del mundo, de las vidas de otros.

Este libro nace con vocación de guía, de acompañante, de compañero de viaje. Mi relato es una invitación al viaje, a imaginar, a atreverse, a probar y a experimentar, a dejar que pasen cosas y que

---

<sup>8</sup> Peter Handke, *La tarde de un escritor* (Madrid: Alfaguara, 1995), 123.

nos pasen cosas, a partir para llegar con fuerzas y el deseo a flor de piel de volver siempre a partir, a romper con los caminos trillados por el pensamiento y la acción. Este libro es una sugerencia, una incitación a leer mapas con otra mirada, a inventar nuevas coordenadas de posición y otros horizontes, a crear tiempos y espacios en los que poder reflexionar y debatir, poniendo cierta distancia de la práctica cotidiana para encontrar las claves necesarias que nos permitan repensarla y volver luego a ella para recrearla. Por eso, a medida que lo iba escribiendo, me ilusionaba cada vez más la posibilidad de que, en algún lugar, pueda haber personas y equipos que se animen, siguiendo las propuestas de reflexión y debate o de tipo práctico que hago en el libro, a vivir su propia experiencia creativa, a ir incluso más allá de mi relato, poniéndole luego palabras a su vivencia, escribiendo su crónica del viaje, creando su propio cuaderno de bitácora.

Espero y deseo, humildemente, contribuir a que quien se acerque a este libro, al menos, pueda pronunciar en voz alta, en algún momento, un «quizá» o preguntarse «¿por qué no?», después de hacer suyo el mensaje de fondo que atraviesa, de lado a lado, las páginas de este libro: hay otros caminos para la acción social, otra forma de entenderla y de hacerla, de vivirla para llenarla de vida. No nos hemos quedado sin caminos, es que hay que cambiarlos, hay que crearlos porque los de siempre ya no nos llevan a ningún lado. Estoy convencida de que esas nuevas sendas irán dibujándose bajo nuestros pies, paso a paso, golpe a golpe, si nos atrevemos a enfrentar lo desconocido, a ensayar nuevas prácticas y a darle una oportunidad a la esperanza. La clave está en, como afirma mi admirada María Novo: «... asomarnos a lo desconocido sabiendo que si nos atrevemos, podemos perder, pero si no nos atrevemos, estamos perdidos...»<sup>9</sup>.

Quiero también con este libro hacer una reivindicación del diálogo y la conversación en nuestro ámbito profesional. En tal sentido, Lewis Carroll nos da una lección magistral con sus dos entregas dedicadas a Alicia, sobre la importancia del diálogo que él sabe explotar al máximo como instrumento clave de la imaginación y la fantasía. Todos los personajes con los que se encuentra Alicia se definen, ante todo, por sus palabras y muestran gran afición a hablar, y ella no será una excepción. Entre ellos, todos discuten de todo y de nada (sobre todo de nada), juegan y se recrean con el lenguaje. No siempre es fácil entablar una conversación,

---

<sup>9</sup> María Novo, *El éxito vital. Apuntes sobre el arte del buen vivir* (Barcelona: Kairós, 2017), 38.

pero cuando se consigue, a veces, parece que no tendrá fin. Cualquier recurso vale para mantener vivo el juego, y en ello Carroll es un maestro porque inventa un lenguaje original, plagado de juegos lingüísticos, sinónimos, homónimos, seudónimos, poesía, curiosidades, paradojas científicas... En la acción social también creo que necesitamos, como el aire para respirar, tejer nuevos diálogos y conversaciones, a partir de las cuales nombrar en voz alta y compartir ideas y reflexiones diferentes a lo ya dicho, a lo de siempre. Es urgente abandonar las «palabras-jaula» que buscan fijar el sentido de todo para, en medio de tanto ruido, inventar las palabras necesarias que iluminen de otro modo lo que estamos viviendo. Y también sería bueno que en esos diálogos diéramos cabida a un modo diferente de decir, a un lenguaje renovado, menos frío, rígido, gris, abstracto, triste...

Los cinco bloques que componen mi relato enfocan a lo que para mí son los elementos esenciales que, en su conjunto y bien hermanados o articulados, sustentan la práctica innovadora: los conceptos, las razones, los actores (las personas siempre en el centro), los procesos y los contextos. La estructura de cada uno de los bloques se va repitiendo en todos ellos, como un juego de espejos que reflejan y nos hablan de temas y cuestiones diferentes, pero que componen un todo indisoluble en su conjunto y dialogan entre ellos. Como preámbulo, cada bloque se inicia con una breve historia<sup>10</sup> que hace de nodo y de hilo conductor entre las diferentes partes del libro, avanzando ideas principales de la reflexión que se desarrollará a continuación. Se trata de la experiencia de «Alicia y su equipo en el tablero de ajedrez» que, siguiendo la metáfora ajedrecística de la obra de Carroll, también juegan su partida y nos demuestran que innovar es posible, incluso en un contexto tan árido y hostil como a menudo puede ser, para cualquier cambio, la Administración Pública. Al fin, Alicia y su equipo, llevando hasta buen puerto su proyecto, consiguen también coronarse, como la protagonista de Carroll, demostrando en la práctica el poder durante la partida que pueden llegar a tener simples peones bien orquestados y focalizados todos en un objetivo común, trabajando colaborativamente. A continuación y antes de entrar de pleno en el desarrollo de los contenidos de cada tema, el lector encontrará un mapa, en forma de esquema o guión, que muestra el itinerario que se le invita a realizar y en qué etapa del viaje se encuentra en cada momento.

---

<sup>10</sup> El recurso creativo que he elegido es el del *storytelling* o el arte de contar historias, que tiene una alta potencia evocadora, metafórica y didáctica.

Concluidas todas las previas, en el cuerpo central de cada bloque, se presenta el desarrollo de contenidos, concluyendo con un resumen de las principales ideas fuerza desarrolladas. Con el fin de que mi reflexión y mis aportaciones puedan llegar todavía más lejos, de la mano de los lectores y suscitando el debate, se proponen algunas preguntas inspiradoras, vinculadas a los contenidos antes aportados. Finalmente, para tender puentes con la propia práctica y los contextos de trabajo particulares de los lectores, se introduce un espacio llamado «obrador». Como su propio nombre indica, se trata de un espacio en el que se proponen dinámicas aplicadas a la realidad de trabajo específica de cada uno, concibiendo tal trabajo como una labor, preferentemente, artesana y creativa. Se trata, pues, de un espacio en el que, además de experimentar, los participantes puedan descubrir un modo diferente de conexión con su práctica, con su equipo u organización y consigo mismo. Para terminar, un texto incompleto invita a los lectores a crear un relato sobre la ruta recorrida en cada bloque del libro, que irá configurando el contenido, como referí antes, de un cuaderno de bitácora imaginario. Tal relato se pretende que tenga una doble función: ser un ejercicio de balance y de síntesis, así como de socialización de ese relato en su propio entorno u organización, pudiendo provocar de esta forma efectos multiplicadores que inspiren nuevas conversaciones y reflexiones.

En mi propósito de que esta fuera una obra armónica y congruente, en forma y fondo, he jugado a lo largo de todo el libro con recursos creativos, dejando pista libre para que estos se acomodaran a sus anchas en el texto. Así, además del ejercicio literario que ha supuesto para mí la historia de «Alicia y su equipo en el tablero de ajedrez», el libro está salpicado de otras muchas historias, referencias literarias y cinematográficas, que pretenden cumplir una función didáctica y evocadora, conectando con otras formas de saber vinculadas no solo a lo racional sino también a lo emocional y a lo artístico. Y entre los recursos creativos que albergan las páginas de este libro, ocupan un lugar especial las preciosas y expresivas ilustraciones de Laia Giné<sup>11</sup> que, al calor de mi relato, han ido creando un universo propio. Al inicio del libro de *Alicia en el País de la Maravillas*, el narrador nos explica que Alicia empezaba a estar harta de permanecer tanto rato sentada en la orilla, al lado de su hermana y sin hacer nada. De vez en cuando, se había aso-

---

<sup>11</sup> Para conocer su proyecto *La casa de la lluna i el sol*: <https://es-es.facebook.com/lacasadelallunaielsol/>.

mado al libro que leía su hermana, pero no tenía ilustraciones ni diálogos, por lo que dijo: «... ¿y de qué sirve un libro... si no tiene ilustraciones ni diálogos?»<sup>12</sup>. Yo, como Alicia, también lo creo, pero más allá del poder conceptual, simbólico e inspirador de las ilustraciones que ya contiene este libro, ojalá su lectura estimule en sus lectores el deseo de dibujar, mental y emocionalmente, nuevas imágenes y paisajes invisibles, a la vez que sientan la necesidad de hilar muchos y nuevos diálogos dentro de ellos. Eso, además de mágico, pienso que es posible, porque leer, si es un leer de verdad, es siempre un acto creativo.

Así que vaya por delante ya mi agradecimiento a todos los lectores que se acerquen a este libro con hambre «creActiva» y, al saciarla, acaben atrapados por una sana y feliz voracidad crónica de querer saber y experimentar más y más sobre la prometedora apuesta de las ideas nuevas en acción. Ojalá no se curen nunca de tan benéfico trastorno. Gracias también a la Editorial CCS por apostar por mí y mis relatos nuevamente y, de forma muy especial y afectuosa, a Concepción Hernanz, responsable del Área de Publicaciones, siempre disponible, atenta y cómplice. Ella no puede imaginar lo mucho que me animaba cada vez que, en el proceso de escritura, me expresaba su deseo de tener en sus manos este texto y su confianza en el valor de lo que al fin sería capaz de crear. Siempre estaré en deuda también con Laia Giné por su sensibilidad y generosidad, por hacerlo todo fácil, por su arte y por la ternura y las emociones que este despierta, por ser capaz de transmitir tanto con tan pocos trazos, por la infinita humanidad de sus personajes y lo mucho que comunican (a pesar de no tener boca), por conseguir que el color negro y gris sobre el blanco del papel desprendan tanta luz.

Mi sincero agradecimiento, igualmente, a los profesionales del ámbito de la acción social en general, con los que a lo largo de todos estos años he trabajado, dinamizando diversas actividades relacionadas con la creatividad y la innovación, y gracias también a sus responsables por confiar en mí y dejarme aprender con sus equipos. No sería justo cerrar este capítulo de agradecimientos sin mencionar a Tomasa, Sonia, Toñi, Begoña, Rosa, Maria Antònia y Àngels que, con su amistad incondicional y muy de cerca, han acompañado el proceso de escritura de este libro y, sobre todo, la vida transcurrida mientras tanto, con sus días de sol y de nubes sucediéndose. Gracias también por ello a mi hermana Montse. Y,

---

<sup>12</sup> Lewis Carroll, *Alicia en el País de las Maravillas* (Barcelona: Penguin Clásicos, 2018), 25.

cómo no, gracias hasta el infinito y más allá a mis padres, a los que tanto debo. De ellos he aprendido el oficio artesano de la vida, el de quien con un esfuerzo sin límites y en tiempos muy difíciles es capaz de labrar, desde lo más humilde, la mejor vida posible para sus hijos. Ahora, con el pasar de los años, sigo aprendiendo de ellos. Mientras escribía estas páginas, observaba cómo ellos seguían entregados a su tarea creativa, haciendo sus mosaicos de colores y cosiendo trocitos de tela en labores de *patchwork*, siempre pieza a pieza, con paciencia y esmero, para seguir regalándonos belleza y cuidándonos. Sin saberlo, sin palabras, ellos me decían una vez más: «Sigue, confía, ya verás como lo conseguirás».

Y hasta aquí este inicio, este preámbulo, porque... ¿escucháis?, parece que alguien dice: «¡Dios mío, Dios mío! ¡Qué tarde voy a llegar!... Cuando el Conejo, sin más, se sacó un reloj del bolsillo del chaleco, y lo miró y apuró el paso, Alicia se levantó de un brinco porque de pronto comprendió que jamás había visto un conejo con chaleco y con un reloj en su interior. Y ardiendo de curiosidad, corrió a campo traviesa detrás de él, justo a tiempo de ver cómo se colaba por una gran madriguera que había bajo un seto. Allí se metió Alicia al instante, tras él, sin pensar ni por un solo momento cómo se las ingeniaría para salir»<sup>13</sup>.

Como hizo Alicia, os invito a caer, sin saber muy bien adónde todavía, a atreveros, aunque suponga cierto riesgo y dificultad. Al fin, si no nos atrevemos no es porque las cosas son difíciles, sino que estas se vuelven difíciles porque no nos atrevemos. Si los que trabajamos hoy en la acción social miramos a nuestro alrededor procurando ver algo, muchos signos y señales nos indican que son muchos los retos que no admiten ya espera, que ya no hay alternativa, porque las alternativas están esperando ser creadas por nosotros. No busquemos más excusas ni miremos a otro lado, pues como nos susurran al oído los versos de Fernando Teixeira de Andrade: «Llega un momento en que es necesario / abandonar las ropas usadas / que ya tienen la forma de nuestro cuerpo / y olvidar los caminos que nos llevan siempre a los mismos lugares. / Es el momento de la travesía. / Y, si no osamos emprenderla, / nos habremos quedado para siempre / al margen de nosotros mismos»<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Carroll, *Alicia en el País de las Maravillas*, 26.

<sup>14</sup> Estos versos pertenecen al poema «O medo: o maior gigante da alma». Fre-cuentemente este poema se le atribuye de forma errónea a Fernando Pessoa, pero su autor es el profesor de literatura Fernando Teixeira de Andrade (1946-2008).



## PENSAMIENTO CREATIVO Y ACCIÓN SOCIAL INNOVADORA

Las complejas y cambiantes realidades sociales nos reclaman hoy renovar nuestras respuestas y también formularnos nuevas preguntas, optar por otras lógicas de observación, comprensión y abordaje de lo social. Solo tendrán mayor sentido e incidencia nuestras prácticas si miramos desde otras perspectivas y buscamos nuevas conexiones, si nos atrevemos a ver oportunidades donde otros solo ven problemas y obstáculos, si nos damos permiso para imaginar y explorar inéditos itinerarios de acción, liderando así el cambio.

Este libro que trenza lo teórico y lo conceptual con lo práctico y lo reflexivo, es una guía de viaje por el estimulante y fértil territorio de la innovación, una invitación a experimentar sin límites, a no dejar nunca de descubrir y sorprendernos, de aprender y crecer, como en su aventura por el País de las Maravillas hizo Alicia. Siguiendo sus pasos, estas páginas nos proponen cruzar al otro lado del espejo. Allí, contando con nuestra complicidad y compromiso, nos espera una acción social que anhela una sociedad más justa y atenta con la vida, otra acción social posible que será crítica, creativa, innovadora y transformadora, o no será.

Si eres capaz, a menudo, de plantearte algún «quizá...» o de preguntarte «¿por qué no?», si tienes claro que innovar siempre es arriesgado, pero no hacerlo aún lo es más, no es casual que este libro se haya cruzado en tu camino.

**Silvia Navarro Pedreño** es socióloga y trabajadora social. Cuenta con una dilatada trayectoria profesional en el ámbito local del bienestar social, donde ha desempeñado labores de acción directa, coordinación de equipos, soporte técnico, planificación estratégica y alta dirección. Es creadora y responsable del proyecto «rayuela creActiva», en el cual ejerce como facilitadora en procesos de innovación y aprendizaje organizacional. Tiene una amplia experiencia como docente, ponente y autora de numerosas publicaciones, entre las que destacan los libros *Redes sociales y construcción comunitaria* y *Saber femenino, vida y acción social*.



Alcalá, 166 / 28028 MADRID

91 725 20 00 / 91 726 25 70

www.editorialccs.com / sei@editorialccs.com

ISBN: 978-84-9023-893-6



9 788490 238936