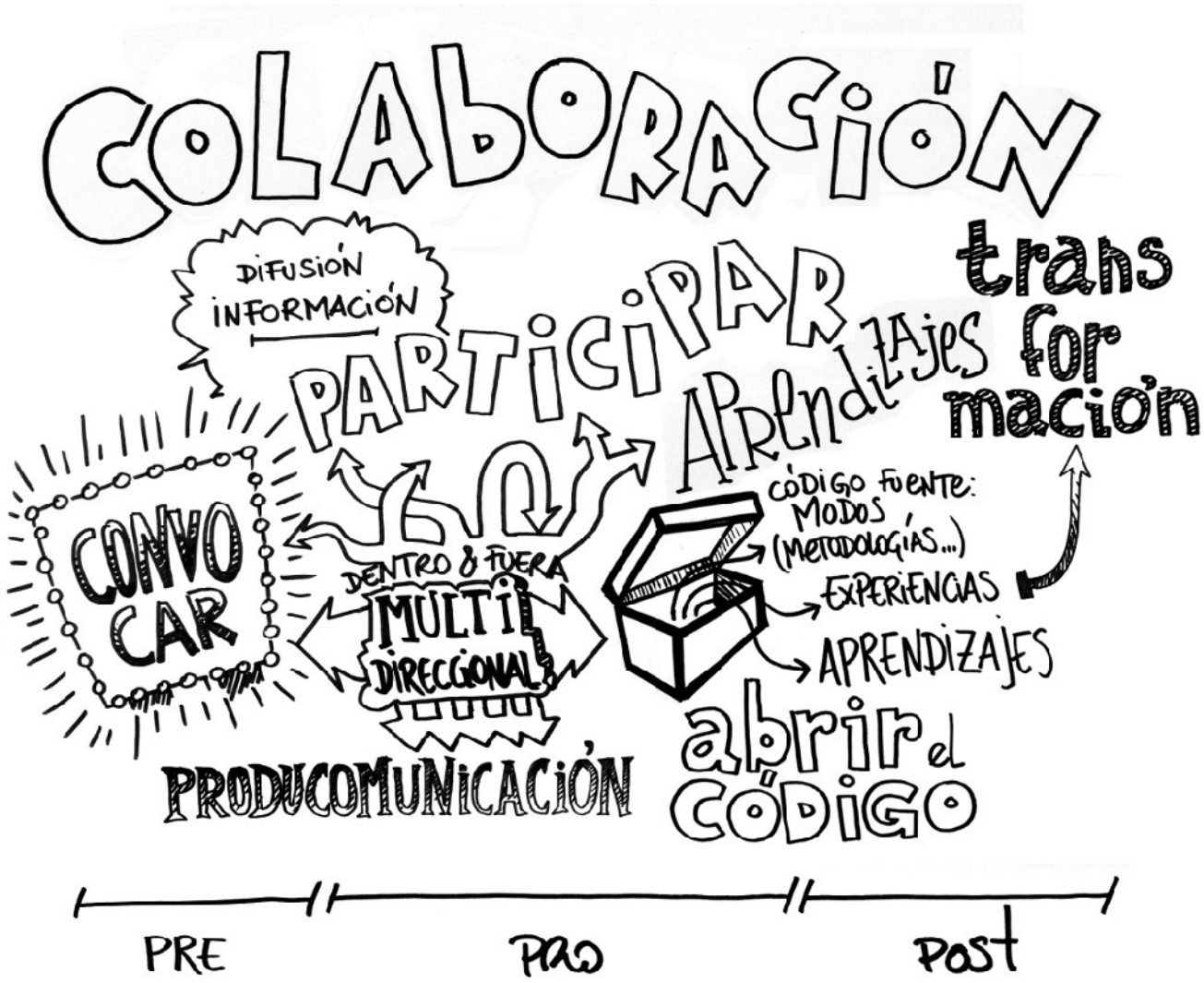


Guía incompleta para colaborar

Aquí estoy, en la paradoja de enfrentarme sólo a un texto sobre colaborar. Nada menos que 6.000 palabras. Cuando me lo pidieron ya me pareció muy largo para el tipo de textos que estoy acostumbrado a escribir... Al final me he pasado. Quizá, si hubiese perdido menos tiempo en pensar lo largo que era y hubiese dedicado un poco a cómo escribir el texto como un proceso de colaboración, ahora este texto sería otro. No se si mejor o peor, porque no todos los procesos de colaboración funcionan, dependen del tipo de condiciones, las personas que participan, de los medios que se ponen para ello y de una buena dosis de suerte.

De todas formas, no me siento tan sólo. Porque aunque este texto lo estoy escribiendo yo, no deja de ser una obra colectiva. Un texto que emerge de la experiencia colectiva de AMASTÉ; de un cortapega de todas esas ideas y sensaciones que (des)ordenadamente hemos ido acumulando en el cerebro, de un montón de referencias recopiladas en el disco duro o en el *delicious*. Todo ello recuperado ahora de modo más o menos (in)consciente, para entretejer, no un ensayo sobre la colaboración, sino una caja de herramientas, siempre incompleta. Un *Juegos Reunidos*, resultado del *do it yourself* y del *do it toghether*, fruto de la inteligencia colectiva y del flujo de conocimiento libre, gracias al cual las comunidades evolucionan y se fortalecen.

Así, el texto se organiza a modo de catálogo o repositorio abierto, de lectura-consulta no lineal, que pueda servir como herramienta no homologada para procesos colaborativos. Una guía que cada cual deberá contextualizar y completar, dependiendo del tipo de proceso que queramos poner en marcha, la comunidad en/con la que vayamos a trabajar, etc. Una batería de cuestiones probablemente obvias y de mero sentido común, pero que no por el hecho de serlo son cosas que pongamos en práctica. Porque de ser así, este mundo sería otro. Hacia el que tratamos de encaminarnos colaborando.

1.- Ensaladilla terminológica

Colaboración, participación, cooperación, co-creación, innovación abierta, co-diseño, co-working... Actualmente, términos recurrentes del vocabulario de la empresa, la administración u otros agentes sociales. Terminología muchas veces tendenciosa y retórica, que puede convertirse en simple y perversa estrategia de mercado o en comodín vaciado de sentido y meramente instrumental. Pero también, posibilidad de acción, práctica habitual y reclamación política de algunos movimientos y corrientes más o menos (des)estructuradas; que podría suponer, si no un cambio de paradigma, sí una oportunidad para la recuperación, actualización y puesta en valor de lo colectivo y lo común.

De todos estos términos, aunque apreciamos la riqueza y los matices del lenguaje, por simplificar, nos quedamos para este texto con *colaborar.* Según el diccionario: 'Trabajar con otras personas en la realización de una obra'. Puede valernos. Comprometerse, implicarse, co-responsabilizarse... Como decían en *La Bola de Cristal*: 'Sol* no puedes, con amig*s si'.

2.- ¿Por qué poner en marcha un proceso colaborativo?

Un proceso colaborativo es un dispositivo de aprendizaje colectivo, de comunicación conversacional, de prácticas constitutivas, de acción directa, en torno a cuestiones concretas. Hay muchos motivos por los que poner en marcha un proceso de este tipo, pero quizá podrían agruparse en tres:

1. **Afrontar un reto, un conflicto, un cambio concreto:** Sumar puntos de vista y creatividad para romper la inercia; tomar decisiones de forma trabajada y contrastada colectivamente en comunidad; poner en cuestión lo instituido; fomentar la co-responsabilidad, el sentido de pertenencia y la intersubjetividad.

2. **Mejorar e innovar en los procesos colaborativos:** Porque nos han educado de una forma individualista y competitiva que debemos desaprender, para empoderarnos y poner en valor lo cooperativo, la acción colectiva auto-organizada; así como crear herramientas y metodologías, generar espacios y ofrecer oportunidades para poner a prueba la colaboración.

3. **Explorar posibilidades indefinidas:** Juntarnos sin planes concretos, dejar espacio para lo inesperado, apertura al no-saber, poner rumbo sin saber muy bien a dónde vamos, ni cómo llegaremos.

Es importante tener en cuenta las diversas motivaciones a nivel individual y colectivo para fijarlas y compartir abiertamente expectativas (nosotr*s preferimos que todas las

motivaciones y la información disponible esté encima de la mesa y sea accesible a todas las personas que participan, lo que a veces puede parecer que complica los procesos, pero que necesariamente los hace más ricos y democráticos). Además, los distintos motivos pueden afrontarse específicamente o combinarse y desarrollarse simultáneamente de manera interrelacionada.

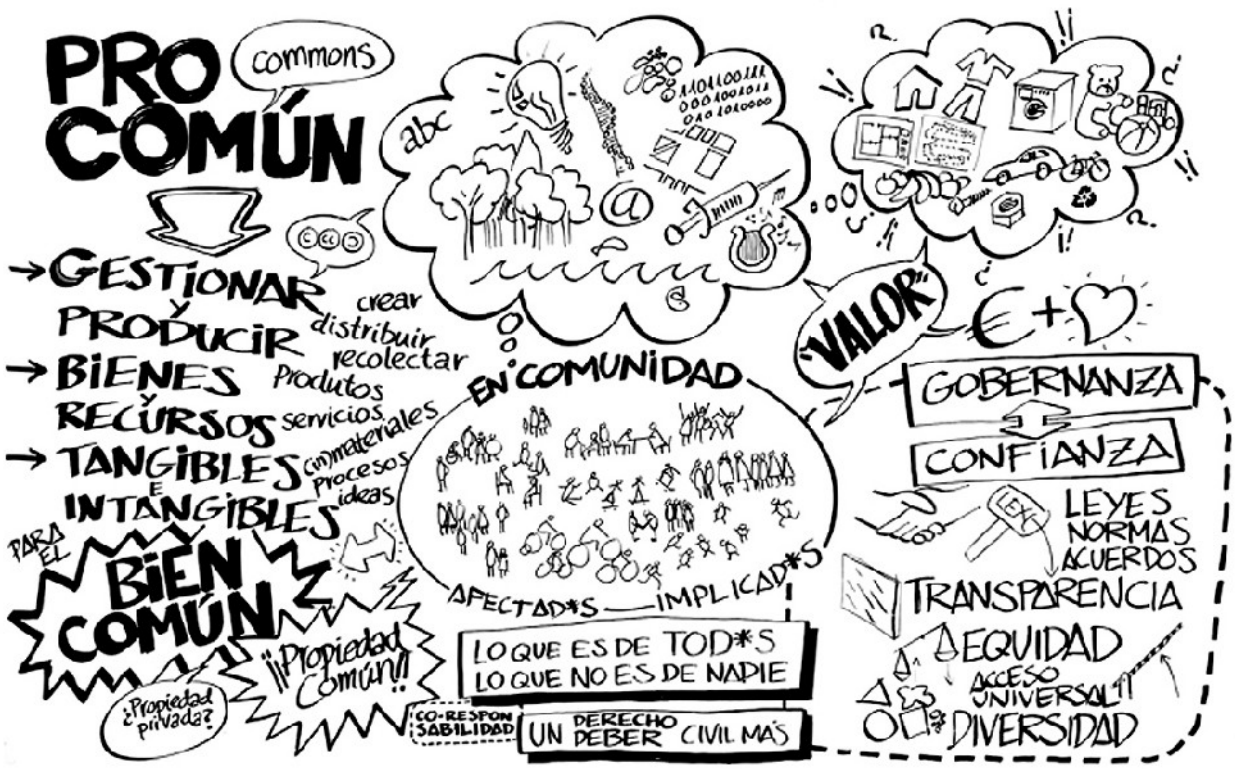
En definitiva, se trata de establecer un marco común de referencia desde el que poder conocerse-aprender-investigar-actuar-trabajar-prototipar-reflexionar-celebrar colectivamente. Identificar un (*para)qué* que nos sirva como común denominador, como punto de partida / horizonte, sin olvidarnos que debe ser algo flexible y modificable. Porque realmente, lo importante de cualquier proceso colaborativo debe ser lo que surja del proceso, estando atent*s y poniendo en valor *cómo* (las situaciones) y *con quién* (las personas) nos encontramos.

3.- ¿Quién puede poner en marcha un proceso de este tipo?

Cualquiera puede poner en marcha un proceso de colaboración (un grupo informal, una asociación de vecin*s, una empresa, una ONG, una administración pública, una persona a título individual, un partido político...). No es necesario ser una gran organización ni contar con excesivos recursos (esa es una idea promovida por las grandes organizaciones que quieren-necesitan que sigamos dependiendo de ellas). Al contrario, se debe anteponer el deseo y la motivación. Está demostrado que grandes procesos de transformación han comenzado con el movimiento y compromiso de unas pocas personas, en muchos casos, desde posiciones excéntricas y periféricas. Tod*s podemos si (dis)ponemos las condiciones para ello. Ayuda disponer de recursos (sobre todo tiempo), ser persistentes y tener capacidad para implicar a gente. Cada proceso tiene su masa crítica y es cierto que dependiendo de los objetivos, puede hacer falta implicar a un mayor número de personas. Pero no nos olvidemos que el camino se hace caminando.

Antes de poner en marcha cualquier proceso de colaboración, es importante comprobar si hay alguien trabajando ya en una cuestión similar. Porque muchas veces abrimos procesos que otr*s ya han abierto (probablemente porque estamos más acostumbrad*s a dejarnos llevar por la pulsión de crear algo 'nuevo', que a guiarnos por la conciencia ética de colaborar en lo que otr*s han creado). Procesos, agentes, simples inquietudes preexistentes a las que puede ser mejor que nos sumemos (al menos de forma federada), para que los(nos) enriquezcamos y diversifiquemos, aportemos-compartamos conocimiento, motivaciones, recursos y energías. Cuando menos, conociendo lo que otr*s ya han hecho o están haciendo, podemos tenerlo en cuenta, contar con su experiencia para no partir de cero.

Por otra parte, más allá de que todo el mundo pueda poner en marcha procesos de colaboración, hay entidades que deberían tener la obligación de hacerlo, sobre todo aquellas que tienen funciones de representación (administración pública) o cuyas acciones puedan tener un importante efecto sobre un contexto, una comunidad. Para ello deben implementarse mecanismos de colaboración y participación directa, que contribuyan a desarrollar nuevos modelos de institucionalidad social para lo común; modelos de co-responsabilidad entre la sociedad civil, las instituciones y las entidades privadas, que favorezcan la autogestión y la autonomía. Además, y en todo caso, las instituciones públicas deben apoyar y facilitar los procesos colaborativos emergentes que surjan desde la sociedad civil (o cuando menos, no entorpecerlos).



4.- ¿Quiénes participan?

Cualquier proceso de colaboración debe, no sólo estar al servicio de las personas, sino desarrollarse con y desde las personas, para que estas sean protagonistas de su propia vida. Tendría que hacer emerger y atender las verdaderas preocupaciones subyacentes en la comunidad más allá de estereotipos y, de opiniones y planes pre-existentes.

Así, en un proceso colaborativo deberían participar todas las personas y agentes a los que ese proceso pueda afectar (no sólo quienes se sientan directamente aludid*s). Representar la heterogeneidad de la comunidad de un modo abierto e inclusivo; desde lo intercultural, intergeneracional, interétnico, de género, etc.; contemplando a los distintos agentes con diversos capitales materiales, sociales o simbólicos; atendiendo a los distintos roles y motivaciones que afectan el desarrollo de los procesos.

Pero los procesos colaborativos no son necesariamente abiertos e igualitarios de forma natural, sino que hay que poner lo medios para que lo sean, propiciando relaciones justas y equilibradas. Establecer cauces para la participación, desde la convocatoria, a la sociabilización de procesos y resultados, pasando por las formas de encuentro y organización. Es fundamental prestar atención a que, además de expert*s, personas referenciales y quienes habitualmente tienen costumbre y/o predisposición a participar, también tomen parte quienes no suelen hacerlo. Tener cuidado con los liderazgos marcados o con que prevalezca *la voz de la experiencia*; pero también con la deslegitimación y descrédito de la autoridad (entendida como prestigio y crédito otorgado por la comunidad y no como el ejercicio del mando). Tratar de romper el paradigma de lo piramidal sin dejarse arrastrar de modo acrítico por una tendencia a la horizontalidad, basada en la apariencia de igualdad y no en el esfuerzo y compromiso por poner en cuestión nuestros roles y posiciones. Y en este sentido, es necesario que cada persona pueda expresarse libremente e implicarse al nivel que crea más oportuno: de manera pasiva, consultiva, por tareas o de una forma más constante e (inter)activa.

4.1.- Gestionar el grado de la diversidad

La diversidad de tipologías de personas implicadas en un proceso en cuanto a características socio-culturales, étnicas, de edad y de género, conocimientos y habilidades técnicas, experiencias vitales o tipos de personalidad y temperamento, contribuyen a una saludable mezcla en el proceso colaborativo. Pero del mismo modo que debemos huir de la endogamia y la homogeneidad, no debemos caer en la diversidad por la diversidad o en la institucionalización de las cuotas, porque cada proceso requiere de unos agentes (no necesariamente de todos los agentes). Y además, demasiada diversidad, o mejor, una diversidad mal gestionada, puede llegar a generar problemas en la creación de entornos de colaboración y dificultar la convergencia a fin de cumplir la tarea.

4.2.- Acercamiento al contexto

Una fase fundamental en los procesos colaborativos es conocer el contexto en el que van a desarrollarse. Un trabajo de acercamiento y mapeado que puede estar hecho previamente, pero que si no, es necesario realizar (en base y a medida del tipo de proceso de que se trate), para que la participación pueda ser no-estereotipada, sino lo más plural y adecuada que sea posible, a la cuestión que se vaya a tratar.

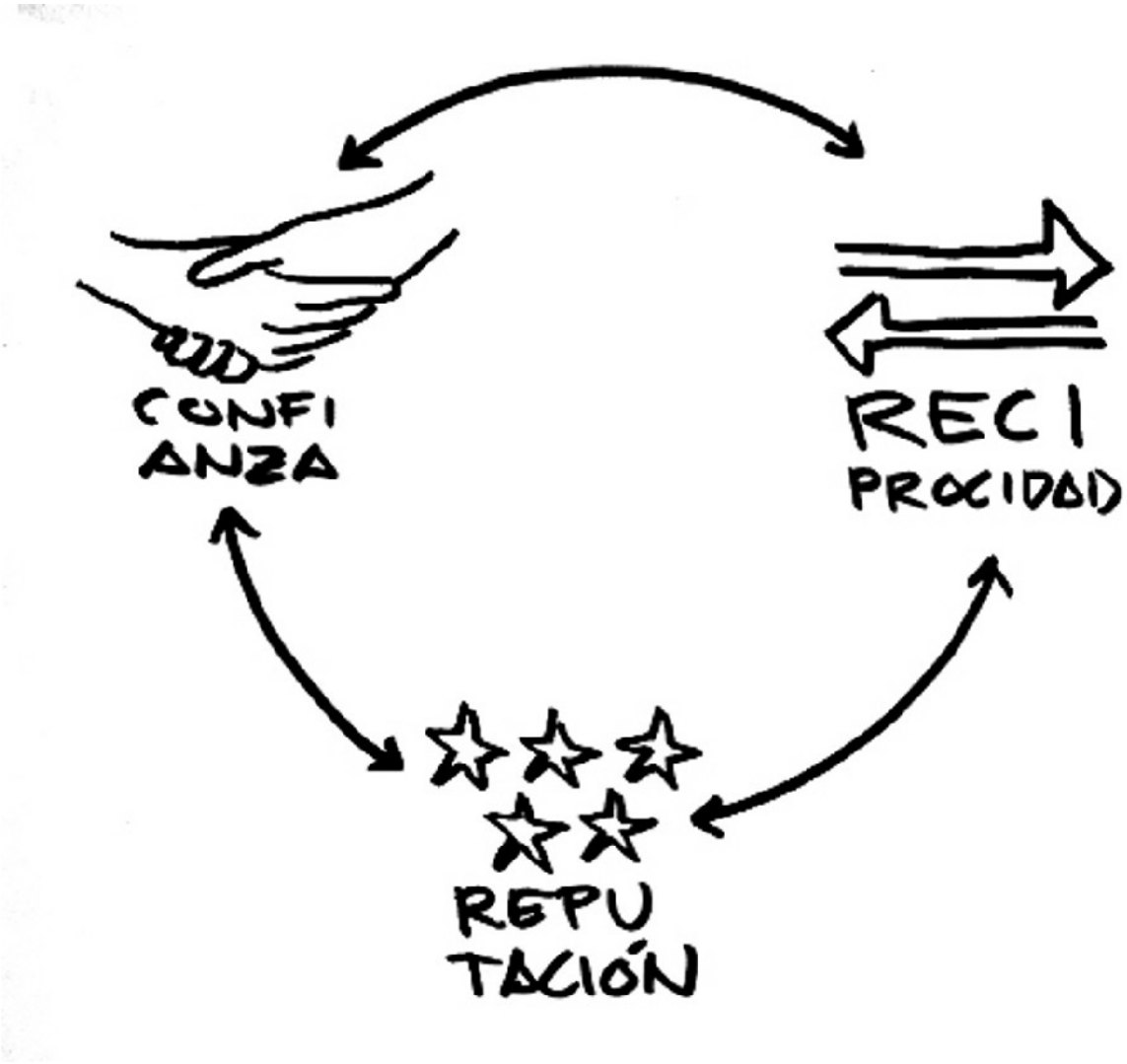
Para ello es necesario conocer a los agentes sociales, culturales, educativos, económicos o políticos. El tejido asociativo, las entidades institucionales, identificar a l*s líderes formales e informales, a las personas y grupos emergentes. Y sin caer en un afán completista, es importante que el mapeo no se limite a quienes ya habitualmente participan y forman parte de los mapas; sino como hemos señalado en el punto anterior, identificar también a quienes no suelen formar parte de esde tipo de procesos, para comprobar si prefieren conscientemente no implicarse o si es que el proceso, de un modo u otro, les excluye: por tiempos y ritmos, cuestiones de lenguas y lenguajes, legitimidad y empoderamiento, restricción o censura, etc.

A modo de advertencia final de este punto, no olvidemos que en un proceso de colaboración, el mapeado es una herramienta, una fase abierta y en proceso. Un medio y no un fin en si mismo. Porque de otro modo, corremos el riesgo de vernos arrastrad*s por cierto manierismo o retórica de los mapas, que supone una importante barrera (casi siempre producida por cierto miedo escénico), para dar el paso, pasar a la acción y ponerse a colaborar.

5.- ¿Cómo se desarrolla el proceso?

Como ya hemos dicho, la mejor forma de poner en marcha un proceso de colaboración es simplemente ponerlo en marcha. Por eso, repasando este texto me preocupa que pueda parecer que todo deba estar pautado o que hay unos puntos que es imprescindible seguir. Cuando al contrario, debemos huir de la burocratización y estandarización de los procesos, para dejar que todo fluya y surja la sorpresa, lo imprevisto, que la gente se relacione con naturalidad, etc. En el equilibrio entre lo planificado y lo informal, en la adecuada gestión del nivel de incertidumbre, es donde se marca la diferencia entre un buen proceso y uno excepcional.

Quizá lo que sí debamos tener en cuenta es que debe existir coherencia entre los fines del proceso colaborativo y los medios dispuestos para ello. Y además, tenemos que cuidarnos de una comunicación deficiente, una representación sesgada, la falta de transparencia, o unas normas poco claras o poco democráticas.



A parte de esto, todo es relativo. Pero vamos a tratar de desgranar algunas cuestiones que nos parecen importantes o que al menos a nosotr*s nos han servido.

5.1.- Del grupo a la comunidad trabajando en equipo

Un grupo es más que una suma de individuos. Un conjunto de personas con habilidades y motivaciones diversas y complementarias, que para ser entendidas como comunidad, deben estar comprometidas con un propósito común: una tarea que es la que le da sentido y aglutina. Quizá ahí está uno de nuestros grandes retos como sociedad, entendernos como comunidad, respetando la tensión entre lo individual (que no individualismo) y lo colectivo.

Algunas claves para que una comunidad pueda configurarse y desarrollar su proceso con éxito son:

- **Confianza y respeto mutuo:** Si no la hay, difícilmente puede darse un proceso honesto de colaboración, enriquecedor para todas las personas que participen y/o sean afectadas por el mismo. Conocerse mejor, escuchar, actuar, no tanto tolerando o integrando al otr*, sino multiplicando cualitativamente desde la complejidad y la diferencia.
- **Reciprocidad:** Estar dispuest*s a compartir y corresponder de igual a igual, a dar y recibir, a aprender con/del otr*.
- **Relevancia:** Reconocimiento justo de las contribuciones de cada persona, teniendo en cuenta, que aunque todo el mundo no vaya a contribuir por igual, cada cual debe tener la posibilidad de contribuir de manera clave.

Además de estas cuestiones, para que la comunidad afronte la tarea común tiene que trabajar en equipo. Trabajar en equipo es colaborar. Y cualquier proceso colaborativo tiene que dotarse de órganos y herramientas para coordinarlo, facilitarlo y hacerlo más abierto y democrático. Por ejemplo:

- La asamblea (bien metodologizada) como órgano legítimo de representación y toma de decisiones.
- Las comisiones y grupos de trabajo de carácter ejecutivo y propositivo.
- Las jornadas de reflexión o asambleas extraordinarias para plantear y profundizar en cuestiones concretas.
- Protocolos organizativos y de actuación.
- Canales abiertos de comunicación, contacto y acogida.
- Y obviamente, lo más importante, son necesarias personas que asuman compromisos para la gestión temporal de estos órganos y herramientas.

Por otra parte, los equipos y su modo de funcionar pueden ser muy diferentes unos de otros, dependiendo del reto a afrontar, del tipo de personas implicadas, de la cultura organizativa y contextual, etc. Además, en un mismo proceso pueden combinarse diferentes tipos de equipos, por fases o por tareas.

A continuación, identificamos tres posibles tipologías de equipos:

1. **Equipo abierto:** Carácter indefinido, complejo, diverso e inclusivo. Trabaja con pocas pautas (las menos posibles), con un enfoque disperso y flexible.
2. **Equipo disruptivo:** Carácter creativo, exploratorio y tendente al caos. Trabaja desde la ruptura de la convención, buscando la innovación y la transformación.
3. **Equipo sincronizado:** Carácter planificado, ejecutivo y eficiente. Trabaja con una clara visión de proyecto orientada a resultados.

5.2.- Un proceso con varias fases

Cualquier proceso colectivo se desarrolla en base a como va evolucionando la dinámica del grupo-equipo implicado. Muchas veces, la prisa o el desconocimiento sobre la lógica evolución de un grupo, pueden generar ansiedad e incluso llegar a dinamitar todo el proceso. Por eso, puede ser interesante manejar alguna clave que nos ayude a tranquilizarnos e identificar en qué momento estamos y por qué quizá sucede lo que sucede, para afrontarlo con más naturalidad y poner los cauces para seguir evolucionando. Así por ejemplo, según la *teoría de grupos* utilizada por la psicología social, la dinámica de un grupo o de su trabajo, pasa principalmente por tres fases:

1. **Pretarea:** El grupo se prepara para acometer la tarea común que le da sentido como tal. Son momentos para conocerse, compartir información, poner sobre la mesa las diferentes motivaciones y compromisos, calentar, encuadrar, planificar...

2. **Tarea:** El grupo se pone a ejecutar la tarea, a desarrollar aquello que ha decidido hacer. Muchas veces se tiene tendencia a querer volver a la fase de *Pretarea* para completarla o 'mejorarla'. Una lógica polarizada de avance-retroceso que el grupo debe saber gestionar para no estancarse.

3. **Proyecto:** La tarea se ha desarrollado. Es el momento del cierre y la despedida, donde el grupo repasa lo que se ha hecho, genera un relato-memoria, saca conclusiones, plantea siguientes tareas o proyectos a desarrollar más adelante

(en este mismo grupo u otros) y muy importante, nos agradecemos mutuamente el haber participado. Es una fase de duelo, que hay que saber gestionar para canalizar constructivamente la ansiedad y sentimiento de pérdida que suele darse (dependiendo de la temporalidad e intensidad del proceso). Porque lo que empieza tiene que acabar y los procesos no deben perpetuarse, sino en todo caso, sucederse unos a otros.

Este esquema se repite de manera rizomática en los procesos completos, pero también en cada una de sus tres fases y en las sesiones de trabajo.

5.3.- Dos primeros pasos para empezar a caminar junt*s

Hay dos cosas que el grupo puede hacer en la fase de Pretarea y que nos serán de gran utilidad a lo largo de todo el proceso:

1. **Formular unas pautas de comportamiento** que nos ayuden a trabajar y relacionarnos. Lo mejor es que estas pautas las genere el propio grupo, ya que de ese modo se asumen como propias y se respetan más. Hay muchas pautas posibles, algunos ejemplos podrían ser: *Autogestión del tiempo, Trabajar sobre un papel en blanco colectivizado, Evitar la tendencia al 'tienes que hacer', Comprender en vez de juzgar, Autoregular el discurso (saber callar y escuchar), Siempre hay varias soluciones, Si lo propones te lo comes* o *Bajar el nivel de (auto)exigencia*.

2. **Dibujar un sociograma** en el que se representen los agentes y las relaciones (las existentes y otras posibles) dentro del grupo y con otros agentes externos implicados en el tema a tratar o que puedan afectar al desarrollo del proceso. Una herramienta estratégica que ayuda al análisis y a la planificación de un proyecto, y que se puede realizar en diferentes fases del mismo. Se realizan en base a una tarea concreta, representando a los agentes implicados, los parámetros específicos de relación entre ellos -por ejemplo: relaciones de poder, la implicación de agentes o proximidad con l*s destinatari*s- y qué hacer para modificar los procesos y relaciones (necesidades y posibilidades).

6.- La mediación como herramienta

Los procesos colaborativos son complejos y puede ser conveniente que haya una o varias personas con funciones de mediación, facilitación y/o coordinación. Esta(s) persona(s) pueden pertenecer al propio grupo (asumiéndose estas funciones de modo rotativo o continuado) o ser agentes externos que aporten una visión exógena y/o unos conocimientos específicos.

La función de quien dinamiza no es liderar o ser motor del grupo, sino estar al servicio del mismo para el correcto desarrollo del proceso, para que sea el grupo quien idee y haga. Sus labores son variadas y pueden concretarse en cuestiones como:

- La mediación como fórmula de convocatoria y proceso para generar confianza.
- Ayudar a identificar objetivos y fijar un plan de trabajo.
- Dinamizar las sesiones para mantener la tensión, que todo el mundo participe, gestionar ansiedades, manejar el nivel de incertidumbre, romper inercias y estancamientos, dar estímulos o acompañar en el duelo.
- Aportar metodologías que favorezcan la creatividad, el trabajo colectivo, etc.
- Asegurarse de que se cumplen las tareas y/o ir modificando la *hoja de ruta*.

7.- Algunas metodologías para el trabajo colaborativo

Un proceso colaborativo puede verse apoyado por metodologías que le sean de ayuda en las distintas fases. *Metodologías al servicio de los procesos* vs. *procesos al servicio de las metodologías*. Procedimientos y dispositivos de mediación y relación, que favorezcan la imaginación y la inteligencia colectiva, la co-creación o la producción cooperativa entre iguales.

Existen infinitas metodologías, no hay que dejarse atrapar por ellas sino elegir las que más nos convengan en cada momento, para tratar de atajar la complejidad sin restar valor sino multiplicarlo cualitativamente. A partir de nuestra propia experiencia, proponemos cuatro metodologías sencillas que solemos utilizar de modo autónomo o concatenado:

1. **Espacio Abierto (Open Space):** Permite conseguir, de un grupo numeroso de personas y en un plazo de entre medio y dos días, las mejores ideas alrededor de un gran tema. L*s asistentes se auto-organizan proponiendo los temas y programando una agenda de reuniones simultáneas en varios turnos. Las 'conclusiones' se elaboran por l*s propi*s participantes al concluir cada reunión. El Espacio Abierto se articula en torno a cuatro principios: *1.- Pasará lo que tenía que pasar, 2.- Cuando acaba está acabado, 3.- Cuando empiece es la hora de empezar* y *4.- La gente que aparece es la gente adecuada.* Además hay una única ley: *'La ley de los dos pies': Si en algún momento te aburres, sientes que no estás aprendiendo o contribuyendo, usa tus dos pies y cambia de grupo.*

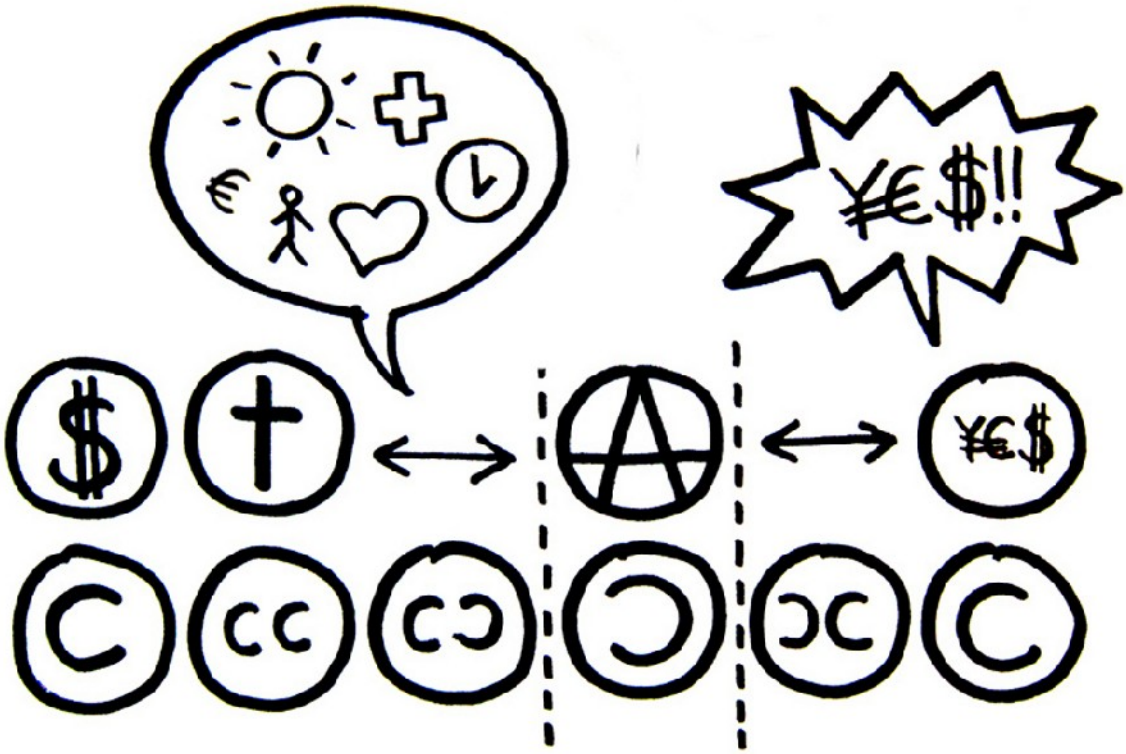
2. **Lluvia de ideas (brain storming):** Una técnica de creatividad en grupo, basada en dar rienda suelta a la imaginación libremente, para generar el mayor número posible de ideas en torno a un tema determinado. Se basa en una serie de normas muy sencillas: *Toda idea es bienvenida, Toda crítica está prohibida (posponer el juicio), El desarrollo y asociación de las ideas es deseable.* El proceso puede sofisticarse y completarse con fases de valoración y selección, elaboración (desarrollar, profundizar) o redefinición (reestructuración o adaptación a otro marco). Siempre nos funciona y divierte especialmente una variación de la *lluvia de ideas*, que consiste en formar un círculo, cada persona desarrolla una idea por escrito (texto, esquemas, etc.); a partir de ahí las hojas con las ideas se van pasando hacia un lado, la persona que la recibe tiene unos pocos minutos para hacer aportaciones sobre lo que recibe; así hasta que se completa el círculo y cada cual vuelve a recibir su idea con todas las aportaciones, que se comparten –para cerrar- con todo el grupo.

3. **El prototipado:** Se trata de superar lo discursivo y pasar a la acción, poner a prueba las ideas, hacer diseños o construir maquetas. Se trabaja en talleres con una filosofía del hazlo tu mism* y hazlo con otr*s (*DIY/DIT*), de un modo sencillo, accesible y sugerente, mediante *collages* 2D y 3D, con cartón, papel, imágenes, objetos, dibujos, etc. Una forma de tratar de acercarnos a una realidad autoproducida, donde también cada vez van teniendo más cabida las TICs, por ejemplo a través de *fablabs*.

4. **La dramatización:** Permiten afrontar proyectos y situaciones poniéndonos en lugar del otro, superando prejuicios, comprendiendo las diferentes necesidades, puntos de vista o responsabilidades de los distintos agentes implicados en cada caso. Es importante que cada persona desarrolle su rol desde el realismo, pero no desde el estereotipo; de modo responsable, constructivo y propositivo.

Debemos adaptar las metodologías a nuestras necesidades y a nuestro contexto y además, ser creativ*s y atrevernos a inventar nuestras propias metodologías no homologadas. Podemos combinar las ya existentes, aplicar los prefijos *CO-, RE-* y *TRANS-*, utilizar las cosas para otros usos, hacer al revés... Jugar con los nombres que ponemos a las cosas, con los meteriales y objetos que utilizamos dependiendo del tema que vayamos a tratar... *Brainstormings* mutantes, *DAFOs* desplegados en el territorio, sistemas de indicadores convertidos en bailes y carreras, concursos televisivos...

Y para terminar este apartado, un recordatorio: ¡NO NOS OLVIDEMOS DE JUGAR! Jugar es ante todo divertirse y disfrutar. Cualquier proceso en el que nos divirtamos es más interesante, más saludable y además, suele dar mejores resultados. Jugar con el cuerpo y con la mente. Jugando, casi sin darnos cuenta, hemos aprendido a relacionarnos interactivamente con otras personas y con el entorno; a ensayar conductas sociales y trabajar en equipo; a desarrollar capacidades intelectuales, motoras o afectivas. Para jugar, a veces hay que seguir algunas reglas, pero sobre todo, hay que inventarse otras nuevas, saltárselas, abandonarse, reír, corretear, juegos cooperativos, *gymkanas* no-competitivas, jugar a médic*s, hacer casetas... Y por supuesto, recomendamos evitar quitar magia al hecho de jugar llamándolo *serious play*.



8.- Actuar en abierto

Los procesos colaborativos que nos interesan son aquellos orientados a propiciar cambios positivos en los lugares donde se desarrollan, contribuyendo a fortalecer la comunidad que los genera y/o acoge (bien social); y que tengan un *ADN abierto*, que asegure que son transferibles y reutilizables, para poder beneficiar así al mayor número posible de personas y colectivos (bien común). Procesos que se piensan, producen y reproducen en red.

8.1.- Código abierto y licencias libres

Se trata de colaborar y compartir, para avanzar en el desarrollo del procomún (provecho común) de un modo sostenible. Algo que en gran medida se consigue gracias al código abierto (*open source*). Con código abierto nos referimos al libre acceso, reproducción y distribución del código fuente -la información y/o conocimiento, ya sea en forma de un patrón, un diseño, una metodología, una programación, un manual didáctico, etc.-, de cualquier producto, servicio o actividad.

El código abierto (frente a modelos cerrados) libera el conocimento y facilita la replica, la recontextualización, la remezcla, en distintas comunidades conectadas en red; permite la acción viral y la producción de derivados para su adaptación y mejora exponencial (gracias a la colaboración distribuida); ejemplifica y hace operativo el deseo de accesibilidad y colaboración en torno a un proyecto común.

Para gestionar el código abierto, están proliferando numerosas licencias libres y/o abiertas (p.e. *Creative Commons* o *GNU*). Herramientas jurídicas que propician el 'rastro' de los proyectos con diferentes especificaciones y/o restricciones; permitiendo explícitamente la copia, comunicación pública, distribución, modificación y/o explotación de parte o de la totalidad de cada creación. Estas licencias (que deben

estar visibles en los soportes y recursos que generemos), no sólo permiten preservar la autoría original y el posible control sobre los usos derivados de las creaciones, sino que representan un verdadero mecanismo de reciprocidad, de replica y (re)difusión. Fomentar lo común, libre y abierto, para imaginar y producir nuevos modelos y posibilidades, incluso generar economías, apoyándose y nutriendo redes de seguidor*s, prousuari*s y divulgador*s.

8.2.- Herramientas colaborativas, empoderamiento digital y prácticas *fisitales*

La apertura en los procesos colaborativos también se puede mejorar gracias a muchas herramientas digitales: *wikis*, redes sociales, listas de correo, repositorios compartidos, etc. A la vez, en la medida de lo posible, hay que procurar que estas herramientas, así como la información que se genere, se basen en *software libre* con estándares abiertos y no en los hegemónicos sistemas privativos y cerrados.

En todo caso, no debemos olvidar que el propio uso de las tecnologías puede resultar excluyente dependiendo de las características de las personas implicadas en el proceso de colaboración (diferentes niveles de manejo de las TICs y de conectividad). Por eso, muchas veces es importante generar procesos transversales dirigidos al empoderamiento digital y la alfabetización transmedia, para dar herramientas a las personas para la autogestión y expresión libre, mediante los medios tecnológicos, de manera emancipada y (auto)crítica.

De todas formas, hay que tener cuidado de no perder la perspectiva y caer en la peligrosa seducción por lo digital. Activar espacios y tiempos de encuentro físico, de (re)conocimeinto, de intercambio, de trabajo y ocio compartido. Porque el roce hace el cariño y además, no debemos abandonar las calles y las plazas como espacios naturales de sociabilización, conflicto y convivencia. Espacios y tiempos donde por otra parte, podamos localizar lo digital mediante procesos *fisitales* (físico + digital), tendiendo puentes entre lo real y lo virtual, entre los medios y entornos analógicos y digitales. Pero sin olvidar que internet también es -y debemos luchar y comprometernos para que siga siendo-, un espacio público, que conecta en red, lo local con el mundo y el mundo con lo local, para entender mejor qué significa el mundo globalizado.

8.3.- Colaboración descentralizada en red

Con demasiada frecuencia, los procesos colaborativos se siguen dando de manera aislada y desconectada de otros procesos relacionados, similares o complementarios. Debemos dedicar más tiempo y esfuerzo a encontrar puntos comunes, a fortalecer el tejido existente, a conectar lo micro con lo micro y con lo macro, a sincronizar acciones y hacer converger iniciativas. Componer una red descentralizada de nodos desde la que impulsar la colaboración (alianzas) y facilitar la organización (redes) y la comunicación (conversaciones).

9.- Relatar para replicar

En los procesos colaborativos se generan relatos multiformato y multiplataforma. Estos tienen la importante función de tangibilizar los procesos y los resultados, producir memoria colectiva o generar un rastro *online* y *offline* que facilite la transferencia y posible réplica de los procesos. Estos relatos pueden estar confeccionados por l*s propi*s participantes o por un equipo específico de relator*s.

9.1.- Narrativas digitales transmedia

Las TICs nos ofrecen continuamente nuevas herramientas de registro y plataformas de producción y difusión de contenidos. Herramientas y plataformas cada día con un manejo más sencillo y accesible, para producir vídeos, textos, videojuegos, infografías, sonidos; que componen historias creadas y recreadas continuamente por l*s propi*s usuari*s desde un punto de vista de *prousers* (productor-usuario). Nuevos medios y nuevas narrativas, para contar relatos colaborativos.

9.2.- Rotuladores, libretas, esquemas y pancartas

Como complemento-alternativa a las narrativas digitales, proponemos el uso del dibujo como herramienta expresiva y proceso mental, como tecnología *low* y *slow*. (Re)aprender a dibujar, atreverse a dibujar mal (siempre es bien). El dibujo como herramienta emancipatoria. Dibujos, sociogramas, mapas mentales, esquemas, jeroglíficos, preguntas y frases rotuladas que conforman un imaginario propio autoproducido. Recuperar la capacidad de comunicar gráficamente sin complejos.

10.- Entornos para colaborar

Necesitamos promover ambientes donde pueda emerger la colaboración. Entornos creativos, -formados por un conjunto diverso e integrado de agentes y el medio físico donde se relacionan-, que favorezcan y estimulen el flujo e intercambio de ideas imaginativas e innovadoras, que se transformen en valor colectivamente y se traduzcan en desarrollo humano, económico, social, cultural, etc. Lugares para el encuentro y la colaboración, en los que es primordial prestar espacial atención a los límites, a lo mixto e intermedio, a los márgenes, a lo diferente, a lo que surge de modo desordenado y espontáneo. Zonas informales desde las que descubrir lo que sucede más allá de la norma y el dogma, donde se manifiesta la complejidad y se producen los mestizajes. Espacios comunes y públicos (físicos y digitales), que para mantener sus necesarios valores y potencialidades democráticas, no pueden ser gestionados de modos institucionalizados y/o privatizados, sino que necesitan de nuevas formas instituyentes, autogestionadas y co-responsables.

En este sentido, pensamos en i-cosistemas, que basan su evolución en la densidad e interconexión entre agentes diversos en todos los ámbitos de la vida; para lo que hace falta propiciar, de modo equilibrado, factores ya tradicionales en los discursos actuales sobre la creatividad, como: *Talento, Tolerancia* y *Tecnología* (las *3T's* de Richard Florida); pero sobre todo, factores que afectan al desarrollo del contexto en general -y de las personas antes que las infraestructuras-, como las *3C's*: *Cantera*, porque hay que poner las bases para favorecer la creatividad y el tomar la iniciativa; *Cartera*, porque si no se invierte no se innova; y *Ciudadanía*, porque son las personas en comunidad quienes deben auto-organizarse para afrontar los retos de futuro.

Se trata pues, de superar la idea elitista de 'clase creativa', avanzando hacia el empoderamiento de la ciudadanía, fomentando la diversificación a la vez que respetamos la especificidad, instalando la creatividad en todos los ámbitos de la vida, en lo cotidiano, en la sociedad en su conjunto. Ya que un territorio sólo será creativo si lo es su ciudadanía.

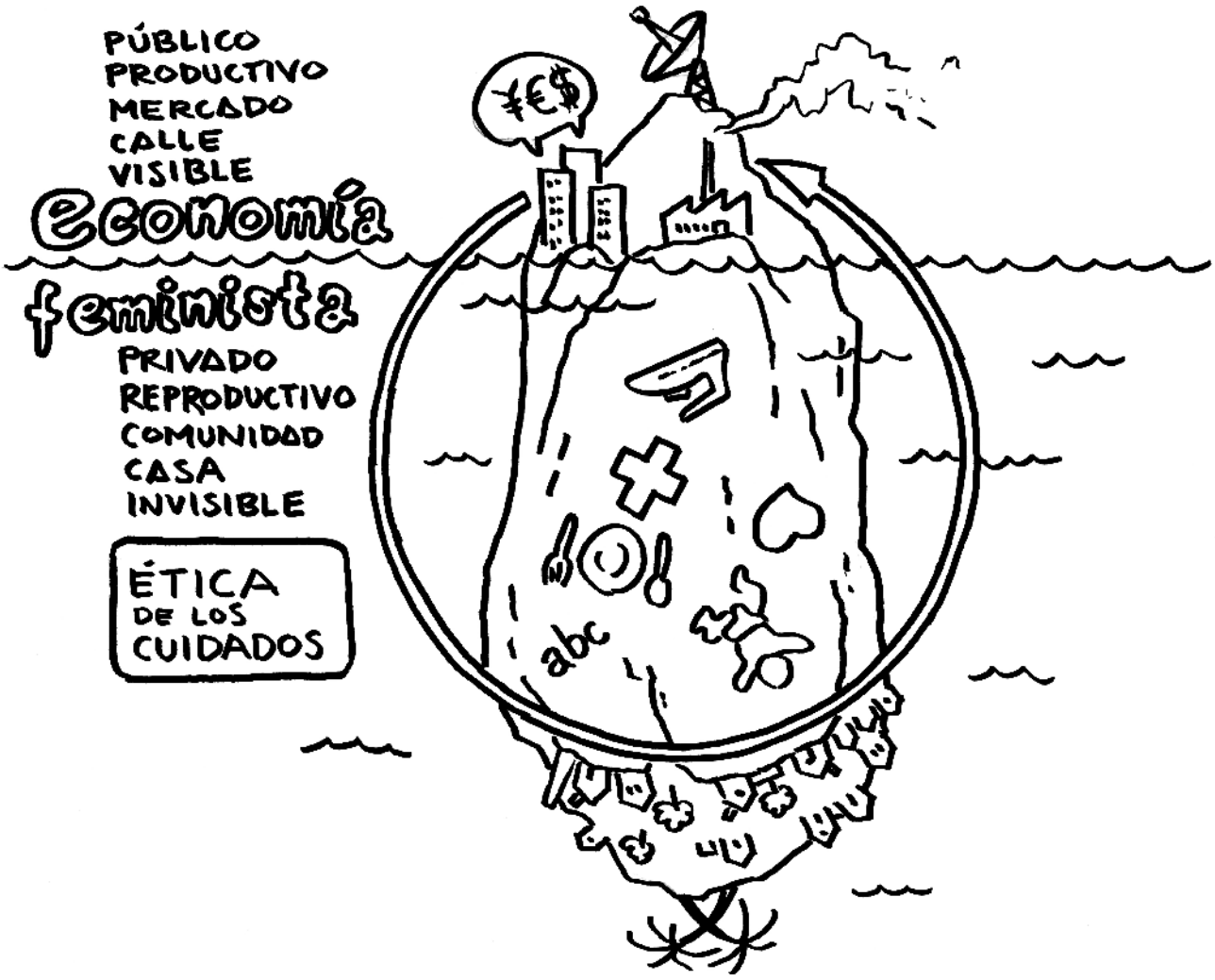
11.- Diseñando procesos permaculturales

El diseño está en todas partes. Más allá de los aspectos formales y funcionales, siempre nos ha interesado en primer lugar lo sistémico, el pensamiento de diseño. El diseño como plan, como proceso creativo de reflexión en acción, a través del que intentar resolver retos desde la empatía, la contextualización y el prototipado. O como dice Bruce Mau: 'Sobre el diseño del mundo y no sobre el mundo del diseño'.

De ese interés por el diseño de procesos y en conjunción con una conciencia ecológica, surge el acercamiento a la permacultura. Ésta consiste en el diseño de sistemas holísticos de hábitats humanos sostenibles, imitando las relaciones encontradas en los patrones de la naturaleza. Se basa en una serie de principios éticos fundamentados en el cuidado de la tierra y de las personas y en el reparto justo de excedentes. Y se fundamenta en un pensamiento de diseño donde unos procesos retroalimentan otros. La permacultura surge en el ámbito agroalimentario, pero es aplicable a otros muchos como: salud, educación, finanzas, vivienda, energía, procesos sociales y culturales, etc.

Así, a la hora de pensar y activar procesos colaborativos, podemos pensar en la permacultura, como marco lógico y herramienta para aplicar alguna (cuantas más mejor) de sus claves: *Empezar pequeño, Observar e interactuar, Uso intensivo de la imaginación, El problema es la solución, Máximo rendimiento - Mínimo esfuerzo, Maximizar la biodiversidad y las relaciones, Multifuncionalidad, Conectar estructuras* o *Ciclaje de energía*.

En esa misma línea, desde el punto de vista decrecentista, podemos recurrir al modelo de las '8 R': *Revaluar* (sustituir valores), *Reconceptualizar* (dar la vuelta a las ideas y puntos de vista), *Reestructurar* (adaptar el aparato de producción y las relaciones sociales), *Relocalizar* (filosofía del km. 0), *Redistribuir* (un reparto más justo), *Reducir* (menos es más), *Reutilizar* y *Reciclar* (alargar el tiempo de vida de las cosas).



12.- El cuidado de los cuidados

Quizá de donde aún más tenemos que aprender es de las teorías críticas y las prácticas del feminismo desde las micropolíticas. Fijarnos en el ecofeminismo, la economía feminista o la ética de los cuidados que, además de las necesidades productivas, sociales y biológicas, señalan como imprescindible para la buena vida y el desarrollo humano, la incorporación de la satisfacción de otras necesidades emocionales, afectivas y de cuidados.

Además, las aportaciones de los feminismos incluyen la aceptación de cuestiones como la complejidad, la transversalidad, la equidad, la transparencia, la diversidad, el respeto a la diferencia, el diálogo plural, la confianza mutua, la flexibilidad o el espíritu de colaboración. Valores desde los que transformar el imaginario colectivo y la propia vida, cuestionando las dicotomías de producción-reproducción, público-privado, económico-no económico, mercado-comunidad, calle-casa, visible-invisible, etc.

A nivel práctico, en los procesos colaborativos debemos tener en cuenta que por lo general, siguen siendo dominantes las dinámicas jerárquico-patriarcales. Y el primer paso, es romperlas. Pensar en los espacios y los tiempos desde la conciliación; en que la lógica discursiva y confrontacional no se imponga a otras maneras de participar más afectivas e inclusivas; en no caer en maximalismos; y sobre todo, en cuidarnos como grupo de personas que compartimos un proceso.

13.- Cerrar antes de abrir

Poco a poco vamos llegando al final de esta guía incompleta. El momento de cierre y despedida, que en esta ocasión se concreta en algunas preguntas que al menos a nosotr*s nos inquietan: *¿Podemos dejar de pensar en 'lo nuestro' y pensar en lo común? ¿Qué tipo de motivaciones, condiciones e incentivos son los que nos animan a colaborar? ¿Cómo ajustamos los distintos ritmos, saberes, intereses y expectativas de las personas que participan? ¿Cuánto se debe liderar, dirigir y/o mediar un proceso colaborativo? ¿Damos más importancia a los procesos que a los contenidos? ¿Los procesos colaborativos abiertos producen conocimiento diferencial e innovación disruptiva o tienden a una complacencia consensual y/o difuminada? ¿Qué compromisos adquirimos con el resultado de los procesos colaborativos? ¿Cómo sacamos rendimiento colectivamente a estos resultados? ¿Se puede colaborar y competir a la vez? ¿Se puede/debe desde lo instituido auspiciar procesos colaborativos instituyentes? ¿Nos cuesta colaborar por un problema de precariedad que nos hace centrarnos individualmente en el día a día? ¿Por falta de método y costumbre? ¿Por una profunda cuestión cultural? ¿Corremos el riesgo de que lo colaborativo se convierta en un fin en sí mismo? ¿En una nueva ideología? ¿En una simple vuelta de tuerca más del capitalismo cognitivo para hacerse más orgánico, inteligente y poroso?*

14.- Un pequeño glosario inacabado

A pesar del punto anterior, queremos terminar, no cerrando, sino abriendo puertas a través de un listado de referencias, muchas de ellas interconectadas. Una selección subjetiva, seguro que podría ser otra. Simplemente señalar aquí algunas que habitamos, a las que acudimos con más frecuencia, las que nos han sido más útiles en algún momento o las que nos parecen más sugerentes o ilustrativas. Muchas son puntos de encuentro, proyectos en proceso o repositorios abiertos que seguir mejorando, en los continuar sumando cooperativamente. Cada cual que se haga sus propias listas y las comparta.

- Una isla en la que nos movemos siguiendo cuatro puntos cardinales: procomún, código abierto, emprendizaje social y prácticas colaborativas http://www.colaborabora.org
- Cuando quisimos empezar a enterarnos de qué iba esto del procomún, al primer lugar donde nos acercamos fue al *Laboratorio del Procomún* del Medialab Prado http://medialab-prado.es/laboratorio_del_procomun
- Prácticas artísticas y culturales, intervenciones políticas y pedagogías colectivas para la transformación social y el desarrollo comunitario http://transductores.net
- Participación con y desde la gente para la autogestión de la vida cotidiana, poniendo en valor las culturas populares y las herramientas caseras http://ilusionismosocial.org
- Colaboratorio del colectivo Platoniq, donde encontrar metodologías libres e información pormenorizada sobre proyectos como el *Banco Común de Conocimiento* o *S.O.S.* http://www.youcoop.org
- Facilitar la ciudad colaborativa desde procesos de implicación ciudadana a través de la innovación abierta http://ciudadcolaborativa.posterous.com
- Apasionado blog colectivo alrededor de participación, ciudadanía y temas colindantes http://participasion.wordpress.com
- Una gran herramienta para la aplicación práctica y evaluación de los principios de *gobierno abierto* a las políticas públicas http://www.slideshare.net/alorza/aplicacin-de-los-principios-de-open-government-a-las-polticas-pblicas

- Pensando lo común en un espacio de debate alrededor de procomún, cultura libre y *gobierno abierto* http://thinkcommons.org
- Repositorio de experiencias ciudadanas emergentes en gran medida relacionadas con el uso y disfrute del espacio público http://viverodeiniciativasciudadanas.wordpress.com
- Fortalecer el desarrollo comunitario y los procesos de cohesión social en situaciones de conflicto, con el arte como herramienta de mediación http://redeseartepaz.org
- Dossier de presentación del Centro Social Autogestionado LaTabacalera de Madrid, que incluye su propuesta de convenio con el Ministerio de Cultura http://es.scribd.com/doc/61623969/Dossier-CSA-La-Tabacalera
- Propuesta fundacional del *Proyecto Amarika* en Araba, para la gestión ciudadana de recursos y programas culturales públicos http://www.amarika.org/blog/images/pdfs/proyecto_amarica_informe_web.pdf
- Archivo sobre la historia y situación actual de los espacios independientes y colectivos de artistas en el estado español desde 1980 http://archivoscolectivos.net
- Cómo nació, creció y se resiste a ser comido el gran pollo de La Alameda. La crónica de una docena de años de lucha social en este barrio sevillano http://www.elgranpollodelaalameda.net
- Sobre cómo construimos la historia y los imaginarios, y la posibilidad de hacerlo de forma colectiva, colaborativa, no-hegemónica http://www.wiki-historias.org
- Vuelta a la tortilla al discurso de Richard Florida desde Extremadura. El i-cosistema como entorno creativo que favorece la imaginación y la innovación a partir de las variables *Cantera, Cartera* y *Ciudadanía* http://www.slideshare.net/tag/icosistemas
- Investigación colectiva sobre empresas y otras instituciones anómalas cuyos modelos organizativos y de negocio responden a lo común, libre y abierto http://www.empresasdelprocomun.net
- Referencia artesana para tirar del hilo sobre economía y empresa abierta http://blog.consultorartesano.com/2012/01/11-articulos-4-videos-un-libro-y-un-mapa-conceptual-para-entender-la-empresa-abierta.html
- Editorial con un amplio catálogo libre en el que encontrar referencias teóricas y prácticas sobre lo común, las prácticas emancipatorias, el capitalismo cognitivo o las formas de investigación militante http://traficantes.net
- La economía como instrumento no excluyente, no especulativo, que favorezca la cooperación en lugar de la competencia, para articular relaciones más justas http://www.economiasolidaria.org
- La economía del bien común, una nueva escala de valores sobre la que referenciar la economía, alejándose del valor monetario para enfatizar el valor social. Presentada por Christian Felber en Attac http://www.attac.tv/2011/10/2345
- Teorías críticas y prácticas micropolíticas desde el ecofeminismo, la economía feminista o la ética de los cuidados http://www.emakumeak.org
- El decrecimiento como alternativa a la idea de desarrollo y progreso basados en el crecimiento constante http://es.wikipedia.org/wiki/Decrecimiento
- Metainvestigación sobre la mínima común institución ¿posible-necesaria? entre lo instituido y lo instituyente http://micoins.wordpress.com
- Un festival y mucho más, desde el que se ha pensado en la remezcla, el código fuente, la educación expandida o el poder de lo pequeño http://www.zemos98.org
- *Conexiones improbables* pero posibles, entre agentes creativos externos con conocimientos divergentes y equipos de I+D en procesos de *slow innovation* http://conexionesimprobables.com
- Colectivo que se dedica a generar herramientas para que otros colectivos se visibilicen, colaboren entre si o generen alianzas http://comunes.org
- Una publicación de *Creative Commons* con numerosos ejemplos ilustrativos sobre proyectos abiertos en ámbitos diversos http://thepowerofopen.org/assets/pdfs/tpoo_spa.pdf

- Algunas recomendaciones sobre cómo realizar un proyecto libre http://libreprojects.ourproject.org/article.php3?id_article=14
- La permacultura es un sistema de diseño ecológico holístico, basado en la naturaleza, donde unos procesos retroalimentan otros http://www.permacultura-es.org
- Acercarse al co-diseño desde claves abiertas y no instrumentales con comunidades *peer to peer* http://www.openp2pdesign.org
- Sencilla guía práctica para el trabajo colaborativo http://emergentbydesign.com/2010/07/01/guidelines-for-group-collaboration-and-emergence
- Todo lo relativo a la creatividad y un gran catálogo de técnicas para desarrollarla y practicarla colectivamente http://www.neuronilla.com
- Caja de herraminetas libres en torno a prácticas grupales desde el cuerpo y las artes escénicas http://www.everybodystoolbox.net
- Sobre la importancia del juego para los procesos de creación, organización, evaluación y publicación de contenidos culturales http://www.zemos98.org/eduex/spip.php?mot37
- Un espacio y una convocatoria abierta, un grupo de personas que confeccionan su lista de temas a tratar y su agenda del día, un buen montón de conversaciones y encuentros http://www.openspaceworld.org
- Un grupo de personas conviviendo intensamente durante unos días y trabajando colectivamente para escribir un libro sobre un tema determinado http://www.booksprints.net
- Mucho que aprender de la manera autogestionada cómo se organiza un *hackmeeting* http://sindominio.net/hackmeeting
- Transformar la realidad contemporánea utilizando el diseño de espacios, para mejorar las relaciones sociales en el contexto urbano http://urbansocialdesign.org
- Arquitect*s y otros agentes colaterales pensando colectivamente la dimensión social de su trabajo, mucho antes de que llegase la crisis del ladrillo http://arquitecturascolectivas.net
- Base de datos libre de prácticas constructivas puestas en común para ser reutilizadas y adaptadas a distintos contextos http://www.inteligenciascolectivas.org
- Aprendizaje autodirigido y colaborativo sobre el cambio de paradigma que supone hacer con otr*s y la importancia de la mediación http://www.masterdiwo.org
- 'Manifiesto incompleto de Bob Esponja', sobre la federación de lo micro para trabajar colaborativamente http://www.flickr.com/photos/amaste/sets/72157623639554654/show
- Investigación práctica sobre procesos de co-creación y colaboración, centrada principalmente en procesos e instituciones culturales http://co-creating-cultures.com

Un texto escrito por Ricardo_AMASTÉ en enero de 2012 para su publicación en el libro sobre prácticas culturales emergentes 'Música para camaleones' (editado por Transit Projectes en noviembre de 2012).

Ricardo_AMASTÉ, bilbaíno a pesar de todo, desde 1974. Des-artista, apocalíptico y adaptado, a medio camino entre Eskorbuto y Bob Esponja, anarco-comunitarista informal, incoherente militante del procomún y el decrecimiento, seducido por la ética feminista y la permacultura, siempre en proceso a la deriva. Desde 2001 forma parte de AMASTÉ y en los últimos tiempos trata de pasar la mayoría de su tiempo explorando ColaBoraBora.