

Primera edición

# slowU:

una propuesta de  
transformación para  
la universidad

ANTONIO LAFUENTE . DAVID GÓMEZ



EDITORIAL  
DIGITAL  
TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Primera edición

# slowU:

una propuesta de  
transformación para  
la universidad

ANTONIO LAFUENTE · DAVID GÓMEZ

  
EDITORIAL  
DIGITAL  
TECNOLÓGICO DE MONTERREY



## Acerca de este eBook



### **slowU: una propuesta de transformación para la universidad**

Antonio Lafuente | David Gómez

**E**l Tecnológico de Monterrey presenta su colección de eBooks de texto para programas de nivel preparatoria, profesional y posgrado. En cada título se integran conocimientos y habilidades que utilizan diversas tecnologías de apoyo al aprendizaje.

El objetivo principal de este sello es el de divulgar el conocimiento y experiencia didáctica de los profesores del Tecnológico de Monterrey a través del uso innovador de los recursos. Asimismo, apunta a contribuir a la creación de un modelo de publicación que integre en el formato de eBook, de manera creativa, las múltiples posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales.

Con la Editorial Digital, el Tecnológico de Monterrey confirma su vocación emprendedora y su compromiso con la innovación

educativa y tecnológica en beneficio del aprendizaje de los estudiantes dentro y fuera de la institución.

D.R. © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,  
México 2020.

[ebookstec@itesm.mx](mailto:ebookstec@itesm.mx)

## Agradecimientos

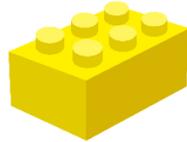


Nada es más grato que reconocer las ayudas recibidas para dar forma a tus proyectos. Detrás de ellos siempre hay mucha gente que te dio la confianza, el apoyo o las ideas y que, de una u otra forma, sin esperar nada a cambio, procuraron que sucedieran las cosas. Este proyecto también fue colectivo. También contó con la empatía de personas inolvidables.

Seríamos muy injustos si no citáramos en un lugar muy destacado a Inés Sáenz, alguien para quien deberíamos inventar una palabra nueva o una forma diferente de decir algo muy antiguo: gracias. Gracias Inés por tu sabiduría, tu experiencia y, sobre todo, por tu amistad. Ojalá tuviéramos talento literario para expresarte con palabras nuestra gratitud por lo mucho que nos diste.

También nos gustaría citar otras tres personas con las que tenemos una deuda que nos emociona reconocer: Paola Ricaurte, Lourdes Epstein y Ricardo López. En diferentes momentos y con muy distintos estilos, supieron, antes y mejor que nadie, hacer suyos los sueños y esperanzas que laten entrelíneas. Por más que les agradezcamos su amistad y cariño, seguro que nunca imaginarán lo mucho que nos ayudaron y la deuda impagable que tenemos con ellas. Paola supo antes que nosotros a dónde queríamos ir y creó las condiciones para llegar. Lourdes nos hizo creer que no había límites para nuestra osadía. Ricardo siempre medió todo lo necesario y más para que saliera adelante este proyecto.

Y, en fin, gracias a las cuatro: Inés, Paola, Lourdes y Ricardo son parte de lo mejor que nos ha pasado en la vida. Solo por conocerlas, valió la pena este empeño. Gracias queridas. Os queremos.



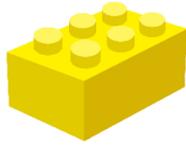
## Nota de los autores para leer el libro



Este libro que tienes entre tus manos reúne un conjunto de textos, resultado de cuatro años de experimentación. Lejos de pretender ser exhaustivos y sentar cátedra, nuestra idea siempre fue convertirlos en materiales que facilitaran la inauguración de conversaciones orientadas a la tarea de intentar transformar la universidad.

Nos gustaría que estos escritos se leyeran con la curiosidad y el interés de quien se acerca por primera vez a un blog o a un cuaderno de notas que desconoce. La cultura y herramientas que describe no son estáticas, ni pretenden establecerse como una metodología a seguir a pies juntillas. Es un texto abierto que invita a quien lo lee a dejarse afectar y apropiarse de todo aquello que sea de su interés para reutilizarlo, modificarlo y experimentarlo de la forma que dese.

Las próximas páginas relatan una forma de entender la vida en un aula abierta universitaria, las relaciones que se producen entre sus integrantes y con el afuera académico que forma eso que llamamos sociedad. Son páginas provocadoras, sí, pero su objetivo no es el de juzgar o criticar sino, por el contrario, movernos a una reflexión sobre cómo construir juntos un mundo que se tome en serio los cuidados o, con otras palabras, un mundo donde quepamos todos. Esperamos que lo disfruten mucho.



## Capítulo 1. slowU

01



*En coautoría con Juan Freire*

**S**lowU es el nombre para una propuesta de transformación profunda de la universidad. Usamos la expresión *slow* para sumarnos a los muchos movimientos que quieren convertir la lentitud en el motor y la esperanza hacia un mundo mejor. Motor, porque paradójicamente necesitamos enlentecer muchos procesos en curso para saber cuál es el mundo que queremos legar a nuestros hijos. Ralentizar es una forma de volver a politizar la vida ordinaria tomándonos en serio los muchos signos de crisis que vemos por todas partes. La lentitud será motor del siglo XXI y también la esperanza que necesitamos. Estamos cansados de todas las expectativas que retrasan hasta mañana lo por venir; es que el futuro es algo muy cansino. Esperanzarse, en cambio, es mostrarse capaz de anticipar lo por venir y comenzar, desde ya, a transformar nuestras condiciones actuales de vida. Crear expectativas es vender humo. Darnos esperanza es construir en el ahora el porvenir. La esperanza entonces es *performativa*. La esperanza vive del presente, mientras que la expectativa nunca habita la realidad.

Escribimos estas páginas como parte de un encargo amical y profesional. Amical, porque sin el sello del amor es difícil lanzarse a

una empresa donde proliferan los escépticos, los desconfiados, los deprimidos y los ensimismados. La universidad es una forma de organización del saber antigua, que hay que respetar y repensar. Para bien y para mal no estamos hablando de una institución reciente, ni tampoco de una organización que no haya tenido que superar enemigos tan poderosos como interesados. Lo cierto es que hay mucha gente en su interior que preferiría cambiar el mundo antes que su departamento. Si no fuera porque la confianza es capaz de poner(nos) alas nadie se atrevería a volar. Aceptar este encargo entonces es un privilegio y un desafío. Por eso también queremos convertirlo en un reto más profesional; es decir, atendido a la realidad, comprometido con las demandas existentes, además de sensible a los contextos en los que nos movemos y respetuoso con lo que ya existe, es decir, con lo que ya sabemos hacer. Nuestra manera de tomarnos en serio el encargo es transformarlo en un haz de sugerencias cuya aplicación es posible desde el primer momento, ya sea que nos fijemos en la preparación de los profesores existentes, o que consideremos el signo de los cambios recientes introducidos por sus administradores. Nuestra propuesta es seria, porque además de razonable es practicable. No es fruto de la improvisación, tampoco reclama inversiones improbables o cambios inviables.

slowU es la mejor manera de que las universidades sean inteligentes y, en vez de ir al reflujo de los cambios que están imponiendo las grandes corporaciones, crear una forma de organización del conocimiento que dé valor al entorno local, al trabajo colaborativo, anteponga la vida buena, sea capaz de aprender sin necesidad de aislarse y convierta a sus miembros en una comunidad más libre, justa y sostenible.

## Filosofía de la reforma

Los cuatro pilares sobre los que se construye la reforma son: el desarrollo del espíritu crítico, el despliegue de las habilidades poéticas, el énfasis en los problemas crónicos y la cultura de lo impropio.

Las universidades, como otras muchas instituciones claves de la modernidad, están en una situación crítica. Son muchas las causas estudiadas y hay una que queremos subrayar: el vertiginoso proceso de conversión de todo el conocimiento en información. Una idea que viene impuesta por las leyes del mercado, así como su implacable exigencia de transformar cualquier actividad humana en un activo susceptible de ser comprado y vendido. No es extraño que proliferen los espacios de educación a distancia, donde la figura del profesor tiende a ser reducida a su mínima expresión. Para muchos observadores no es exagerado plantearse si de verdad son necesarias las universidades (presenciales) una vez que todos tengamos una *tablet*. La pregunta se hace tanto más pertinente si aceptamos que cuando todo el conocimiento sea información bastará con dar acceso universal, gratuito y *online* para garantizar el pleno desarrollo cultural humano. Esta deriva asume implícitamente varias hipótesis discutibles, como aceptar que el aprendizaje es un proceso individual, cerebral, informacional y, como diría Freire, bancario; es decir, basta con que los individuos tengan voluntad de acumular contenidos para asegurarles su pleno desarrollo como ciudadano.

### Lo crítico y lo poético

Obviamente no estamos de acuerdo con esta tesis y aspiramos a refundar la universidad, pero construida sobre nuevos valores,

formatos y prácticas. Lo más urgente es rescatar el espíritu crítico o, en otras palabras, la capacidad para construir buenas preguntas; es decir, para aceptar la responsabilidad por los efectos de nuestras producciones y, aprendiendo de los errores tanto propios como ajenos, buscar soluciones que sean más inclusivas, sostenibles y situadas. Con frecuencia queremos unos estudiantes que no cuestionen el orden establecido, que se relacionen con los conflictos que vivimos como si se tratara de problemas que esperan ser solucionados. El asunto es que frecuentemente estas soluciones son para problemas que en realidad no tenemos o para preguntas insuficientemente contrastadas. La retórica de la innovación nunca habla de las graves asimetrías que, a veces, provocan las nuevas tecnologías, como tampoco de esa mayoría de emprendedores que nunca lograron tener éxito. Así las cosas, ser innovador es la nueva forma de ser obediente y quizás pobre. Visto como un gesto servil a la cultura dominante, innovador es el nombre que damos a las nuevas formas de precarización del trabajo. El mundo global está altamente polarizado hacia algunos centros del saber y del poder. Los hechos demuestran que son muy pocos los *Silicon Valley* que caben en el planeta y que la mayor parte de los países sobrevivirán en un mundo con escasez de empleo si no logran inventar un modelo de desarrollo alternativo.

Pero fomentar el espíritu crítico no es suficiente. También se necesita desplegar todas nuestras habilidades creativas. No solo hablamos de capacidades técnicas o retóricas, sino las que genéricamente llamamos poéticas. Queremos unos jóvenes que arriesguen hipótesis, conexiones, relaciones o ensoñaciones que la razón no autoriza, pero que la inteligencia emocional reclama. Buscamos gente capaz de figurar mundos probables y susceptibles

de ser contrastados de forma colectiva. Deseamos que las humanidades-ficción (esas humanidades que a modo de experimento nacen de una suspensión parcial o temporal del pensamiento lógico) no sean relegadas al mundo del *entertainment*, sino que sean parte de una formación adquirida. Las humanidades a veces se han querido parecer demasiado a otros saberes estrictamente formalizados, como, por ejemplo, la óptica o la botánica, en la creencia de que comprenderían mejor sus objetos de estudio si estaban codificados con rigor. Lo sabemos, pero este no es lugar para someter a discusión ciertas formas de entender la sociología, la lingüística o la psicología. No queremos cuestionar la deriva cuantitativa, sino reclamar la tradición de los estudios cualitativos; es decir, esa capacidad hoy amenazada y quizás relegada al ámbito de lo privado para entender la importancia de los detalles, los matices, las diferencias, lo local, lo excepcional, lo inaudito, lo inefable y lo invisible. Queremos reivindicar las gestualidades, coreografías y relatos que ensamblan la vida colectiva, que nuestros sistemas de control o monitoreo social, técnico o disciplinar jamás detectan.

### Lo agudo y lo impropio

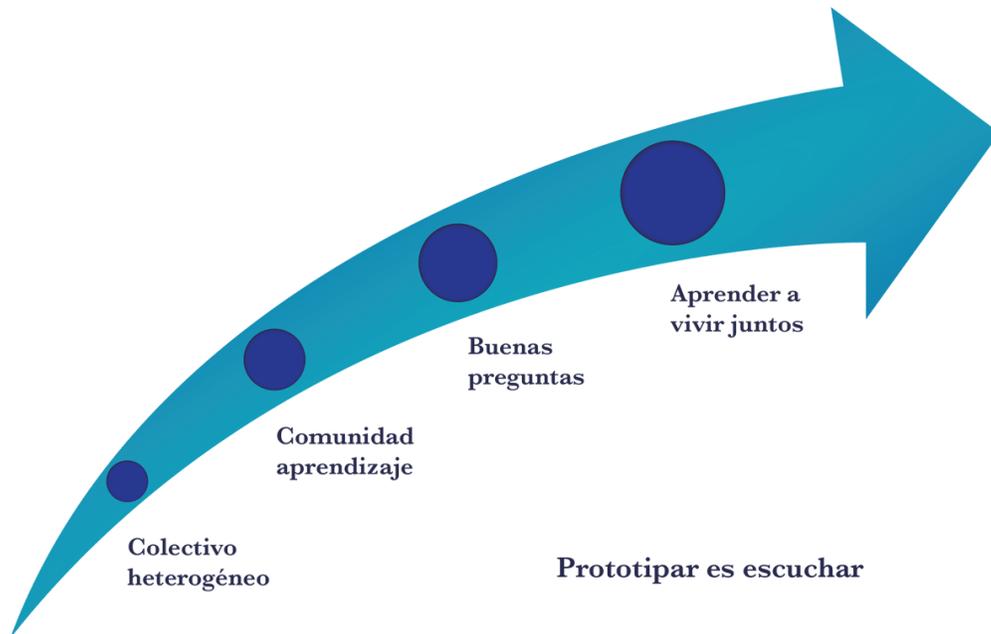
Los otros dos pilares principales en los que se apoya nuestra propuesta son el énfasis en los problemas crónicos y la apuesta por lo impropio. Nuestro mundo ha demostrado ser muy eficiente en el tratamiento de los problemas agudos. En general, podría decirse que cuanto más críticos son los síntomas, más apropiados son también los procedimientos de diagnóstico y tratamiento. Sin embargo, se queda paralizado cuando los conflictos que enfrentamos son de naturaleza crónica o, en otras palabras, cuando

su desarrollo es lento o muy lento. Ahí nos comportamos como si no tuvieran importancia, por lo que actuamos como si el tiempo lo fuera a arreglar todo. Pero no es verdad. Lo sabemos, sin embargo, hacemos poco para corregirlo. La degradación de la biodiversidad, el desplome del clima, el incremento de la desigualdad, el drama de las grandes migraciones, la expansión de la diabetes y un largo etcétera que nos vamos ahorrando dan cuenta de lo que decimos. Es cierto que los problemas crónicos son más complejos. Con frecuencia no son disminuidos a un número reducido de variables y, en consecuencia, son de naturaleza indisciplinar: no se dejan domesticar con facilidad. Reclaman el concurso simultáneo de muchas miradas, distintos protocolos, varias tradiciones, diferentes niveles de implicación y, con seguridad, la participación de más actores, entre los cuales es imprescindible citar a los afectados.

Nuestra propuesta quiere crear un espacio de encuentro para lo transdisciplinar, lo interdisciplinar y lo indisciplinar. Le hemos llamado “laboratorio de prototipado” que será descrito unas líneas más abajo. Pero aquí ya podemos anunciar que cada prototipo, al menos idealmente, podría ser desarrollado por personas que vengan de mundos muy distintos y procedentes de las diferentes facultades, escuelas o departamentos universitarios. Son muchos los problemas que merecen este tipo de aproximación. Citamos unos cuantos con la intención de que quede algo más claro. Algunos de estos ejemplos son: los trastornos graves de conducta, el avance de la obesidad, el despliegue de las energías renovables, la lucha contra la violencia, la movilidad en nuestras ciudades o el deterioro de la calidad del aire. No cabe duda de que en todos estos asuntos cabe imaginar el concurso resonante y fecundo de médicos, ingenieros, humanistas y emprendedores; para hacerlo no

hay recetas. Se requiere mucha imaginación. Basta con poner a prueba nuestra creatividad para diseñar un objeto que pueda ser contemplado por todos, que esté equidistante a la ignorancia individual de cada uno de los participantes, para así evitar que nadie tenga ventaja y se lo pueda apropiar.

Durante la estancia en la universidad, también mientras los estudiantes y demás miembros de la comunidad están prototipando, lo hacen como parte de un proceso de aprendizaje. Nadie está pensando en la posibilidad de convertir los prototipos en propiedad intelectual sobre la cual montar negocios. Esta preocupación, especialmente cuando es exigida, supone una limitación muy grande a la creatividad de los participantes. Nada es más apropiado que dejarles explorar las posibilidades de lo posfuncional, lo figurativo o lo impredecible. No tenemos un discurso contrario a la actividad empresarial, sino favorable al aprendizaje colaborativo esto nos obliga a defender la condición abierta de todo el conocimiento que se produzca en los salones. Lo abierto puede, incluso, ser más rentable, pues estimula el aprendizaje, puede mejorar la viabilidad de un negocio e incrementar su impacto social.



La universidad tiene que hacer una reflexión muy seria sobre esta propuesta. De partida, nuestra recomendación consiste en aceptar que todo el conocimiento sea abierto salvo cuando sea utilizado por un tercero con fines comerciales. Para garantizar la viabilidad de esta iniciativa proponemos las siguientes medidas: en primer lugar, que la universidad sea propietaria, por defecto, de un porcentaje del conocimiento producido con la única finalidad de garantizar que su libre flujo no lo pueda impedir nadie; en segundo lugar, proponemos que todos los miembros del equipo que participen en el prototipado sean socios y, por tanto, corresponsables de cuanto se derive del trabajo en común; en tercer lugar, creemos que como punto de partida deben emplearse las licencias de la familia *copy-fair*; y, en cuarto lugar, que se proteja la posibilidad del *forking* como un instrumento que asegura que todos los proyectos estén abiertos a todas sus posibilidades.

*Copy-fair*

Un tipo de licencia o acuerdo que tiene como objetivo reintroducir el principio y la práctica de la reciprocidad en los mercados que utilizan el conocimiento mutualizado (bienes comunes), mediante la regulación de las contribuciones a estos bienes comunes para aquellos que lo comercializan (P2PFoundation).

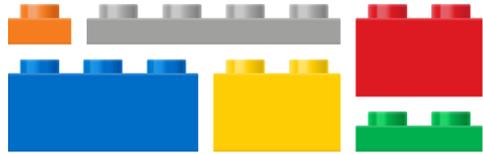
### *Forking*

En ingeniería de *software*, una bifurcación de proyecto (*Fork*) ocurre cuando los desarrolladores toman una copia del código fuente de un paquete de *software* y comienzan un desarrollo independiente en él, creando una pieza de software distinta y separada. El término a menudo implica no solo una rama de desarrollo, sino también una división en la comunidad de desarrolladores, una forma de cisma (Wikipedia).

## Repertorio de herramientas de producción y de evaluación

Producción		Evaluación	
Herramientas tradicionales	Herramientas disruptivas	Trabajo productivo	Trabajo reproductivo
Clase seminario. Ciclo conferencias club de lectura. Proyecto investigación. Proyecto documentación. Exposición.	Laboratorio prototipado taller de escritura. Taller de formatos Taller de desorganización. Taller de aprendizaje por situaciones. <i>Openspace</i> <i>Bootcamp</i> <i>Performance</i>	<b>Entregables:</b> mapas, diseños, maquetas, tesis. <b>Acciones:</b> talleres, performances, exposiciones. <b>Impacto social:</b> alcance. <b>Impacto académico:</b> captación recursos, <i>papers</i> , citaciones, patentes, <b>Comunicación:</b>	<b>Indisciplinarietà:</b> movimientos sociales, colectivos ciudadanos, paridad de género <b>Extensión cultural:</b> practicas extramuros, mediaciones, participación en colectivos <b>Cultura oral:</b> tutorías, revisiones, acompañamientos <b>Programación extracurricular:</b> diseño actividades,

Mapeo Curaduría Investigación- acción	congresos, blogs, redes sociales, conferencias...	cine fórum...
--	---	---------------





**S**lowU es una cultura afecta a la noción de repertorio, pues convierte cada acción pedagógica en una oportunidad para problematizar las prácticas recibidas y ensayar las que mejor se adapten al fin perseguido. Así ha sido siempre y así debe seguir siendo. La novedad es que slowU además confía en los aprendizajes informales, *underground*, extitucionales e indisciplinarios; lo que intenta es beber también en las fuentes de los aprendizajes que se hicieron extramuros de la academia y que fueron invisibles, incluso para los pedagogos de guardia.

Para muchos es imposible pensar la universidad sin caer prisionero de los imaginarios del aula, el profesor, la lección, el examen, la carrera y el título. El dentro y el fuera de la universidad es más estricto de lo necesario que puede ser subvertido, contrabandeado y reconfigurado. La historia nos ofrece muchos ejemplos de cómo los cánones, los paradigmas o las normas se diluyen cada vez que cambian los estilos, los contextos, los actores y los objetivos. Así, lo razonable es admitir que nada es más cambiante, incierto y vulnerable que una regla firme. Tales normas, en general, no solo nacen controvertidas, sino que, con frecuencia,

son inaplicables. Es más fácil producir normas que sostenerlas, y cuanto más universales u obligatorias, más costosas e inútiles resultan.

Hay mucha sabiduría en admitir que la falta de tiempo, conocimientos o recursos se puede corregir con la suma de más actores, siempre que decidan trabajar por una causa común aceptando como inevitable la incertidumbre asociada a la novedad y a la diversidad. El tiempo, el dinero y el saber pueden ser bienes abundantes si se promueve el trabajo colaborativo, abierto y horizontal. Entonces slowU renuncia a modelos de aprendizaje que favorecen la acumulación de saberes, el despilfarro de recursos, así como a la competición entre individuos; confía en el trabajo en red, las soluciones de bajo coste y la inteligencia colectiva.

Una reforma es creíble cuando hace porosas las fronteras entre el dentro y el fuera, cuando abre las instituciones a todas sus posibilidades. Nadie discute que en la academia debe tener cabida la erudición. Sin embargo, nadie puede escribir relatos complejos sin el léxico que reclama la proliferación de matices, como tampoco podría pintar el mundo sin una holgada paleta de colores. Construir el mundo, dotarlo de sentido y de infraestructuras, amar tanto la diferencia como la pluralidad, sentir lo singular, así como lo impropio reclama sofisticados acervos de palabras, herramientas, materiales, recursos y protocolos. Hacer el mundo reclama mucha erudición, pero no basta. Necesitamos contar con más ingredientes, al menos hay otros dos imprescindibles: Uno, está hecho con la idea de compromiso social, responsabilidad pública y bien común. El otro tiene que ver con las nociones de oportunidad, necesidad, experimentación y contingencia. El primero pide reflexión mientras que el segundo, acción. Empero no hay que elegir, sino organizarse

mejor. No queremos soluciones simples para problemas complejos, como tampoco queremos ser insensibles para los problemas que nos rodean. Este equilibrio es la sustancia de eso que llamamos conciencia crítica que, con otras palabras, identificaríamos con la voluntad de hacernos responsables de nuestras propias producciones, tanto materiales como las más retóricas o algorítmicas. La erudición aporta los ladrillos, la crítica nos enseña para qué usarlos y, para no repetir lo ya conocido, necesitamos también desplegar la habilidad para imaginar otros mundos posibles, distintas formas de relacionarnos, diferentes maneras de habitar la urbe. Si solo confiamos en los modos argumentativos, esos que autoriza la razón, estamos ignorando lo inaudito, inefable e invisible: estamos renunciando a la vida, arrancándonos de tajo la sensorialidad y la sensibilidad. Estamos sepultando nuestra condición de humanos.

¿Pero qué erudición, crítica o poética queremos? La respuesta ya la dijimos: no buscamos otro canon. Justo lo contrario. Ahora vamos a apostar por lo híbrido, lo inestable, lo impropio y hasta por lo incorrecto. Pensar con faltas de ortografía, si somos conscientes, no tiene nada de reprobable y quizás contenga la promesa de un nuevo ámbito de libertades. No queremos un canon. Queremos abrirnos a todas las posibilidades; ensanchar nuestro mundo y conocer las herramientas para hacerlo; que nuestro repertorio de herramientas sea amplio y que no se las valore por su origen, ya sea plebeyo, ya lo sea más o menos exquisito.

### **Prototipar o el arte de escuchar**

Lo razonable es que queramos cambiar el mundo, que nunca dejemos de estar incómodos con las asimetrías y desigualdades

que experimentamos. No es necesario que seamos nosotros las víctimas para que rechacemos el estado actual de cosas. También es fácil de entender que queramos hacer las cosas con otros, que no nos resignemos al imperativo de la competición. Lo normal es que prefiramos un mundo donde impere la cooperación frente a la rivalidad, lo novedoso es que en vez de estar reclamando de los que (nos) mandan que arreglen los problemas, decidamos juntarnos con más gente que disfrute aprendiendo, cacharreando (arreglar algún aparato o máquina sin ser profesional), así como compartiendo saberes y habilidades. Y poco más. Ahora queda encontrar un espacio para reunirse y comenzar a trabajar juntos. Tenemos un problema, conocimientos y ganas. Basta con comenzar a diseñar una aproximación inicial, un esbozo del abordaje que nos parezca más adecuado.

Hay que resistir la tentación de querer correr mucho. La ideología dominante insiste en mostrarnos el mundo como una constelación de problemas que aguardan una solución. Con frecuencia los emprendedores, seducidos por la idea del éxito, se conforman con propuestas que solo son una solución simple para problemas complejos o, peor aún, para problemas que nadie tiene. Esta actitud insensible y abusiva ya tiene un nombre: *solucionismo*. Prototipar no es tanto encontrar soluciones como asegurarse de que se comprenden bien los problemas, en otros términos, de que hemos sido críticos como para explorar las consecuencias de nuestros diseños y para asegurarnos de que hemos tomado en cuenta (casi) todos los puntos de vista posibles. Prototipar es otra forma de escuchar. Consiste en asegurar diseños inclusivos que no aumenten el dolor en el mundo. Eso reclama desarrollar claras habilidades de escucha.

Para escuchar hay que poner atención, así como asegurarse de que en el diseño está presente la diversidad. Hay que suprimir las barreras que impiden la presencia de los no expertos o de quienes han acuñado en su vida otro tipo de saberes no acreditados, pero que sí están basados en la experiencia. Hay que hacer esfuerzos cotidianos para garantizar la pluralidad y promover espacios sin muros, espacios que protejan el libre intercambio y contraste de ideas y prácticas. Se dice pronto, sin embargo, no es fácil. Tenemos demasiada prisa y poca paciencia para escuchar a quien llega de otros mundos y cuyo argumentar suele parecernos confuso, inconsistente o caprichoso. Tenemos poca paciencia, también poco tiempo, este se ha convertido en un bien escaso que podemos hacer abundante si cooperamos, si sumamos nuestras inteligencias.

Muy pocos pueden producir el milagro de la abundancia. Hay que saber recolectar esas contribuciones esporádicas, intermitentes, minúsculas, creando estructuras organizativas que sean frágiles, en las que sea fácil entrar o salir, que renuncien a las prácticas de lo identitario, apuesten por lo extitucional y estén dispuestas a hacer muy porosas las fronteras entre el dentro y el fuera. Si así ocurre, si aceptamos que estas nuevas formas de institucionalidad emergente son una gran innovación social, estaremos más cerca de la construcción de un lugar de encuentro que promueva la producción de prototipos abiertos, frugales y afectivos.

Nosotros nos imaginamos el prototipo como un *pachtwork*, que más que construido como el despliegue de una secuencia de pasos a seguir, como ocurre con las recetas de cocina, nos lo imaginamos como una partitura que hay que componer e interpretar con todos sus ingredientes simultáneamente en acción. El *pachtwork* se hace

con retales cosidos e implica un trabajo manual, frecuentemente colectivo y una muy alta implicación del cuerpo. Como ocurre en la música, cada intérprete tiene su estilo, su sesgo, su impronta, aunque la partitura siempre sea la misma, la música nunca suena igual. Un prototipo también es una producción con una muy alta implicación de las emociones personales, las habilidades corporales y el trabajo afectivo. Hacer un prototipo es una actividad de alto riesgo. Hay que tener cuidado, porque te puede cambiar la vida. Un prototipo nos hace mejores personas.

### Paso a paso, capa a capa

#### *Abierto*

Un prototipo debe ser abierto, lo que es tanto como aceptar que, primero, es tentativo, provisional e inacabado, pero es que además debe estar abierto a todos y a todo. Esto significa que nadie sobra, como tampoco está de más ningún tipo de saber. Más aún, en la configuración del grupo de trabajo es muy importante que nos preguntemos si estamos haciendo lo posible para garantizar la diversidad. Nos planteamos una pregunta que podemos generalizar y convertirla en una práctica ordinaria en todos nuestros proyectos: ¿es abierto mi proyecto? O, para no andarnos en asuntos más metafísicos de lo necesario, deberíamos enfrentarnos a la cuestión de que podríamos hacer para abrirlo un poco más. El tipo de preguntas que hay que hacerse es fácil de formular: ¿Es bastante plural el equipo? ¿Está garantizada la paridad de género? ¿Qué tal las otras paridades posibles? ¿Podríamos hacerlo más intergeneracional? ¿Es un colectivo heterogéneo desde el punto de vista ideológico, político o cultural? Si queremos que nuestro mundo sea menos asimétrico o desigual tendremos que esforzarnos en la

producción de diseños inclusivos, lo que implica saber involucrarnos en colectivos plurales.

Esa heterogeneidad está llena de promesas y también de dificultades. La promesa con la que nos premia es el aprendizaje por antonomasia: aprender a vivir juntos escuchando a los otros, como lo llamó Illich, la convivialidad. Abrir un prototipo nos obligará a prestar atención también a quienes no se expresan con brillantez o a los que tratan de comunicar algo que no acaban de decir. No importa. Lo que esperan de nosotros no es una crítica o un comentario erudito que los haga sentirse todavía más inseguros. Lo que esperan, lo que necesitan, lo que podemos dar es acompañamiento para ayudar a que encuentren esas palabras que necesitan ser dichas y que merecen ser escuchadas. Abrir un prototipo significa abrirse a lo inaudito o lo inefable; desprenderse de nuestros prejuicios y dejarse afectar por lo que los otros quieren expresar. Nuestras supuestas seguridades pueden quedar suspensas, aunque solo sea por un ratito, para oír y entender los motivos del otro. No tenemos que estar de acuerdo o en desacuerdo. No estamos construyendo una relación competitiva. Basta con admitir que trabajar juntos, hacer algo con los otros, entre todos, reclama un gesto más empático que riguroso y más afectivo que quirúrgico. Abrir un prototipo no es tarea fácil, porque siempre es un esfuerzo inacabado. Cada vez nos pide un poco más: nos obliga a desaprender.

### *Barcamp*

Es una red internacional de "desconferencias" (eventos abiertos y participativos), cuyo contenido es provisto por los participantes. Se enfocan en aplicaciones web en estadios tempranos, tecnologías de código abierto y protocolos sociales. Sin embargo, este tipo de encuentros han ampliado su temática y actualmente

incluyen eventos participativos y abiertos alrededor de temas sociales, artísticos, educativos... con fuertes componentes creativos e innovadores en los respectivos ámbitos (Wikipedia).

## Prototipado abierto y política experimental: sobre cómo cambiar nosotros para que pueda cambiar algo

El taller nace de la doble convicción de que para diseñar políticas públicas tenemos que aprender a escuchar lo que nos obligará a desaprender, es decir, a admitir que para cambiar algo externo antes tenemos que cambiar nosotros.

Nuestra motivación entonces es identificar las principales (intra)innovaciones que debe asumir la institución para después decidimos a transformar el entorno para hacerlo más hospitalario, inclusivo y sostenible.

El objetivo del taller es proporcionar a los participantes las herramientas básicas de prototipado abierto. Para conseguirlo trataremos de que el grupo sea lo más heterogéneo posible, buscando la paridad de edad, género, cultura ideología, capacidad y territorio.

<p>Día 1: mapa, <i>barcamp</i> y hoja de ruta</p> <p>La diferencia como activo:</p> <p>Construcción de un escenario abierto, creativo y situado.</p> <p>Construcción de un relato común.</p>	<p>Día 2: diseño del prototipo y de su validación</p> <p>Pensar con las manos:</p> <p>Dar forma a anhelos compartidos.</p> <p>Sumar capacidades.</p> <p>Objetualizar vs. Objetivar.</p>	<p>Día 3: validación y comunicación</p> <p>Escuchar para desaprender:</p> <p>Compartir el prototipo y escuchar el eco.</p> <p>Diseño desde abajo.</p> <p>El arte de rendir cuentas.</p>
<p>1. Presentación del taller (15 minutos) y de los participantes (1 minuto por persona).</p>	<p>1. Finalizar hoja de ruta: objetivos generales y particulares, identificación de capacidades, asignación de tareas, plazo de ejecución,</p>	<p>1. Presentación del prototipo: motivación, objetivo particular, lo que hemos hecho y queda por hacer (5 minutos cada</p>

<p>2. Mapeo: lo que queremos saber (90 minutos).</p> <p>3. Barcamp: lo que deseamos hacer (2 minutos por propuesta), formación de grupos (tiempo total 30 minutos).</p> <p>4. Hoja de ruta: lo que podemos hacer (60 minutos).</p>	<p>puestas en común (30 minutos).</p> <p>2. Desarrollo del prototipo: tentativo, incompleto, viable (120 minutos).</p> <p>3. Estrategia validación y comunicación (30 minutos).</p>	<p>equipo y 10 de comentarios).</p> <p>2. Preparación de la presentación ante la prensa (5 minutos por prototipo, 10 minutos de comentarios). Sesión de <i>feedback</i>.</p> <p>3. Presentación de prensa y celebración de taller.</p>
<p>5. Puesta en común (5 minutos por prototipo más 10 minutos de comentarios).</p> <p>6. Reflexiones finales.</p>	<p>4. Puesta en común (5 minutos por prototipo más 10 minutos de comentarios).</p> <p>5. Reflexiones finales.</p>	
<p>Metodología</p> <p>El taller se hará en tres días y estará dividido en cinco bloques. Los bloques matutinos serán de producción y los vespertinos de puesta en común y reflexión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los asistentes tendrán que llegar con algunas lecturas previas que les serán asignadas de forma aleatoria y cuya finalidad será apropiarse del kit de urgencia. Las lecturas están disponibles en la carpeta de Dropbox.</li> <li>• El primer día estará dedicado a la inmersión y mapeo del tema que nos convoca: cómo cambiar</li> </ul>		<p>Conceptos:</p> <p>01 Prototipado</p> <p>02 Mediación</p> <p>03 Mapeo</p> <p>04 Documentación</p> <p>05 Licencias</p> <p>06 Sentido humano</p> <p>07 Procomún</p> <p>08 Laboratorio ciudadano</p>

nosotros para que algo cambie.

- El segundo día estaremos inmersos en un taller de producción donde trabajaremos por grupos para que cada uno imagine un prototipo, es decir, una propuesta alternativa, inacabada y abierta.
- El tercer día lo dedicaremos a la validación directa de los prototipos con los concernidos, así como a su comunicación a la opinión pública.

09 Cultura experimental

10 Impacto

### *Lento*

Prestar atención, dar valor a los matices, aceptar que tal vez no tengamos toda la información que se necesita o reconocer que quizás se nos escapen detalles son actitudes que demandan tiempo. Hacer un prototipo es lento, porque es el método que adoptamos para garantizar que hemos entendido bien el problema. La lentitud entonces no es incompetencia sino sensibilidad. Es un método de trabajo diseñado para evitar que busquemos soluciones fáciles para problemas complejos o, peor aún, soluciones para problemas que no tiene nadie. La lentitud, sin duda, es una manera de repolitizar lo ordinario. La cacareada cultura de la emprendeduría, tan en auge hoy, nos quiere acostumbrar a la idea de que algo tiene éxito cuando logra clientes, alcanza popularidad o es muy rentable. No es necesario tener prevenciones contra la sociedad de mercado, para admitir que tenemos que hacernos responsables de nuestros actos y, en particular, de las consecuencias de un diseño que produzca más dolor o más desigualdad. Repolitizar lo ordinario es darle importancia a muchos gestos de nuestra vida cotidiana que nada tienen de inocentes. Muchas veces podemos elegir qué manzanas comer, si optamos por las cultivadas en huertas cercanas y con procedimientos menos

agresivos para el entorno y los otros seres vivos, estamos ayudando a crear un mundo distinto. Pensar en estas cosas puede hacer lentas nuestras decisiones, pero también puede hacer más hospitalario el mundo al que pertenecemos. Somos lentos, porque queremos llegar lejos, en otras palabras, porque hemos decidido construir un mundo menos arrogante, más humilde. Queremos que nuestras producciones incorporen los valores en los que creemos, que no sean neutrales. Somos lentos, como los artesanos, porque nos gusta el trabajo bien hecho, un trabajo que mientras circula crea una comunidad que no es de clientes o consumidores, sino de vecinos y cómplices.

Trabajar lento nos hace mejores ciudadanos, porque nos damos tiempo para medir las consecuencias de lo que hacemos y para lograr que nuestros diseños tengan alma, sean un bálsamo para quienes se sienten excluidos o maltratados. Así que no debemos dudar sobre la importancia que tiene saber enlentecer los prototipos. Wittgenstein recomendaba que el saludo entre los filósofos fuera terapéutico: “Amigo, date tiempo”.

### *Experimental*

Un prototipo debe ser experimental, por tanto, colectivo, contrastado y público. Se hace entre muchos, porque creemos menos en los autores o en los genios que en la cultura que ha sabido crear espacios donde se mezclan los saberes y los pareceres. Siempre hay uno que lo firma, pero lo que hace es dar forma al trabajo de generaciones. Admiramos a los que más aportan a la comunidad y nos alegra verlos como gente reconocida, admirada e incluso querida. Nos gusta un mundo que premia a la gente que más se regala. Nos gusta mucho más cuando esta gente

bendecida reconoce la deuda que tiene con todos y no solo con sus clientes. El conocimiento es algo que en términos históricos creamos entre todos. Lo hacemos contrastando la diversidad de enfoques y opiniones. Cuando está en juego algo que nos importa, tomamos precauciones, pedimos segundas opiniones, revisamos los datos que sostienen los alegatos, evaluamos la credibilidad de los testigos y sopesamos el impacto posible de las distintas alternativas. Hacer eso es contrastar un conocimiento que solo merece tal nombre cuando se hace público, no solo porque habrá más gente poniéndolo a prueba, sino también porque al usarse crea comunidad, autoriza unas formas de vida más que otras y valida una cierta manera de entender la justicia, la libertad, la belleza o la bondad.

Decir que la vida nos obliga a contrastar lo que aprendemos no es suficiente. Tenemos que hablar del error como algo consubstancial al proceso, como una posibilidad que no podemos eludir. No hay aprendizaje sin fracaso, pero hay más. No hacemos experimentos para confirmar lo que ya sabemos o para poner a prueba teorías: el experimento es el lugar mismo de producción del conocimiento, lo que es tanto como decir que la incertidumbre es constitucional, en otras palabras, que tenemos que desarrollar nuestra capacidad para tolerar la incertidumbre si es que verdaderamente queremos producir conocimiento nuevo.

### *Figurativo*

No siempre tenemos claro el camino a seguir, con frecuencia, andamos confusos o indecisos entre varias alternativas. Muchas veces nos falta tiempo, ganas o convicción para atrevernos a experimentar alguna de las direcciones posibles. Cuando estamos

en esa tesitura, cuando nos pesa mucho el trabajo de construcción sistemática, podemos suspender el método y ensayar atajos que nos alivien de los imperativos del rigor o del peso de las tradiciones disciplinarias consensuadas. Es la hora de figurar una posibilidad, darla por sentada, suponer que está bien construida y ponerse a explorar sus consecuencias. Debemos ser capaces de suspender momentáneamente el método, prescindir de sus mandatos, permitirnos un deambular más libre, autorizar el pensamiento ingrátido y atrevernos con lo improbable, lo impropio, lo ilegítimo o lo inconsistente. No es que queramos apostar por un mundo disfuncional, mostrenco o abstracto, sino que nos damos la posibilidad de imaginar mundos posibles antes de decidir cuál es el horizonte por el que queremos apostar.

Pongamos un ejemplo socorrido: cuando Braidotti nos propone la figura del nómada o Haraway la del *cyborg* nos están invitando a imaginar un mundo sin fronteras (sin un dentro y un fuera) o un cuerpo sin origen (mitad natural, mitad artefactual). No es preciso que nos tomemos demasiado en serio tales existencias para a continuación explorar cuál sería la deuda que adquiriríamos con unos seres capaces de enseñarnos a pensar lo prohibido, lo ilegítimo o lo salvaje. Figurar los posibles puede ayudarnos mucho a liberar nuestra sensibilidad de las cárceles de lo disciplinar, lo seguro, lo canónico, lo lógico y lo patriarcal. Tenemos que aprender a confiar en nuestras habilidades poéticas y aprender a experimentar con conexiones que la razón no autoriza, pero que la inteligencia emocional reclama.

### *Esperanzador*

Un prototipo es una apuesta por la esperanza, una actitud que

fue secularizada por E. Bloch, que dejó de ser una exclusiva de los imaginarios de lo religioso. Convertir la esperanza en un estilo de vida, también en un método de trabajo, requiere apostar por las formas argumentativas de naturaleza prospectiva, no tanto por las retrospectivas. Implica buscar en el porvenir la inspiración para pensar el presente antes que, como es habitual en los medios académicos, encontrar el fundamento para lo que proyectamos en la herencia recibida. Esperanzarse implica una capacidad para anticipar el futuro, paladearlo, habitarlo parcialmente y trasladarse hasta sus contornos. Y, desde luego, si ese lugar puede arrebatarte, experimentar la fuerza necesaria para poder construirlo desde ya. Esperanzarse es empoderarse. Entonces, la esperanza no es algo que sucede en el futuro, sino algo que comienza a suceder desde el momento mismo en el que eres capaz de imaginar un tiempo por venir que merece ser construido. Lo contrario de las esperanzas son las expectativas, estas son eso que fabrican los expertos en *marketing* y que compran los emprendedores más ingenuos: consiste en posponer para un mañana casi siempre inalcanzable lo que nunca puede ser desde hoy. Las expectativas son estrellas fugaces en el cielo de los precarios, los ingenuos y los excluidos. Las esperanzas, en cambio, son los detalles imperceptibles que cambian nuestra vida y la hacen interesante, practicable y realista.

Entonces, un prototipo nunca está acabado hasta que nos ha cambiado la vida. No prototipamos para llenar el mundo con más objetos que puedan activar el mercado, la vecindad o mi colectivo, sino para ensayar formas de intervenir la realidad que primero me cambian a mí y después, quizás, mi entorno. Un prototipo jamás vende humo, porque no promete algo cuyas consecuencias no probemos en carne propia. Puede ser imperfecto, inacabado,

errático o precipitado, pero un buen prototipo no miente, no es una impostura. Implica los cuerpos, conforma una propuesta realizada desde el más creíble de los lugares de enunciación: el cuerpo, conectado con el de otros que también anhelan un mundo más vivible, menos plano y por fin vibrante. Un prototipo no es una propuesta abstracta que aguarda un mundo ideal donde arraigarse, sino una invitación a compartir el mundo común que produce.

### *Recursivo*

Nuestras vidas son en beta (inacabadas, en construcción, tentativas) y también recursivas. Ensayamos soluciones hasta que quedamos satisfechos. Una y otra vez intentamos itinerarios posibles hasta que damos con el que mejor se adapta a nuestras circunstancias. Es lo que llamamos el método del ensayo-error. Los académicos lo llaman recursividad y lo evocan siempre que hay que cambiar el código que regula un proceso porque se detiene o no llega al fin previsto. Lo arreglan cambiando las condiciones iniciales que regulan el despliegue de las instrucciones para que suceda lo inicialmente imaginado. Chris Kelty, en su etnografía de una comunidad *hacker*, ensanchó la palabra recursividad al calificar a los colectivos *hackers* de públicos recursivos, tras registrar la preocupación (casi) obsesiva que tienen por trasladar al código los valores que defienden como comunidad. Más aún, no es que apuesten más por dispositivos que por sus creencias, evitando así separar las convicciones de sus producciones, sino que aspiran a que estas también sostengan a la comunidad. Veámoslo con un ejemplo.

Pensemos en Wikipedia y en la “divertida” tarea de querer vandalizarla. Hay quienes por los motivos que sea, quieren

introducir contenidos impropios e introducen (su) basura en los artículos, pero Wikipedia dispone de una tecnología, el control de versiones, que permite regresar a la versión anterior (y no corrompida) con solo pulsar un clic. Los “graciosos”, entonces, lo tienen tan difícil que no les merece la pena intoxicar este monumento de la cultura colaborativa, abierta y gratuita. El código que regula el dispositivo que llamamos Wikipedia garantiza su supervivencia como empresa abierta. A la par, es la tecnología la que hace viable el mundo que quieren construir los hackers. La palabra abierta adquiere así un significado preciso y se materializa en unas líneas de código, delimitando también la viabilidad, robustez y esperanzas del movimiento hackers. La infraestructura que producen no trata solamente de hacer algo mejor el mundo que los rodea, sino que les constituye como comunidad. Construyen infraestructuras que les (auto)infraestructuran. Por eso es imaginable reclamar un derecho a infraestructuras, pues no solo fabrican un mundo exterior, sino que simultáneamente nos fabrican a nosotros según el capricho del diseñador.

### *Afectivo*

Las personas procedentes de mundos distintos se entienden si logran crear un mundo común, es decir, si consiguen comprenderse. No es preciso renunciar a las diferencias que les constituyen, ya que enriquecen el grupo. No hay que buscar consensos que hagan invisible la diversidad de puntos de vista y estilos de vida. Nadie tiene que renunciar a nada. Basta con que todos asuman como necesario construir un espacio donde puedan converger. No es fácil, porque a todos nos ha costado mucho esfuerzo alcanzar alguna convicción y a menudo nos relacionamos con ellas como si fueran pensamientos encarnados, una especie de

músculos invisibles. Apostar por lo común, confiar en las prácticas colaborativas, reclama mucho esfuerzo para escuchar, además de mucha voluntad de trabajar juntos. Inevitablemente aparecen conflictos, fricciones, malentendidos, desencuentros que para avanzar hay que solucionarlos. Las diferencias reclaman habilidades de escucha, capacidad para empatizar y, en pocas palabras, mucho trabajo afectivo. ¿Afectivo? ¿Qué clase de esfuerzo es ese? Pero, sobre todo, cuáles son sus efectos.

Hablamos de un trabajo invisible e invisibilizado. Nos estamos refiriendo a todos los cuidados que se necesitan para que la vida en común funcione, desde la higiene o la alimentación adecuada, hasta las habilidades necesarias para percibir los detalles relevantes, las gestualidades significativas, los silencios duraderos, los discursos insistentes, las impaciencias insufribles, las apuestas timoratas, las inseguridades impostadas, las vanidades disfrazadas, los pugilatos disimulados o las incompatibilidades imperceptibles y, en fin, todo eso que también está presente, que influye, que nos afecta y nos desafecta, que tiene agencia como si se tratara de actores de reparto que, a veces, reclaman protagonismo. Son factores influyentes que no siempre se/nos desbordan. Contenerlos, surfearlos, sortearlos requiere habilidades nunca reconocidas y siempre decisivas. El conocimiento, al fin y al cabo, es también una actividad humana que implica el cuerpo, que nos involucra enteros. Aunque nos hayan dicho que es en la cabeza donde ocurre el saber, sabemos que no es verdad. El conocimiento no es solo un asunto de hechos, sino también de emociones. Implica las manos y la cabeza, además de los sentimientos y los cuidados. El espacio común no lo consigue la cabeza sin la complicidad de los afectos, sin los efectos que consiguen los afectos.

## *Lúdico*

Cuenta Isabel Stengers que la ciencia moderna ha olvidado sus orígenes mundanos en los siglos XVII y XVIII para hacerse demasiado formal, elitista y antipática. A nadie beneficia esta deriva que hacer coincidir la tarea de crear conocimiento con el gesto de estar preocupados. Es verdad que hubo una época donde en los salones de las damas más reputadas, las preciosas, se encontraban los filósofos más conocidos con los personajes más populares de la corte, hombres, mujeres, sabios, cortesanos, sabedores y frívolos, todos podían participar en una conversación que transitaba de lo sublime a lo banal o de lo serio a lo jocoso sin solución de continuidad. La gente se divertía mientras aprendía y aprendía mientras se divertía. El saber compartía con el juego espacios de sociabilidad. El mundo parecía ser fruto de una gran conversación mitad galante y mitad útil, unas veces más discursiva que superficial y otras más crítica que baladí. El caso es que Stengers echa en falta el espíritu de aquellos espacios del saber entendidos como lugares de producción y no solo como teatro de vanidades.

Los prototipos deben recuperar también esa atmósfera divertida y desenfadada. Cambiar el mundo, empezando por nosotros mismos, no tiene porqué ser una tarea aburrida o contagiada de severidad. Puede implicar una aventura, ser un encuentro con lo mejor de nosotros, mejor, implicar el descubrimiento de un nosotros invisible. Muchas veces se han estudiado los motivos por los cuales la gente quiere colaborar en Wikipedia o participar en proyectos solidarios y benevolentes. Sí, aunque parezca obvio, además de contrahegemónicos, todos confirman que somos más felices cuanto más nos regalamos. Lo sentimos por los individualistas de quinto

advenimiento, nada es más gozoso que la alegría de compartir. Ni tampoco más contagioso. El prototipo no viene a reemplazar carencias que reclama la nostalgia de un mundo perdido, sino a afirmar que lo más moderno, lo más eficiente y lo más productivo es divertirse trabajando.

### *Documentado*

Un prototipo es lo que producimos cuando nos reunimos para hacer cosas juntos. No siempre resultan cosas que merezcan ser registradas, dicho de otra manera, no siempre nos reunimos con la voluntad de producir cosas. Si ese es el caso, si lo que queremos es sumar inteligencias y sensibilidades, incluso las de gente que ni conocemos, entonces debemos plantearnos si queremos que todo suceda como un evento o un proceso. Quizás queramos que otros se beneficien de nuestro trabajo, quizás necesitemos saber que lo que construimos es apropiable en otro lugar y hasta capaz de solucionar algún problema en una comunidad distante. Hay una alegría asociada al hecho de aprender, como también la podemos experimentar en el momento de compartir. Si queremos que nuestros esfuerzos trasciendan la cultura del yo y el conmigo, para abrirse a los demás, tenemos que plantearnos en serio la tarea de documentar lo que hacemos y de licenciar nuestras producciones de una manera abierta.

Los prototipos, en pocas palabras, existen en el archivo. Al final solo son documentación debidamente catalogada y licenciada. Esto abre la pregunta de qué y cómo debemos documentar. Por supuesto es imprescindible que compartamos los resultados del trabajo, que ofrezcamos los planos y especificaciones técnicas del trabajo colaborativo. Sin ese material puesto a disposición de los

demás el conocimiento quedaría estancado y su capacidad de transformación minimizada. No basta, sin embargo, con compartir los aspectos productivos del trabajo en común. También deberíamos plantearnos muy en serio la posibilidad de dar cuenta de los aspectos más reproductivos, como por ejemplo la forma en la que resolvimos los conflictos que amenazaron la continuidad del grupo, o la forma en la que los fracasos contribuyeron a hacer más robusta la comunidad. Los aspectos más festivos pudieron ser claves para la creación de una atmósfera de confianza y es probable que también acabemos reconociendo que hubo contribuciones, propias del trabajo afectivo, que no queremos, ni debemos seguir haciendo invisibles. Para evitar ese fenómeno tenemos que documentar. No es solo un asunto de justicia distributiva, sino de justicia epistémica porque sabemos que el conocimiento logrado nunca habría sido posible sin el trabajo productivo, como también es cierto que tampoco habría emergido sin el reproductivo.

### *Consejos*

Algunas consideraciones que pueden ser útiles al momento de realizar esta actividad son:

- 1.** Cuando se trabaja en equipo hay que asegurarse de que nadie imponga sus argumentos a los demás. Suele ser muy útil promover rondas de opinión para que todos, incluidos los más tímidos, expongan sus puntos de vista.
- 2.** Hay que evitar las votaciones, pues siempre crean minorías. Cuando haya discrepancias que parezcan irresolubles se recomienda suspender la reunión, tomar un café o darse un pequeño paseo, al regresar, hacer una ronda donde no se vote,

sino que cada quien explicita las ventajas e inconvenientes que ve en las alternativas en discusión.

3. Si se quiere que los prototipos sean realistas es fundamental contar cuanto antes con la implicación de comunidades de afectados.
4. Es muy importante que el equipo comience a trabajar en las semanas previas a su primer encuentro presencial. Cuanto antes se empiece el intercambio de documentación y pareceres en torno al prototipo que les reúne mejor. Todo el trabajo previo que se haga no solo ayudará a optimizar el tiempo en las sesiones presenciales en grupo, sino que también reduce los posibles conflictos internos posteriores.
5. Siguiendo la lógica de los procesos abiertos y colaborativos, los prototipos deberían ser dados a conocer con licencias libres o abiertas. Si son concebidos como un espacio de producción de conocimientos, las propuestas deberían ser compartidas como un bien común.

### El prototipo como objeto experimental

La administración pública es prisionera de sus tradiciones y ninguna está más asentada ni es más necesaria que la burocracia. Son muchos quienes la critican y seguramente no les falta razón, aunque la necesitamos como garante de la igualdad entre ciudadanos, la estabilidad de los procedimientos y la convivencia en nuestras plazas. Sin burocracia no hay democracia. Sin embargo, no solo necesitamos mejorar la gestión, también nos urge la experimentación, si es que estamos dispuestos a ensanchar el espacio público incorporando dosis crecientes de pluralidad,

diversidad y complejidad. Las políticas experimentales son parte del nuevo bagaje práctico con el que afrontar los problemas de nuestro mundo, pues para resolver nuestros conflictos no bastan las técnicas de diagnóstico características de los expertos. Tampoco sobran, pero necesitamos aprender a escuchar la vibración de la urbe. Necesitamos un arsenal de dispositivos de escucha con los que matizar y complementar el conocimiento experto. Eso será un problema que tendremos que aprender a gestionar, porque con frecuencia operan desde epistemes inconmensurables. Así, además de las habilidades de la diplomacia o la mediación, reclamamos prácticas que no teman equivocarse y que sean colaborativas, recursivas, públicas y abiertas. Las políticas experimentales que aquí defendemos, como complemento a la burocracia, están orientadas a la producción de prototipos.

### Taller de prototipado abierto y política experimental

Para pensar en todo esto expondremos un caso concreto que ocurrió a Antonio Lafuente en octubre de 2018. Fue invitado por la municipalidad de Mérida (México) para acompañar un proyecto de implementación de formas de gobernanza y participación ciudadana. A continuación, se narra en primera persona su experiencia:

Mi respuesta de aceptación contenía también los conceptos que trataban de articular una propuesta; entre ellas lógicamente aparecieron las nociones de experimentación, escucha y prototipado. También se nombraron algunas de las prácticas de las que queríamos huir. En particular, tres fueron enfáticamente rechazadas: el asistencialismo (subordinar propiciando soluciones ajenas), el *expectativismo* (manipular sembrando confianzas

inopinadas) y el *solucionismo* (simplificar optando por propuestas tecnocráticas). Los tres males de los que necesita huir la innovación social son característicos en las prédicas de los gurú del emprendimiento rampante que nos asfixia. Los tres conceptos son compartidos por quienes ven el mundo como una constelación de problemas que aguardan la llegada de un emprendedor para solucionarlos. Las tres retóricas comparten la creencia (o más bien ideología) de que el espíritu creativo debe reemplazar al espíritu crítico. Las tres sensibilidades, en fin, creen que lo más urgente en este nuevo club de ganadores es ser eficientes, abiertos y autosuficientes. Ponernos en sus manos, sin embargo, es peligroso porque solo los menos lograrán satisfacer ese sueño liberal y puede que lo consigan a costa del sufrimiento de los más. Por eso es tan importante reclamar la potencia de la escucha, no se solamente para entender lo que esperan los concernidos, sino también para mitigar los excesos reduccionistas de “los que saben”.

La propuesta que hicimos se concretó en un taller de dos días y medio convocado bajo el lema de “Cómo tenemos que cambiar nosotros para que algo que cambie”. La metodología, como en anteriores ocasiones, fue una variante de las muchas cosas que se practican y hemos aprendido en Medialab-Prado. Dividimos el tiempo en cinco bloques cada uno con su propia finalidad y todos convergentes. Los dos primeros bloques, desarrollados durante el primer día, se dedicaron al mapeo de la problemática que nos reunía, posteriormente, ya en la tarde, a la formación de los grupos de trabajo usando como herramienta el *barcamp*. El mapa fue la manera de recolectar impresiones sobre lo que debía cambiar al interior del ayuntamiento antes de ofrecernos para intervenir en ese entorno. Fue emocionante comprobar una vez más la idoneidad de

esta herramienta para, de una parte, horizontalizar un grupo de trabajo y, por otra, para identificar colectiva y colaborativamente los problemas sobre los que se debía actuar. El segundo día lo dedicamos a prototipar soluciones a los problemas que lograron atraer participantes para las propuestas que, durante el *barcamp*, tuvieron oportunidad de exponer quienes espontáneamente lo hicieron. Los asistentes, estaban contentos al comprobar que, en efecto, no había más agenda que la voluntad de acompañar su capacidad de autogestionarse.

#### *Medialab-Prado*

Es es un espacio cultural ubicado en la ciudad española de Madrid. Está concebido como laboratorio ciudadano de producción, investigación y difusión que explora las formas de experimentación y aprendizaje colaborativo que han surgido de las redes digitales (Wikipedia).

Los problemas comenzaron el segundo día, cuando percibimos mucha dificultad para entender la diferencia entre un proyecto y un prototipo. Una vez identificado el problema, se les pidió que lo estudiaran dentro de cada grupo y que hicieran el esfuerzo de comprenderlo bien, intercambiando miradas y explorando posibilidades. Se les invitó a que no se demoraran mucho en ese ejercicio. La propuesta fue que lo hicieran en unos 30 minutos para, a continuación, construir una hoja de ruta que debía combinar tres variables: las capacidades individuales, las partes en las que descompusiéramos el problema y, finalmente, la asignación de tareas y plazos a cada uno de los asistentes. La hoja de ruta solo es una representación de la forma y los plazos en los que haremos algo juntos. El segundo día terminaba entonces habiendo identificado colaborativamente y con claridad el problema o foco

donde cada grupo iba a centrar sus miradas y proyectar sus habilidades.

Al día siguiente, bastaron unos minutos para comprobar que la gente no estaba prototipando, sino haciendo un proyecto que convertiría el objetivo en una política pública. Los seis grupos en los que se dividieron los asistentes asumieron que el trabajo que les quedaba por hacer era trazar un plan de acciones organizacionales, financieras y administrativas que incluso involucraban indirectamente a miembros del consistorio, los jefes, ausentes de la sala. Cuando les preguntamos que cómo estaban tan seguros de obtener los recursos que estaban programando me dijeron que lo sabían por experiencia o que, en algunos casos, lo habían verificado por teléfono. El problema es que todos se pusieron a elaborar un calendario de actividades orientadas a la inauguración de una acción de gobierno. Estaban haciendo lo que siempre han hecho. Estaban proyectando sermones laicos desde la zona de confort; es decir, declarando las intenciones de que sucedan cosas deseables. Es que, lo sabemos, el papel lo aguanta todo. No hay idea, por visionaria, absurda, criminal o banal que no encuentre acomodo en una hoja en blanco. Todo vale, porque solo consumimos tinta para amontonar palabras.

Les preguntábamos una y otra vez que cómo sabían que iba a funcionar. Tratamos de explicar que justo un prototipo es lo que construimos para verificar que las ideas son viables. Insistimos en que un prototipo es una cosa, algo que da forma concreta a un anhelo. Usamos como ejemplo la diferencia que hay entre una escenografía y un contexto, pues en un decorado todo es material, tiene un color y una textura, está hecho con ingredientes que reconocemos y donde los actores tienen una edad, una altura y un

timbre de voz. Todo es tangible a diferencia de lo que ocurre en los contextos donde construimos paisajes relacionales y abstractos, abarrotados de agentes virtuales cuyo tiempo se esponja, su corporeidad se encoje y su personalidad se niega. Los actores en un contexto son entes convocados con la única finalidad de verificar una teoría; en una escenografía, los actores, contruidos como arquetipos, se esfuerzan en ser (como) nosotros. Los prototipos pertenecen al mundo de las escenografías y no de los contextos. Los prototipos habitan el mundo de los artistas y los ingenieros, antes que el universo de los historiadores o los economistas. Allí donde las cuestiones espaciales son determinantes es más fácil pensar con cosas que con planificaciones. Si tienes un plan y quieres que lo asuma, muéstrame un prototipo y dime cómo funciona.

### De la cultura del proyecto a la cultura del prototipo

La cultura del prototipo no es obvia. Los artesanos y las amas de casa solo saben pensar con prototipos. Nada les convence hasta que no lo ven funcionando. Así lo hacen funcionar porque lo van corrigiendo lentamente, tras muchas iteraciones, tentativas, pruebas y errores. Practican el cacareado método del ensayo y error. ¿Acaso podría ser de otra manera? Les va la vida o, al menos, se juegan sus ahorros. No tienen tiempo para tonterías: están obligados a experimentar. Cuando fracasan nadie les paga los costes y ellos son los únicos responsables. Prototipar entonces implica un alto nivel de compromiso. No es un entretenimiento *hipster*, ni oficio para ociosos. Prototipan bien quienes arriesgan mucho, por eso son tan importantes las nociones de bajo coste y enfoque rápido. ¿Prototipan los funcionarios? ¿Prototiparían los

guardianes del procedimiento y los custodios del papeleo? ¿Hay burócratas innovadores? Claro que sí, pero tiene que ser gente muy comprometida. Solo un servidor público con muy alta consideración de su responsabilidad se atrevería a prototipar.

En Mérida, hablamos mucho de este desencuentro entre la cultura burocrática y la cultura del prototipado o, en otros términos, de la tensión entre la cultura del buen gobierno y la cultura de la experimentación. No teníamos tiempo para muchas honduras, pero nos dimos cuenta que algo pasaba. Se nos hizo evidente que algo estaba pasando. Les decíamos que no queríamos sermones, ni excesos palabristas: cuéntenos lo que saben con signos, gestos, dibujos, esquemas, muecas o mimos. Mejor todavía, mucho mejor: no me expliquen nada, muéstrenme algo. En la despedida reconocimos la entrega, compromiso y empatía del grupo con el que trabajamos. De ninguna manera eran funcionarios indolentes y aburridos. Querían aprender, querían cambiar: ¡cambiar nosotros para algo cambie! Creemos que algo pasó. Creemos que al descubrir la diferencia entre un prototipo y un proyecto cambiamos de siglo, de herramientas y de valores. Transitamos desde las promesas a las propuestas, desde las palabras a los artefactos y desde la competición a la colaboración. Todos olfateamos otra atmósfera y pudimos imaginar otra vida.

Todo el tiempo estuvimos muy pendientes de cómo fue anidando entre nosotros la cultura del prototipado. Fuimos testigos de muchas conversaciones y cuestionamientos. Como siempre, nos encantó ver el curso zigzagueante, imprevisible e intermitente de los prototipos. Iban atrás y adelante, ciegos a veces y lúcidos en ocasiones, no había un camino fácil. Los prototipos donde hubo más tensión, donde alguien se atrevió a cuestionar el punto de vista

dominante, fueron los mejores. Casi siempre ocurre. Allí donde todo discurre sin conflicto, normalmente hay alguien con demasiado carácter que se aprovecha de la timidez o desapego de los demás.

El tránsito de culturas que queríamos propiciar está sintetizado en una tabla que, en sí misma, quiere ser un prototipo, una oportunidad para iniciar una conversación y continuar experimentando, es decir contrastando experiencias y buscando la forma de mejor nombrarlas para que nos representen a todos.

De la cultura del proyecto a la cultura del prototipo		
Personal>colaborativo	Acabado > abierto	Planificar>validar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proyecto surge de la cultura del diagnóstico. Un prototipo es un dispositivo de escucha y por tanto nunca es personal ni disciplinar.</li> <li>- Un proyecto nace de la voluntad de formar un equipo más o menos homogéneo que comparte un lenguaje y unas prácticas. Un prototipo es una forma de recabar inteligencia colectiva y es expresión de la diferencia y la diversidad.</li> <li>- Un prototipo no tiene dueño, ni puede tenerlo, porque es fruto de una afectación mutua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un proyecto delimita el campo de juego y define los roles de los participantes. Un prototipo florece en lo abierto y nadie tiene la prerrogativa de cerrarlo.</li> <li>- Un proyecto toma vida cuando se cierra al presentarse y hace definitivas sus propuestas. Un prototipo vive en la expectativa de incorporar nuevos actores y siempre está abierto a todas sus posibilidades.</li> <li>- Un proyecto vive de su rigidez. Un prototipo sobrevive gracias a su</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un proyecto crece agregando puntos de vista. Un prototipo avanza contrastando modos de hacer.</li> <li>- Un proyecto es un género literario, dice cosas. Un prototipo es un objeto, hace cosas.</li> <li>- Un proyecto describe con palabras las acciones necesarias para desarrollar una idea. Un prototipo materializa una idea, la hace factible, muestra sus limitaciones, explicita sus riesgos, nos ayuda a pensar.</li> </ul>

	imperfección.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la heterogeneidad del grupo.</li> <li>- Difuminar el papel del líder.</li> <li>- Promover la afectación mutua mediante los cuidados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover liderazgos empáticos.</li> <li>- Promover la tolerancia a la incertidumbre.</li> <li>- Incentivar la comunicación rápida de resultados para atraer opinión externa e inteligencia ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quienes prototipan deberían hacerse tres preguntas: ¿qué vemos?, ¿qué sucede?, ¿cómo funciona?</li> <li>- Cada grupo debería tener un custodio de las preguntas, cuya función sería recordarlas siempre que hubiera fugas hacia las abstracciones.</li> </ul>

### La plantilla de prototipado

El segundo día era para prototipar. Nos pareció que muy pocos tenían claro lo que había que hacer. Los activistas lo tenían más claro y, en cierto modo, aprovecharon esta situación para ejercer, quizás imponer, un cierto liderazgo. Es normal que el grupo vea cómo ocurren los liderazgos en función de la tarea por hacer. Quienes tienen mayores habilidades comunicativas acaban dominando la situación cuando se acerca el momento de hacer rendición pública de cuentas. En las fases de desarrollo, los diseñadores web se hacen principales, mientras tanto en los momentos iniciales, cuando todavía se exploran las dimensiones prácticas y se valoran los destinatarios de preferencia o las necesidades más urgentes, brillan los activistas. Nos encanta esta dinámica rotatoria en las responsabilidades, pues cada reconfiguración de roles implica muchos aprendizajes. El más importante se dice fácil: todos somos necesarios, el prototipo no tiene autor, el colectivo debe aprender a dejarse afectar, el

resultado debe incorporar todas las inteligencias. Consideramos que no se trata de cuatro cosas diferentes, sino de una realidad que, según como la miremos, o interactuemos con ella, nos muestra un rostro diferente. Igual que ya sabemos generalizar la dualidad onda-corpúsculo, tendríamos que aprender a hablar de la naturaleza cuádruple (nos encantaría haber podido escribir *tetra*) de la relación resultado- proceso: mirado desde la antropología se nos muestra sin líder, desde el derecho aparece sin autor, desde la psicología es fruto de la afectación mutua y, desde la politología, nace en la pluralidad de mundos. Son muchos los modos de existencia del prototipo. Lo importante, sin embargo, no es cómo pensarlo, sino cómo habitarlo. Desde ese punto de vista, el prototipo puede ser muchas cosas, dado que tiene presencia más allá del colectivo que le dio vida. Puede existir más allá de laboratorio y adaptarse a muchos entornos. No solo tiene *affordance*, sino que es adaptativo. Apostar por los prototipos, prototipar, es una opción para aprender y una forma de crear organizaciones. Prototipar es un estilo de vida, tan radical como el artesano, tan expectorante como el activista y tan necesario como el burócrata.

Quienes lean las anteriores líneas, pensarán que ya nos fuimos por las ramas, que dejamos de prototipar para navegar entre abstracciones. Quizás tengan razón. Quizás debamos aceptar la necesidad de aterrizar las ideas. A veces hay que subir alto para escoger mejor la pista de aterrizaje. En realidad, nunca abandonamos el grupo de quienes estamos pensando cómo acercarnos al prototipado, nunca abandonamos la necesidad de explicarlo con metáforas que lo muestren mejor y que permitan tocarlo. A veces hay suerte, a veces acertamos. Lo explicaremos

con el relato que mejor funcionó en Mérida. Alguien nos pidió un ejemplo en un momento inspirado. Entonces le contamos una historia. Supongamos que junto a los millones de restaurantes que ya hay queremos abrir otro y que nos hemos tomado muy en serio la idea de que para acertar y ofrecer algo nuevo hay que arriesgar. Por fin, entre las muchas ideas que hemos contrastado con amigos o familiares y algunas búsquedas en Google, nos decidimos por intentar hibridar las culturas mayas y azteca. Para lograrlo tomamos un material emblemático de cada una (el achiote y el nopal) y decidimos que el maridaje de ambos será la idea fuerza de nuestra oferta gastronómica. Para buscar patrocinadores o socios necesitamos un prototipo que pruebe nuestra idea y la muestre factible. Nuestro prototipo serán dos platillos que materialicen el proyecto. Algo que se pueda probar, discutir, adaptar, mejorar y escalar. El prototipo no necesita que se abra el restaurante, imprimir toda la carta, contratar un jefe de sala o un ayudante de cocina, ni tampoco adquirir los manteles y cristalería o llenar nuestra bodega. Basta con una prueba de sabor (los técnicos los llaman una prueba de concepto, POC) para saber si seguimos o no adelante. El ejemplo resultó afortunado, los asistentes lo agradecieron. Estábamos felices por haber tenido ese momento de inspiración. Ahora nos preguntamos qué ocurre cuando estamos más espesos y no encontramos las palabras. Así fue como llegó la idea de una plantilla o *canvas*, como se dice en la jerga del *design thinking*.

Una plantilla es una forma ordenada de hacernos preguntas y de explorar en grupo las respuestas posibles. En la expresión se trata de explorar respuestas posibles, el énfasis hay que ponerlo en las palabras que escoltan la noción de respuesta, pues lo importante es la comunidad de aprendizaje incipiente que se forma tratando de

comprender colaborativamente los muchos rostros que siempre tiene una pregunta y, en consecuencia, las distintas posibilidades que se abren. La plantilla tiene tres finalidades: ayudar en la definición del problema, identificar las soluciones posibles y favorecer la materialización de una propuesta concreta. No es necesario insistir en que la plantilla opera como una instantánea de un proceso que no es lineal, ni estático. La iteración, la recursividad o la experimentación nos obligan revisar todo el tiempo los pasos dados, para corregirlos, adaptarlos o sustituirlos por otros que funcionen mejor. Lo importante es que una idea propuesta por alguno de los integrantes del grupo pasa a ser apropiada por todos y que, cordialmente, se aleja de los imaginarios de la autoría.

Una plantilla solo es una herramienta que funciona cuando es inspiradora y permite al grupo caminar juntos. La decisión de adoptarla o no es del grupo, en ningún caso debiera ser mostrada como un paso imprescindible. No lo es. Está diseñada para ser una opción, no una obligación. Fue imaginada como un instrumento para principiantes que puede ayudarnos a entender la importancia de trabajar de forma colaborativa y distribuida. Colaborativa, porque queremos sumar nuestras capacidades; distribuida, porque no necesariamente todos tenemos que hacerlo todo, sino que podemos repartirnos las tareas y trabajar separadamente, siempre que sepamos mantener el foco compartido mediante algunos encuentros de puesta en común.

Las ventanas 1, 2, 3 y 4 están pensadas para ayudarnos a entender mejor lo que nos traemos entre manos. Lo que se pretende es comprender el problema de forma colectiva y eso implica hacer explícitas nuestras motivaciones como también las evidencias en las que nos basamos. A continuación, hemos de

ajustar nuestros deseos a la realidad de lo que somos, mejor, de quiénes somos. Quizás no todos tengamos las mismas motivaciones ni tampoco las habilidades o disponibilidad necesaria para abordar un problema. Eso nos obliga a reconfigurar la idea inicial para que además de nuestra, también sea viable.

Las ventanas 5, 6, 7 y 8 describen el momento de aterrizaje. Como abordarlo en su totalidad es inimaginable, debemos ser capaces de fragmentar el problema para identificar las partes que podemos solucionar, empezando por las que sean más estratégicas y que mejor se adapten a nuestras capacidades. También nos ayudará mucho estar todo el tiempo imaginando una estrategia de validación del prototipo que vamos a construir. Es obvio que lo vamos a realizar con la mejor voluntad, tratando de solucionar una necesidad que alguien tiene, pero también es obvio que solo estaremos seguros de encaje entre lo (sanamente) diseñado y lo (supuestamente) demandado cuando le contemos a los afectados nuestra propuesta para que entre todos la mejoremos y adaptemos a la situación real.

Plantilla de prototipado		
Motivación 1	Evidencias 2	Equipo de trabajo 3
¿Cuál es la situación? ¿Por qué me interesa tanto? ¿Qué pretendo? ¿Cuál es su repercusión? ¿Cuál es su	¿En qué me baso? ¿Datos contrastados? ¿Hechos verificables? ¿Casos documentados?	¿Quiénes integran el equipo? ¿Cuáles son sus capacidades? ¿Qué podemos abordar juntos? ¿Cómo apropiarnos del problema?

urgencia?		
<p style="text-align: center;"><b>Aliados contrastados</b> <b>4</b></p> <p>¿Qué socios tenemos? ¿Qué organizaciones nos acompañan? ¿Cómo ensanchar apoyos? ¿Dónde buscar aliados? ¿Qué relato es más atractivo?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo: problema a resolver</b> <b>5</b></p> <p>¿En qué aspecto del problema/situación queremos intervenir? ¿Qué pregunta concreta queremos responder? ¿Dónde vamos a localizarnos?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Descomponer el problema</b> <b>6</b></p> <p>¿Qué partes tiene el problema? ¿Qué dimensión dejamos fuera? ¿Por qué hemos relegado?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Desarrollo: pendientes por realizar</b> <b>7</b></p> <p>¿Qué tareas quedaron pendientes? ¿Qué mejoras visualizas? ¿Cuáles son más urgentes? ¿Cuáles son más estratégicas?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Viabilidad: verificación prevista</b> <b>8</b></p> <p>¿El prototipo es viable? ¿Cómo lo sabes? ¿En qué te basas? ¿Lo discutiste con los concernidos? ¿Incluye su visión? ¿Qué estrategia de validación has diseñado?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Solución: ¿Qué ves? ¿Qué sucede? ¿Qué tocas?</b> <b>9</b></p> <p>Un prototipo es un dispositivo que sirve para explorar una idea. Es la oportunidad para ponernos a prueba y una forma de darnos permiso. Pertenece al ámbito de lo tentativo, lo experimental, lo barato, lo compartido y lo verificable. No promete nada, lo muestra todo. Contiene una propuesta de rápida visualización, bajo costo y mínimo riesgo.</p> <p>Nos enseña mucho acerca del alcance, pertenencia, apoyos y viabilidad de nuestras ideas.</p> <p>Pensamos con prototipos para prevenir errores, gastos y peligros. Pensar con</p>

	prototipos es pensar con las manos. Para hacer un prototipo es mejor pedir perdón que pedir permiso. Lo mejor en tu primera vez es que explores y apliques las tres reglas de oro:
--	--

	Focaliza rápido, muestra y no expliques y simplifica cuanto puedas.
--	---

El diseño del prototipo comienza después de haber respondido, aunque sea parcial y provisionalmente, las preguntas a las que nos invitan las ventanas 1 a 8. Si las cosas se han hecho medianamente bien, no dedicando más de 5 minutos a cada ventana, llegaremos a la novena con un prometedor recorrido en común. Habremos, primero, alcanzado una mínima comprensión del problema; segundo, llegaremos con la clara conciencia de que se trata de un trabajo en equipo con alternancia de liderazgos; y, tercero, habremos repartido las tareas entre todos los participantes, logrando que nuestra relación no solo sea entre pares, sino entre partes, como si fuéramos socios de una empresa colaborativa.

La ventana 9 no es final porque, como ya se dijo, el proceso es recursivo y tendremos que regresar sobre nuestros pasos para revisar decisiones, modificar acuerdos, cambiar los protocolos y mejorar la coordinación. La ventana 9 no es el espacio más cómodo para mentes especulativas. Se trata de hacer cosas juntos de forma coordinada y convergente. El propósito es poder mostrar algo que funcione, que pruebe que la idea inicial era practicable. Debemos llegar tan lejos como podamos, pero siempre será mejor el prototipo más inclusivo, el que sea más apropiable, el que más empodere a sus destinatarios. El mejor prototipo es el que nos hace más autosuficientes y, en consecuencia, menos dependientes de futuras

asistencias externas.

### **Abrir el sentido humano**

La noción de sentido humano también necesita remozarse. Propuesta desde un mundo y una cultura muy distinta a la que hoy habitamos, tenemos la obligación y la oportunidad de repensarla para que se sea más vibrante y operativa. No queremos que se convierta en un recurso retórico lastrado por lo distante, grandilocuente y buenista. Tenemos claridad en que la vida es primero y que, para desarrollar este sentido, nuestros proyectos deben incorporar una visión de sentido humano, alejarla del tradicional sermón laico para convertirse en una forma de trabajar, algo que se parezca más a una metodología compartida que a una declamación benevolente. Dicho con otras palabras, aspiramos a convertir la noción de sentido humano en una dimensión tan estructural de cada proyecto como lo son el presupuesto, el cronograma o la cláusula que regula la resolución de conflictos potenciales entre las partes.

Tradicionalmente, dotar nuestros proyectos de sentido humano implicaba asumir ciertos valores, proyectarlos en nuestras acciones y, en la medida de lo posible, expandirlos hacia nuestros colegas, vecinos y conciudadanos; en consecuencia, era como un asunto de conciencia, algo que involucraba nuestras creencias o convicciones individuales, una actitud principalmente reflexiva, personal y mental. Pero las cosas pueden y deben ser de otra manera. Hoy hemos redescubierto la importancia de lo colectivo, lo afectivo, lo distribuido y lo recursivo. Así, adaptar el concepto de sentido humano a nuestro tiempo implica abrirla a otros significados posibles, así como fortalecer el papel motor de la escucha. Partimos

de la convicción de que las soluciones basadas en la cultura experta, canónica, tecnocrática y asistencialista son o pueden ser necesarias, pero no suficientes.

Aplicar el sentido humano significa hacer lo necesario para lograr con cuatro movimientos que nuestros proyectos empoderen a la comunidad donde operan y cooperan. Los movimientos mencionados se describen con pocas palabras.

### Transitar desde lo individual a lo colectivo

No se trata de depurar conductas para competir mejor o ser más virtuoso, sino de explorar juntos la necesidad de otros mundos posibles. Las soluciones individuales no son suficientes. A veces, la claridad de uno implica grandes perturbaciones para muchos. No siempre las mejores soluciones son las más buenas, pues hay que anteponer el bienestar general al individual; también es cierto que no siempre la solución más lógica es la más humanitaria. Por eso puede ser tan refrescante abrir los proyectos a la posibilidad de incorporar más actores, otros puntos de vista o nuevas sensibilidades. Abrirse a lo colectivo significa apostar por la inteligencia colectiva y admitir que los saberes expertos no bastan si queremos construir un mundo más hospitalario. Desarrollar la noción de sentido humano significa preguntarse si antes de buscar las soluciones estamos entendiendo bien las preguntas o, en otros términos, si ya están en la mesa todos los actores concernidos o si nuestra pesquisa es suficientemente plural.

### Transitar desde lo reflexivo a lo afectivo

No se trata de pensar mejor ni de revolver dentro de mí para refinar las ideas, sino de aprender a escuchar y, desde luego, de

dejarse afectar. El acto mismo de atreverse a conocer algo nuevo es imposible sin aceptar dosis notables de incertidumbre. Un experimento es, por su propia naturaleza, un proceso social en el que están involucrados un abundante grupo de actores, tanto humanos como no humanos. Lógicamente surgen conflictos, malentendidos y desencuentros; cuyo abordaje reclama una implicación más empática que lógica, planificada o canónica y, en consecuencia, un compromiso con la idea de que nadie puede tener toda la razón o que los acuerdos que buscamos deben ser operativos o “verdaderos” en la vida real, no solo en el laboratorio. Ser empático no es solo abrirse a lo emocional, sino tener la actitud de quien se decide a escuchar más allá de lo que exige la cortesía parlamentaria o diplomática, pues tarde o temprano tenemos que admitir la posibilidad de que el otro tenga parte de razón, aunque quizás no encuentre las palabras adecuadas para defender su punto de vista. Entonces, escuchar es un gesto que nos obliga a desaprender en dos direcciones complementarias: por una parte, aceptar la precariedad de nuestras convicciones y, por la otra, admitir que en la vida real con frecuencia necesitamos una buena conversación antes que una demostración.

### Transitar desde lo asistencial y dirigido a lo mutualista y distribuido

No se trata de dar acceso a cosas o de transferir *know how*, sino de coproducir las preguntas y las soluciones. No decimos que sea fácil, pero sí que es necesario. Si nos aseguramos de que el grupo de concernidos sea bastante heterogéneo, si nos esforzamos de dar robustez a nuestras propuestas garantizando la pluralidad de enfoques, entonces habremos de autoconfigurarnos como una

comunidad de aprendizaje. La subsiguiente búsqueda de un lenguaje común, el deseo de contrastar y documentar los diferentes puntos de vista, la urgencia relativa por ordenar las ideas, la voluntad de integrar todas nuestras capacidades y, en fin, de hacer fluida, eficaz e integradora nuestra actividad nos enseña a vivir juntos. Tenemos que aprender a vivir juntos admitiendo que existen formas de organización menos jerárquicas y más paritarias. Si realmente queremos ver en acción la inteligencia colectiva tenemos que propiciar los efectos de red donde, como sabemos, el todo no es la suma de las partes.

### Transitar desde las palabras benevolentes a los artefactos recursivos

No se trata de aprender un discurso que acompañe nuestras acciones, sino de fabricar artefactos o servicios que garanticen nuestros valores. El sentido humano no es una actitud mental, sino una forma de hacer el mundo en el que queremos vivir: una práctica *maker*, por tanto, es una condición que no pertenece a los hacedores, sino a los artilugios que fabrican. Dicho con otras palabras, son las cosas las que predicen nuestros valores y los garantizan; son las infraestructuras que modulan nuestros movimientos las que velan por nuestros valores, las que hacen posible el mundo que queremos construir. El sentido humano no es algo que se diga con palabras, sino que se expresa con cosas. A este traslado de valores desde las cabezas a los artefactos, desde los discursos a las prácticas y desde las palabras a las cosas le llamamos recursividad.

**Cómo abrir la noción de sentido humano**

Establecer la noción de sentido humano significa promover iniciativas que favorezcan el trabajo colaborativo, que estimulen los liderazgos anónimos y que premien la escucha. Lo importante, sin embargo, no es producir artefactos, protocolos o servicios con esos valores, sino lograr que nuestros diseños prediquen y sean garantes de los valores que queremos que tenga el mundo.

Secuencia de acciones a considerar			
Colectivo	Trabajar en equipo.	Asegurar la interdisciplinariedad.	Ampliar la heterogeneidad.
Afectivo	Repartir equitativamente las intervenciones.	Reiterar las puestas en común.	Explicitar los desaprendizajes.
Distribuido	Impulsar la descentralización.	Rotar los liderazgos.	Multiplicar los canales de interacción.
Recursivo	Problematizar la forma/código que concretan los valores.	Anticipar consecuencias potenciales de cada forma-valor.	Imaginar cómo influyen los contextos en las formas.

## Reciprocidad

El conocimiento siempre fue abierto. No es que las prácticas del secreto o de la circulación reservada sean innovaciones recientes. Sabemos que siempre existieron, pero también hemos aprendido que la clave del éxito de la ciencia moderna fue convertir a todos los integrantes de la comunidad científica en vigilantes, censores o críticos del trabajo de sus colegas. Es obvio que los estamentos en el poder se enfrentaron al doble hecho de, por un lado, no saber cómo contrastar el trabajo de sus ingenieros, médicos o astrónomos por la dificultad de los conocimientos involucrados y, por el otro,

tener que encomendarles la gestión de los arsenales, la salud y los mapas. Los científicos empezaban a ser actores tan importantes como incontroles hasta que se impuso el paradigma de la ciencia pública; es decir, abierta, contrastable y cosmopolita.

Hace unas décadas que este paradigma quedó en banca rota, por lo que fue sustituido por el más reciente de la ciencia propietaria, basado en la convicción de que el conocimiento solo se puede proteger si es un bien privativo, capaz de comercializarse y rentabilizarse. La filosofía (o ideología) que sustenta esta gran transformación se explica fácil: producir conocimiento es tan costoso que solo es sostenible si las leyes de la propiedad intelectual garantizan retornos suficientes para las inversiones necesarias. No vamos a entrar en la discusión de si este modelo de economía política de conocimiento esté empíricamente probado o está teniendo consecuencias indeseables, como tampoco en si es generalizable a todos los saberes, circunstancias y se aplica a todos los países. Nos basta en nuestra argumentación con admitir que hay mucha controversia sobre esta problemática y que necesitamos experimentar con nuevos enfoques.

Quienes están involucrados en la gestión de oficinas de patentes o de transferencia tecnológica lo saben bien y para muchos es recomendable confiar en los sistemas más abiertos. Nosotros queremos explorar posiciones más eclécticas y menos simples. La naturaleza mixta por la que abogamos representa una oportunidad para los modelos de gestión abierta que no solo favorecen la innovación, sino que también contribuyen al fomento de una sociedad más hospitalaria. Nuestra apuesta por los modelos híbridos de gestión de conocimiento equivale a plantear que las organizaciones, también las universidades, sean capaces de

ofrecer dos vías alternativas de gestión: la clásica, basada en el paradigma de la ciencia pública y, la más reciente, que se apoya en modelos de ciencia propietaria, pero para avanzar en nuestro argumento necesitamos compartir algunas precisiones conceptuales.

Abierto no es sinónimo de accesible o gratuito. Sabemos que todos estos conceptos tienden a confundirse y es precisa una pequeña aclaración para evitar debates innecesarios. Abierta, además de accesible, como se reclama desde el movimiento *Open Access*, puede también involucrar otras propuestas que desarrollan las nociones de compartir y colaborar. Decimos entonces que la ciencia es abierta si, por ejemplo, sus integrantes comparten el cuaderno de laboratorio (*Open Notebook Laboratory*) o las bases de datos (*Open Data*). Sin embargo, abrir la ciencia es un proyecto que puede involucrar acciones más ambiciosas que las asociadas al hecho de compartir información. Podemos también imaginar proyectos de desarrollo tecnológico o de gestión biopolítica que se tomen en serio la posibilidad de incorporar a las comunidades de afectados en la gobernanza del proyecto. Entonces, abrir la ciencia no es solo ofertar mayor accesibilidad a los interesados, sino también dar mayor visibilidad a los planteamientos de los concernidos.

La noción de libre traslada estas preocupaciones desde el ámbito de las ciencias sociales al ámbito del derecho. Si con la idea de abierta explorábamos las relaciones con el afuera de la ciencia basadas en el acceso y la participación, con el concepto de libre queremos hacer el énfasis en la cuestión de la propiedad; es decir queremos explorar los derechos que se pueden ceder y quiénes serían sus destinatarios cuando hablamos de conocimiento.

Decimos que el conocimiento es libre si los usuarios tienen cuatro libertades: de poder leerlo, modificarlo, mezclarlo y difundirlo. Es lo que siempre ocurrió en ciencia donde bastaba con citar un trabajo de alguien para adquirir el derecho de extraer, alterar, combinar o publicar cualquier idea que pudiera interesarnos. Así, el autor cede parcial o totalmente los derechos de propiedad a cambio del reconocimiento explícito que implica la cita.

Abrir el conocimiento es entonces un movimiento cuyo espectro de posibilidades va desde dar acceso a los resultados o los datos hasta crear las condiciones para generar dinámicas de coproducción de las preguntas y las respuestas, pasando por la voluntad de compartir el código (protocolos de actuación, cuadernos de laboratorio, documentación preliminar o accesoria, *software* de gestión, etc.) que regula el funcionamiento de los equipos de trabajo. Además, liberar el conocimiento implica dar libertad a los usuarios para que puedan hacer con dicho conocimiento lo que les convenga. Eso no significa necesariamente que tenga que ser gratis. Es un grave error coquetear con la idea de que abierto o libre son sinónimos de gratuito. Esta confusión, nada ingenua, por cierto, es causa directa de la precariedad habitual del trabajo creativo y debe ser combatida si queremos que los procesos de creación sean sostenibles.

Abierto y libre son dos condiciones que apuntan en la dirección de ensanchar el espacio público. Ambas ofrecen propuestas sobre cómo hacer más accesible, inclusivo, distribuido y democrático el conocimiento. Sin embargo, no cuestionan su naturaleza autoral y cerebral, en otros términos, dan por buena la tesis de que es algo que sucede en la cabeza de los más brillantes. Se conforman con animar a los autores a ceder total o parcialmente los derechos de

exclusividad que la legislación les otorga. Estemos o no de acuerdo con el hecho de que las nociones de prioridad y autoría son los ingredientes con los que se construye la autopista que conduce a la propiedad, lo cierto es que necesitamos comprender mejor la naturaleza social, colaborativa y distribuida del conocimiento. Es que, en efecto, para que alguien haga un descubrimiento se necesita todo un ecosistema capaz de vertebrar las contribuciones más o menos anónimas de centenares o miles de actores, humanos y no humanos, que no figurarán como autores lo que, en consecuencia, significa que el primer autor capitaliza en su propio beneficio el trabajo de innumerables colaboradores invisibles o invisibilizados. Esto explica porqué no faltan defensores de la condición común de la ciencia, como parte del dominio público. Entonces, común quiere decir de todos y de nadie al mismo tiempo, no *patrimonializable*, sacado voluntariamente del mercado e integrante fundamental de los bienes comunes.

La noción de común abre la puerta a la introducción de nuevos elementos de reflexión. Aceptar que el conocimiento se produce en equipo y de forma colaborativa, aprovechando el trabajo ajeno mediante pequeñas contribuciones que lentamente van madurando hasta conformar eso que llamamos un descubrimiento o una innovación, implica darle una oportunidad a la tesis de que el conocimiento no debería por defecto tener propietario. En otras palabras, que pertenece a toda la comunidad, de la misma forma que nos pertenece el aire, la luz del Sol, la lengua, las semillas criollas, el genoma o el folklore. Bienes que hemos heredado o creado entre todos. Vivimos, sin embargo, en un mundo híbrido donde coexisten muchas maneras distintas de entender los temas que estamos tratando. Hay un mercado y hay muchos actores bien

dispuestos a usar lo que es de todos en beneficio particular. Otros, sin embargo, prefieren modelos de negocio donde el conocimiento circula libre sin obstáculos jurídicos, políticos o económicos. ¿Es posible la coexistencia de ambos enfoques? Lo es. Pensamos que las licencias de la familia *copy-fair* recogen lo mejor del modelo mercantil y también del modelo procomunal. Son licencias que pretenden institucionalizar el principio de reciprocidad. Esto significa que el conocimiento es libre si su empleo va a redundar en beneficio de la comunidad y que, en cambio, es propietario cuando su uso es en provecho particular. Las licencias, por ejemplo, *copyfarleft*, articulan una fórmula muy conveniente: mi conocimiento es libre para ti si el que tu consigas derivado del mío también es libre. Por el contrario, debes comprar los derechos de uso si vas a emplearlo en beneficio propio.

El modelo *copyfarleft* tiene muchas ventajas. La más importante es que promueve las conductas colaborativas frente a las cooperativas. Entre sus virtudes hay que mencionar la capacidad para atraer inteligencia ciudadana y voluntaria al desarrollo de las ideas. También pensamos que se trata de una licencia que admite la posibilidad del trabajo en equipo, sin liderazgos claros, para promover proyectos vivos siempre en movimiento que pueden aceptar colaboradores nuevos en cualquier fase de su desarrollo.

Así, cuando el conocimiento es producido por grupos de trabajo heterogéneos sin vinculación institucional clara y sin propósitos de continuidad acordados, sumando las capacidades de todos y con la finalidad de promover el bien común, justo lo que ocurre en los espacios de prototipado que ordinariamente se realizan en el tercer sector, pensamos que las licencias por defecto debieran ser las mencionadas *copyfarleft*. En una universidad también se hace

mucho trabajo de prototipado abierto, colaborativo y experimental por lo que sería injusto que alguien pudiera apropiárselo en su totalidad, como también sería despilfarrador que impidiéramos la contribución de actores externos -como ocurre en los proyectos de ciencia ciudadana, de investigación-acción o en los trabajos etnográficos o de campo- para evitar conflictos de propiedad intelectual.

Entonces, las licencias *copyfair* crean un espacio en cuyo interior se trabaja de forma abierta, colaborativa y operan como garantes de la reciprocidad. Para ingresar a la comunidad basta con compartir el conocimiento y dar a todos sus integrantes los mismos privilegios de acceso al fondo común de saberes producidos. Obviamente hay un afuera que incluye a todas las personas, físicas o jurídicas, que también podrán usar ese conocimiento con fines de lucro privativo y no mutualista a cambio de alguna contraprestación, incluidas las monetarias, en función de la forma en la que se licencie el conocimiento derivado.

Las licencias de esta familia nacen para proteger los legítimos derechos de los creadores que trabajan en régimen mutualista y para promover el principio de reciprocidad.

## **Anatomía**

Anatomía de slowU				24 nociones, una paleta propia
Valores	<b>Abierto</b> A todos los saberes y a todos los actores. Nadie tiene el poder para cerrarlo.	<b>Experimental</b> No se experimenta para comprobar lo que sabemos, sino para crear conocimiento nuevo.	<b>Colaborativo</b> Aprender es un deporte de equipo, porque todas las miradas son sesgadas.	<b>Afectivo</b> Cuidar(nos) es hacer cosas juntos, o sea, disolver las fronteras que nos encapsulan.
Prácticas	<b>Mapear</b> Conocer un problema significa escuchar(nos) y mostrar(nos)	<b>Convocar</b> Una convocatoria no es una forma de asignar recursos sino un dispositivo de escucha.	<b>Documentar</b> Para hacer visibles los aprendizajes y hacerlos replicables.	<b>Mediar</b> Encontrar lo que podemos hacer juntos pese a nuestra diversidad requiere mediación.
Métodos	<b>Laboratorio</b> Es un espacio donde el conocimiento se contrasta en público.	<b>Prototipos</b> Es un objeto tentativo, inclusivo y abierto. Dentro somos par y parte.	<b>Slow</b> Las buenas respuestas proceden de buenas preguntas, lo que obliga a saber escuchar.	<b>Recursividad</b> Nuestros diseños no solo producen el mundo, sino que nos producen a nosotros.
Propósitos	<b>No <i>solucionismo</i></b> Ver el mundo como una constelación de problemas que esperan una solución, es un gesto simple y nada inocente.	<b>La vida es primero</b> Nuestras producciones tienen que anteponer los valores comunitarios y personales a los mayoritarios e individuales.	<b>Desaprender</b> El diálogo no es posible sin dejarnos afectar por la diferencia y verla como una sabiduría implica desaprender.	<b>Procomún</b> Es lo que hacemos entre todos, y tiene que ver con lo tácito, lo inaudito, lo invisible y lo inefable.
Registro	<b>docART</b> Transforma la documentación en un objeto móvil, estándar, accesible, abierto, digital y común.	<b>Licencias</b> En una red, a diferencia de en una asociación, se trabaja de forma distribuida en un ecosistema sin centros, sin jefes y sin planificación.	<b>Recetas</b> El conocimiento libre reclama compartirlo de una forma asequible, barata y eficaz, como hicieron las mujeres en la cocina y en la costura.	<b>Mapa de aprendizaje</b> Hacer visible el aprendizaje implica crear un mapa que muestra en una línea de tiempo los hitos del proceso.
Cultura	<b>Repertorio</b> Aprender a codificar de muchas maneras nos enseña a entender la existencia de otros mundos posibles y a expandir el espíritu crítico.	<b>slowU</b> Las comunidades de prototipado operan en slowU que funciona como un archivo, un laboratorio y una agencia de medios.	<b>Red</b> En una red, a diferencia de en una asociación, se trabaja de forma distribuida en un ecosistema sin centros, sin jefes y sin control.	<b>Soberanía</b> La información en las redes pertenece a los dueños de las infraestructuras, salvo que trabajemos por la soberanía digital.





**S**lowU bebe en las fuentes de la cultura académica, sin menoscabo de los muchos aprendizajes extramuros que podemos hacer. Influidos por el movimiento hacker, hemos aprendido sobre las bondades de la cultura abierta, distribuida e impropia. Del movimiento *indie* y *punk* queremos rescatar el amor a la cultura *bricoleur*, *DIY* y de bajo coste. El movimiento okupa nos enseñó a entender las nociones de libre, crítico y autónomo. Los feminismos nos mostraron la importancia de lo cotidiano, lo situado y lo corporal. El mundo de la diversidad funcional nos enseñó a desconfiar de los *buenismos*, las generalizaciones y los catálogos. Los subordinados insistieron en la importancia de lo tácito, lo implícito y lo subyacente. A los ecologistas, les debemos el respeto hacia las nociones de reciclado, reparación y reuso. Con los poetas hemos aprendido a vibrar con los matices, las derivas y los suspiros. En fin, no vamos a mencionar todas las deudas que hemos contraído en nuestro devenir nómada entre plazas, libros, aulas y citas. No insistimos porque lo importante es reconocer que la academia no puede seguir ajena a esas prácticas ni a tan notables aprendizajes.

### Competencias

Sabemos que proliferan por doquier los estudios sobre las culturas *underground*, poscolonial, de género, radical o contrahegemónica, pero nosotros queremos ir más lejos: conocerlos no es suficiente, no basta con que admiremos sus propuestas, ahora también que queremos imitar sus prácticas. Entonces hablamos de educación expandida como de algo que puede ocurrir en cualquier momento, con cualquier persona y en cualquier lugar, incluida el aula. La academia está al tanto de estas transformaciones y no para de producir congresos, artículos, doctorados y libros que las estudian. La academia sabe mucho de todo, pero sigue aferrada a prácticas más o menos tradicionales que al final todas desembocan en el examen de contenidos o el ensayo breve, ambas concebidas como pruebas individuales y como si fueran un alarde. Lo diremos claro: es decepcionante.

slowU cree que podemos salir de esta zona de confort, ampliar el repertorio de competencias que vamos a valorar y que, en consecuencia, se van a cultivar. Nuestra propuesta incluye siete competencias: acumulación de contenidos, trabajo en equipo, empatía con el entorno, habilidad para documentar, talante poético, espíritu emprendedor y facilidad para transducir. Ahora vamos a explicarlas.

### Aprender contenidos

Para construir casas hay que tener ladrillos, como para hacer relatos se necesitan palabras o para entender el bosque o nuestra anatomía necesitamos distinguir sus plantas o sus partes respectivamente. No podemos pensar sin esos datos, hechos o palabras que adquirimos en la academia. Una parte significativa de lo que se espera de nosotros cuando vamos a la universidad es que

aprendamos contenidos. El objetivo y resultado de muchas de nuestras actividades de aula es aprender cosas, adquirir eso que llamamos una erudición básica.

### Aprender a colaborar

Nuestro mundo ha confiado demasiado en esa fantasía moderna del yo. Se nos invita a creer que todos los problemas son abordables en términos individuales, lo que con frecuencia nos aboca al individualismo. Tenemos un centón de trabajos que demuestran que esta ideología no solo es fatal para nuestra salud personal y comunitaria, sino que también es despilfarradora de eso que llamamos inteligencia colectiva. El conocimiento no es algo principalmente individual y cerebral, sino colectivo y social, por eso debe ser estimulada nuestra capacidad para ver en el otro a un colaborador y no un competidor.

### Aprender situado

La academia tiende a aislarse de su entorno. Casi todo lo que aprendemos en ella está referido a las condiciones excepcionales del laboratorio, el gabinete o el seminario. Pocas veces se nos habla en términos concretos del entorno donde habitamos y, todavía más pocas veces, en consecuencia, tenemos la oportunidad de dejarnos afectar por sus conflictos, clamores y oportunidades. Por esto, pocas veces manifestamos empatía hacia nuestros vecinos.

### Aprender a documentar

Argumentar es un arte asociado a nuestra capacidad para referenciar las ideas con textos y autores reconocidos. Documentar bien es condición necesaria para pensar bien, pero no es suficiente. También documentamos para convertir en replicables nuestras

producciones, convirtiendo lo abierto en el entorno más adecuado para que crezca el conocimiento. Así fue siempre la ciencia y así debería seguir siendo.

### Aprender a figurar

slowU da mucha importancia a la capacidad para imaginar conexiones improbables, inauditas o inefables. A veces tenemos que suspender el método, eso que llamamos rigor, para figurar mundos posibles que la razón no autoriza y que la inteligencia emocional reclama. A veces necesitamos atajos que nos muestren escenarios posibles para explorar las consecuencias que tendría adaptarnos y adoptarlos.

### Aprender a emprender

No es raro que muchas veces queramos luchar para que las cosas cambien. Todos experimentamos con cierta frecuencia el deseo de combatir las injusticias o asimetrías que vemos en nuestro entorno. No es raro entonces que queramos que nuestras ideas, diseños o prototipos tengan impacto social. Algo debemos hacer para que este esfuerzo sea promovido, respetado y valorado.

### Aprender a transducir

Vivimos un mundo que nos obliga a la especialización y el problema es que eso ocurre en edades cada vez más tempranas. Tener un conocimiento profundo no siempre es sinónimo de tenerlo especializado. Comprender bien algo significa ser capaz de verlo aplicado en múltiples contextos o codificado con distintos lenguajes. Esta versatilidad que nos permite transitar entre estilos, formatos, dispositivos y códigos debe ser apreciada.



## Retos y prototipos: el encuentro entre Tec21 y slowU

**Objetivo:** el taller está pensado para que un grupo de profesores experimente y se apropie del repertorio conceptual e instrumental de slowU teniendo como horizonte hacer operativo el encuentro entre TEC21 y slowU o, en otros términos, pensar por retos y hacer con prototipos.

**Fundamento:** mapear, prototipar y documentar son tres formas de codificar lo que queremos saber: mapeamos para desagregar los constructos, entender las relaciones que los conectan y problematizar las muchas formas de (re)ensamblarlos; prototipamos (o diseñamos) para sumar capacidades colaborativamente, producir objetos abiertos y experimentar mundos posibles; documentamos para hacer accesibles y replicables nuestras producciones, comunicar nuestras prácticas y facilitar la evaluación de nuestros aprendizajes.

(Propiamente hablando el prototipo es lo que logramos cuando hemos concluido las tres fases del proceso: mapeo, diseño y documentación).

**Plan:** dedicaremos un día a cada uno de los ejes principales: mapeo, prototipado (diseño) y documentación. Obviamente, lo haremos mapeando, prototipando y documentando las peculiaridades y convergencias entre TEC21 y slowU. El material de partida para realizar el mapeo será suministrado desde slowU, EHE y Tec21. Se realizará a partir de la lectura que cada profesor asistente haga de uno de los temas que le serán asignados.

Presentación temas: ¿Qué se pretende con y cómo hacerlo?

Documentación

Prototipado

Mapeo

Escritura

Licencias

Formato

Afinidades

Situaciones

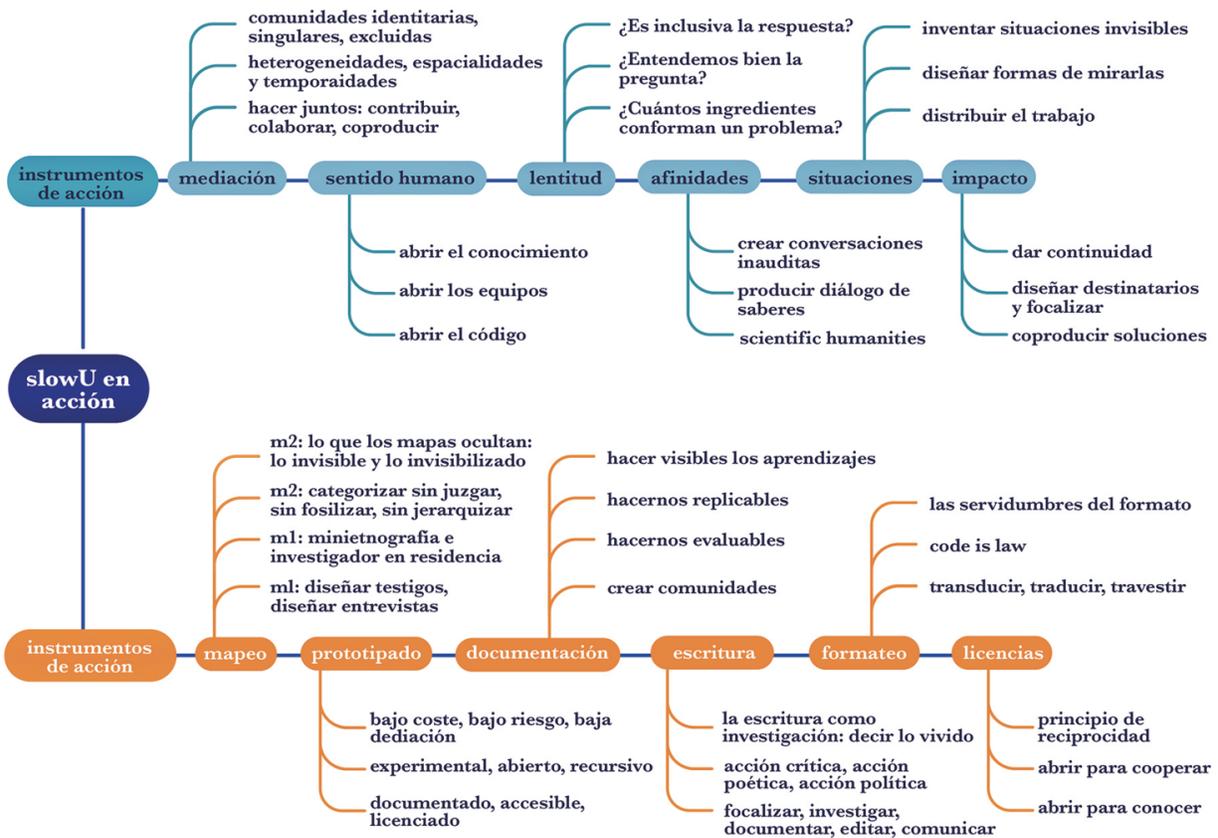
Mediación

Impacto

Sentido humano

Lentitud

Plan de trabajo	Día 1 Mapeo>apropiación	Día 2 Diseño>coproducción	Día 3 Documentación>replicado
Previos mañana 8:30-10:00			
10:00-13:30	Presentación: Inés, Antonio, Enrique (30 minutos). Presentaciones temas 10 minutos cada uno (120 minutos). Debate y puestas en común: conflicto/oportunidad (60 minutos).	Diseño de bloques (4 bloques, grupos de 3). Puesta en común: qué ganamos, qué perdemos, qué falta, qué perspectivas. Puesta en común, ¿doble puesta en común?	Protocolización de los acuerdos. Diseño de reglas. Diseño de libertades. Puesta en común.
Comida 13:30 – 15:00			
15:00-18:00	Mapeo: visualizar temas, problemas relaciones, interferencias, oportunidades (120 minutos). Agrupar asuntos por bloques (30 minutos). Puesta en común y asignación de bloques por grupos (30 minutos).	Diseño de semestres (3 semestres, grupos de 4). Puesta en común...	Comunicación y manual de uso. Diseño de taller para los demás profesores. Puesta en común.



## Capacitación

### Introducción

La escuela de Humanidades y Educación del Tecnológico de

Monterrey (EHE) declara una visión que enmarca los principios que orientan sus programas de estudio. La nueva estructura de planes de estudio Tec21 provee espacios en los que los profesores de la escuela proponen retos que forman parte de unidades de formación como bloques, semestres o materias. La finalidad de estas unidades de formación es contribuir al desarrollo de competencias disciplinares y transversales de cada carrera.

La EHE es una comunidad de aprendizaje interdisciplinario, orientada a la acción crítica, ética y creativa en los ámbitos cultural, educativo, económico, tecnológico y social. slowU apuesta por una cultura de repertorio, que funciona como un taller repleto de herramientas a disposición de quien las necesite. Nace de la doble convicción de que, por una parte, tenemos que aguzar el ingenio crítico y poético para entender los complejos ensamblajes que habitamos y de que, en segundo término, las prácticas colaborativas, abiertas y experimentales son el ecosistema que más favorece la producción del conocimiento con el que hacemos cargo de los problemas de nuestro entorno.

slowU también incita a mirar hacia afuera, lo impropio, lo invisible, lo inaudito, lo crónico y lo afectivo. Propone cuatro instrumentos básicos con los que codificar lo que queremos saber: mapeo, prototipado, documentación y mediación.

### Taller slowU/Tec21: lo que va a pasar(nos)

#### Mapear

Cada participante tendrá 10 minutos (de reloj) para contarnos lo que le parezca más significativo, más estimulante o más provocador. No se trata de ser exhaustivos, ni sistemáticos: basta con estar receptivos a lo que se diga durante el día. La mañana funcionará como un ejercicio de lectura colectiva. Todos

leemos para todos. Les sugiero dividir los 10 minutos en dos partes; la primera podría ser un resumen de lo leído y, la segunda, un comentario sobre cómo podríamos apropiarnos de esa cultura. Antes de irnos a comer tendremos una hora para conversar sobre lo que hemos escuchado y, digamos, sintonizar nuestros particulares puntos de vista. Sintonizar no es consensuar, sino aclarar nuestra diversidad de lenguajes o establecer paralelismos entre las distintas visiones.

En la tarde vamos a mapear con todo lo escuchado y leído. Mapear es una forma de codificar colectivamente lo que queremos saber y solo tiene una regla: no sobra nada, interesan los detalles, apreciamos las diferencias y cultivamos la discrepancia. Todos estamos allí por méritos propios y no sobra nada. Iremos lanzando al muro todas las ideas que se nos ocurran (una por *post-it*), hasta que demos por bueno el contenido. Luego lo vamos a tratar de agrupar para que queden a la vista las grandes zonas o nubes de interés compartido. Iteraremos el proceso hasta que la imagen nos represente a cada uno. En los mapeos no se vota: se reconfiguran las partes hasta que nos sentimos satisfechos. El resultado será el mapa slowU, un objeto provisional, pero que nace de un esfuerzo colaborativo y abierto. Algo que deberíamos tomarnos muy en serio y que debería funcionar como un punto de partida.

#### Distribución de lecturas

- 01\_prototipado >>
- 02\_mediación >>
- 03\_mapeo >>
- 04\_documentación >>
- 05\_licencias >>
- 06\_sentido\_humano >>
- 07\_escritura >>
- 08\_formato >>
- 09\_afinidades >>
- 10\_impacto >>
- 11\_lentitud >>
- 12\_situaciones >>

## Diseñar

El segundo día se inicia con una doble claridad: una, conocemos slowU y, dos, sabemos lo que nos reclama Tec21. Abriremos la sesión si es necesario con alguna intervención breve que explique en qué consiste una semana, un bloque, una materia o un semestre Tec21. Podemos también dedicar un tiempo a resolver dudas y entender mejor el paisaje que visualizamos juntos. Habrá un momento para imaginar cómo intervenir ese paisaje genérico y común, pero el taller es de producción.

Al terminar el día habremos diseñado varios objetos funcionales y adecuados a nuestras necesidades y circunstancias concretas. Pueden y deben ser objetos situados, adaptados a un contexto local. Como no se trata de cubrir ningún expediente, sino de resolver problemas concretos, deberíamos asumir como un desafío colectivo la búsqueda de arreglos y alternativas para las iniciativas más atrevidas, más problemáticas o más imaginativas.

Los objetos van a ser muy mirados. Lo normal es que nuestros colegas los consideren algo así como paradigmáticos, así que deberían dar forma al anhelo de un Tec más abierto, hospitalario, experimental y afectivo. Un Tec que nos cuida y cuidamos. Debieran ser realistas, pero también emancipadores. Lo que sea el Tec es parte de lo que nos pasa y es ahora cuando podemos construir el mundo en el que nos gustaría vivir y el que queremos compartir con nuestros colegas y estudiantes.

Es importante asumir que para realizar este diseño no importa lo que nos une ni lo que nos separa: lo único que debiera ocuparnos es lo que podemos hacer juntos. La mejor solución es la que está al alcance de nuestras manos, con nuestras carencias, manías, deseos y habilidades. La tarea de diseñar contiene una invitación para transitar colectivamente desde la objetivación a la *objetualización* de nuestras prácticas.

Al terminar la sesión habremos diseñado dos bloques, dos semanas y dos semestres Tec21 afectados por la cultura slowU.

## Taller slowU/Tec21: lo que va a pasar(nos)

## Documentar

El tercer día lo dedicaremos a documentar nuestro trabajo. Mucha gente va a inspirarse en lo que mostremos. Si la documentación está bien hecha, no solo aprendemos nosotros, sino que aprende todo el Tec en su conjunto. Los que vengan por detrás podrán llegar más lejos porque, como visualizaron los modernos, observan a hombros de gigantes.

Documentar no es una tarea burocrática o secundaria. Las notas que dan cuenta del trabajo realizado son fruto de un esfuerzo colectivo por reflejar lo que importa: deben ser concisas, claras y directas. Las que dan cuenta de aspectos funcionales deben evitar los términos ambiguos, polisémicos o confusos.

Deberían ser tan claras como las recetas de cocina. Las notas que den cuenta de los aspectos afectivos y que tratan de explicar por qué tuvimos un atasco o acordamos una bifurcación, un cambio de rumbo o un replanteamiento de objetivos o procedimientos, también deben ser tan transparentes como nos sea posible y, por ello, contener la menor cantidad posible de palabras. Sabemos que no es fácil llegar a un acuerdo sobre qué momentos fueron decisivos y cómo dar cuenta de ellos: hacerlo bien reclama un esfuerzo notable y constituye un verdadero trabajo de investigación colectiva.

Al terminar la sesión deberíamos disponer de una guía consensuada sobre cómo prototipar (mapear, diseñar y documentar). También tendremos otra guía sobre cómo abordar la realización de semanas, bloques, materias y semestres en el entorno Tec21.

Para ello se dividirá el grupo en dos partes: unos se dedicarán a redactar la guía de cómo prototipar y los otros confeccionarán la Guía de cómo abordar objetos Tec21 en un ambiente slowU.

Cada grupo elaborará un índice, acordará los contenidos, distribuirá tareas y culminará el texto. Cada persona tendrá que redactar de 2 a 3 páginas, el grupo debería nombrar un editor que armonice el trabajo de todos y si fuera posible alguien que se ocupe de la maqueta y presentación.

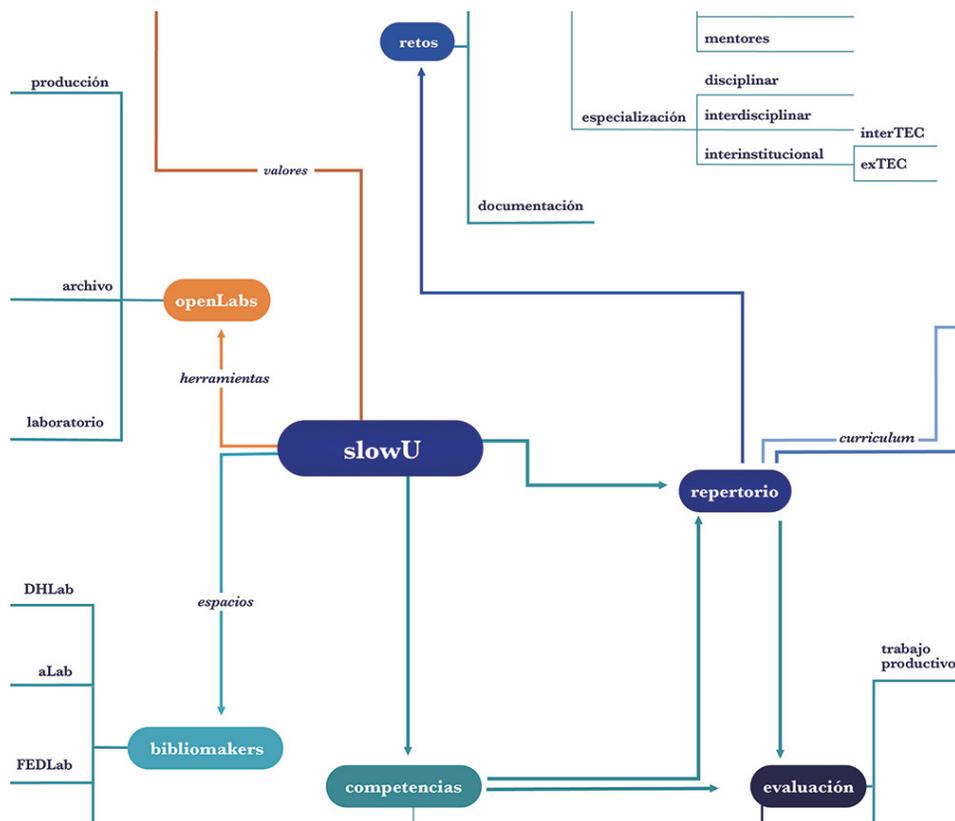
## Justificación

slowU y su propuesta metodológica convergen con la visión de la Escuela de Humanidades y Educación. La meta que perseguimos es proveer a nuestros profesores de las herramientas necesarias

para que, en el desarrollo de las distintas unidades de formación de las carreras puedan contribuir a formar a los estudiantes en la orientación proporcionada por la visión de la escuela.

## Mapa de slowU

El mapa crea un territorio y nos enseña a ver lo que se nos quiere mostrar. A veces de tanto verlo llega a parecernos una descripción de los que hay, pero cualquiera que sea la precisión de los datos que exhibe, opera como una prescripción. Prescribe, mientras describe. En un mapa puede ser más relevante lo que se oculta que lo que se muestra. En cualquier caso, los mapas enmascaran las diferencias, los conflictos, los matices, las trayectorias, etc. y todo lo que constituye la vida, la historia y también la memoria. A veces también son funcionales. Para ver el mapa a detalle da clic [aquí](#).



El mapa de slowU nace para enseñarnos a navegar en la complejidad que va adquiriendo este proyecto. La idea es que siempre sepamos dónde estamos y que podamos comenzar a trabajar de forma distribuida y modular. El mapa también muestra un ecosistema donde todo se relaciona con todo, con algunos nodos principales, pero siempre en red.

Tenemos un mapa porque queremos producir un territorio. El mapa, el territorio, son tentativos, provisionales, pruebas. Funcionan como un campo de experimentación donde estamos probando el alcance de nuestro repertorio, tanto conceptual como práctico. Sabemos que a veces lo más práctico es construir una buena metafísica, aunque también aceptamos de buen grado la abundancia los ejemplos que nos enseñan como no hay nada más metafísico que una decisión muy práctica. Un mapa es ambas cosas: lo más útil que necesitamos tener y también lo más especulativo que podemos dibujar.

Nuestro mapa no es diferente, como todos, funciona como una herramienta, un archivo y una obra de arte. Una herramienta, porque permite construir viajes, caminos y levantar ciudades. Un archivo, porque precipita en su sencillez aparente un acervo de saberes, datos, documentos, desvelos y fantasías. Así como, una obra de arte, porque nos enseña a mirar y habitar un espacio. Nuestro mapa no es diferente, como todos es una provocación para ingenieros, documentalistas y poetas.

Nuestro mapa ofrece la imagen de una cultura basada en las nociones de repertorio, prototipo y *bibliomakers*. Las tres son plataformas repletas de herramientas para hacer cosas, cada una vale para algo distinto y llegará el momento en el que tendremos

que encontrar una correspondencia entre los objetivos que nos proponemos en cada acción con la herramienta que vamos a utilizar para conseguirlos. Las tenemos de todo tipo y seguramente se incrementará el repertorio.

El repertorio es un cajón de herramientas, todos los miembros de la comunidad educativa egresarán conociéndolas en detalle y sabiéndolas usar. Las hay de producción y de evaluación, porque al igual que no todas las cosas se hacen con los mismos materiales, tampoco deben ser evaluadas con los mismas métricas, indicadores y criterios.

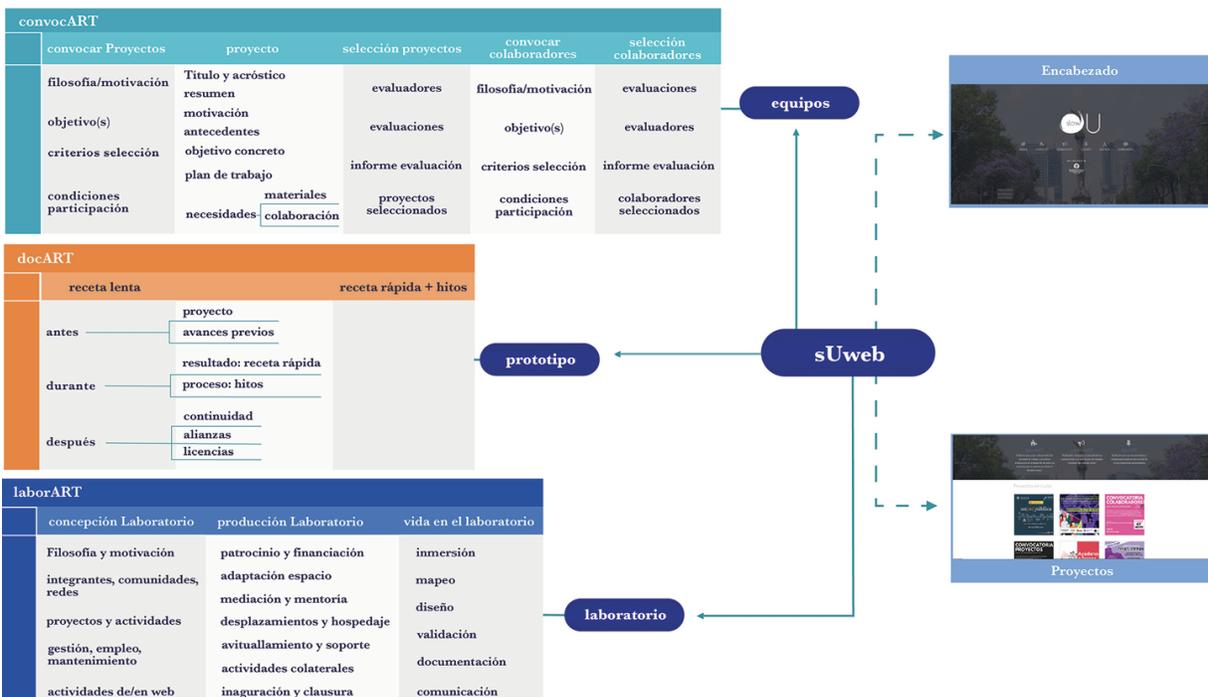
El proLAB es el espacio por antonomasia de prototipado. Se ocupa de promover los laboratorios ciudadanos, organizar las convocatorias, seleccionar los proyectos, los colaboradores y, en definitiva, de cuidar todo lo relativo a la implantación de la cultura del prototipado que promueve slowU. Funciona además como una plataforma que aloja a las comunidades que están prototipando, como la memoria de los prototipos ya realizados.

*Bibliomakers* es el nombre que damos al conjunto de actividades, cuyo epicentro será la red de bibliotecas. slowU las ve como espacios de producción y no solo orientadas a proporcionar acceso a la información. Su condición hospitalaria, plural, abierta e interdisciplinar las convirtió en un monumento del republicanismo liberal, por lo que slowU quiere devolverles un protagonismo necesario tan injustamente amenazado. Serán las encargadas de dar cobijo a los talleres FED, el laboratorio de afinidades, el laboratorio de humanidades digitales y al proyecto bibliotecas madrinas. Claro, los *bibliomakers* somos todos, también los bibliotecarios, cuya función principal ahora será cuidar las culturas y

los instrumentos de aprendizaje. Acompañar para que sucedan cosas.

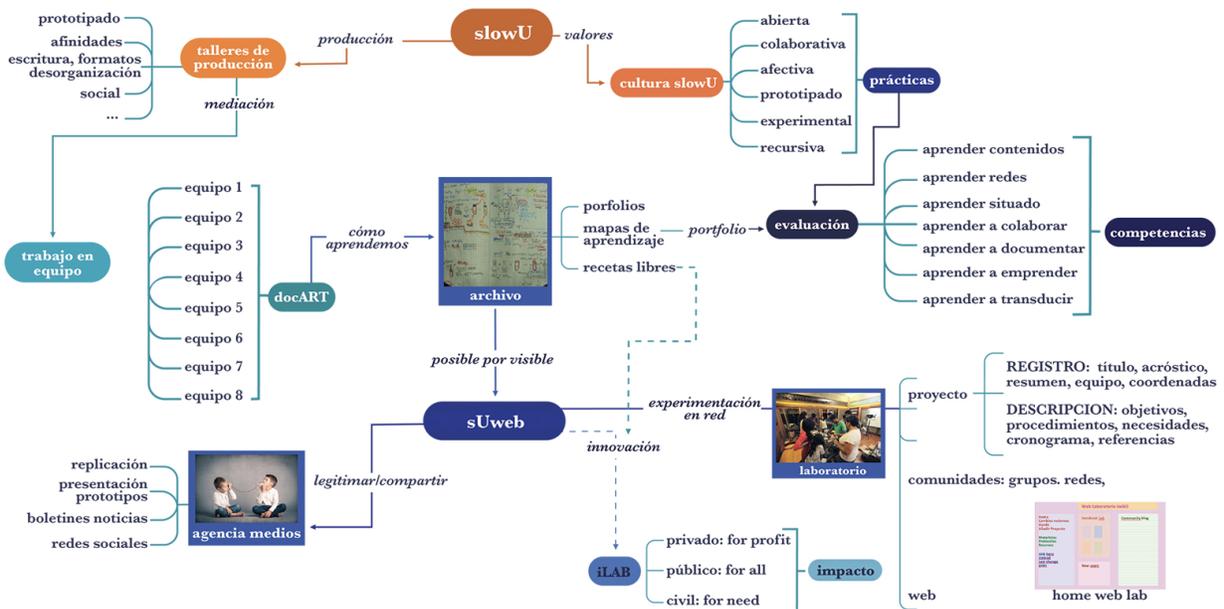
El mapa también tiene un espacio reservado a nombrar las competencias. Estas son el espejo donde se mira slowU. Representan lo mejor de lo que somos y de lo que queremos ser. Son las mimbres que cosen la arquitectura del proyecto. Todas son importantes y necesarias. Para pensarlas y activarlas proponemos una farmacología antes que una filosofía. Todas contienen promesas maravillosas, pero tenemos que acertar con la dosis. Poca cantidad no produce ningún efecto y demasiada puede ser tóxica.

## sUweb el espacio web para slowU



**El espacio web dentro del ecosistema slowU.** Decimos que slowU es una cultura de repertorio y no en vano entre todo repertorio de herramientas que se precie debe haber una

plataforma web que permita a la iniciativa operar y visibilizar el trabajo y el esfuerzo que se está haciendo.



Es así como sUweb se convierte en la herramienta que permitirá operar los diferentes proyectos de la iniciativa slowU, documentar los procesos y productos derivados de las mismas y comunicarlos como una agencia de medios. Para todo ello se ha creado una infraestructura digital que permite visibilizar y comunicar el arte de hacer lo que hacemos. sUweb contiene seis apartados: inicio, laborART, convocART, docART, agenda y comunidad.

Para que se pueda operar la web será necesario diseñar cuatro perfiles de acceso para diferentes usuarios con distintos niveles y rutas para interactuar. Los perfiles de usuario a diseñar son: administrador, evaluador, promotor y colaborador. Los niveles y rutas de interacción por usuario se muestran específicamente para cada apartado distinto de la web.

**Inicio.** En el apartado de inicio aparecerá una breve descripción

de la iniciativa slowU, sus integrantes y las últimas noticias, convocatorias y proyectos marco (laboratorios, talleres, seminarios, conferencias, etc...) que estén en desarrollo o se hayan producido. El aspecto debe ser amigable e intuitivo mostrando los elementos en cuadros a poder ser con imágenes ([ver un ejemplo](#)).

**LaborART.** La sección de laborART (el arte de hacer un laboratorio) tiene como objetivo alojar y documentar los procesos de todos los proyectos marco que se promuevan desde la iniciativa slowU, tales como laboratorios ciudadanos, talleres de diseño, espacios afectivos, bibliotecas humanas, unidades formativas Tec21, etc.

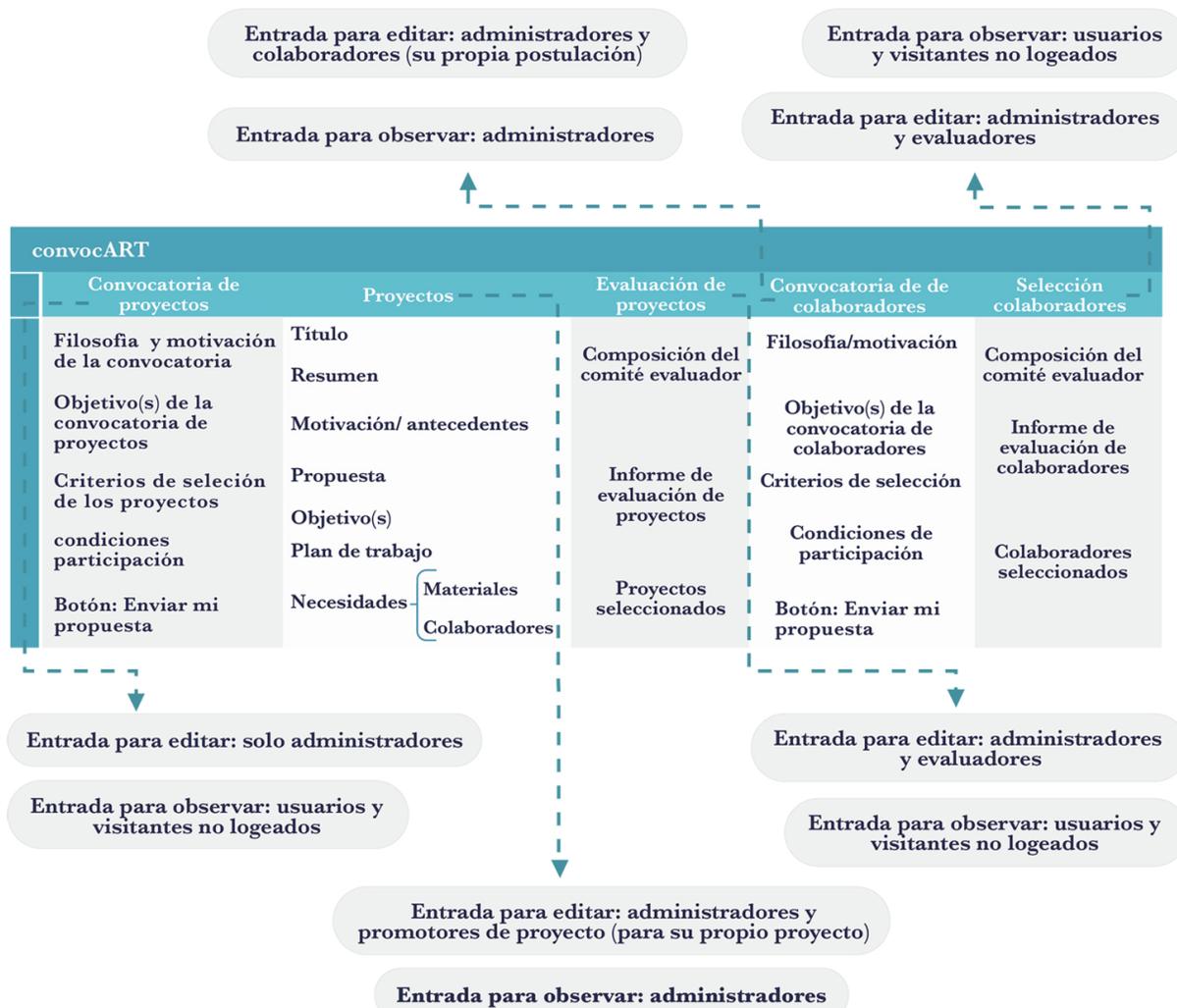
Para ellos es necesario que el diseño de la plantilla tenga los suficientes recuadros para documentar desde la concepción, la producción y la vida que se desarrolla en los proyectos.



**convocART.** La sección convocART (el arte de convocar) está destinada a la publicación, recepción y evaluación de las

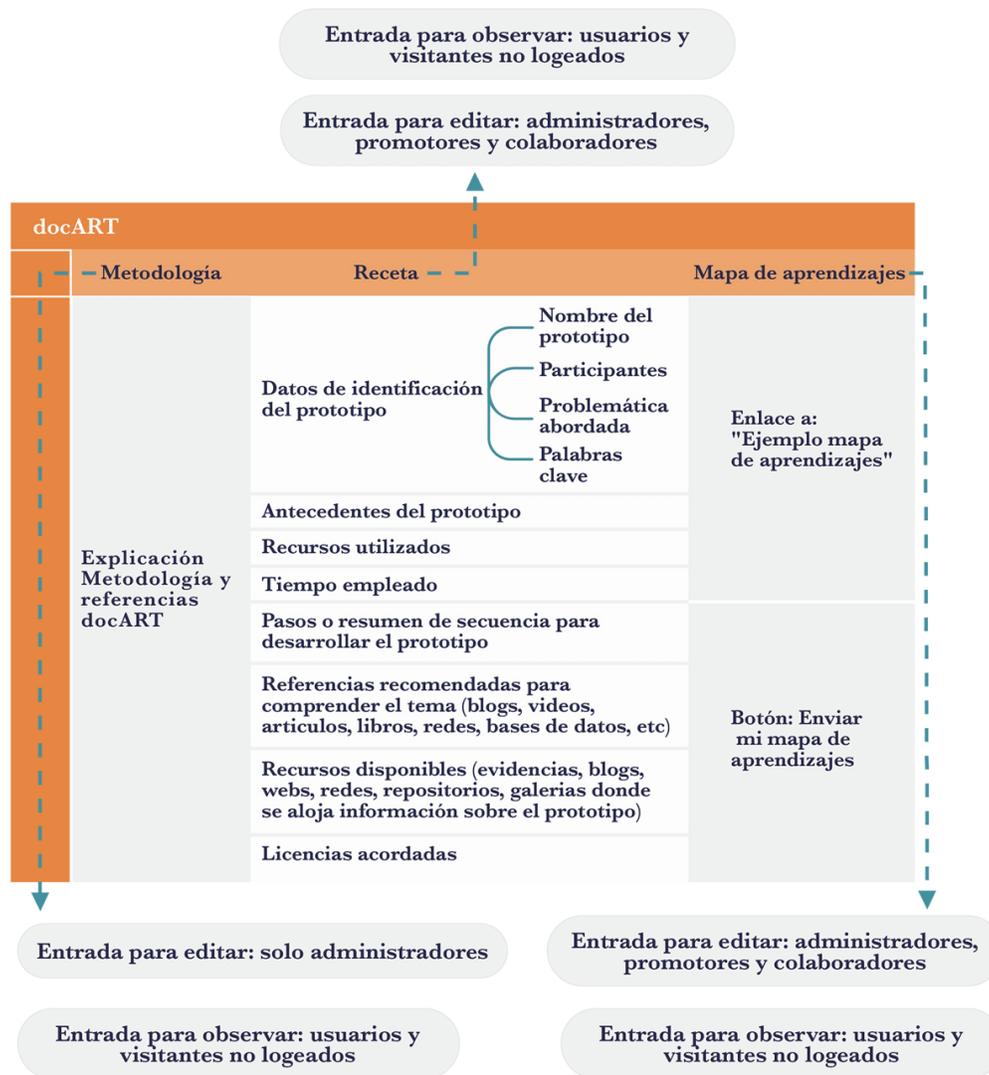
convocatorias y proyectos para las distintas iniciativas que impulse slowU. Para ello es necesario diferenciar entre el proceso de publicación, recepción y evaluación de la convocatoria de proyectos y el mismo proceso de publicación, recepción y evaluación para la convocatoria de colaboradores.

Para ellos es necesario que la sección se divida por pestañas que den acceso tanto a editores como visitantes a las diferentes convocatorias y procesos en las mismas. El diseño de la plantilla debe tener los suficientes recuadros para poder escribir los diferentes apartados de las convocatorias, los proyectos y los postulamientos como colaboradores.



**docART.** El apartado de docART (el arte de documentar) está destinado para que los promotores y colaboradores puedan documentar de forma colaborativa sus prototipos. Para ello los participantes deberán seguir la metodología de documentación propuesta por slowU para documentar sus prototipos en la misma plataforma web. De esta forma el apartado docART se convierte en un espacio de documentación y repositorio para los prototipos que se desarrollan en las diferentes experiencias impulsadas por la iniciativa slowU. El espacio para documentar será accesible para aquellos usuarios que estén logeados como administradores,

promotores o colaboradores y el repositorio de prototipos será accesible para todos los usuarios y visitantes no logeados.

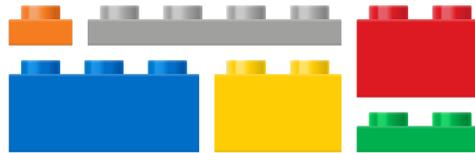
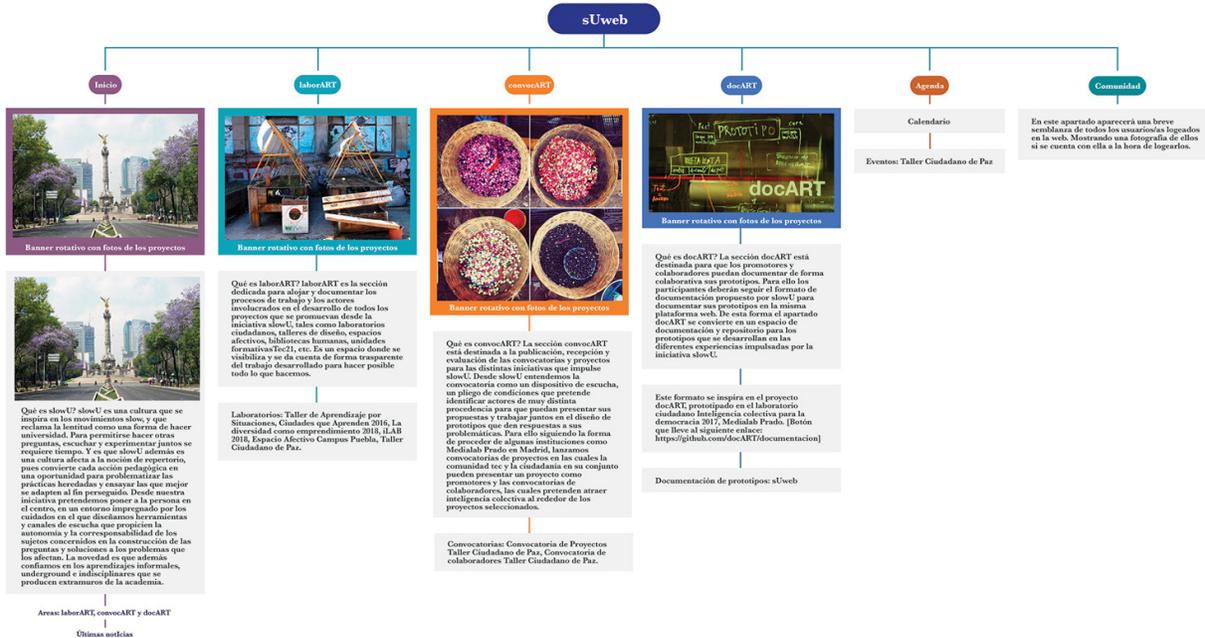


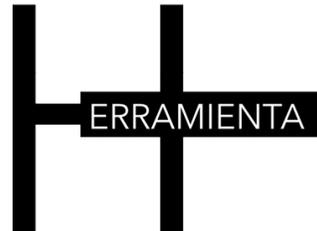
**Agenda.** En este apartado se debe mostrar un calendario con las actividades programadas para que estén a la vista de todas las personas interesadas en participar y dar seguimiento a la iniciativa.

**Comunidad.** En este apartado aparecerá una breve semblanza de todos los usuarios/as logeados en la web. En slowU creemos en el potencial de la heterogeneidad, lo plural y lo afectivo por lo que la comunidad slowU es una red que traspasa las fronteras de la

universidad y por tanto es un espacio abierto que invita a la participación y a la creación de relaciones profesionales y afectivas entre sus miembros.

Para ampliar la imagen clic [aquí](#).





### Laboratorio de prototipado

Nuestra propuesta confía mucho en el prototipado como una manera de enfrentar a los estudiantes y profesores a la tarea de trabajar en equipo y construir juntos objetos o servicios que satisfagan alguna demanda real. Queremos que los asistentes al laboratorio de prototipado practiquen la cultura del *do-it-with-others* (DIWO) y que, en consecuencia, acaben disfrutando de las prácticas bricoleurs, los valores del artesano y la promesa amateur. El laboratorio de prototipado es un espacio abierto de producción en equipo donde un grupo de personas procedentes de culturas muy distintas acuerdan darle forma material a una idea. El trabajo que se realiza tiene varias características singulares. La primera es que el equipo se configura mediante una doble convocatoria; al principio se selecciona el proyecto y luego, a través de una segunda convocatoria, se identifica a los colaboradores óptimos con los que se desarrollará; obviamente, para la selección se toman en cuenta criterios de paridad de género, procedencia geográfica o estrato social dado que la diversidad del grupo de participantes es un objetivo principal.

Las convocatorias aludidas son un mecanismo de diagnóstico, pues siempre se eligen las personas más competentes (¡que no más excelentes!), pero sobre todo deben actuar como un dispositivo de escucha: su propósito principal es visualizar lo inaudito, lo imprevisto, lo indisciplinar, lo impropio, lo inexistente... No buscamos lo que ya conocemos, sino justamente encontrar lo que opera por debajo de los sensores de alerta canónicos. Estas invitaciones quieren dar vida a lo invisible o, en otras palabras, a lo no codificado.

La gente se reúne para prototipar, es decir, para producir cosas tentativas, provisionales, abiertas, incompletas, experimentales... Optar por lo inacabado a partir de lo heterogéneo no es fácil. En primer lugar, porque los participantes tienen que configurarse como una comunidad de aprendizaje capaz de producir un lenguaje común que haga posible y funcional su encuentro. En segundo lugar, porque este aprender a vivir juntos es la condición necesaria para producir diseños inclusivos, horizontales y de bajo coste. Prototipar, entonces, es una nueva forma de escuchar, otro dispositivo para hacer hospitalario el mundo que habitamos. Encontrar soluciones es difícil, pero lo que es casi heroico es construir bien los problemas, es decir, producir preguntas que no simplifiquen tanto la realidad que convierta las respuestas en otro instrumento para poblar el mundo con nuevas asimetrías, dolores o desigualdades.

El laboratorio de prototipado estándar se ha venido haciendo con un formato muy exigente. Reclama que los participantes dediquen quince días completos a la tarea de producción. Por otra parte, también tiene unos costes que no todas las instituciones pueden permitirse. Estos son los dos motivos principales por los que hemos

decidido abordar la realización de laboratorios de bajo coste, como también de experiencias que permitan desarrollar tareas de producción enfocándonos hacia objetos muy perfilados o problemas de naturaleza urgente con actores muy concienciados. La hipótesis que vertebra nuestra propuesta cabe en una frase simple: podemos reducir la duración del laboratorio si logramos perfilar mejor los objetos. El problema nuevo que debemos afrontar es el garantizar la diversidad del equipo de trabajo, pues parece obvio que la mucha focalización reclama mayor especialización y eso podría excluir a la gran mayoría de los ciudadanos. Nuestro espectro de formatos quiere proponer cuatro tipos realistas que pueden reducir costes por tres vías principales: atraer menos participación internacional, definir mejor los objetivos y multiplicar los trabajos de mediación.

Reducir la participación internacional permitirá aliviar los gastos sin menoscabo de la diversidad de actores y culturas que deberían integrar cada equipo de prototipado. Definir mejor el foco de atención debería facilitar el arranque del trabajo colaborativo, reduciendo las fases iniciales de mucha discusión. Igualmente, se favorece el trabajo colaborativo si, tras la selección de los colaboradores para cada proyecto, se activa algún protocolo que favorezca el intercambio de documentación, pareceres o experiencias de abordaje entre los participantes. La ecuación que estamos argumentando es fácil de enunciar: cuanto menos tiempo más mediación.

En efecto, la focalización de los proyectos presentados podría ser sugerida por el jurado que los selecciona (del que deberían formar parte los mediadores-mentores) y activamente promovida desde el primer momento en el laboratorio. Así, el nuevo modelo de formatos a la carta otorga un papel muy relevante a los mentores y

mediadores. Un papel que se torna (casi) decisivo en las primeras horas del laboratorio, donde los participantes van a sentir la presión de alcanzar muy pronto acuerdos sobre el problema preciso que van a abordar, la asignación de tareas, así como responsabilidades dentro del equipo y, todavía en el primer día, un primer esbozo del prototipo al que se quiere llegar. El primer día entonces será muy intenso, ya que funcionará como una inmersión sin paliativos. O quizás no, porque los mediadores tendrán que estar muy atentos para actuar allí donde se aprecien tensiones exageradas o protagonismos insostenibles por parte de los más habladores.

Junto al ya clásico L15 de 14 días, los formatos que proponemos son cuatro: un laboratorio de una semana que llamamos L6, otro de quince días, pero que solo reclama presencia de los equipos el primer y tercer fin de semana, L2x3; y complementariamente ofrecemos otras dos opciones de prototipado rápido y bajo coste: un formato de urgencia que dura un día, que llamamos L2; y un encuentro de dos días para presentación y discusión colaborativa de ideas que posteriormente se desarrollan durante un semestre, que llamamos L2+. En todos los casos, las actividades propiamente dichas comienzan el lunes, aunque la tarde anterior del domingo se inicia el laboratorio con los discursos de bienvenida, los ideológicos y los de logística. Obviamente todos serán breves, pero merecen una dignidad que consume algo de tiempo. Proponemos el siguiente cuadro de formatos:

L15	L6	L2x3	L2	L2+
<b>Organización abierta</b> coste 100%	<b>Focalización estratégica</b> coste 35%	<b>Medialización de lo local</b> coste 20%	<b>Prototipado de urgencia</b> coste 30%	<b>Producción expandida</b> coste 20%

<ul style="list-style-type: none"> <li>-14 días</li> <li>-Internacional</li> <li>-Genérico</li> <li>-Énfasis en la presentación de prototipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Viernes a viernes</li> <li>-Focalizado</li> <li>-</li> <li>-Presentación informal de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tres semanas.</li> <li>-Presencial primer y tercer fin de semana.</li> <li>-Muy local, espacios periféricos.</li> <li>-Genérico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dos días</li> <li>-Internacional</li> <li>-Causa común</li> <li>-Muy focalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Semestre</li> <li>-Presencial un día</li> <li>-</li> <li>-Internacional genérico</li> <li>-Un grupo experto mejora una idea</li> <li>-<i>Barcamp</i> de ideas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mediación en presentaciones.</li> <li>-Mediación con Afectados.</li> <li>-Mediación en comprensión problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contexto redacción en propuestas.</li> <li>-Focalización desde selección grupos.</li> <li>-Primer día intensivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Llevar tecnología a barrios, al afuera.</li> <li>-Mediación intensiva en preconvocatoria y durante los días no presenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mediación intensiva</li> <li>-Control estricto de tiempos.</li> <li>-Construir un espacio para trabajar juntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mediación previa</li> <li>-</li> <li>-Movilización urgente de talento.</li> <li>-Tematizable</li> </ul>

### Taller de producción

La unidad básica de un laboratorio de prototipado es el taller de producción. Este involucra cuatro tareas principales: mapeo, producción, validación y documentación. La tabla siguiente las describe como si fueran sucesivas, pero hay que estar preparados para la recursividad permanente. La documentación, por ejemplo, no se hace al final, sino cuando se tiene claridad y eso puede ocurrir al principio. Normalmente se comienza con un mapeo, pero

es frecuente la necesidad de regresar, porque el trabajo de producción revela carencias que deben ser revisadas. Validar se convierte en algo fundamental para nuestro desarrollo si queremos que este no sea un ejercicio de salón, si no que esté conectado con las comunidades y contextos en los que se va a usar. Si queremos compartir nuestro trabajo es importante guardar registro de los pasos y no conformarse solo con los resultados.

Para ampliar la tabla clic [aquí](#).

Taller de prototipado (cinco días)				
Mapeo (un día)	Producción (dos días)		Validación	Documentación (un día)
<b>Colectar</b> Recoger ingredientes: nada sobra, todo es importante. Iteración: ¿está todo lo que sabemos? ¿Qué falta? Parentescos, similitudes, convergencias.	<b>Mapa de capacidades</b> ¿Qué podemos hacer juntos? ¿Cómo abordar el proyecto?	<b>Mapa de tareas</b> ¿Cómo lo vamos a hacer? Granularización de tareas	<b>Estrategia de Validación</b> ¿Qué van a validar? ¿Cómo lo van hacer? ¿A qué actores van a involucrar en la validación? ¿Dónde van a realizar la validación?	<b>Presentación final</b> Rendición de cuentas y comunicación. ¿Cómo mostrar los resultados? Video, presentación, <i>performance</i> . Guión y reparto de tareas. Ensayo y puesta en común. Producción.
<b>Conectar</b> Formación de nubes. Conexiones visualizadas. Flujos de influencia, rutas de conexión.			<b>Validación en contexto</b> Apropriación del prototipo. No lo expliques, muéstralo	
<b>Codificar</b> Importancia relativa. Impacto previsible. Categorización de clústeres, urgencias, necesidades.	<b>Diseño rápido</b> ¿Qué vamos a hacer? Primer esbozo. Segundo esbozo. Tercer esbozo.	<b>Puesta en común</b> ¿Cómo nos está saliendo? Problemas, necesidades, urgencias, ayudas, investigaciones.	<b>Reconfiguración</b> ¿Cómo puede mejorar el prototipo? ¿Qué hemos aprendido al validar?	<b>Recetas rápida y lenta</b> Antecedentes y motivaciones. Créditos equipo, plan inicial. Pasos operativos: receta rápida, perspectivas, alianzas, continuidad. Licencias
<b>Evaluar</b> Refleja el mapa el punto de vista común. Temas que (de)crecieron o (des)aparecieron. El mapa que somos.			<b>Mapa de aprendizajes</b> ¿Cómo lo pudimos hacer? ¿Qué decisiones fueron clave? ¿Qué bifurcaciones? ¿Cuándo se hizo la luz? Nota de cada hito relevante. Mapa con todos los hitos en el tiempo.	
Mediación				
De forma permanente y a veces invisible, el trabajo de mediación está operando. Siempre hay alguien cuidando del espacio para que no haga frío ni falte café o agua. El trabajo colectivo genera tensiones que son parte del proceso de creación y aprendizaje. No son un problema, sino prueba de la implicación de los colaboradores. Aclararlas, reencontrarse con ese espacio común donde podemos hacer cosas juntos requiere, a veces, mediación. Hay circunstancias en las que darse un paseo, proponer una ronda de palabras, iniciar una <i>performance</i> , retrasar una decisión, revisar el mapa, reasignar tareas, dormir un poquito... son actividades expectorantes que alguien debe estar sugiriendo y gestionando de forma discreta. En los laboratorios ciudadanos no se busca ninguna forma de consenso: las diferencias son un activo. El lema bajo el que operan los mediadores se dice fácil: el mejor prototipo es el que podemos hacer juntos, el que crea (y es creado por la) comunidad.				

## Materiales

Prototipar es un trabajo en equipo que no tiene ningún material que le sea propio, pero que en la práctica parasita todas las

actividades que impliquen gente que quiere hacer cosas juntos. Se pueden prototipar dispositivos, objetos, servicios, políticas, organizaciones, prácticas, todo en principio es susceptible de ser prediseñado. Así pues, dependiendo de aquello en lo que queremos trabajar, serán los materiales que debemos acopiar previamente, pero hay cosas que seguro que vamos a necesitar:

1. Empezamos por mencionar lo obvio: una buena mesa de trabajo y mucho material de oficina. La experiencia dice que el esfuerzo de ideación consume papel de gran formato para poder hacer dibujos, esquemas, organigramas, diagramas de flujo o mapeos. Con frecuencia vemos también que se emplean códigos de color que incluyen varias tintas y *post-it*. Nosotros sugerimos tres rotuladores de colores diferentes. También es muy importante que estos esfuerzos se hagan a la vista de todos y que luego estén presentes durante todos los días que dure el trabajo en común, lo que hace muy recomendable poder poner estos documentos en la pared o en un mural *ad hoc*, ya que reflejan la situación en la que se encuentra el proyecto en cada momento.
2. Aunque no sea imprescindible, los hechos demuestran que es muy recomendable poder ofrecer a los asistentes algo de alimento a lo largo del día. No nos referimos a las comidas ordinarias, sino a la posibilidad de que estén disponibles para quien lo desee algo de fruta, café, infusiones y agua.
3. El trabajo de prototipado es muy absorbente y desgastante. Los conflictos entre los participantes no tardan en aparecer, especialmente cuando se mezclan generaciones o culturas diferentes. Hay que contar con estos problemas y ofrecer a los

colectivos la posibilidad de la mediación. Aprender a soportar la tensión, la discrepancia, la contradicción o la separación es parte fundamental del proceso de prototipado. No hay que temerles a las diferencias, sino asumirlas como un activo que nos enriquece, a la par que pone a prueba nuestra capacidad para imaginar un espacio común.

## **Talleres FED**

Ya lo hemos comentado más arriba, proponemos que la educación general esté orientada al fomento y despliegue de las habilidades críticas, para lograrlo confiamos en el enorme potencial de la escritura, los formatos y la desorganización y lo hemos querido organizar como los talleres FED. La elección de estos nombres se explica pronto. La escritura es el primer y más importante sistema experimental al que nos enfrentamos en la educación sin que hayamos tenido la preparación adecuada. Por lo general, hacemos un uso meramente instrumental de la escritura, dando por hecho que basta con tener las ideas claras para escribir bien. Esto no es verdad. Dedicamos muchas horas a reuniones donde se construyen estrategias compartidas de acción que luego deben ser puestas por escrito. La escritura es el paso necesario para dar forma a las ideas. A partir de un texto, las discusiones dejan de ser abstractas y ambiguas, para comenzar a propiciar un intercambio de criterios, responsabilidades y estrategias de acción conjunta. El proceso escritural permite separar las ideas de sus autores. Los actores humanos y no humanos que un texto moviliza adquieren vida propia y reclaman atenciones (tiempo, trabajo, recursos, infraestructuras, financiación...) que alguien debe proporcionar. Escribir entonces no es fácil; es diseñar un espacio de

posibilidades que solo comprendemos cabalmente cuando lo “amueblamos” y lo llenamos de vida. Si escribir fuera como pintar, uno solo conoce la escala, el colorido, la luz, la distancia relativa, los actores presentes y la atmósfera del “cuadro” cuando decide darle punto final. Redactar es aceptar el reto de experimentar con palabras dándole a cada una el peso que reclama y que nosotros aceptamos otorgar. Si escribir fuera un trabajo artesanal aceptaríamos que el resultado siempre es incierto, imperfecto, contingente y, sin embargo, comprometido, situado y responsable. Ser un buen artesano es la forma más fácil de ser un buen ciudadano. Todo el mundo habla bien cuando deja que las palabras broten de su propia experiencia buscando proteger la trama relacional que nos conecta a unos con otros así con (nuestras) cosas. Pero escribir bien es otra cosa; es hacer algo con las manos, implica dar forma a lo vivido y aceptar la existencia de un afuera, donde algún desconocido quizás use distintas palabras o las interconecte de otra manera. Quien escribe está construyendo el mundo que habitan los escritores y sus lectores. Sin embargo, hacer un hogar inclusivo, compartido, saludable, abierto... no es fácil. Al contrario, es difícil, por eso hace falta entrenarse. De esta forma, pensamos que nada es más creativo, experimental y crítico que atreverse a tomar el lápiz y comenzar a “dibujar” el mundo.

<b>Taller de escritura: sesión cada dos semanas, durante cuatro días, tres horas por día</b>			
<b>Inmersión</b>	<b>Documentación</b>	<b>Redacción</b>	<b>Edición</b>
Aprender a escuchar: explorar las distintas	Aprender a conceptualizar: elegir qué maestros y cómo	Aprender a escribir: dar forma escrita a las ideas.	Aprender a acompañar: mejorar colaborativamente

complejidades e incumbencias de un tema.	apropiarlos/imitarlos.		un ensayo.
Charla (45 minutos). Proponer tres asuntos para discusión. Presentación de lecturas (45 minutos). Plan individual lecturas.	Grupos: tres grupos de siete, cada grupo un asunto. Intercambio lecturas y fichas. Texto justificativo. Documentación.	Diseño del texto por equipos. Apropiación del formato: introducción, método, resultados, discusión, conclusiones, bibliografía. Inicio de la redacción del ensayo personal (5 páginas).	Se seleccionan tres ensayos, uno por cada asunto. Primer ensayo (45 minutos). Segundo ensayo (45 minutos). Tercer ensayo (45 minutos).
Tarea: textos obligatorios. Dos textos más entre diez posibles. Ficha de aprendizaje.	Tareas: concluir documentación por equipo. Cada <i>ítem</i> un pequeño texto justificativo.	Acabar ensayo.	Incorporar las mejoras aceptadas, subirlo a la web del laboratorio.

El taller de escritura será complementado por otros dos talleres: uno de formatos y, el otro, de desorganización. Aprender formatos no solo sirve para entender que todos los mensajes tienen sus propias características, limitaciones y potencialidades. No es lo mismo diseñar una performance en la calle que una escena para el escenario en un teatro, como tampoco es igual pensar un *fanzine* que planear un *magazine* televisivo. Las cosas que se pueden

hacer con grafiti tienen poco que ver con las que se podrían lograr mediante un manifiesto, una exposición o un reportaje. Dar una lección en un aula reclama unas cualidades muy distintas a las que se necesitan para organizar un meeting, un conversatorio o un *barcamp*. La idea es confrontarnos con la tarea de codificar lo que sabemos en distintos formatos para entender que el mundo es editable, que cada editor privilegia unos factores antes que otros y que, en definitiva, no todos los cocineros hacen el guiso de la misma manera. Entender la acción (u omisión) que produjo un matiz de sabor, color o textura es otra forma de entrenar el amor a los matices para, en consecuencia, fomentar la capacidad de contrastar, ensayar y mezclar. Obviamente quien es capaz de percibir diferencias también lo será para producirlas. Del mismo modo, los talleres de desorganización intentan animar una capacidad para percibir el impacto invisible que tienen los formatos sobre nuestra vida cotidiana. Experimentar con formatos es una forma de ingeniería que nos enseña a producir cosas o efectos nuevos. Así desorganizar nuestro mundo es una invitación a promover la ingeniería inversa, es decir, la capacidad para practicar la acupuntura social y con pequeñas intervenciones provocar cambios significativos. Las cosas son como son porque nosotros hemos encadenado un sinfín de pequeñas decisiones que, a la larga, han acabado por aparentar ser necesarias o imprescindibles. Tal vez lo fueron en su origen, puede ser que entonces no teníamos otras alternativas o quizás nos las impuso quien tenía poder para lograrlo. Hoy, sin embargo, podrían ser de otra manera. La lucha de las feministas por introducir el femenino en nuestra manera ordinaria de hablar o de los homosexuales para sortear las muchas expresiones homófobas que se cuelan en el lenguaje son buenos

ejemplos. Pero hay miles o, mejor dicho, todo nuestro mundo está sostenido por relatos, dispositivos o códigos que los aprendemos como necesarios siendo contingentes. Hay mucho que desaprender en la universidad.

Nuestro repertorio de posibilidades incluye los talleres de escritura, de formatos y de desorganización (talleres FED). La elección de estos nombres se explica pronto. La escritura es el primer y más importante sistema experimental al que nos enfrentamos en la educación sin que hayamos tenido la preparación adecuada. Por lo general, hacemos un uso meramente instrumental de la escritura, dando por hecho que basta con tener las ideas claras para escribir bien. Escribir es diseñar un espacio de posibilidades que solo comprendemos cabalmente cuando lo “amueblamos” y lo llenamos de vida. Si escribir fuera como pintar, uno solo conoce la escala, el colorido, la luz, la distancia relativa, los actores presentes y la atmósfera del “cuadro” cuando decide darle punto final. Redactar es aceptar el reto de experimentar con palabras dándole a cada una el peso que reclama y que nosotros aceptamos otorgar.

Talleres FED: escritura, formatos y desorganización	<b>Inmersión</b>	Los tres talleres persiguen habilidades distintas, pero siguen el mismo protocolo. En el caso del taller de formatos asimilamos la noción documentar a la tarea de encontrar maestros que imitar. Algo parecido podemos decir respecto al taller de desorganización donde en lugar de hacer más robustos los argumentos, nos proponemos imaginar un contexto donde nuestra “escritura” resulte ridícula, inacabada, deforme o pedante.  En términos generales, decimos que
	Documentación	
	Redacción	
	Edición	

		<p>documentamos para aprender a diferenciar entre unos autores y otros, para paladear matices, diferencias, singularidades o, en otras palabras, para hacernos sensibles ante los silenciamientos, los vacíos y las monstruosidades. De esta forma, mientras aprendemos a dar robustez a nuestras afirmaciones, mostrando que otros autores comparten nuestros puntos de vista, también estamos eligiendo con quién dialogamos con mayor fluidez, así como qué estilos de pensar y narrar nos parecen más inspiradores.</p> <p>No documentamos para autoafirmarnos en lo que ya sabemos, sino para dejarnos afectar por la maravilla que representan las muchas facetas, tonalidades y coloridos con los que podemos pintar el mundo.</p>
--	--	---

Charla del profesor (45 minutos)	Trabajo en grupos	Trabajo en grupos	Trabajo en grupo
<p>Discutir los muchos acercamientos posibles a un tema concreto.</p> <p>Señalar tres asuntos sobre los que versará el taller.</p> <p>Discusión (45 minutos):</p> <p>-Presentar las 10</p>	<p>3 grupos de 7</p> <p>Cada grupo trabaja uno de los asuntos establecidos el día anterior.</p> <p>Intercambio de lecturas y fichas.</p> <p>Breve texto justificativo con los puntos más</p>	<p>Diseño colegiado del texto.</p> <p>Apropiación del formato: introducción, método, resultados, discusión, conclusiones, bibliografía, anexos.</p>	<p>Se seleccionan 3 ensayos: uno por cada asunto.</p> <p>Se dedica a cada ensayo unos 45 minutos. Los asistentes ofrecen al autor comentarios, sugerencias, conexiones, derivas, figuraciones, lecturas, etc., que buscan hacer crecer el texto. El objetivo es lograr, entre todos, que el ensayo alcance su máximo valor.</p>

lecturas en las que se basará la inmersión.  -Plan individual de lecturas: cada asistente leerá dos <i>papers</i> /capítulos, además del texto común para todos.	destacados.  Documentación.	Inicio de la redacción por grupos (objetivo: ensayo de 5 páginas).	
Tarea	Tarea	Tarea	Tarea
Leer los textos asignados. Hacer una ficha de cada texto.	Concluir la documentación por equipo. Cada texto debe llevar un pequeño resumen o texto justificativo.	Acabar individualmente el ensayo.	Incorporar las mejoras aceptadas y subido a la web del laboratorio.

En estos talleres aprenderán la naturaleza contingente y construida que tiene el conocimiento, lo que es tanto como decir que hay muchas formas de maquetar los proyectos y que, en consecuencia, hay más de un relato posible. El tronco común se desarrollará en varios talleres con la finalidad de desarrollar el espíritu crítico y poético de los asistentes mientras se utilizan distintas técnicas de producción de prácticas comunicativas.

El trabajo en cada taller se desarrollará en diez sesiones, cada sesión será temática, se desplegará en cuatro fragmentos de tres horas cada uno: inmersión, documentación, redacción y edición. La primera parte de inmersión comienza con una lección del profesor

sobre algún tema acordado previamente en el departamento y seleccionado en función de las competencias de sus miembros. No hay restricciones temáticas, cronológicas o disciplinares: podría ser “la cultura del barroco”, “la violencia de género” o “la política fiscal mexicana”. Cada profesor tiene sus competencias y todas serán respetadas e incorporadas en el diseño de los contenidos de las distintas sesiones. Nuestra estrategia no solo respeta la libertad de cátedra, sino que también huye de los excesos de la planificación, reconoce en la diversidad un activo, por lo que se aprovechan al máximo los recursos y saberes que cada profesor atesora. La función del educador es mostrar que el tema que se trata es de total incumbencia, ya sea por sus resonancias políticas o poéticas o por sus connotaciones socioculturales. La primera sesión termina tras la presentación de las lecturas (una obligatoria y otras dos a elegir entre las diez opcionales que el instructor introduce). La segunda sesión concluye cuando se ha logrado identificar con un repertorio conceptual apropiado. La tercera se cierra cuando se dispone de una estrategia clara de escritura. La cuarta se acaba cuando cada texto incorpora los comentarios, propuestas y aclaraciones que mejoran la claridad, robustez y apertura del escrito.

Los otros dos laboratorios: de formatos y desorganización funcionan con el mismo esquema, pues también necesitan una sesión de inmersión y edición. Documentar, por otra parte, no solo significa buscar las voces de otros u otras que respaldan nuestros asertos, sino también encontrar maestros que imitar o que contestar. Editar también es una tarea que puede entenderse como un ejercicio colectivo, este se hace tanto más necesario cuanto más plural es el mundo que habitamos y con el que queremos interactuar. Editar, entonces, implica escuchar la diferencia y

aceptar que siempre hay otros mundos posibles.

### **Laboratorio de afinidades**

La creación de un prototipo implica un doble diálogo: el interdisciplinar entre saberes, cuyas tradiciones epistémicas pueden ser extremadamente distintas, como ocurre entre los saberes de despacho (jurídicos, matemáticos, informáticos) y los de campo (botánicos, clínicos, antropológicos), o entre las prácticas de laboratorio (bioquímicas, astronómicas, quirúrgicas) y las de desarrollo (agrícolas, mecánicas, diseño); pero además de hibridar saberes, también se necesita un diálogo indisciplinar capaz de crear un espacio común que haga posible el intercambio entre los aprendizajes experimentales y los experienciales, los provenientes del saber experto y los nacidos de la experiencia ordinaria. Los primeros, los interdisciplinares, requieren muchas habilidades técnicas, generalmente, de muchos recursos tecnológicos, financieros e institucionales; los segundos, los indisciplinados, prosperan cuando hay voluntad de desaprender, pues no están codificados y, en consecuencia, no demandan condiciones especiales de producción. Son el fruto de nuestro deambular colectivo por el territorio, dicho con otras palabras, son seculares y también situados, locales, anónimos e inalienables.

Al hablar del taller de prototipado ya se mencionaron algunas de las condiciones necesarias para la construcción de un buen prototipo. Se dijo muy poco de la importancia de la interdisciplinariedad. Hablamos de ella como si fuera algo que sucede de forma espontánea, sin embargo, sabemos que no es así. No basta con desearla para que ocurra. En general, nuestro mundo lleva varias décadas preguntándose por la compartimentación de

los saberes y, en definitiva, de las organizaciones. No solo queremos espacios sin tabiques, también los queremos sin fronteras, pero sabemos que semejante deriva no es natural. La división en parcelas del mundo del conocimiento, entregándole cada una a un cuerpo especializado, ha traído avances increíbles, empero también ha supuesto un enorme despilfarro de inteligencia y de oportunidades. La interdisciplinariedad, lo sabemos, es una cosa de todos los días. A veces es meramente puntual u ocasional, y opera como si fuera el salto de un virus entre dos especies diferentes, aunque vecinas. Sucede, pero si no hay adaptación tampoco produce cambios apreciables ni de larga duración. Otras veces, la interdisciplinariedad da origen a un mundo nuevo. En cualquier caso, podemos ensayarla, en otros términos, crear las condiciones para que pueda ocurrir.

Laboratorio de afinidades		
Forja de lo nuevo	Forja de lo imaginable	Forja de lo distinto
Ciclo de conferencias	Curadurías	<i>Ideacamp</i>
Seminarios abiertos	Festivales	<i>Hackaton</i>
Máster	Residencias	<i>Barcamp</i>
Espacio para apostar por lo ya experimentado. Se ensaya una colaboración que propicie intercambios en temas de común interés.	Espacio para invitar a un autor a que introduzca una mirada audaz y propositiva. Estimular formas vanguardistas de mediación.	Espacio para ensayar la producción de lo imprevisible, mezclando lo que nunca estuvo junto y quizás sea invisible.

El laboratorio de afinidades nace para explorar la posibilidad de espacios comunes entre lenguajes, imaginarios y prácticas de

aparición inconmensurable. Nadie dice que sea fácil, solo afirmamos que es necesaria. En efecto, el cuerpo, el entorno, la mente, la urbe no se perciben por fragmentos. Todo se mezcla con todo y todos nos mezclamos con los demás y con lo que hay. Las cosas, las personas, los símbolos, los protocolos, todo está interconectado: funciona como si hubiera una malla invisible y ubicua que nos percola creando vínculos dinámicos que no siempre percibimos o valoramos. Ver el mundo como una colección de fragmentos puede ser muy eficiente, aunque no sea la única manera de percibirlo. Podemos optar por otras estrategias más complejas y quizás también beneficiosas.

Podemos apostar por la promesa de la interdisciplinariedad, obligarnos voluntariamente a inaugurar un diálogo de saberes sin intenciones colonizadoras o depredadoras y confiar en que siempre habrá un territorio común donde la conversación no exija la conversión a una nueva doctrina, sino la construcción de otro espacio donde podamos habitar la diferencia. Tiene que ser una zona de transición tolerante con el contrabando, un poco al margen de la ley y de las convenciones, donde las ideas estafalarias, los personajes fuera de catálogo y las prácticas heterodoxas sean moneda común. La interdisciplinariedad sucede allí donde las normas se relajan, la vigilancia es inexistente, el estraperlo sustituye al comercio y los bordes se hacen porosos y transitables. Hay intercambio entre órdenes estrictos, en fin, cuando proliferan las falsificaciones, los trueques, los piratas y los conflictos. La interdisciplinariedad no ocurre en las zonas de confort que habita la academia.

## **Taller de aprendizaje por situaciones**

*En coautoría con Juan Freire*

El taller de aprendizaje por situaciones (TAS) es un experimento basado en dos convicciones: la primera es que para entender lo diverso como emprendimiento y no como estigma hay que escuchar y, como consecuencia, desaprender; la segunda reclama mayor atención para la imitación como recurso con el que contagiarse por lo tácito y dejarse acompañar por lo afectivo.

Queremos un taller posfuncional. Queremos arriesgar la hipótesis de que hemos abusado del lenguaje de la emprendeduría, la creatividad y la innovación. Estamos saturados de la jerga que nunca descansa y nos machaca con las capacidades múltiples, las buenas prácticas, los diseños participativos y las gobernanzas abiertas. Pedimos un descanso y ofrecemos un poco de recreo.

Nuestro taller no busca desarrollar capacidades instrumentales, sino capacidades críticas. El objetivo de esta actividad es desaprender. No aspiramos a llenar la mochila de los asistentes con nuevas herramientas con las que hacer más cosas, o hacerlas más rápida y eficazmente.

No queremos otro espacio para la producción de lo mismo. Buscamos justo lo contrario: trasladarnos a un lugar desde donde vislumbrar lo otro, un espacio para dividir, distinguir y matizar, un observatorio para apreciar el trabajo de la diferencia, la diversidad y la alteridad. Queremos aprenderlas como expresión de otra forma de emprendeduría y a la par huir de considerarla como estigma.

Hemos configurado el taller como una actividad en cinco días y otros tantos objetivos: desaprender, escuchar, formatear, protocolizar y escribir.

## Aprendiz en residencia

Los asistentes trabajarán en grupos de cinco a diez personas que serán paritarios en género, estatus y especialidad.

Cada grupo visitará una situación vibrante (movimiento social, servicio en crisis, infraestructura cuestionada, comunidad de afectados). En nuestro caso será el metro.

### Un aprendiz en residencia

**Objetivo:** dejarse afectar por lo desconocido.

**Repertorio:** criticabilidad (Rogott), desaprender (Sennet).

**Acción:** visitar un espacio de la diferencia y escuchar hasta desaprender.

Visita programada a un espacio de aprendizaje para empaparse de otras prácticas, lenguajes, vocabularios.

Aunque programada, no muy precocinada. Se busca el encuentro con lo desconocido.

La diversidad como emprendimiento y no como estigma.

El trabajo a realizar consiste en aprender a apreciar la diversidad: entender sus argumentos, valorar sus prácticas organizativas, dejarse afectar por sus conceptos. El primer objetivo es abandonar a la entrada el arsenal de teorías, términos, prejuicios, pronósticos y diagnósticos con los que caminamos por la vida. Salimos del campus para dejar sus modos pretenciosos. Dejamos el laboratorio y abrazamos las experiencias de campo.

La situación ideal de aprendizaje es la que sucede por imitación. No queremos, podemos, ni sabemos convertir el conocimiento en la información con la que elaborar un *how to...* Por eso es importante dejarse inundar o contagiar por la cultura ambiente del lugar a

donde nos hemos desplazado. Nuestra actitud es la de comprobar la naturaleza abstracta, indolente, lejana y reduccionista de nuestros manuales. Ahora nos embarcamos previsiblemente en un experimento de conocimiento situado, local y plural. No llegamos como etnógrafos, sino como amigos, como gentes de fiar. No llegamos para arreglar nada, sino para abandonarnos en la singularidad de la atmósfera que visitamos. No llegamos con nuestras recetas, sino que comemos de su olla. No comemos por hambre, sino por empatía.

### Artesanía del caso

El segundo día lo dedicaremos a mapear colaborativamente lo que sabemos. El objetivo es nombrar los detalles, conectar entre sí los fragmentos, cocinar todos los ingredientes, considerar de cerca todos los documentos cosechados, rechazar cualquier intento de convertir lo distinto en lo mismo, desplegar la complejidad. Lo que se busca es una imagen que haga visible lo que importa.

Lo normal es que este trabajo sea lento, pues más que saber lo que queremos mostrar, solo lo intuimos. Si al final hemos producido una imagen con demasiadas flechas, más enmarañada que compleja o más inimaginable que visualizable, es que todavía no hemos abandonado por completo los imperativos del discurso y necesitamos darle otra vuelta al guiso hasta abrirnos a los aromas de lo afectivo.

Un mapa es un archivo, una herramienta y una obra de arte. Debe contener los fragmentos que queremos preservar, los ingredientes que debemos visualizar y, obviamente, las relaciones que aspiramos a cambiar. Los mapas muestran distancias entre nodos, pero no siempre queremos medir kilómetros. Lo que

queremos mostrar podrían ser desigualdades, desdoblamientos, *desvisualizaciones*, *descerrajamientos*, desorganizaciones, despropósitos u otros desarraigos.

### La artesanía del caso

**Objetivo:** comprender la función de todos los actores presentes y desarrollar espíritu crítico.

**Repertorio:** espacio relacional (Lefebvre), cosmopolitas (Strengers).

**Acción:** imaginar redes operativas y convertirlas en una imagen en un plano.

Mapa/identificación de actores, procesos y flujos interconectados.

Trabajo en equipo, herramientas de mapeo. Lo que quiero/puedo mostrar.

Tomar conciencia de las derivas solucionistas y evitar las simplificaciones abusivas.

El mapa como archivo, herramienta y obra de arte.

### La forma de las ideas

En el ecuador de este experimento vamos a enfrentarnos con la tarea de explorar la relación entre las ideas y el formato con el que las empaquetamos. Nada tiene de inocente la decisión de hacer un artículo, un video clic o una exposición. Cada medio tiene sus servidumbres y cada código impone sus lógicas.

No todos los destinatarios posibles tienen las mismas expectativas y no todas las prácticas de edición son igualmente plásticas. Cada canal codifica dentro de una tradición, alrededor de unos públicos y aspira a tener relevancia en su propia franja horaria o disposición espacial. Mientras que el *paper* se lee en horario de oficina, la exposición es más bien una actividad de fin de semana. Si el rap se comparte con amigos, el editorial se ofrece

indiscriminado. El objetivo es comprender las políticas del código y volver a reconciliarnos con la idea de que las cosas podrían ser de otra manera. Muchas veces el orden es implícito. Ni siquiera es la expresión de una decisión consciente. El medio nos dice lo que se puede y no se puede hacer. Estará naturalizado, pero no es natural. La receta de un fármaco, la clavija de un enchufe, el etiquetado de un alimento, la estructura de una película, la consulta de un médico, el gabinete de un abogado, la mesa de un arquitecto, el mostrador de un *pub*, los estantes de una perfumería y los asientos de un automóvil obedecen a estándares industriales pensados para buscar un equilibrio entre la producción de escala y el consumo individual. Lo normal es que antepongan los intereses corporativos a los ciudadanos. Lo lógico es que queramos preguntarnos si el mundo necesariamente tiene que ser como lo hemos heredado o si hablamos de una imposición, antes que de una herencia.

### La forma de las ideas

**Objetivo:** explorar los imperativos asociados con cada forma de empaquetar el conocimiento.

**Repertorio:** ensamblar/componer (Latour), prototipo (Corsín).

**Acción:** abordar varias formas de formatear para entender el valor de los estándares.

Las servidumbres y promesas del formato.

Qué podemos hacer y qué no podemos hacer con la elección de formato.

Diagramas, esquemas, esbozos, modelos, catálogos, clasificaciones.

*Fanzines*, web, folletos, videos, exposición, *report*, conferencia, presentación, rap, *papers*, conversatorio, *barcamp*, pechacucha.

Protocolos de escucha

Cada tramo de nuestra aventura explora un dispositivo de escucha diferente. Comenzamos por trasladarnos a vivir al lugar donde habita nuestro problema. Luego hemos intentado mapearlo y darle la forma más adecuada para nuestro propósito.

En ambos casos, hemos tratado de olvidar los modelos preconcebidos: apostamos por abrirnos a la diferencia y desaprender. Ahora queremos compartir y apostar por la colaboración. Nuestro próximo reto es convocar al talento circundante, mostrar nuestra voluntad de hospitalidad y sentir la potencia del trabajo *amateur*. La tarea que asumiremos ahora consiste en diseñar un nuevo dispositivo de escucha: la convocatoria.

Haremos una convocatoria como quien diseña una marca, plantea un pliego de condiciones, imagina un colectivo ciudadano, diseña un plan de negocio o redacta un manifiesto. Es decir, que estamos hablando de valores, condiciones, compromisos y emociones. Queremos protocolizarlos. Partimos de dos situaciones extremas: el pliego de condiciones para contactar rigurosamente con una organización exterior y, alternativamente, el formato abierto de *crowdsourcing* donde invitamos a intervenir a las multitudes; entre ambas hay muchas posibilidades como, por ejemplo, el taller de producción de prototipos que es la fórmula elegida por Medialab-Prado. El taller que estamos promoviendo obligará a prototipar la forma más apropiada de abrir nuestro proyecto. Dar formas a las cosas, convertirlas en un proyecto colectivo, por su parte, invitar a los otros a convertirse en usuarios, colegas, clientes, socios o cómplices reclama distintas formas de convocar y distintas prácticas que movilizar. No es lo mismo crear una cooperativa que inventar una política pública, como también es muy diferente montar un club

o impulsar un colectivo de afectados. Además, tenemos que ser recursivos: no bastará con dominar el lenguaje protocolario, tendremos que expresarnos a través de un protocolo. Al igual que hay cosas que solo se pueden expresar con fórmulas, con dibujos o con metáforas, también hay un lenguaje *ad hoc* para mostrarnos en público sin traicionar nuestras convicciones. Aunque no sobra nadie, tampoco estamos ante un ejercicio para abogados, ni administradores de empresas. No nos basta con ser expertos en redes, ni tampoco meros usuarios avezados o sus víctimas. El protocolo es quizás la mejor forma de hacer sostenibles los valores que nos conforman y que queremos conformar.

### Protocolos de escucha

**Objetivo:** entender los mecanismos de la externalización.

**Repertorio:** recursividad (Kelty).

**Acción:** protocolizar la voluntad de cooperación externa redactando una convocatoria abierta.

Entender un pliego de condiciones y garantizar la recursividad del proceso.

Valorar la protocolización de lo abierto, lo colaborativo, lo libre, lo informal.

Explorar la zona de contacto y transición entre lo colaborativo y lo competitivo.

Entender la diferencia entre escuchar y cooptar, entre colaboración y precarización.

### La escritura como experimento

El quinto tramo busca la replicación de todo el proceso. Dar cuenta de lo que hicimos; es decir, de todo lo desaprendido. Ensayar una receta que, como nos enseñó Sennett, debe ser expresiva, metafórica e inefable. Importa menos decir el qué que

narrar el cómo. Enseñar un guiso es mostrar una cultura antes que describir una técnica. La última jornada la dedicamos a la construcción de un relato colectivo.

### La escritura como experimento

**Objetivo 1:** entender lo que significa documentar y comunicar una experiencia.

**Objetivo 2:** explicar lo que sea necesario para que toda la experiencia sea replicable.

**Repertorio:** tecnologías literarias (Schaffer), ciborg (Haraway), sistema experimental (Rheinberger).

**Acción:** redactar colaborativa, simultánea y abiertamente el cuaderno de campo de la experiencia en la semana i.

Dedicar el día a la redacción de un libro que narra la experiencia usando herramientas abiertas de escritura colaborativa.

Aprender a dividir un asunto en partes, repartir tareas, decidir que es relevante y ponerlo por escrito en abierto.

Elegir la licencia con la que debe ser liberado el contenido.

La intención es que otros puedan imitar nuestra deriva. Cuentan los hechos y también los itinerarios. Quien nos lea sienta el gusto por replicarnos. Nuestro éxito no es ganar popularidad o ventas, sino merecer ser imitados en el sentido de apropiados.

Pero escribir es un experimento, porque no relatamos lo ya sabido, sino justo todo eso que queremos aprender. Lo desaprendido nunca es estándar. Nadie desaprende siguiendo una pauta. No hay un patrón de desaprendizajes frecuentes. Todos obedecemos nuestras propias manías. Nuestras mediocridades son lo más personal que tenemos. Quizás no sean universales, pero nuestras virtudes son ramplonas. Para ser original hay que confiar

en nuestros vicios.

No queremos traicionarnos, ni defraudarnos. Tampoco conformarnos al lugar común, la frase hecha o cualquier tópico entre emprendedores. Nadie escribe, salvo la literatura gris, al dictado de un plan. Escribir es una forma de extraviarse, de zigzaguear a oscuras y experimentar lo posible. Cuando esto ocurre, cuando emerge ese momento epifánico, cuando descubres lo que querías saber y ahora tomó forma, terminó el nomadismo, porque escribir es siempre un proyecto tentativo e inacabado.

El taller que proponemos se realizará de acuerdo con el siguiente plan:

### Taller de aprendizaje por situaciones: plan de trabajo

Trabajaremos en grupos de no más de diez personas, buscando la mayor heterogeneidad posible. Nunca estaremos satisfechos sin lograr la paridad de género.

Todos los días tienen una estructura muy parecida: se inician con una charla breve sobre los conceptos que vertebran las actividades de la jornada y se cierran con una puesta en común.

Todos los días los asistentes recibirán un taller que tratará de sensibilizarlos frente a las dificultades que tiene mapear, formatear, protocolizar o narrar un proyecto. En el taller se discutirá por grupos los desaprendido durante la jornada.

Para ampliar la tabla clic [aquí](#).

		Desaprender	Mapear	Formatear	Protocolizar	Escribir
Mañana	30 minutos	Presentación Identificación de capacidades.  Cuaderno de laboratorio.  Repertorio: <i>Dreamers</i> como relato.  Observación no participante.	Repertorio: producción de espacio prototipo.	Repertorio: algocracia  <i>Code is law!</i>	Repertorio: recursividad	Repertorio: tecnologías literarias.  Sistema experimental.
	60 minutos	Aprendiz en residencia	Taller: ¿Cómo mapear?  Tema práctico: <i>Barcamp</i>  Innovación social	Taller: 5 talleres de formato  Video promocional, radio, reportaje, suplemento dominical, comic, conversatorio-entrevista, exposición en museo, entrevista-magazine, performance, periódico, festival-evento, juego de rol.	Taller: ¿Cómo abrir un proyecto y hacerlo recursivo?  Contrato (privado), licitación (pública), crowdsourcing (mixto), taller de producción (mixto).	Taller: ¿Cómo escribir de manera colaborativa?  1. Introducción/contexto  2. Método mapeo  3. Descripción/proceso  4. Discusión/consecuencias  5. Conclusiones/futuro  Demostración de herramienta
	120 minutos		Discusión en grupos	Discusión en grupos	Discusión en grupos	Discusión en grupos
Tarde	90 minutos		Comida	Comida	Comida	Comida
	90 minutos		Producción	Producción	Producción	Producción
	60 minutos	Puesta en común:  Todos los grupos exponen en cinco minutos lo desaprendido en el día.	Puesta en común:  Todos los grupos exponen en cinco minutos lo desaprendido en el día.	Puesta en común:  Todos los grupos exponen en cinco minutos lo desaprendido en el día.	Puesta en común:  Todos los grupos exponen en cinco minutos lo desaprendido en el día.	Puesta en común:  Todos los grupos exponen en cinco minutos lo desaprendido en el día.

## La magia de los mapas

Mapear es la oportunidad que nos damos de reconocer y compartir los elementos clave de un lugar. Nadie pensó que un mapa pudiera sustituir al territorio, pero lo cierto es que, con frecuencia, nos comportamos como si fuera posible. Siglos de

literatura y filosofía nos han enseñado a sospechar de su contenido, pero también nos han animado a fantasear con sus posibilidades. Ahí seguimos: empeñados en que el espacio es representable, incluso con gestos sencillos y compartidos, pues para producir un mapa necesitamos aceptar dos simplificaciones problemáticas: la primera nos anima a codificar la experiencia mediante palabras, trazos y cifras; con la segunda nos obligamos a aceptar que nuestras emociones y convenciones caben en un plano. Así, todos los mapas son, han sido y serán sociales. Nuestro paréntesis en el título entonces solo es un gesto humilde y de buena voluntad.

La propia noción de territorio es confusa y eso explica que cada generación tenga sus propios planos o que cada colectivo quiera mostrar cosas distintas. El ojo del propietario, por ejemplo, subraya los límites de ese dentro que le obsesiona, mientras que el ojo del viajero presume con las rutas de fuga, el del campesino con los caminos del agua y el del patrón con los lugares de culto. Lo mágico es que un mapa puede contener todas estas visiones en un orden que no es discursivo, imperativo o sintáctico; puede ser expresión de una pluralidad intergeneracional, interclasista e intercultural. Por eso, un mapa dice muchas más cosas que las estrictamente geográficas, geológicas o topográficas, y si se abre hacia lo inmaterial, lo simbólico, lo relacional y lo topológico, entonces estamos hablando de representar territorios que se despliegan por todos los espacios de (des)encuentro, no importa si son analógicos, virtuales, ficticios o figurados. Más aún, todos los mapas son una mezcla más o menos virtuosa, creíble y consciente de todos esos mundos. Cada uno porta un sueño y nos invita a privilegiar un foco. Casi todos coquetean con los imaginarios del testigo, del auditor o del reportero y, como nos han enseñado los

estudios poscoloniales o feministas, ese es su mayor peligro: querer ser verdaderos, pues todos los mapas contienen una pesadilla y ocultan el mundo que desdeñan o invisibilizan. Un mapa, en fin, es un instrumento nada inocente: démonos por alertados y sigamos adelante.

Décadas de sospechas nos han enseñado a corregir los excesos más groseros. Hay una regla de oro que siempre funciona: si quieres una descripción y no una prescripción del territorio, convierte su construcción en un ejercicio abierto, plural y lento. Si no queremos que nuestra representación solo exprese un punto de vista hegemónico debemos asegurarnos de que su construcción sea obra de un grupo que trabaje de forma colaborativa, cuya composición sea suficientemente heterogénea; tras hacerlo plural y abierto, también deberíamos enlentecer su producción, porque acompañar, facilitar y desaprender siempre reclaman más tiempo. No es fácil, pero al intentarlo descubrimos que el territorio deja de ser algo preexistente, previo y que tenemos que desaprender el *dictum* moderno que nos exige convertirlo en un objeto o en algo que existe a nuestro pesar o que tiene una existencia independiente, comprobando que el espacio se produce y que nace de la interacción entre los participantes. La necesidad o el deseo producen el espacio. Efectivamente, otro grupo distinto o en otra estación del año podría perfectamente dibujar otras circunstancias y descubrir otro territorio. Los expertos se sienten incómodos frente a esta alternativa, porque piensan que su perspectiva está contrastada y es sólida. No les falta razón, mas se equivocan si la quieren toda. Dos siglos de historia nos han enseñado que los éxitos de nuestras infraestructuras están asociados también a la producción de graves asimetrías, desigualdades e injusticias. Los

expertos también son responsables de las consecuencias de sus ingenios, sin embargo, se han acostumbrado a celebrar solo los éxitos, minimizando el dolor que han producido. Les necesitamos por su capacidad de diagnóstico, pero tienen que reforzar sus habilidades de escucha; les queremos cercanos, cómplices y vulnerables ante lo contingente, lo ordinario y lo común.

Un mapa puede ser la oportunidad para explorar las ventajas del contrabando por esas fronteras, otrora estrictas, entre lo disciplinar y lo indisciplinar, lo propio y lo impropio, lo profesional y lo amateur, lo personal y lo político, lo formal y lo informal, lo incidental y lo registrable, lo privado y lo público y, en fin, todas esas dicotomías que han tratado de dividir el mundo entre lo que importa y lo que sobra o, con otras palabras, entre lo que pasa y lo que (nos) pasa.

Un mapa representa un territorio, este puede ser cualquier conflicto, problema o esperanza que queramos habitar y hacernos cargo. Desde luego como los invitados a explorarlo solo podemos hablar desde nuestras vivencias, saberes e intereses, se acepta que vamos a producir un documento sesgado, local y vívido. Para producirlo renunciamos al orden gramatical y literario. Eso quiere decir muchas cosas: la primera es que buscamos una producción sin comienzo ni final y, la segunda, tiene que ver con su naturaleza provisional, anónima y contingente. Como cada grupo tiene derecho a su propio mapa, sirve para iniciar una conversación y no para terminarla.

Los mapas no solo no cierran el territorio, sino que crean una comunidad. Mapear es un ejercicio que moviliza varios gestos, pues, primero, es una forma de codificar lo que queremos conocer; segundo, lo hacemos sin renunciar a los detalles, las diferencias,

las discrepancias y las contingencias; tercero, es una práctica que pone a prueba nuestro músculo colaborativo en colectivos donde la heterogeneidad se vive como un activo; y, cuarto, producimos una imagen que cabe en un golpe de vista sin no priorizar ningún punto de vista, ni intentar un consenso. Una imagen que no excluye la presencia de palabras, pero que aboga por los trazos, los esbozos, los dibujos, los esquemas, los cuadros, las flechas, los monigotes, las trayectorias y los garabatos, antes que las frases y los conceptos. Al mapear nos damos la oportunidad de restaurar el mundo con todo su colorido, fulgor, matices y vibración; con todos sus fragmentos, capas, pliegues, fugas, perspectivas y promesas. Es como si nos diéramos la oportunidad de volver a mirar, de nacer de nuevo, abrirnos a la sorpresa, al misterio y a lo común. Mapeamos para desnaturalizar la herencia, la ortodoxia y el canon. Se trata de un ejercicio expectorante, tiene algo de iniciático y la promesa de un renacer sin fantasmas, musarañas ni acufenos.

Los mapas tienen magia porque funcionan como objetos que pertenecen a varios mundos, que pueden transitar como si fueran embajadores, piratas o, como decimos más recientemente, *hiperobjetos*. Tienen todas las ventajas asociadas a una transducción, la que transforma un encuentro sobre vivencias, expectativas e identidades en la práctica de hacer una cosa que contenga las muchas maneras de experimentar el mundo. La amenaza de convertirse en una discusión interminable sobre palabras y sus significados se convierte en una práctica *bricoleur*, donde importa menos la precisión del erudito o del virtuoso que la espontaneidad o empatía del dibujante o niño que todos somos. Dado que los objetos se hacen mientras se piensan y también se piensan mientras se hacen, tienen la cualidad de concretar lo

abstracto, de formatear lo imaginado, de materializar lo virtual y, en definitiva, de captar talento ambiente, sumar capacidades individuales, crear vínculos entre los participantes y ser expresión de la voluntad de aprender a vivir juntos.

Entonces, los mapas son un objeto-frontera (*boundary object*) y son capaces por sí mismos de obviar las diferencias que nos separan para centrar la atención en todo eso que nos une y que ha producido el objeto. Un mapa da cuenta de nuestras vulnerabilidades y predica todo lo que no somos, ni podemos ser; es un ejercicio de humildad y de audacia. No oculta lo que somos, ni renuncia a lo que podemos. Fruto de un trabajo colectivo, nace equidistante a todas nuestras ignorancias y discapacidades, es fruto de ensamblajes complejos que hacen posible, aunque sea de forma precaria, la comunicación entre mundos inconexos que aprenden a sumar peras con manzanas, a encontrar los intersticios que autorizan álgebras prohibidas y conectan (nuestros) paisajes inacabados. Un geómetra dirá que es imposible, que estamos juntando entidades que se repelen y damos existencia a producciones tóxicas e ilegales, pero no es verdad. En muchas cocinas se sirven recetas hechas a base de alimañas, yerbajos y venenos. Es que con frecuencia nuestro mundo necesita más de una farmacología que de una ontología, pues la clave no está en las propiedades de las cosas, sino en las proporciones que las mezclan. Siempre hay una cocinera dispuesta a la pócima que nos saque del apuro, pues, no lo olvidemos, cocinamos y mapeamos por necesidad. El mapa crea una circunstancia mágica, porque su potencia no viene de su belleza, armonía o perfección, sino de su condición incompleta, pasajera y anómala. Además, como siempre es tan perfectible, queda abierto para incorporar más ingredientes,

cocineros y comensales.

Mapear es un ejercicio que ocurre en un momento prelingüístico. Lo óptimo quizás sea comportarse como los autistas de Deligny o en situación de deriva. En ambos casos, operando sin un plan, aceptamos que nuestros trayectos pueden tener sentido más allá o más acá de los imaginarios del *eficientismo*. Los *situacionistas* descubrieron que la ciudad podía ser y necesitaba ser redescubierta lejos de los flujos que la han convertido en un lugar de tránsito entre espacios de producción. Para combatir el orden implícito en nuestros desplazamientos encontraron en el azar la inspiración y el instrumento de sus tránsitos. Los mapas *situacionistas* convierten lo imprevisible en una fuente de conocimiento, no solo de aventura. Los registros de los autistas mostraban que sus trazas, al ser incodificables, mostraban una tendencia inexplicable a redundar por algunos lugares que debieron parecerles mágicos, como si ocultaran un poderoso atractivo. Había santuarios que no construyó el azar y que Deligny los reconoce como expresión de un mundo común hasta entonces invisible. Sin esas cartografías inútiles, nunca habríamos descubierto esas existencias espectrales, lo común de los autistas y la vibración en lo ordinario.

Los mapas crean un escenario donde pueden ocurrir cosas y dar vida a muchos relatos. No es lo mismo entrar a una boda que a un *meeting*, ni tampoco son intercambiables las atmósferas que se respiran al llegar a una asamblea, un comité de dirección o al cumpleaños de un sobrino. Basta con acercarse a esos lugares, incluso antes de que llegue la gente y se explicita el propósito, para percibir los distintos ambientes y anticipar las diferentes conductas. Esa es la magia que cultivan los escenógrafos. Una escenografía

tiene cualidades que merecen atención. El contexto es una noción (casi) opuesta a la escenografía, pues, es material, concreta y habitable; Nos muestra el color de las mesas, el tamaño de los espejos y la luz de los candelabros. En una escenografía solo caben los actores que entran, ellos nos dejan ver sus complementos, andares y decires. Los directores hablan del contexto, mientras que los escenógrafos evocan un arte menor, secundario y (casi) invisible. Un escenario es una situación y no una solución, que además es próxima, vívida, intersticial, pirata y abierta. Mirar los mapas como escenarios es lo que (casi) siempre hacemos, más que ver lo que (nos) muestran, miramos lo que (nos) prometen. Los mapas no se pintan para usarlos, sino para ensoñarlos. Un mapa crea una situación donde no es delito confundir los hechos con las opiniones, los sueños con la materia, las expectativas con la esperanza, la geografía con la topología y los movimientos con las metáforas. Para eso inventamos el teatro y los viajes, por eso necesitamos las escenografías y los mapas.

### Herramientas de mapeo: los escenarios intersticiales, comunes y mágicos

Hay muchas técnicas de mapeo, todas tienen sentido y, según creemos, se parecen tanto que vamos a renunciar a una clasificación que nos enseñe cuál es la herramienta que necesitamos en cada circunstancia. Cada vez que llega un experto a explicarlas se le va la vida en precisiones insignificantes que, llevadas al extremo, siempre producen el mismo efecto: destruir lo que tienen de improvisado, aleatorio, inaudito, imprevisible, mágico cada vez que se juntan unos desconocidos a imaginarse el mundo en el que quieren vivir. Pocas cosas pueden ser más

decepcionantes que una sesión de *design thinking* con expertos acreditados. Cuando su influencia es tan notable como mediocre, todo se convierte en normas, instrucciones, protocolos, formatos, distingos, ornatos, y hasta la improvisación está regulada. Por eso es recomendable huir de las escenografías rígidas.

Sabemos que para improvisar no hay nada como ensayar constantemente, pero eso solo funciona cuando los demás se atienen estrictamente al guión. Si alguno se le olvida o llega tarde, de poco servirán las duras horas de entrenamiento. Lo más difícil es escuchar a los demás para enterarse de lo que está pasando y, mejor aún, sumarse a los otros relatos: dejarse afectar. Sí, una sesión de mapeo es como una sesión de jazz, lo importante es que fluya; conocemos la melodía, pero cada día sale diferente, porque cada día es otra situación, cambian los músicos, los humores, los ajustes, los públicos, o todo a la vez. Mapean mejor los amantes del jazz: un mapa se hace en una *jam session*. Hay que confiar en los músicos, dejarse llevar y perder el miedo a equivocarse. En los conciertos inolvidables, la sala de operaciones, la cancha de fútbol, los barcos en la tormenta y, en general, en los sistemas abiertos, el orden es emergente y el conocimiento distribuido, de manera que cuando alguien se equivoca los demás corrigen su posición para minimizar los efectos de un error y salvar la nave.

Las mejores sesiones de mapeo nacen de la heterogeneidad de los participantes. Que sean distintos es tan conveniente como que sean empáticos, porque no se trata de que cada uno toque su silbato, sino que todos los instrumentos funcionen como una orquesta sin partitura. La mediación y los modales son la mejor ayuda, pero tampoco sobra tener cerca alguna recomendación de cómo operar. La primera vez que mapeamos es una bendición tener

a mano una receta confiable. A eso vamos, porque tras haber mirado muchos libros de cocina y haber estado más de una vez entre fogones nos parece muy conveniente crear una especie de guía de primeros pasos. Las siguientes líneas responden a ese estilo tan de moda de escribir para principiantes.

Contarle cómo mapear a unos principiantes consiste en explicar cómo situarse en la posición de coordinador y luego narrar lo que debería suceder. A ello vamos. El mapa por antonomasia es el que hacen personas que no se conocen, pero que comparten una problemática que quieren habitar juntas, aceptando que la mirada de todas producirá la imagen integradora que necesitan. El objetivo es recabar todas las perspectivas sin un orden preestablecido, y sin que el proceso establezca preeminencia alguna entre los participantes. Una vez recopilados los ingredientes, se disponen a la vista de todos sobre una pizarra, una pared o un gran pliego de papel; el siguiente trabajo consiste en agruparlos, formar nodos principales de convergencia y poner nombre a esos nodos principales. No siempre es fácil agrupar sensibilidades sin que nadie se sienta agredido. Con frecuencia, el primer mapa es de una inocencia o simpleza abrumadora, eso nos obliga a una primera iteración que lleve hasta la pizarra la complejidad que vemos y no supimos reflejar. Podemos repetir el proceso las veces que sea necesario hasta que estemos conformes, lo que no necesariamente quiere decir que veamos el mapa (casi) perfecto. Lo normal es que se produzca alguna discusión y desencuentro, lo habitual es que haya tensiones. No es fácil entender los puntos de vista del otro y respetar sus intereses. Inevitablemente, la producción del mapa conlleva la articulación modesta de una comunidad de aprendizaje donde todos los asistentes influyen o afectan porque se dejan

afectar. La comunidad de aprendizaje funciona porque fue capaz de construir una red de afectos y de confianza. El premio que se llevan es un relato compartido sobre lo que les preocupa. Tener un relato común no es cosa menor, porque, tras su construcción, nuestra percepción del mundo se modifica, como también se transforma la relación entre los participantes. Un relato compartido no es un artefacto retórico, cansino y desmovilizador. Es importante reconocer y celebrar su carácter *performativo*, porque es imposible, en fin, cambiar el mundo sin que el proceso nos cambie a nosotros previamente.

Recopilados los ingredientes, queda lo mejor: hacer el guiso. El final siempre implica una cierta hoja de ruta que identifica tareas, plazos, recursos, obstáculos, reencuentros, visitas, controles, alianzas, investigaciones, diseños, acciones y compromisos. Para construirla necesitamos conocer las capacidades, propias o ajenas, individuales o colectivas que podemos movilizar. Lo normal en estos casos es crear otro mapa donde el eje horizontal sitúe los eventos en el tiempo, mientras que en el vertical creamos una fila para cada uno de los ítems que identifiquemos (obstáculos, alianzas, acciones,) y colocamos las diferentes tareas en el mes correspondiente; pero antes de llegar a los aspectos más prácticos u operativos, antes de pasar a la acción, hay que ponerse de acuerdo en cómo se conectan unas cosas con otras, cómo forman un sistema que debe abordarse de forma integral y no fragmentaria. La vida real no está compartimentada por oficios, disciplinas, departamentos, jefaturas o facultades. No basta con operar en lo urgente sin antes entender cómo todo se conecta entre sí y cuáles podrían ser las consecuencias de una intervención solitaria, individual, interesada o irresponsable. Hacer visible la complejidad

es el objetivo de la segunda fase del proceso de mapeo. Como no queremos escribir los resultados en piedra, sino alcanzar un acuerdo provisional, no hay ningún problema en repetir este procedimiento tantas veces como sea necesario. El método que aplicamos es fácil de nombrar: el ensayo-error.

Clic [aquí](#) para agrandar la tabla.

Herramientas de mapeo			
	Propósito	Preparación	Desarrollo
Mapa de actores	<p>Identificar actores humanos y no- humanos, individuales e institucionales, afectados e <i>influencers</i>.</p> <p>Mostrar cómo los actores se conectan entre sí.</p> <p>Determinar quién debe involucrarse y cómo influir.</p> <p>Considerar qué nuevas relaciones desarrollar y qué prioridad asignarles.</p>	<p>Papel 100x70 cms, post-it rojos (negativos) y verdes (positivos), puntos de otro color.</p> <p>Espacio abierto</p> <p>120 minutos.</p> <p>20 participantes.</p>	<p><b>Introducción (10 minutos):</b> nivel de detalle sugerido, categorías para clasificar sugeridas, un cuadrante por categoría.</p> <p><b>Ronda de participantes (20 minutos):</b> ¿qué espero de este encuentro?</p> <p><b>Población (15 minutos):</b> habitantes del mapa, cada actor en su cuadrante o subsistema. Más céntricos lo más influyentes.</p> <p><b>Refinado (15 minutos):</b> iteración, oportunidad de incluir o modificar.</p> <p><b>Fluidez (20 minutos):</b> dónde hay atascos y canales que funcionan.</p> <p><b>Discusión en grupos (20 minutos):</b> situación y mejoras.</p> <p><b>Puesta en común (20 minutos):</b> ¿Qué aprendí? ¿Qué hacer? ¿Más mapas?</p>

No lo olvidemos. Mapear es un ejercicio de ideación, pero que hunde sus raíces y su potencia en la experiencia compartida. Todos tenemos experiencia en lo que nos pasa y, todos en consecuencia, somos expertos; somos necesarios y tenemos que proyectar eso que sabemos en el mapa. A veces no encontraremos las palabras con las que nombrar lo que hemos vivido, pero para eso nos juntamos con otros, para darle vida pública, es decir, transportar a un espacio abierto algo que solo pertenecía al ámbito de lo personal o privado, que quizás creíamos que no tenía ningún valor cognitivo. Sabemos que es falso. Mapeamos para darle importancia a los detalles, para aprender a escucharlos y ponerlos en valor. No hay

que callarse, pero hay casos en los que un asistente debe asumir el papel de mediador, permitiendo que una persona más tímida de lo conveniente se deje afectar y se integre a la dinámica. Nada es más remunerador que intentarlo, ni más expectorante que acertar.

Empezamos por recolectar los ingredientes. Luego hemos aceptado la complejidad que siempre tiene una mirada plural. Hemos conectado unas cosas con otras y agrupado los diferentes elementos en nodos y trazamos las líneas que conectan unas piezas con otras. Hay mapas donde los participantes pintan líneas verdes para las relaciones de afinidad, negras para las de competición y discontinuas para las intermitentes. Hay muchas variantes y todas pueden ser relevantes, pero antes de utilizar nuevas opciones debemos hacernos la pregunta de si su utilización hará o no el mapa más inteligible, pues un exceso de información podría introducir más confusión que claridad.

Ahora llega la parte más sencilla y a veces más descorazonadora: puntuar. Para conocer los ingredientes cada participante tuvo diez minutos y un bloc de *post-it* para escribir diez asuntos a destacar en otras tantas notas. En solo unos minutos podemos tener hasta un centenar de aspectos a considerar. Tras agruparlos, lo normal es que nuestro mapa empiece a ser inteligible, especialmente cuando coloquemos los caminos principales que conectan unos nodos con otros. En seguida cada participante tiene cinco puntos adhesivos de color que puede distribuir entre los temas o nodos para priorizar. Puede asignar todos los puntos a un solo asunto o repartirlos. Cada quien es libre. Al terminar tendremos una imagen que normalmente debería insinuarnos la tarea que nos espera. Lo normal es que ahora entendamos mejor el problema que nos reunió. Entenderlo mejor no

quiere decir que podamos escribir una memoria de resultados, sino que hemos logrado apropiarnos colectivamente de asunto en función de nuestras capacidades.

Queda mucho por delante. Entender un problema no es lo mismo que saber resolverlo, pero se acerca un poco y, cuanto menos, permite acompañar las propuestas ajenas. Lo que queda es iniciar una nueva fase con la confección de una hoja de ruta o, al menos, fijar una siguiente reunión para abordar los siguientes pasos. En definitiva, queda prototiparlo, es decir darle forma al anhelo social que nos convocó y crear colaborativamente una propuesta practicable, provisional y abierta de bajo coste y bajo riesgo.

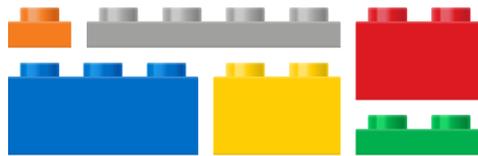
Antes de llegar a la fase de prototipo hay más preguntas que seguramente tendremos que hacernos. Todas ellas tienen que ver con la pregunta que nos persigue: ¿hemos entendido bien el problema? Estamos seguros de que no hemos sido ganados por esa cultura hegemónica, banal y arrolladora que quiere convencernos de que el mundo solo es una colección de problemas que están esperando un emprendedor prometiendo soluciones, porque delante de un conflicto hay muchas actitudes posibles. Nosotros abogamos por el gesto de quien duda sobre su capacidad de haber entendido el problema. Esto lo decimos en un triple sentido: con el primero estamos sosteniendo que el conocimiento no es un evento cerebral sino relacional que es tanto más robusto cuantos más actores se involucren. Por eso una convicción de gabinete vale menos que una de campo y un argumento individual tiene menos recorrido que uno colectivo. El segundo se toma muy en serio el hecho de que aprendemos mientras hacemos, en otros términos, cuando transformamos la situación que habitamos o, mejor, que somos cuando convertimos la circunstancia, los

recursos, los conocimientos, los espacios y las temporalidades en algo que sabemos *asamblar* para hacerlo más hospitalario, más plural y más abierto. Lo que es tanto como decir que conocemos para hacer y, sobre todo, que conocemos porque hacemos. El tercer sentido tiene que ver con la naturaleza compleja del sistema socio-técnico que habitamos y la necesidad de admitir la dificultad para entender las consecuencias de nuestras acciones. Así, tenemos que hacernos cargo de las consecuencias de nuestros actos. No basta con entender el origen de los problemas, también tenemos que entender los riesgos de lo que hacemos. Por eso hablamos del mapeo como una forma de codificar lo que queremos saber, lo que incluye una exploración abierta de los temas que nos conciernen, pero también se pueden explorar otros objetos.

El cuadro que presentamos habla también del mapa de la línea de tiempo y del mapa de actores. Con el primero queremos situar en el tiempo retrospectivamente todos los factores que han contribuido a producir la situación sobre la que queremos intervenir. El segundo mapa intenta recoger todos los actores: humanos y no humanos, individuales e institucionales, materiales y simbólicos, reales y ficticios, cualquier actor influyente, más o menos invisible, reconocido, cercano, cómplice. El *World Café* es un dispositivo cuyo objetivo es recabar en muy poco tiempo muchos puntos de vista sobre un mismo problema. Se organiza en mesas de trabajo, cada una recibe unos diez participantes que durante veinte minutos aportan ideas sobre una pregunta que les hace el anfitrión y moderador. A los veinte minutos todo el mundo cambia de mesa, en consecuencia, de pregunta y se inicia el proceso. Puede haber hasta cuatro iteraciones. A final, los anfitriones comparten con la comunidad lo que han aprendido, si hubiera tiempo, se puede

terminar con un conversatorio donde todos los participantes comparten de forma breve su satisfacción por haber asistido, la alegría por lo que han aprendido y su esperanza de mantener vivo el proceso.

Mapear, entonces, es una forma colaborativa de hacer visibles problemas colectivos y de ensayar un relato común. Puesto que es una práctica inclusiva y abierta no puede dejar de ser crítica, ya que quienes participan renuncian a la idea de que siempre hay una visión mejor que las otras para abrazar que todas las miradas solo son una versión sesgada, que la que podamos producir entre todos no solo estará mejor refrendada y más contrastada, sino que será más convival y, seguramente, más divertida.



## Capítulo 5. Mediación

05

# M EDIACIÓN

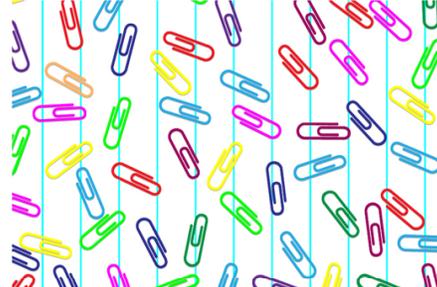
### La promesa de la mediación

*En coautoría con Juan Freire*

Nada sucede porque sí. Siempre detrás de cada acción hay alguien ocupándose de los detalles. Y todos hemos experimentado ambos lados de esa ecuación que conecta a quien (se) dona con quien recibe: unas veces como beneficiados netos y en otras nos toca hacer lo necesario para que sucedan las cosas. Todos, en consecuencia, somos capaces de entender la importancia del trabajo afectivo y nos sobran motivos para entender la importancia de la mediación.



“ Lo importante  
-explican Les  
Luthiers- no es saber,  
sino tener el teléfono  
del que sabe ”



Cada vez que vamos al cine, se nos muestra al final la larga lista de créditos que reconoce las contribuciones de todos.

No faltan estudios que exploran las consecuencias despilfarradoras, además de tremendamente injustas, que tienen para las organizaciones la falta de aprecio que padecen los trabajadores cuya principal función sigue siendo cuidar de los demás; es decir, saber lo que necesitan los demás sin que lo pidan, airear la habitación antes del evento, crear conexiones para que todo fluya, disponer los rotuladores, paneles, sillas y agua para que nadie se atasque en las contingencias, llevar en el bolso aspirinas para atender una urgencia, saber a quién hay que acudir si se atasca el proyector, falla el cable, se acaba el café o alguien se indispone. Ojalá tuviéramos más talento y fuéramos capaces de siquiera nombrar todo este cúmulo interminable de tareas, miramientos y atenciones. Además, todo se hace con una sonrisa,

como si no costara esfuerzo, como si nunca se cansara, como si siempre nos mereciéramos todo eso que se nos ofrece de forma tan anónima como eficaz y de un modo tan profesional como invisible.

Cada vez que vamos al cine, se nos muestra al final la larga lista de créditos que reconoce las contribuciones de todos. En la tele suele suprimirse esa costumbre y perdemos así la oportunidad de apreciar los muchos esfuerzos que necesita el protagonista para matar al malo. Este ejemplo da para reflexionar un poco sobre las asimetrías de nuestro mundo debería bastar con entender ese elenco interminable para cambiar nuestra indolencia como espectadores insensibles a lo que pasa a nuestro alrededor. La creciente puesta en valor del trabajo de las enfermeras, las editoras, las costureras, los pinches y los mecánicos no solo corrige la hipertrofiada imagen de los doctores, los autores, los modistos, los cocineros o los pilotos, sino que quizás anuncie otro mundo que querríamos entre todos alumbrar. Un mundo que nos exige que los afectos sean el motor para reclamar otra forma de programar dispositivos, organizar empresas y diseñar infraestructuras.

Nunca cambiaremos el mundo sin cambiar nosotros. Hay muchos lugares por donde empezar. Uno de los más urgentes y ubicuos consiste en dejarnos afectar por este pequeño universo de los cuidados. Hay tanto que hacer. No solo estamos reclamando ensanchar, como en el cine, la página de créditos, sino hacer rotatorios los roles y destinar tiempo a visualizar como sería un mundo sin migrantes, sin empleadas del hogar, sin asistentes, sin “tontos” y sin toda esa gente en la que nos apoyamos. Seríamos un mundo de dependientes. Todos, sin excepción, veríamos desplomarse nuestras capacidades: seríamos discapacitados. Esa nueva vulnerabilidad probablemente nos haría más generosos,

solidarios y cordiales o, en otros términos, menos seguros, indolentes e individualistas. Nuestra falta de sabiduría, fuerza, tiempo y dinero la supliríamos juntándonos con otros, sumando nuestras debilidades y ensanchando nuestras capacidades. Nos comportaríamos como aconseja el grupo musical Les Luthiers: “Lo importante no es saber, sino tener el teléfono del que sabe”, lo que equivale a imaginarnos con identidades en red, con una potencia más distribuida y horizontal que centralizada o piramidal.

“ Un mediador es un artista porque no solo hace patente lo invisible, sino que nos enseña a mirar y a escuchar ”



La mediación no es solo una actitud, si no que también es un trabajo que reclama ciertas capacidades, tener habilidad para facilitar algunos procesos.

Entonces es normal que haya mucha gente preocupada por estos temas. Esa preocupación se ha cristalizado en el concepto que ampara el conjunto de prácticas que llamamos de mediación. Son muchas y se trata de un campo de estudios y experiencias muy vibrante. No hay consenso sobre lo que es mediar, tampoco es necesario ponernos de acuerdo para comenzar a hacer cosas. Al

menos algo sí parece claro: cada espacio, cada grupo, cada proyecto reclama sus propias prácticas, ya que nada serviría llegar a un proceso con una manual estricto.

La mediación es principalmente el arte de la escucha. Un mediador es alguien muy atento a todos los detalles, gestos y contingencias; es alguien que ha aprendido a dar valor a lo insignificante, a tomar en serio todo eso que, en general y por el motivo que sea, tendemos a desdeñar. Normalmente vamos con prisa y, además, somos poco tolerantes con la incertidumbre, la indecisión y la complejidad. Es lamentable y, sin embargo, frecuente que el espacio público se lo coman los más rápidos, los más brillantes, los más cucos, los más audaces y los más populares. Aunque sea normal, no es de recibo que esta situación se perpetúe. Por eso necesitamos de gente que este atenta para impedir que los menos le impongan sus criterios a los más. Necesitamos mediadores capaces de escuchar la vibración más sutil, la menos ruidosa y la inaudita. Por esto, un mediador es un artista porque no solo hace patente lo invisible, sino que nos enseña a mirar y a escuchar. Nos ayuda a ensanchar nuestra sensorialidad. Son agentes epistémicos y no solo personas bienintencionadas.

Sin embargo, la mediación no es solo una actitud, sino que también es un trabajo que reclama ciertas capacidades y habilidad para facilitar algunos procesos. Cabe entonces esperar de los mediadores algunas funciones. A eso vamos. Queremos describirlas desde nuestra experiencia en Medialab-Prado, conscientes de que no hay, ni debe haber, un relato único, aunque si necesitamos ordenar lo que creemos haber aprendido para después ensayarlo, trasladarlo, corregirlo, ensancharlo y enseñarlo. El ejercicio que ahora emprendemos tiene por finalidad compartir el

código que, a nuestro juicio, regula eso que llamamos prácticas de mediación. Un mediador debería ser hábil en el manejo de seis funciones reconocibles: capacidad para dar voz, habilidad para conectar y comunicar, voluntad de mutualizar e impulsar la participación, destreza para estructurar los cuidados, recursos para okupar el espacio y sensibilidad para okupar el tiempo. Lo vamos a explicar someramente.

Quando hablamos de okupar con k, lo hacemos así porque queremos atraer la idea de forma metafórica de tomar e instalarnos tanto el tiempo como el espacio de forma creativa y transformarlo a nuestro antojo siendo muy conscientes de las políticas que lo gobiernan y tratamos de subvertir.

### Dar voz

La primera y más obvia función de un mediador es comprometerse con la tarea de dar la voz a todos los actores (humanos y no humanos) que forman parte de la problemática que queremos abordar. No es admisible que falten perspectivas clave o que los más tímidos o menos entrenados no encuentren la forma de hacerse oír. Puede que surjan liderazgos y no deben asustarnos mientras no adquieran el cariz de hegemónicos. Invitar a los participantes a una onda de palabras, donde todos tenga la oportunidad de explicar su punto de vista puede siempre es una manera sutil de reequilibrar la mesa y de dar peso a algún matiz discrepante.

### Comunicar

Tampoco es menos relevante la necesidad de que la mediación se ocupe de conectar al grupo con otros que andan por los mismos derroteros. Ampliar las conexiones representa mejorar las

posibilidades y muy probablemente ensanchar el repertorio de dispositivos utilizables. A veces se necesita alguien que aminore la distancia entre formatos, lenguajes o dispositivos: un contrabandista que domine los intersticios, los trueques y las trochas. El énfasis en la comunicación también tiene su correlato en dos tareas más: una, animar al colectivo a que documente lo que hace y, dos, estimular al grupo para que asuma la necesidad de rendir cuentas del trabajo realizado. La documentación permite la replicación y convierte el conocimiento que generemos en un patrimonio común. La rendición de cuentas no solo es un instrumento ordinario de construcción del espacio público, sino que debería ser la excusa para celebrar lo realizado y prolongar, en una fiesta, la alegría de estar juntos.

### Mutualizar

No es casual que un grupo logre con rapidez fragmentar el problema que aborda, distribuir las tareas entre los participantes y continuar cada uno trabajando por su cuenta, a veces incluso desde su hotel o en casa. Si aceptáramos esta conducta como normal todo el mundo haría lo que ya sabía hacer antes de llegar y se mermarían considerablemente las posibilidades de que se mezclen los saberes respectivos. La mediación debería promover la reciprocidad, la mezcla y la complejidad. Asegurarse de que nadie ha simplificado de más el asunto e impedir una deriva *solucionista*, entre otros motivos porque la recursividad es clave para la experimentación y, en un grupo, es imprescindible para que se produzca un verdadera polinización e intercambio de culturas epistémicas. Si dar voz nos convierte a todos en pares, mutualizar nos hace partícipes.

### Infraestructurar los cuidados

Un mediador no es un psicólogo y debería evitar intentar serlo al practicar la mediación. No debería ser un superhéroe, capaz de saberlo y sentirlo todo, es un humano, tan vulnerable como cualquier otro. Su tarea muchas veces requiere de cualidades especiales, pero en términos generales su principal habilidad es la de ser imaginativo. Muchas veces lo que se espera de un mediador es que cree la ocasión para que ocurran cosas y para ello necesita crear infraestructuras que den soporte a los cuidados que los participantes necesitan para colaborar en un espacio abierto, horizontal e inclusivo. Por ejemplo, un tablón de anuncios visible donde quien lo considera conveniente solicite ayuda para que el resto de los asistentes no pueda alegar que no lo supo a tiempo. También podría haber momentos dedicados al intercambio de experiencias más personales (como viajes, lecturas, militancias o errancias) que favorezcan encuentros menos funcionales. Infraestructurar los cuidados es visibilizarlos a través de prácticas concretas y, en la medida de lo posible, materializarlos.

### Okupar el espacio

Los aficionados a la danza, los arquitectos, los educadores saben que el espacio no es mero contenedor de actividades, sino un actor más. También sabemos que los espacios aprenden a ser lo que pueden y deben ser. Si lo primero se hace es amueblarlo, es decir, asignarle una función previa impedimos que sean los usuarios quienes vayan produciendo el espacio. Muchas veces, el espacio adquiere una configuración de confort que puede ser desafiada. Un mediador debería ser capaz de entender el código que regula el espacio, animar a la gente a abrirlo y reescribirlo. Es que, en efecto, no solo podemos reconfigurarlo y experimentar otros

amueblamientos, sino que también lo podemos usar para hacer otras cosas diferentes y, en consecuencia, explorar distintas formas de relacionalidad. Podemos entonces imaginar otras formas de estar juntos y de construir comunidad que estén asociadas a la experiencia de respirar el mismo aire y que perciban en nuestra voluntad de compartir una coreografía tan vibrante como inesperada.

### Okupar el tiempo

Hay muchas formas de contarnos y explicar lo que (nos) pasa. A veces los colectivos caen prisioneros de relatos que tiene nada de inocentes y que les fuerzan a tomar decisiones contingentes como si fueran necesarias. Muchas veces los imaginarios del grupo son colonizados por discursos que nos urgen a lograr resultados en plazos muy cortos. Aquí el mediador debería tener la habilidad para sugerir otras formas de explicarnos, que también son válidas, pero que obedecen a distintas lógicas, con distintas raíces y que autorizan otras formas de trabajar juntos. El tiempo es gran escultor y quizás el mejor aliado. Subrayar la importancia de los procesos frente a los resultados obliga a darnos tiempo hasta estar seguros de que comprendemos bien la pregunta que queremos responder. Ser lento no es sinónimo de perezoso, vago o ignorante. Hay narrativas que ven el ensayo como la piedra angular del aprendizaje. Tampoco es un asunto menor desarrollar una mayor tolerancia a la incertidumbre o con los indecisos y, sin ánimo de ser exhaustivos, apropiarnos los motivos por los que acompañar (no criticar) es la forma en la que queremos trabajar juntos. Desde luego, si queremos escuchar, experimentar y colaborar hay que disfrutar de la lentitud.

---

Dar voz	Comunicar	Mutualizar
Hacer visibles actores	Conectar actores	Reciprocidad intercambios
Ser par	Conectar lenguajes, Códigos, formatos	Recursividad en las prácticas
Cuidar la paridad	Documentar	Ser parte
Liderazgos cooperativos y hegemónicos	Rendir cuentas	

Estructurar los cuidados	Okupar espacio	Okupar tiempo
Hacer visibles los cuidados	Reconfigurar espacio	Relatos no hegemónicos
Micrófono abierto	Entender el código.	El monstruo del finalismo: darnos tiempo y tiempo lento
Tablón de ayuda	Mobilizarlo	Medimos lo que somos o somos lo que medimos
Investigador en residencia	Respirar el mismo aire	Valor del fracaso

 <p><b>DAR VOZ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer visibles actores</li> <li>• Ser par</li> <li>• Cuidar la paridad</li> <li>• Liderazgos cooperativos y hegemónicos</li> </ul>	 <p><b>MUTUALIZAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciprocidad intercambios</li> <li>• Recursividad en las prácticas</li> <li>• Ser parte</li> </ul>	 <p><b>OKUPAR ESPACIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconfigurar espacio</li> <li>• Entender el código</li> <li>• Mobilizarlo</li> <li>• Respirar el mismo aire</li> </ul>
<p><b>COMUNICAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar actores</li> <li>• Conectar lenguajes, Códigos, formatos</li> <li>• Documentar</li> <li>• Rendir cuentas</li> </ul> 	<p><b>INFRAESTRUCTURAR LOS CUIDADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer visibles los cuidados</li> <li>• Micrófono abierto</li> <li>• Tablón de ayudas</li> <li>• Investigador en residencia</li> </ul> 	<p><b>OKUPAR TIEMPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatos no hegemónicos</li> <li>• El monstruo del finalismo: darnos tiempo y tiempo lento</li> <li>• Medimos lo que somos o somos lo que medimos</li> <li>• Valor del fracaso</li> </ul> 

“ Incluir los cuidados, no es solo una forma de hacer mejor las cosas, sino de hacer cosas distintas. ”



No nos imaginamos a los mediadores como meros agentes de cuidados, sino que también los queremos pensar como productores de conocimiento

## Escuela de mediadores

Varias veces y desde distintos lugares se nos ha planteado la necesidad de formalizar la preparación de las personas que quieren dedicarse a la mediación. Desde luego, hay muchas formas de hacerlo. Nosotros hemos imaginado un plan mínimo de formación en tres días que puede esponjarse si se dieran las circunstancias hasta durar una semana. En su formulación básica se dedica un día a la inmersión en los conceptos y valores que aquí hemos esbozado. El segundo día se utiliza para comentar casos prácticos y exponer a algunos de los problemas más frecuentes que aparecen durante el trabajo de mediación. La última jornada se emplea para el diseño y redacción del proyecto de investigación-mediación, inspirado en la experiencia ya aquilatada en Medialab-Prado.

	Día 1	Día 2	Día 3
	Inmersión	Discusión	Apropiación
9:00 - 11:00	<b>Teoría funciones</b> ¿Qué es un laboratorio ciudadano? ¿Qué es la mediación en	<b>Preguntas</b> ¿Quién puede prototipar? ¿El mentar da	<b>Proyecto de mediación e investigación</b> Concepto (15 minutos)

	un laboratorio ciudadano? Funciones de la mediación	soluciones? ¿Cuándo documentar?	Tres casos en (45 minutos) Identificar tema (60 minutos):
11:30 - 13:30	<b>Colaboratorio</b> Dar voz Comunicar	¿Cómo es inclusivo el prototipo? ¿Cómo medir la participación?	Cinco grupos de tres redacción 3 páginas (90 minutos)
13:30 - 14:00	Mutualizar Puesta en común Infraestructuras Okupar espacio Okupar tiempo Puesta en común	¿Debe haber un protocolo para el espacio? ¿Qué es lo más valioso en un Lab? ¿Deben tener continuidad los proyectos?	Puesta en común 5 x10 minutos
15:30 - 17:30		<b>Experiencias</b> Ocho experiencias tipo LADA <a href="#"><u>comentadas</u></a>	<b>Edición compartida</b> Cada grupo lee dos proyectos. Explicar cómo hacerlos crecer.
17:30 - 18:00			Corrección y subida web

No nos imaginamos a los mediadores como meros agentes de cuidados, sino que también los queremos pensar como productores de conocimiento mientras promueven un proyecto en torno al cual debería conformarse una comunidad que desea trabajar de forma abierta, colaborativa y experimental. Así, pensamos que los mediadores no solo acompañan los proyectos ajenos, sino que también comparten los propios. No es que veamos imposible la

tarea de mediación sin la de investigación, ni tampoco queremos fijar el tiempo mínimo que debe durar el proyecto. Lo que si queremos es que los mediadores entiendan que los cuidados no solo son necesarios para crear un ambiente hospitalario, sino también un método de trabajo: una manera de escuchar, preguntar, contrastar y acompañar capaz de producir otro tipo de conocimiento. Incluir los cuidados, no es solo una forma de hacer mejor las cosas, sino de hacer cosas distintas.

### **La mediación como objeto experimental**

Para pensar la mediación debemos enfocarla en acción, dejarla en suspensión y abordarla sistemáticamente. El siguiente caso es un ejemplo de como pudimos tratar la mediación como un objeto de estudio, un objeto experimental.

La diversidad siempre es expresión de un atrevimiento, en otras palabras, puede ser vista como una manera de presentar resistencia a los discursos hegemónicos, normalizadores y excluyentes. Ser diferente nunca es fácil y reclama mucha imaginación y cierta capacidad de iniciativa para no padecer alguna forma de discriminación. Hay entonces una relación entre diversidad, emprendimiento e inclusión que debe ser puesta en valor y que tiene mucho que ver con la filosofía del Laboratorio Ciudadano por la Inclusión (Mérida, México junio 2018). En Mérida, se ha trabajado desde la convicción de que la diversidad no es un asunto de la exclusiva incumbencia de las administraciones públicas, sino que se trata de algo de lo que tenemos que hacernos cargo entre todos, creando infraestructuras, protocolos, alianzas, y redes, entre otros dispositivos, que contribuyan a mejorar la visibilidad de los problemas, ampliar la capacidad de interlocución

de los concernidos y multiplicar las formas eficaces de articulación entre las distintas organizaciones. La idea básica que sustentaba el laboratorio se resume en pocas palabras: complementar la necesidad de reclamar reformas mediante la producción de herramientas que promovieran la innovación social.

El laboratorio ha funcionado como un taller de prototipado que redujo a la mitad su tiempo habitual de ejecución y que, para compensar las prisas y otros apuros, ha contrastado la hipótesis de que cuanto menos tiempo dispusiéramos para prototipar más mediación sería necesaria, pues dábamos por hecho que la tarea de mediar es casi sinónimo de facilitar, en consecuencia, dos apoyos pueden proporcionar el doble de ayuda. En el laboratorio de Mérida, donde se acortaron los plazos al mínimo posible, se pudo entender mejor la función de la mediación en un contexto donde la presión sobre los participantes, incluidos los mediadores, era mayor de la habitual.

El tiempo que generalmente duraba un laboratorio (dos semanas, según la metodología aprendida en Medialab-Prado) era quizás excesivo, pues no siempre los participantes disponen del permiso o la libertad para asistir a las sesiones de trabajo. Un problema que se hace más agudo cuando crece la edad de los colaboradores, ya sea porque tienen hijos que cuidar o empleos que perder.

Así, resultaba necesario experimentar otros formatos si queríamos evitar que los laboratorios ciudadanos fueran eventos dominados por jóvenes procedentes de las familias más acomodadas y arriesgando, en consecuencia, el desiderátum de la heterogeneidad, tanto de clase social como de grupo generacional.

También es preciso subrayar algo que no siempre es valorado

adecuadamente. Las personas no solo somos diferentes por la educación, género o poder adquisitivo, también tenemos temporalidades distintas en función de nuestra edad y responsabilidades familiares o profesionales. Gestionar las diferentes disponibilidades o temporalidades, como ya hacemos con otras diferencias o con los usos del espacio, es un asunto de la mayor importancia, si no queremos que los laboratorios solo sean una opción válida para quienes pueden permitírselo.

El laboratorio de inclusión también ha enfrentado una situación que, aunque no ha sido nueva, sí se ha hecho muy presente. Los patronos del laboratorio han hecho visibles sus intereses y los asistentes hemos podido visualizar la existencia de al menos dos agendas distintas y no siempre coincidentes. Esta situación también ha planteado problemas de mediación a los que quizás deberíamos dar más importancia haciéndolos públicos y discutiéndolos en abierto. La experiencia nos dice que en los laboratorios ciudadanos siempre hubo conflictos de agenda, que lejos de negarlos se hace necesario airearlos para afrontarlos de forma eficiente. La mediación no solo es necesaria cuando tratamos de crear las mejores condiciones posibles de prototipado para los participantes, sino también para aislar las prácticas del laboratorio de las presiones externas; entre ellas hay algunas que deben destacarse: presencia en el laboratorio de personalidades a los que hay que explicar lo que está pasando, presencia de observadores externos que acuden para entender la metodología y luego replicarla, presencia de medios que buscan a quién entrevistar y que, por ejemplo, hacen fotografías sin solicitar los debidos permisos, entre otras. En general, hay que valorar estas situaciones porque sabemos que los colaboradores se quejan del tiempo que pierden

en tareas colaterales, no siempre bien explicadas y entendidas.

### La mediación promueve la organización

El laboratorio de inclusión optó por poner un mediador por cada proyecto. Así, en cada mesa de trabajo hubo (casi) permanentemente un mediador que parecía un miembro más del equipo. Los hechos muestran que en los casos donde se plantearon situaciones conflictivas, los mediadores actuaron casi como promotores del proyecto. En casi todos los casos, tuvieron la tentación de ejercer de curadores del grupo. Dado que no podían intervenir en el prototipado, porque los promotores los rechazaban, los mediadores operaron como si fueran sanadores de conflictos y su función consistió en cuidar del colectivo. Cuando sus intervenciones no fueron exitosas y los problemas persistían eran reemplazados por otro mediador que acudía en su ayuda. A veces pasaron por un grupo varios mediadores que hasta llegaron a competir entre sí para determinar quién entendía mejor el problema.

Los excesos de cuidados alimentaron a tres monstruos de la mediación: excesivo protagonismo, excesivo paternalismo y excesivo intelectualismo. Los excesos de protagonismo tienen que ver con no saber hacerse invisible y querer tomar parte en las discusiones; los asociados al paternalismo se manifiestan cuando el mediador teme a los conflictos, por lo que trata de que los enfrentamientos se resuelvan por consenso, animando las decisiones salomónicas. El vicio intelectualista se hace obvio cuando se aceptan o cultivan los debates abstractos en vez de estimular la producción de cosas, la construcción artesanal de soluciones o el debate sobre los cómo en lugar de sobre los qué. Nuestra propuesta es que en lo sucesivo haya un mediador cada

tres proyectos para evitar la tentación de ser demasiado intervencionista.

### La mediación sostiene la diferencia (no la excepcionalidad)

Algunos proyectos no lograron resolver a tiempo sus discrepancias. Lo que les separaba se impuso como un nudo que el grupo no supo disolver a tiempo. Se hicieron tan presentes las discrepancias, que la hoja de ruta no llegaba nunca. No lograron salir de las cuestiones procedimentales y ontológicas. Ninguna propuesta resultó bastante buena: todas parecían sesgadas, dicho con otros términos, siempre hubo alguien que afirmaba no sentirse representado, es decir escuchado e incluido. Las discusiones, por otra parte, no eran apasionantes, no movilizaban zonas candentes de nuestro mundo, sino que más bien parecían fruto del empecinamiento, la terquedad o la indolencia de alguno de los participantes. Era inquietante esta situación de impotencia donde la estupidez colectiva se imponía sobre la inteligencia colectiva. Además, los mediadores competían entre sí para saber quién comprendía mejor la situación. Sus posicionamientos y mediaciones no parecían contribuir a iluminar ningún itinerario que pudieran recorrer juntos. La mediación se desdibujó y atrajo otro monstruo a la conversación: el excepcionalismo.

Las personas que mediaban tendieron a dar mucha visibilidad a las personas que por su especial situación (pertenencia a una minoría por discapacidad u origen étnico) fueron vistas como víctimas de una discriminación. La condición de víctimas convirtió sus puntos de vista en excepcionales (por especiales, por sentidos, por valorables) y más que crear las condiciones para que emergiera la diferencia, ayudaron a consolidar una cierta noción de

extravagancia o excepcionalidad, a mitad de camino entre el exotismo de los distintos, el capricho de los consentidos y el carisma de los estigmatizados. Dando demasiado valor al punto de vista individual se premió una cierta noción de lo individual que reforzaba las posiciones individualistas en detrimento de las colaborativas. El troyano del individualismo se entronizó y perdimos de vista que lo que nos reunía era el interés por participar en la construcción de un objeto sumando las habilidades del grupo.

Nuestra propuesta es que el primer día de laboratorio los participantes de cada grupo deben producir una hoja de ruta y tener asignadas las tareas de las que se ocupará cada quien. De no ser así, los mediadores deben reunirse con el equipo al día siguiente a primera hora y elaborar entre todos la mencionada hoja de ruta, no por imposición alguna, sino identificando algo que los una y animando a todos a dejar atrás lo que les separaba para construir juntos.

### La mediación es algo endógeno (no forzado y exógeno)

Quizás no hayamos dado suficiente valor a un hecho tan omnipresente como común: la mediación es algo natural, espontáneo y endógeno. La mediación es parte de la vida y los seres vivos la utilizan para empoderarse mediante la colaboración, fortaleciendo su adaptación al entorno. Los conflictos muchas veces nacen de malentendidos antes que de desencuentros. No son fruto de antagonismos irreconciliables sino de estilos de vida parcialmente distintos, lo que implica poner en circulación otros valores, otras estéticas y otras prácticas. Los humanos estamos acostumbrados a esas fricciones y quizás ficciones. Los tenemos con hermanos, compañeros y amigos. Son parte de (lo mejor de) la

vida. No pasa nada. Casi siempre es cuestión de oído, es decir de un poco más de tiempo o, mejor todavía, de un tiempo de más calidad. Así es como resolvemos nuestros pequeños conflictos sin la pedantería de llamarnos mediadores. Sí, claro que sí, todos somos mediadores, o quizás debiera haber escrito mediadoras.

El laboratorio exageró el papel de los mediadores cuando no supo reconocer y avivar la capacidad que tenemos los humanos de colaborar. No hay método, ni protocolos explícitos. Lo hacemos de forma espontánea. Lo que quiere decir que cada quien lo hace a su manera, desde luego, algunos lo hacen mejor que otros. Hay entonces liderazgos naturales o espontáneos que los mediadores no solo deben respetar, sino que tendrían que apoyarse en ellos para facilitar los procesos, es decir fortalecer la convivencia.

Nuestra propuesta es que la mediación no debiera concebirse como una relación interpersonal y mucho menos bilateral, sino como la facilitación de situaciones que favorezcan la aparición de las mediaciones imperceptibles, minúsculas, gestuales, tácitas, incodificables y esporádicas. Mediar entonces sería crear las condiciones para un liderazgo afectivo, es decir uno (casi)invisible que opera creando las condiciones para que las afectaciones fluyan en todas las direcciones.

### **La mediación protege el proceso (no los resultados)**

Los laboratorios ciudadanos reclaman una producción compleja y costosa. Lo normal entonces es que se busquen patrocinadores que lógicamente tienen sus propios intereses. No es raro que aparezcan conflictos de intereses y así ha sido siempre. Los agentes financiadores esperan que sucedan cosas, que esas producciones puedan ser mostradas con orgullo a sus accionistas,

votantes, clientes o usuarios. No siempre coinciden los intereses de los promotores y de los patrocinadores. Los promotores suelen estar más volcados en los procesos en curso y en los cuidados que reclaman, mientras que los patrocinadores buscan sobre todo los resultados y las formas más eficaces de darlos a conocer. Hay un conflicto de agendas que puede ser muy desmovilizador y destructivo: desmovilizador de la confianza que tiene los promotores en lo que están haciendo; destructivo de las prácticas colaborativas en juego. Al final, muchas de las actividades acordadas por el grupo podrían parecer inútiles, dilatorias, incompresibles o ineficientes. Los promotores, en cambio, podrían sentirse intimidados, minusvalorados y hasta juzgados si la agenda política predomina sobre la experimental, más aún, si lo tentativo, lo abierto y lo común son vistos como parte de una metodología y no como elementos de una nueva ontología.

Mediar entonces consiste en huir de las banderas, las marcas y demás etiquetas grandilocuentes para focalizarnos en los entregables que prueban nuestra capacidad para hacer cosas juntos. Aquí el monstruo de la mediación es el unilateralismo, su cura es la diplomacia. Decimos diplomacia, porque parte de la convicción de que los intereses de las partes no solo siempre existen, sino que generalmente son ocultos, cambiantes y a veces extravagantes. En diplomacia, los acuerdos tienden a ser frágiles, inestables y siempre fragmentarios. No son para siempre, sino para el momento, hacerlos duraderos suele ser muy costoso. Nuestra propuesta es que se cree una especie de gabinete de crisis con autoridad delegada suficiente como para abordar y solucionar in situ los posibles conflictos.

## Los grupos de *Telegram* como objeto experimental

Nada es más razonable que crear un canal en *Telegram* para que los participantes en un laboratorio ciudadano (o en cualquier empresa colectiva y horizontal) tengan acceso a la misma información en tiempo real. Es una práctica tan ordinaria que, a estas alturas, no sabríamos cómo organizarnos sin este recurso. Su necesidad es obvia, ya sea que pensemos en todos los asuntos de logística o que imaginemos las mil formas de intercambiar información sobre restaurantes, transportes, bares de copas, salas de música, tiendas de abastos o paseos recomendables. *Telegram* opera como un dispositivo capaz de activar la inteligencia colectiva, pero también como la infraestructura mínima capaz de sostener una comunidad incipiente. Nosotros nos volcamos con *Telegram* como es habitual en los colectivos *hackers*, pero es imprescindible notar que si en el grupo hay invidentes no hay más remedio que utilizar *WhatsApp*. En fin, es muy recomendable contar con un grupo de *Telegram* para facilitar la organización, articulación y mediación de un colectivo humano heterogéneo.

Las ventajas de un servicio de mensajería instantánea son indudables. Sin embargo, nuestra experiencia de participación en muchos grupos, nos enseña que podemos mejorar esta práctica y dar respuesta a ciertos problemas de los que todo el mundo, tarde o temprano, termina quejándose. Nosotros pensamos que podríamos agruparlos bajo tres categorías: los derivados de la superficialidad, los característicos de la excesiva dispersión y los propios de la vanidad.

Decimos superficialidad para referirnos a mensajes que incluyen fotos borrosas, informaciones imprecisas o declaraciones

autocomplacientes. El problema surge porque son muchos los participantes y no es raro que todos pertenezcamos a no pocos grupos. La consecuencia es que se produce un cierto hartazgo que invita a tomar distancias. Hablamos de dispersión cuando se multiplican los mensajes que olvidan el propósito inicial de vertebrar un colectivo alrededor de un proyecto compartido y que, a veces, el grupo se utiliza para finalidades tan amplias que es como si cupiera todo. Finalmente, aludimos la noción de vanidad para identificar algunos mensajes que publicitan eventos donde participarán integrantes del grupo sin que vayan acompañados de alguna documentación que ensanche la experiencia del colectivo. Informar que alguien va a intervenir en una conferencia o similar ayuda a conocer en qué andamos metidos, pero sería mucho mejor incorporar alguna información que permitiera evaluar la significación del evento.

Somos conscientes de que gran parte de la potencia de un grupo de *Telegram* reside en su carácter abierto, informal y emergente. Lo hemos experimentado demasiadas veces como para no apreciar las ventajas que tienen las organizaciones frágiles. Estamos seguros de que cualquier intento de definir la geometría del grupo, estableciendo fronteras claras entre el dentro y sus afueras, puede destruirlo. También sabemos, sin embargo, que una comunidad que renuncia a dotarse de protocolos claros que regulen sus funcionamientos se expone a una rápida desaparición. Ese es el problema al que queremos mirar de frente. Queremos explorar y sugerir una propuesta equilibrada que asuma lo mejor de los dos mundos: regulada para que sea operativa e informal para que no pierda espontaneidad.

Nuestra propuesta se explica fácil. Creemos que un laboratorio

ciudadano debería dotarse con dos cuentas de *Telegram*: una que daría acogida a los elementos más fáticos de la comunicación y, la otra, a los que podríamos llamar enfáticos. La primera se orientaría a todos los intercambios de naturaleza logística, festiva o desenfadada. La segunda estaría reservada para las interacciones relacionadas con el desarrollo del prototipo. Cada grupo subiría contenidos acompañados por el *hashtag* identificador de su prototipo para así facilitar el rescate posterior de los mensajes sin que se mezclen con los producidos por los otros grupos. En fin, de lo que estamos hablando es de confiar tanto en la espontaneidad de los grupos como en su capacidad para organizarse.

### Los grupos de *Telegram* y la inteligencia colectiva

*Telegram* opera como un dispositivo capaz de activar la inteligencia colectiva, pero también como la infraestructura mínima capaz de sostener una comunidad incipiente. Queda claro que cualquier intento de definir la geometría del grupo, estableciendo fronteras claras entre el dentro y sus afueras, puede destruirlo. Sabemos también, sin embargo, que una comunidad que renuncia a dotarse de protocolos claros que regulen sus funcionamientos se expone a una rápida desaparición.

Nuestra propuesta es simple: crear dos cuentas de *Telegram*: una que daría acogida a los elementos más fáticos de la comunicación y, la otra, a los que podríamos llamar enfáticos.

Canal fático	Canal enfático
Aspectos logísticos, lúdicos e informales de la vida del colectivo.	Cada grupo asume como tarea específica desarrollar un prototipo y por eso conviene reservar para este canal los intercambios más focalizados en su desarrollo.
Estimular la espontaneidad de los participantes. La noticia de un restaurante, una exposición o una sala de música es	Cabe compartir enlaces a lecturas inspiradoras, imágenes de esbozos, diagramas, hojas de ruta, cuadros y, en

<p>información muy apreciada.</p> <p>Son muy agradecidas las fotos que reflejen las dimensiones más afectivas, coloristas o singulares de la vida en el laboratorio.</p>	<p>general, cualquier documento que dé cuenta de las distintas fases del proceso del trabajo.</p> <p>Agregar un <i>hashtag</i> que permita posteriormente rescatar los mensajes producidos en cada prototipo.</p>
<p>Promover la espontaneidad más abierta, ocurrente e inesperada.</p> <p>Fomentar la idea de que no se necesita ninguna excusa para subir algo en este canal.</p>	<p>Fomentar que cada grupo se autogestione y adopte algún criterio claro para diferenciar el uso del canal enfático.</p> <p>Promover que cada día haya una persona responsable de la información que se comparte en esta canal.</p>





### El arte de documentar

*En coautoría con Juan Freire*

**D**ocumentar no es registrar hechos sino mostrar procesos. No es un oficio, sino una actitud ante la vida: una mentalidad antes que una técnica. La documentación que aquí nos interesa es la que hace visibles los procesos de aprendizaje y, en consecuencia, reclama de quien la practica hacerse preguntas sobre qué destacar, cómo mostrarlo y dónde hacerlo. Las tres cuestiones involucran una comprensión profunda de lo que hicimos y hacia dónde nos dirigimos. Documentar entonces no es un ejercicio retrospectivo sino prospectivo, no es un recurso memorialista sino de investigación, por tanto, no es la guinda que colma un proceso, sino una pieza clave de su desarrollo (Rinaldi, 2001).

La documentación no solo hace visible el aprendizaje, sino que lo hace compartido: lo socializa, lo formaliza y lo abre. Paul David (2008) ha construido la tesis de que el factor que desencadenó la ciencia moderna no es de origen epistémico sino organizacional. La revolución científica no es algo que ocurriera en las cabezas de Galileo, Kepler o Newton, sino fruto de una *open science revolution*.

La explicación se resume pronto: los científicos e ingenieros llegaron a tener tanto poder de decisión en asuntos concernientes a buques, mapas, pólvora, infraestructuras o salud, que amenazaban con convertirse en actores incontrolables por quienes habitaban la Corte y el propio Rey. Para controlarlos hubo que abrir el conocimiento, forzar a los expertos a publicar sus convicciones y esperar que los otros científicos revisaran, cuestionaran y autorizaran las opiniones expuestas. El conocimiento que existía en la documentación (Shapin & Shaffer, 1985) solo podría ser fiable si fluía por una red abierta de pares que también debía ser de confianza, control y afectación mutua (David, 2001). Las consecuencias, como decimos, son impresionantes, pues un proceso documentable es también contrastable, mejorable, imitable y escalable. Muchos son los autores que han explorado esta naturaleza pública del conocimiento y esa capacidad extraña que tienen los científicos para convertir los insectos en larvas, las larvas en números, los números en curvas, tablas y catálogos fáciles de transportar, expandir y replicar (Callon, 1986).

La documentación entonces es el locus del conocimiento, cuando los procesos que queremos hacer visibles son colectivos, documentar es un acto de escucha, porque implica darnos tiempo para, entre todos, elegir cuáles son los aspectos que mejor representan el trabajo en común. No siempre el acuerdo será fácil y no todos tienen las mismas capacidades retóricas o prácticas. Hay asimetrías, cualquiera que sea su origen, que reclaman una voluntad de querer entender a los otros, una capacidad para suspender los puntos de vista propios y dejarse afectar por los ajenos. El trabajo de documentación tiene esta dimensión afectiva que no queremos minimizar. Documentar es otra forma de amarnos:

una prueba de que nos interesa la comunidad; hace visible, como dijimos, el proceso de aprendizaje y también a la comunidad que lo sustenta. Documentar entonces es una actitud mental, una manera de estar en la vida: una cultura y también una herramienta. Una cultura porque favorece una cierta forma de relacionarnos, una manera de describir lo que hemos experimentado juntos. La documentación dice del mundo y construye un nosotros.

Quien documenta procesos también registra dudas, incertidumbres, errores, bifurcaciones o conflictos. No siempre podemos hablar de soluciones, óptimas o no. Mostrar nuestras indecisiones nos hace sensibles a nuestras vulnerabilidades. No ocultarlas es la forma más directa de llegar a los/las otros/as (Padilla, 2012). Nuestra vulnerabilidad puede tener recompensa: inaugurar derivas imprevistas y desembocar en lo abierto. La apertura, por su parte, es capaz de atraer y movilizar la inteligencia colectiva, en otras palabras, puede ayudarnos a entender que nuestro punto de vista sin ser bueno o malo puede no ser el más conveniente.

Documentar es una forma de coreografiar cuerpos, roles, espacios y gestos; equivale a elegir las trazas significativas de un devenir compartido y eso nos ayuda a reconocer la materialidad del proceso: hacerlo posible por visible. Hay una belleza que todos hemos experimentado alguna vez al llenar las paredes de notas, imágenes, esquemas, dibujos, diagramas, hilos y chinchetas multicolores. Operan como el rastro vivo y vibrante de un trabajo en común, tan nuestro como experimental, plástico, provisional y necesario. Son muestras fugaces de una memoria fluida, rastros seguros de un discurrir juntos, sobras sólidas de una vibración elusiva. La vida del grupo se esconde en ese jardín irrepetible,

donde se curan ideas entre confetis y grafitis. Ese espacio tatuado, mitad salón de juegos, mitad taller de artesanos, condensa una estética callejera, jovial y significativa.

Aprender es un deporte de equipo. Si queremos saberes contrastados y conviviales se tendrán que incorporar otros puntos de vista y alumbrar mundos menos asimétricos. Nada favorece más el aprendizaje colectivo que la documentación (Krechevsky, Rivard y Burton, 2010; Mino, 2014). Pero, insistimos, no debe concebirse como el registro de los resultados obtenidos, pues queremos que haga reconocibles los aprendizajes. Se dice tan rápido que pudiera parecer una tarea fácil. No lo es. Hoy es menos sencillo que nunca, cuando se ha convertido en hegemónica la cultura de la auditoría, su obsesión por los parámetros, las monitorizaciones y los exámenes. Quienes consideran inevitables las métricas argumentan que son la mejor forma de hacer visibles los cambios. Nuestra manera de entender la documentación nos abre a otras posibilidades. En efecto, si fuera capaz de mostrar los aprendizajes, debería funcionar también como una herramienta de evaluación y acreditación alternativa a la calificación. Documentar, entonces, es la manera de zafarnos del *dictum* gerencialista y alumbrar otro mundo posible; en fin, es el dispositivo con el que aprender a vivir juntos de otra manera.

La documentación hace visible el aprendizaje, como venimos diciendo, lo hace comunicable y evaluable. En lo que sigue exploraremos ambas derivas.

### Documentar para replicar

Una buena documentación debería convertir en replicables los pasos necesarios para llegar al resultado alcanzado. No

documentamos para ganar popularidad, la documentación tampoco funciona como el envoltorio que empaqueta lo que aprendimos. Justo lo contrario: documentamos para abrir los procesos, hacerlos transparentes, mostrarnos vulnerables, capturar inteligencia ambiente, en definitiva, dar vida a nuevos mundos posibles.

No tener tiempo para documentar significa no haber entendido nada, pues supone que estamos más interesados en los resultados que en los procesos, más involucrados en las prácticas individuales que en las colectivas y demasiado seguros de lo que sabemos pese a lo mucho que ignoramos. En tales circunstancias, estar más preocupados por mostrar lo que ha salido bien que en explorar todo lo que nos ha obligado a recular, bifurcar, rehacer, revisar o reiniciar no solo tiene mucho de impropio, sino que coquetea con la impostura y nos condena a la irrelevancia. No documentar, o documentar al final del ciclo, es como declarar que nos importa poco lo que piensen los demás, que esperamos nada del entorno que habitamos y que optamos por las soluciones funcionales antes que por las conviviales. No documentar es abrazar la zona de confort donde las cosas son lo que son y las personas prefieren vivir entre certezas; es echarse en los brazos del monstruo de la competitividad que nos escinde entre vencedores y vencidos, rápidos y lentos, ganadores y perdedores, excelentes e incompetentes.

Hay una compensación inesperada para quien documenta: la alegría de compartir. Documentar no es un trabajo burocrático, sino el fruto del esfuerzo necesario para responder entre todos a la pregunta de qué hemos aprendido y cómo podemos mostrarlo mejor. La mayor satisfacción de quien aprende es el aprender mismo, su goce está en compartir, en otras palabras, en sentir su

emoción en los otros, notar la gratitud de quien recibe el don que se le ofrece, descubrir que los demás tienen comentarios que animan a seguir y a mejorar. Hay muchas maneras de comunicar lo que hemos aprendido. Nosotros hemos elegido la receta: una forma de mostrar lo imprescindible, que está redactada con lenguaje llano y siempre proclive a admitir mejoras, modificaciones y versiones. Un lector de recetas espera descripciones tan escuetas como prácticas, tan directas como simples y tan sencillas como realizables. Una receta no es lugar para la metafísica, ni para vanidades autorales. Nadie, hasta ahora, se ganó fama de sabio redactando recetas y es muy improbable que gane un Nobel o una cátedra. La receta configura un género anónimo, abierto y cordial.

Nuestras recetas obviamente tienen que ser libres y, emulando la propuesta de las cuatro libertades que reclama el *software* libre, nosotros querríamos que también se juzgaran por su capacidad para que el conocimiento que contienen se haga visible, se haga usable, se haga copiable y se haga mejorable. ¡Ojalá nuestras recetas –como quería Deleuze- se hagan también deseables!

¿Deseables? No solo admirables por el conocimiento que destilan, sino deseables por el mundo que producen (Larrauri, 2000). Así que a documentar: documentar mientras, documentar entre, documentar sencillo y documentar libre.

Sí, tenemos una receta de cómo hacerlo, inspirada en la propuesta de Thanh Nghien elaborada durante el Forum des Usages Coopératifs (2012). Para documentar un prototipo sugerimos cuatro partes: presentación, receta rápida, receta lenta y recursos disponibles. La presentación es la sección que menciona el título, resumen, participantes, créditos, reconocimientos y

patrocinios. Es el momento de explicar el qué de lo que hicimos. La receta rápida es un resumen de urgencia de los pasos necesarios para hacer el guiso. Solo contamos lo imprescindible, con las menos palabras posibles, pues solamente aspiramos a mostrar una imagen de conjunto y quizás distante. La receta lenta es el momento para los detalles y para gozar con las palabras. Está dividida en tres partes que descomponen el proceso en lo que hicimos antes, durante y después. En la primera parte, el antes, podemos contar cómo se nos ocurrió el proyecto y cuál sería su contexto técnico, social o jurídico. También podría interesar algún comentario sobre la motivación, el contexto dónde surge, las derivas, las resonancias o las proyecciones. En la segunda, el durante, hay que contar los pasos necesarios, uno a uno, que nos guían hasta el final, utilizando todos los medios disponibles y que consideremos útiles (imágenes, videos, archivos sonoros, mapas,). En la tercera, el después, hay que dar cuenta de lo que hemos hecho para garantizar la comunicación como, por ejemplo, canales utilizados, redes abiertas o licencias acordadas. La parte de recursos disponibles es el lugar para recomendar una web, un libro, un video u otros recetarios con los que seguir aprendiendo, experimentando y compartiendo.

### Documentar para evaluar

Si nuestra forma de entender la comunicación se hace casi sinónimo de replicación, también nuestra manera de entender la evaluación se aleja tanto como puede de la noción de competición y excelencia para acercarse a las de colaboración y competencia. Nuestro argumento se explica fácil. La inmensa mayoría de los episodios que enfrentamos en la vida, tanto de salud o vecinales

como profesionales o familiares, no reclaman al mejor experto que conozcamos o que exista, sino que nos basta con que se trate de alguien que conozca el asunto. Con frecuencia ni siquiera necesitamos a un profesional y es suficiente con el criterio de un vecino, un amigo o un familiar. Muchas veces los problemas que nos afectan no demandan conocimientos técnicos, sino que más bien se hacen abordables cuando somos capaces de ser más empáticos, más colaborativos o más abiertos. Cada día es más frecuente hablar de innovación social para describir procesos donde lo que tiene que cambiar no es la tecnología sino nuestra forma de relacionarlos con ella y con los demás. El cambio climático o nuestra dependencia del petróleo son ejemplos inmejorables, pues los cambios que exigen son más culturales que técnicos, pues solo serán verdaderamente abordables en términos sostenibles cuando entendamos que se necesitan otros patrones sociales de conducta, nuevas políticas fiscales y de gasto público, diferentes formas de regular el uso en la ciudad y, en definitiva, más que nuevas políticas culturales se necesita otra cultura política.

En la vida real casi nunca necesitamos a los mejores, bastaría con echar mano de gente responsable: gente cumplidora, honesta, competente, empática y generosa. Lo sabemos. Estamos seguros de que así es y así debería seguir siendo. Sin embargo, cada vez son más influyentes quienes dicen que un espacio de aprendizaje o de gestión debe ser un lugar donde brille la excelencia. ¡Mentira! Lo negamos. O, mejor dicho, les pedimos que lo demuestren, que nos argumenten en qué basan sus convicciones y que, a continuación, nos permitan expresar nuestra discrepancia.

Hacer prototipos, participar en diseños abiertos y colaborativos, nos enseña que lo importante no siempre es el resultado.

Quienquiera que haya participado en un proceso de construcción colectiva sabe que se tomaron decisiones basadas en factores no monitorizables, que hubo momentos donde un gesto, una sonrisa o una mirada salvaron del fracaso una reunión interminable; también hemos experimentado cómo la externalización del problema o la incorporación de talento externo nos salvó de algún atasco y, en fin, lo que estamos tratando de decir es que las empresas, las organizaciones, las comunidades necesitan más habilidades que las estrictamente medibles.

<b>Documentar para evaluar: notas y mapa de proceso</b>				
Hacer prototipos, participar en diseños abiertos y colaborativos, nos enseña que lo importante no siempre es el resultado. Las empresas, las organizaciones, las comunidades necesitan más habilidades que las estrictamente medibles.				
Cultura colaborativa	Cultura abierta	Cultura experimental	Cultura de la escucha	Cultura de repertorio
Pensar juntos, sumar capacidades.	Ser inclusivos, ser plurales.	Tolerancia a la incertidumbre.	Acompañar sin criticar: ayudar a crecer.	Hay 100 maneras de decir las cosas: cada una con sus servidumbres.
Resolver conflictos.	Dispositivos abiertos.	Aceptar los fracasos.	Dejarse afectar.	Transitar entre formatos.
Repartir tareas.	Licencias abiertas.	Contrastar criterios, prácticas, protocolos.	Aprender a desaprender.	Mejorar el repertorio.

Para hacer un prototipo (un esbozo tentativo que da forma a un anhelo colectivo) de forma colaborativa se requiere compartir muchas habilidades individuales y asumir que no van a ser pocos los momentos de controversia, antagonismo y desencuentro.

Cuando el grupo es suficientemente heterogéneo se interconectan prácticas culturales, técnicas y psicológicas que exigen la construcción de un lenguaje común que haga fluida la comunicación (Lafuente y Cancela, 2017). Al final, siempre hay algún resultado, con frecuencia, es inesperado, comunicable y hasta rotundo.

¿Cómo podemos dar cuenta de lo que ha pasado, sin renunciar a lo que nos ha pasado? En otros términos, ¿lo que nos ha pasado es relevante para lo que ha sucedido? Nuestra respuesta es sí. Por eso es tan importante la documentación: no solo porque queremos comunicarlo o compartirlo sino también porque queremos hacer visibles los elementos menos técnicos, operativos, formales o codificables.

Nuestro mundo necesita muchos tipos de profesionales y eso implica el manejo de muchas habilidades, pero también necesita que tenga asiento la cultura colaborativa, la cultura de la experimentación y la cultura abierta. De estas tres ya hemos hablado varias veces en este escrito, así que solo agregaremos un par de líneas. Aprender a colaborar nos ayudará a afrontar mejor los conflictos y a ser flexibles en la asignación de roles. La colaboración, a veces también exige acordar protocolos que regulen la relación del grupo. Aprender a experimentar equivale a hacernos tolerantes a la incertidumbre y a convertir el fracaso en el motor del aprendizaje. Para experimentar tenemos que aprender a figurar otras posibilidades; es decir, a suspender el método y ensayar otros caminos posibles lejos del rigor académico y sus tradiciones disciplinares, dándonos la oportunidad tentativa de apostar por lo improbable, lo impropio o lo ilegítimo. Ser abiertos nos ayudará a proponer diseños adaptables, mejorables y susceptibles de usos imprevistos.

También queremos defender otras dos culturas menos frecuentes y necesarias: La primera es la cultura de la escucha, que tiene que ver con la actitud de quien acepta que siempre hay algo que aprender en las opiniones ajenas, incluso cuando se exponen de forma torpe, dubitativa o fragmentaria. Se nos enseña a diagnosticar a toda velocidad, pero sabemos poco de cómo escuchar. Obviamente al documentar tenemos que elegir los hitos del proceso colectivo de aprendizaje. eso probablemente nos obligue a negociar los qué y los cómo, al igual que se nos harán muy presentes las aportaciones de cada cual, las insistencias de cada uno, las torpezas de todos, como también los momentos de desenredo, ofuscación o desencuentro (Rogoff, 2003 y 2006). La segunda es la cultura de repertorio, en otras palabras, la capacidad para codificar en diferentes formatos y entender lo que se gana y se pierde cuando transitamos entre dispositivos. A veces tendemos a exagerar la importancia de los contenidos, aun cuando la información cada vez sea más abundante, barata y accesible. Ampliar nuestro repertorio no solamente significa que podemos ensanchar nuestra capacidad de expresión, sino que a la par desarrollamos una relación con la tecnología más crítica y más consciente de sus potenciales aperturas e invisibles imperativos (Swidler, 1986; Even-Zohar, 2010; Silber, 2003).

Hay algo en lo que muchos autores comienzan a estar de acuerdo. Nada es más pedagógico y formativo que promover la autoevaluación (Brown y Harris, 2014). Sin embargo, como no siempre es fácil construir un portafolio que muestre los aprendizajes de una forma que, en primer lugar, sea respetuosa con la propia idiosincrasia del aprendiz y que, en segundo lugar, haga inteligible la extraña dificultad de mostrar lo que, en principio, ha sucedido,

pero es invisible o inefable, necesitaremos potenciar nuestra capacidad para escuchar los relatos ajenos de quienes también formaron parte del proceso y, paralelamente, ensanchar el repertorio de herramientas con las que ensayar la forma de codificar lo acontecido.

### Cuaderno de laboratorio

Nuestra propuesta, inspirada en la de Tiffany Tseng (2016a, 2016b) y su *Build-in-Progress* (2016c), incluye un cuaderno de laboratorio dividido en dos partes: en una damos cuenta de las recetas, en la otra de las notas. Las recetas, ya lo hemos dicho, dan acceso a la parte productiva del proceso: presta atención a los resultados y los cuenta de la forma más directa y útil posible. Las notas, en cambio, explicitan el mapa del proceso y dan cuenta de las dimensiones reproductivas del trabajo en común. Las notas del cuaderno quieren dar valor, hacen significativos todos los trabajos asociados con los cuidados, los afectos y las relaciones. Eso significa dar importancia a los desencuentros, los errores y las bifurcaciones, en otras palabras, apreciar el valor que tiene salir de los atascos, evitar los colapsos, superar los *singularismos*, reconfigurar las tareas, desplazar el foco, cuestionar los liderazgos, cambiar de estrategia, optimizar los pasos, conseguir consensos, simplificar protocolos, escenificar roles, en fin, mostrar que nuestra condición de humanos nunca podemos apartarla o dejar a la entrada del laboratorio de investigación, el consejo de expertos o el gabinete de consulta. Siempre somos seres emocionales y nada sucede sin que haya mucha gente cuidando para que ocurra. Nuestra apuesta es por hacerlo visible.

La idea de un cuaderno de laboratorio es tan antigua como la

ciencia moderna misma (Clinio, 2016; Shapin y Shaffer, 1985). Lo procesos se hacen efímeros si no los registramos y seríamos despilfarradores si no depositamos nuestros aprendizajes en un lugar accesible, hospitalario e interactivo. No habría ciencia si todo el mundo se guardara sus conocimientos o si los hiciera públicos sin apostar por formatos interoperables, estandarizados y multiplataforma. Esta es una de las afirmaciones más frecuentes en el movimiento *open science* (Clinio y Albagli, 2017; Albagli, 2015).

Documentar para replicar nos reclama el talento de ser concisos, precisos, breves, prácticos y sencillos. Todo lo que tenemos que hacer es reunir la información mínima posible para ayudar a nuestros lectores a reproducir lo que hicimos, algo que generalmente implicará trabajos de adaptación crítica. Por eso cuanto más transparente sea nuestra receta más fácil será adoptarla.

Documentar para evaluar reclama que hagamos visibles los hitos que nos enseñaron a ser más abiertos, colaborativos, experimentales, escuchadores y transductores. Todo lo que tenemos que hacer es identificar los grafemas, las trazas (fotos, esquemas, videos, diagramas) que mejor representan el tránsito que explicita el aprendizaje. A continuación, sin perder de vista la traza seleccionada, deberíamos explicar en una nota lo que queremos compartir. Desde luego todas las notas compuestas deberían integrarse en un mapa del proceso de aprendizaje y abrirlas a la posibilidad de que cualquiera pueda dejar comentarios. Fue Rheinberger (1997, 1998) quien llamó la atención sobre la importancia de esos restos que normalmente terminan en la basura y que llamamos grafemas. Un grafema es cualquier cosa que contiene información relevante para un proceso en curso, aunque

los tratamos como desechos, muchas de esas sobras son testimonios del esfuerzo colectivo para lograr mayor claridad, más concisión o mejor gestión del proceso. Considerarlos basura es un error si queremos dar importancia a todas las tareas realizadas para lograr el resultado final.

La documentación, nadie lo duda, debe dar cuenta de los hechos: esos eventos que ayudan a estabilizar el mundo, aunque sea provisionalmente. La *replicabilidad* de los procesos y resultados tiene mucho que ver con el registro de los hechos obtenidos. Por eso, nuestros registros dan tanta importancia a los aspectos técnicos, operativos y funcionales que debemos compartir, pero no es suficiente. Nuestra receta debe considerar otros ingredientes fundamentales y también desdeñados. Si los hechos estabilizan el mundo y de alguna manera crean eso que llamamos espacio público, los afectos lo movilizan, lo diversifican, lo pluralizan y, en definitiva, lo hacen inclusivo. Los hechos crean un mundo donde no siempre caben los matices, los detalles, las contingencias, la vida tal como la experimentamos. Por eso necesitamos, junto a los registros canónicos y ordinarios que dan cuenta de los hechos compartidos, otro tipo de anotaciones que describan las afectaciones mutuas. Podríamos haberlo explicado con el lenguaje de Bruno Latour distinguiendo entre las *matter of fact* y las *matter of concern*, siendo las primeras expresiones de los asuntos en los que hay consensos sólidos, mientras que las segundas configurarían el espacio de lo singular, lo tácito y lo abierto, una zona de convivencia donde forzar el consenso rompe la comunidad (Andersen *et al.*, 2015). Si buscamos ser replicables necesitamos los hechos y todas las partes funcionales u operativas del diseño o resultado. Si nos importan los procesos, requerimos los afectos.

Todos los colectivos humanos experimentan malentendidos y desencuentros o se enfrentan a situaciones que no pueden resolverse mediante razonamientos lógicos o argumentos empíricamente incontestables. Para salir de esas situaciones, hemos aprendido a encontrar atajos, trucos y otras formas de contrabando entre lo que es canónico y lo que es heterodoxo. Lo interesante en todo caso es que la naturaleza porosa de los bordes o flexible de los cuerpos conforman una retícula donde cada elemento está conectado con los demás, eso explica que la tarea de documentar se hace tanto más interesante cuanto mejor visualice la condición social, relacional y reticular del trabajo cognitivo.

Muchas veces la razón no autoriza lo que el corazón reclama. Lo que todos hacemos es confiar en alguien, apostar por lo colectivo, apoyarnos en lo comunitario, descansar en lo colaborativo. Hablamos entonces de decisiones que quizás no sean racionales, pero que sí pueden ser contadas y que son contrastadas, compartidas y cómplices. Nacen de un esfuerzo y manifiestan nuestra voluntad de crecer juntos. Suponen un trabajo invisible, en fin, son parte de nuestra voluntad de afectar y dejarse afectar. Son empoderadoras y memorables, a veces llamadas trabajo afectivo (imprescindible). Ningún conocimiento se produce sin activar una red invisible de afectos (Puig de la Bellacasa, 2011).

### **Aspectos prácticos**

Cuando hablamos de hacer un ejercicio de documentación que dé soporte a nuestra investigación nos referimos a dos tareas:

- Visibilizar y comunicar los aprendizajes adquiridos durante el proceso de investigación.

- Conectar lo aprendido con otras visiones, teorías y experiencias que abordan la misma problemática o se relacionan con ella.

**Nombre del proyecto**  
**Participantes**  
**Palabras clave (*hashtag*)**  
**Mapa de aprendizajes (incluir los hitos que han marcado un cambio de rumbo en el proyecto).**

**Antes:** (el contexto de partida, las motivaciones detrás del proyecto, el trabajo previo, las gestiones necesarias, los recursos disponibles y, en general, todo lo que tenga que ver con las materialidades asociadas al proyecto).

**Durante:** (dar cuenta de todos los detalles prácticos necesarios para replicar el prototipo.

- Recursos utilizados
- Tiempo empleado
- Pasos (resumen de la secuencia a seguir)
- Consejos de uso

**Después:**

- Referencias recomendadas (videos, blogs, libros, artículos, redes, informes...)
- Canales de comunicación abiertos (difusión y visibilización de la propuesta)
- Recursos disponibles (evidencias generadas, repositorios abiertos):
- Licencias acordadas
- Desarrollos futuros (posibles desarrollos o implementaciones futuras)
- Alianzas estratégicas
- Foto final del prototipo

1. Explicita cuál fue el cambio de rumbo
2. Identifica el objeto que materializa o concreta el evento
3. Explica en qué sentido fue relevante el momento.

## ¿Cómo se elabora?

Debemos generar un diálogo entre los miembros del grupo que permita mostrar aquellos aprendizajes obtenidos durante el taller. Para ellos será necesario abordar los aspectos técnicos de sus producciones, pero también los aspectos afectivos visibilizando las rutas tomadas a lo largo del proceso de producción. Esta parte de la documentación deberá de complementarse con una búsqueda de información referente a la problemática tratada por el grupo. Esta información puede contener un marco teórico de referencia, alusiones a otras experiencias que acontecen en el país o internacionalmente, recursos como videos, imágenes, audios, textos, etc., en los que se aborde la problemática de alguna forma y permitan una mayor comprensión de la misma.

Este ejercicio permitirá generar alguna evidencia (documentación) que comunique el proceso que se ha seguido con el proyecto, los aprendizajes que han tenido, así como los resultados y los pasos a seguir para continuar con el proyecto.

El modelo para la documentación está basado en la metodología **docArt** y consiste en el uso de dos tipos de notas: las **notas ordinarias** y las **notas hito**, que deben de escribirse siguiendo las siguientes cinco reglas de oro:

1. Haz visible la experiencia;
2. No lo dejes para luego;
3. Cuanto menos escribas, mejor;
4. Usa palabras comunes;
5. Importan los detalles prácticos y ordinarios.

Estas cinco reglas se resumen en dos: hazlo accesible y hazte cercano.

Una **nota ordinaria** está compuesta de dos partes: la primera es un **grafema** y, la segunda, un texto explicativo que debe respetar en lo posible las cinco reglas mencionadas. Las notas contienen los detalles prácticos, técnicos y operacionales del proceso de prototipado.

Un **hito** altera el rumbo del proceso de prototipado. Se experimenta como un evento colectivo que no anula la diversidad del grupo. Para explicarlo debemos identificar y describir el objeto en el que se concreta o materializa. Cada hito hace visible un aprendizaje del grupo. La suma de los hitos compone el **mapa de aprendizajes** del equipo. Como es una nota también está compuesto de dos partes: un grafema y un texto explicativo.

### Receta

La receta es el lugar donde se debe dejar constancia del qué y cómo se ha prototipado. Para lograrlo se documentará colaborativamente teniendo en cuenta aquellos aspectos prácticos que han sido necesarios para la producción del prototipo. La receta está dividida en tres partes que descomponen el proceso en lo que hicimos: antes, durante y después.

En el **antes**, se compone de la motivación (porqué) y los antecedentes (el qué) que precedieron al desarrollo del prototipo.

En el **durante**, lo más importante es la redacción de una receta que incluya, los ingredientes (materiales e inmateriales), consejos, referencias y pasos necesarios para que cualquier otra persona sea capaz de replicar el prototipo en un contexto diferente.

En el **después**, en este apartado debemos dar cuenta de cuales fueron las alianzas (que fortalecen), las redes (tejidas) y las

licencias (acordadas) para que el prototipo pueda comunicarse, compartirse y replicarse.

### Mapa de aprendizajes

Se compone del conjunto de notas hito reunidas. Puede visualizarse como una línea de tiempo en la que están insertados los hitos. Para redactar las notas hito, además de las reglas de oro recomendadas para redactar una nota ordinaria, deben también considerarse las siguientes recomendaciones:

1. Explicita cuál fue el cambio de rumbo
2. Identifica el objeto que materializa o concreta el evento
3. Explica en qué sentido fue relevante el momento.



### IMPACTO

#### Laboratorio de impacto

*En coautoría con Juan Freire*

**E**l laboratorio de prototipado (proLab) está situado en un contexto de aprendizaje, lo que es tanto como decir que debe ser preservarlo de cualquier presión finalista que amenace la creatividad y libertad del colectivo involucrado en la producción. Lógicamente habrá un resultado vinculado a la realidad concreta que habitamos, pues se habrá hecho lo necesario para que el diseño sea abierto, horizontal e inclusivo. El laboratorio de prototipado coloca a los participantes en la tesitura de obligarse a entender bien los problemas, por tanto, a favorecer equipos heterogéneos capaces de conectar con los afectados o de implementar soluciones de bajo coste que antepongan el beneficio de la comunidad sobre cualquier otra circunstancia. El laboratorio de prototipado, entonces, es un espacio para la crítica donde los participantes son impelidos a explorar las consecuencias potenciales de lo que producen, donde necesariamente se dedica mucho tiempo a desplegar habilidades de escucha.

Los prototipos nacen en un contexto estricto de aprendizaje, pero

una vez producidos, cabe preguntarse por su destino. Su propósito primordial, insistimos, es garantizar un entorno donde los participantes puedan aprender a trabajar en grupo y a darle forma a sus ideas. La experiencia nos dice que no siempre es fácil entender la crucial diferencia entre un proyecto o plan básico y un prototipo.

Cuando proyectamos nos movemos en el mundo de la ideación abstracta y nos atenemos a sus reglas: conectar conceptos, referenciar respuestas, imaginar escenarios, justificar urgencias, argumentar ventajas, explicitar legitimidades, reclamar recursos, en fin, construir un relato que abra el apetito, estimule complicidades, ahuyente sospechas o suscite confianzas. El prototipo no es algo que se piensa, sino que se hace con lo que tenemos a mano, en los plazos mínimos, entre quienes estamos presentes y que nunca pierde su naturaleza provisional, tentativa, inacabada, experimental e imperfecta. Además, queremos que sea de bajo costo y bajo riesgo para que no se ponga en riesgo la cohesión o compromiso del grupo promotor. Por eso es tan válido aprender a prototipar, porque su naturaleza abierta esconde la promesa de estar siempre en construcción, incorporando nuevos actores, otros materiales o diferentes iniciativas. Un prototipo es un atractor de inteligencia, un proyecto de experimentación y un estilo de vida. En el laboratorio de prototipado los proyectos (individuales) se convierten en prototipos (colectivos) y las ideas (razonables) en cosas (vivas).

Prototipar es una actividad fascinante. Prototipar por prototipar es algo muy expectorante y recomendable porque es un gesto lúdico, social y siempre fascinante. Muchos prototipos, sin embargo, merecen tener una vida más allá del experimento y sus promotores desean explorar la vía de la innovación. Para esa deriva hemos pensado la posibilidad de dar acompañamiento a quienes quieran

transitar desde un contexto de aprendizaje a otro de innovación que, obviamente, implica desarrollar un producto que pueda tener algún interés o utilidad en la vida de quienes nos rodean. Atreverse a dar salto y salir a la relativa intemperie del mercado o la lucha política obliga a preguntarse cómo implementar el impacto social, técnico y económico de ese primer esbozo que imaginamos en el laboratorio de prototipado. En la nueva situación tenemos que saber a dónde, cómo y con quién queremos ir, lo que nos obliga a transitar desde el cómo dar forma a las ideas al cómo desarrollar una mercancía, una política pública o una iniciativa ciudadana. Para acompañar a quienes lo deseen, proponemos la creación de un laboratorio de impacto.

El laboratorio de impacto nace para entender y usar los conocimientos con los que se construya un proyecto de emprendeduría verosímil y sostenible. Queremos ser cuidadosos con el lenguaje y no mostrar como única alternativa para los usuarios del iLab los emprendimientos vinculados al mercado, pues también podemos imaginar la posibilidad de que alguien quiera proyectarse en el ámbito público diseñando un estándar, un servicio o una innovación administrativa. Igualmente vemos realista la posibilidad de que la propuesta se oriente hacia el sector ciudadano y que tenga por finalidad crear una organización no gubernamental, diseñar una acción cívica o crear formas alternativas de moneda, cooperación o financiación. No importa hacia dónde queramos caminar, los tres itinerarios descritos demandan conocimientos, prácticas, protocolos y recursos que reclaman distintos aprendizajes específicos.

Si en el laboratorio de prototipado se anima a los participantes a entender mejor lo que pasa en el mundo antes de proponer una

solución, en el laboratorio de impacto centramos la atención en el proyecto y ponemos toda nuestra inteligencia al servicio de su sostenibilidad impacto, es decir de su rentabilidad económica si es un negocio, de su repercusión política si es una acción pública o de su capacidad para empoderar si es una iniciativa ciudadana. No es fácil y lo sabemos. Por eso necesitamos un laboratorio, pues nunca es obvia la forma que debemos dar a nuestra organización, como tampoco es inmediata la decisión sobre cómo captar atención para nuestra oferta o de cómo financiarla o encontrarle aliados. En el laboratorio de impacto vamos a sensibilizar a los asistentes respecto a lo que significa salir de la academia para meterse en el mundo, ese lugar donde la competencia, la escasez y la burocracia son la norma. Al iLab no se va para crear ninguna empresa, sino a entender la complejidad que tienen las cosas. A quienes lo soliciten, se ofrecerá un taller de una semana con un plan de trabajo y, para garantizar su aprovechamiento, se exigirá que los prototipos cumplan algunas condiciones previas. Ahora vamos a explicar los dos lados de la ecuación: lo que tienen que hacer los promotores del prototipo y lo que haremos los promotores del iLab.

iLab			
Condiciones previas	Bloque 1: lunes/martes	Bloque 2: miércoles/jueves	Sesión final: viernes
Solicitud de ingreso. Progresos documentados en la validación del prototipo. Compromiso explícito de continuidad de los participantes.	Revisión del prototipo. Comunidad / foco preferente. Dos sesiones de retroalimentación.	Plan de sostenibilidad. Recursos necesarios. Hoja de ruta. Pacto de socios.	Puesta en común. Documentación. Fiesta.

Declaración de motivaciones para continuar.			
---	--	--	--

Empezaremos por describir lo que queremos conseguir en la semana. El objetivo es convertir el prototipo en un proyecto que pueda ser real y sostenible. Somos conscientes de que en una semana no se puede montar una empresa o cualquier otro proyecto de emprendimiento, pero sí estamos seguros de que podemos lograr la mayor claridad respecto a lo que nos gustaría que sucediera y la forma en las que podríamos alcanzarlo. En el iLab, los asistentes elaborarán un proyecto lo bastante sólido como para aspirar a la obtención de los apoyos necesarios para desarrollarlo, incluidos los financieros. Quien acuda al iLab entenderá cabalmente la diferencia entre un proyecto, un prototipo y un plan estratégico además sabrá cómo redactarlos.

Para garantizar que el prototipo llegue al laboratorio en el estado de madurez mínimo que le permita aprovechar la estancia, es necesario que cumpla algunas condiciones. Hay algunas que son más necesarias: la primera tiene que ver con que la propuesta inicial debe haber sido mejor validada de lo que pudo serlo en el laboratorio de prototipado. También pensamos que la documentación debe estar completada y accesible. Igualmente creemos necesario que alguno de los miembros del equipo inicial se comprometa con el desarrollo y que quienes participen hagan explícitas las motivaciones que les animan a continuar.

El laboratorio estará dividido en dos partes iguales. En la primera (lunes y martes) los asistentes tendrán la oportunidad de completar el prototipo tras la retroalimentación que reciban de los mentores del iLAB. El segundo bloque de actividades (miércoles y jueves) lo

dedicaremos a elaborar un plan de acción sostenible enfocado a un resultado: hacer realidad el prototipo, lo que es tanto como decir que necesitamos lograr claridad sobre cómo lograr los recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos). Para el viernes dejamos varias actividades relevantes: la puesta en común de los proyectos, la evaluación y documentación del laboratorio y, desde luego, una fiesta que celebre la alegría de haber compartido una semana intensa de trabajo y colaboración desinteresada.

### **Prototipario: surfear entre soluciones y situaciones**

Hace tiempo que nos ronda la cabeza una inquietud por todos sentida: algunos prototipos merecen tener más larga vida y debemos hacer lo necesario para que puedan adaptarse, expandirse, prologarse, mezclarse o aplicarse. Una inquietud que pudiera surgir sería, ¿para qué sirven los prototipos si luego no sucede nada, si se quedan en meros ejercicios de prestidigitación *hipster*? O, más genéricamente, ¿sirven de algo los prototipos si nos desentendemos de su impacto? Esta pregunta nos invita a cuestionar lo que entendemos por impacto. El presente documento quiere explorar estos asuntos y ofrecer alguna respuesta practicable.

Tener impacto, buscar la continuidad, querer influir, pueden ser actitudes muy alejadas de los límites que hemos defendido para los procesos de prototipado. Hasta ahora argumentamos que el prototipado debe realizarse en un contexto de aprendizaje protegido de las presiones finalistas y de las urgencias utilitarias. También prototipamos porque es divertido, igual que jugamos al baloncesto, tocamos la guitarra, cocinamos o escribimos; sin embargo, es un error confundir el baloncesto con el partido, la música con la

canción, la cocina con el plato o la escritura con el texto. Pueden parecerse tanto que es comprensible que a veces los confundamos. Si nos dejáramos llevar por estas simplificaciones podemos dejarnos en el camino todo lo que tiene que ver con la fortuna de hacer cosas juntos, la alegría de cantar en la ducha, el orgullo de dar de comer a los tuyos o la incredulidad por haberlo sabido decir. Nuestra vida se empobrecería al desfigurarse el motor que nos anima a seguir prototipando y a no dejar de aprender mientras experimentamos.

Lo vamos a decir con otras palabras. El proceso puede motivarnos más que el resultado. Si es así, igual que muchas veces nos ha ocurrido mientras viajamos o durante una excursión, lo que deseamos es prolongar la aventura, no terminarla. De hecho, todos recordamos ese día en el que importaba poco el para qué y solo aspirábamos a extender el cómo, la situación, la compañía, la aventura, el ambiente, el viaje y todos sus vericuetos. El éxito consistía en no terminar nada, sino en mantenerlo todo abierto. El impacto crecía cuando las circunstancias se prolongaban en el espacio y en el tiempo. Dicho de otra manera, podemos estar equivocándonos cada vez que asociamos la noción de impacto a las de fin de ciclo, territorio nuevo o producto acabado. No faltan ejemplos que nos animan a pensar el proceso como un fin por sí mismo o, volviendo al punto, en prototipos que mueren justo al ser aplicados. El destino de los prototipos no es su desvanecimiento, encalle o colapso conforme se acercan a las playas de la realidad, la utilidad o la rentabilidad. Los prototipos no tienen necesariamente un destino trágico. No están condenados a ser cerrados, propietarios o prosaicos. No y más que no: pueden vibrar, deben convocar, tienen que enamorar.

Hay que seguir defendiendo la posibilidad de un diseño posfuncional en contextos de *slow thinking*, diseño abierto y prácticas inclusivas. Necesitamos insistir en la idea de que un prototipo no es una cosa, sino un arte, una sensibilidad, una cultura, una forma de estar en el mundo. Un prototipo no es una solución, una técnica o un artefacto. Un prototipo también es el proceso que nos permitió avanzar colectivamente, incluidos los conflictos y las alegrías que produjo. Esto no significa que no tenga valor el resultado, que no gocemos ante el espectáculo increíble de la obra acabada, de la partitura cerrada, el colofón escrito o el pastel en la bandeja. No queremos simplificar en ninguno de los sentidos posibles: no queremos confundir el prototipo con el resultado, ni tampoco sostener que el resultado es irrelevante. El prototipo nace del encuentro entre el resultado registrable y el proceso que lo engendra. Prototipar, ya lo hemos dicho, es divertido, imaginativo y expectorante. Y por eso no es absurdo iniciar una conversación defendiendo la actitud de quien prototipa por prototipar. ¡Debería bastarnos! ¿Debería bastarnos? Cualquiera que sea la respuesta, sabemos que la preocupación por la continuidad de los prototipos no solo es legítima, sino que es una de las aspiraciones más reconocidas por los participantes en los laboratorios ciudadanos. Casi todo el mundo siente la necesidad del impacto y por eso debemos experimentar hasta que demos con una alternativa que sea tan respetuosa con los valores asociados a la práctica de los laboratorios ciudadanos como comprometida con las necesidades de nuestro entorno.

Para la pregunta de cómo dar continuidad al prototipo, vamos a ensayar una respuesta acorde con la idea de los laboratorios ciudadanos (MLP, LABIC, IDDS, OpenLabs,). Nuestra propuesta

contiene una invitación a reformular la noción de impacto a partir del interés en la creación de las condiciones necesarias para provocar el encuentro entre un prototipo y la posible comunidad que lo reclame. Formulado de esta manera, lo que buscamos no es cómo ofrecer un servicio que no existía a una comunidad imaginada (los públicos, los usuarios o los clientes), sino que aspiramos justo a crear las condiciones para que una comunidad existente pueda apropiarse de alguno de los prototipos surgidos de un laboratorio ciudadano. La respuesta que proponemos podría funcionar como una feria del conocimiento libre, un tianguis de saberes o algo así. Formulada de esta manera, la respuesta no solo desplaza el foco de reflexión desde el cómo deberían ser los prototipos al cómo deberíamos hacerlos más accesibles para que puedan ser más apropiables. Esta estrategia también puede ayudarnos a entender mejor hasta qué punto lo que pasa en los laboratorios ciudadanos está conectado con los que pasa en las comunidades locales o de concernidos, dos mundos cuyas temporalidades son muy diferentes y cuyo encuentro nunca será fácil ni sucederá sin mucha mediación.

El espacio de encuentro entre los comunes y los prototipos debería funcionar como un verdadero ecosistema de aprendizajes impropios y situados. Lo vamos a explicar de una manera sencilla: un día al año se convoca a los movimientos sociales, colectivos ciudadanos y comunidades de afectados a un evento en donde les son ofrecidos los prototipos por si alguno de ellos encaja entre sus necesidades o aspiraciones. Ofrecer prototipos, no es dar cosas o recetas para hacer cosas, sino apreciar una forma de hacer juntos, construir una ecología de prácticas, estimular otra manera de compartir herramientas, fomentar una sensibilidad hacia lo experimental, lo abierto y lo colaborativo. El prototipario, entonces,

es un mercado donde se intercambian conocimientos sin que se comercie con ellos. Es una lonja donde los que buscan tomates se encuentran con los que ofrecen tomates, pero también tienen cabida los que intuyen que no hay soluciones fáciles, que no hay que conformarse con las que sean caras, canónicas o temporales. Esto no quiere decir que tengamos derecho a soluciones baratas, informales o estables, sino que tal vez no existan o que quizás no nos convengan. No obstante, tenemos claro que los intercambios que sucedan se moverán en los límites de la economía del don y por eso no es disparatado llamarla lonja del procomún, pues ninguno de los asistentes capitaliza monetariamente sus intercambios, cuidados y conocimientos.

Nos gusta mucho la idea de feria porque, además de un mercado, también queremos que sea una fiesta: un lugar donde se celebra la posibilidad de reconocernos, acompañarnos y donarnos. Nos imaginamos su funcionamiento como un evento dividido en tres partes: una primera, donde los organizadores dan la bienvenida y celebran con palabras la importancia de estar juntos; una segunda, es un ágape informal pensado para que unos y otros se encuentren y hagan planes de posibles colaboraciones; en la tercera, se hacen varios *colaboratorios* de 2 a 3 horas donde los promotores de los prototipos se reúnen con los potenciales interesados en su desarrollo para explorar juntos las claves de cómo apropiarse la cultura que los hizo posibles. En definitiva, la feria sería el lugar donde se encontrarían la cultura del prototipado con la cultura de la esperanza en una clave no asistencialista, paternalista o patriarcal; es decir, con una metodología que favorezca la autonomía de los participantes, la horizontalidad de las discusiones y la condición empática, plural y recursiva del trabajo colectivo.

Las ferias serían un instrumento que, junto con la documentación asociada a cada prototipo, deberían crear las condiciones necesarias para producir el impacto que anhelamos. ¿Hay otros impactos posibles? Con otras palabras, ¿qué entendemos por impacto? ¿Se pueden hacer otras cosas? Obviamente sí, y en términos generales, optar por una noción más normalizada de emprendeduría supone disponer de los recursos, los plazos y el personal necesario. En los márgenes más convencionales, la decisión de implementar un prototipo no es fácil porque quien lo haga tendrá que abrirse camino entre varias alternativas, chocar con la resistencia del entorno, competir en un mundo de escasez y mejorar la comprensión de las circunstancias tecnológicas, jurídicas, culturales, financieras, mercantiles y, desde luego, las personales. Hay mucha gente queriendo hacer cosas parecidas, en algunos casos, ofreciendo servicios o productos que dan respuesta a problemas que no tiene nadie o que ofrecen soluciones que crean más dificultades de las que ya teníamos. Hay, en definitiva, demasiado *solucionismo*.

¿Cómo evitar que el prototipario se convierta en un lugar donde se intercambian soluciones, donde se discute de cosas antes que de situaciones? Décadas de asistencialismo nos han enseñado que ofrecer una solución podría crear una dependencia. Explicar cómo hacer un cacharro o cómo producir una cosa no equivale a enseñar la forma en la que se hizo, pues todos los procesos reclaman tiempo, dinero, infraestructuras, capacidades elementos que deben ser compartidos para que se entienda cómo se articuló el ensamblaje de personas, dispositivos, lugares y temporalidades que hicieron posible el prototipo. Las cosas suceden en un entorno, con frecuencia, es más importante entender la circunstancia que

disponer de la receta. Lo normal es que no sepamos dar de comer, aunque dispongamos de un fajo de recetas, pues se necesitan la hornilla, los cacharros, la electricidad, el comedor, el agua, los cubiertos, las materas primas. Limitar la feria a un intercambio de soluciones traicionaría la filosofía misma del prototipo que reclama la práctica de la escucha antes que la del diagnóstico. Es que además las preguntas reclaman probablemente nuevos y virtuosos ensamblajes de varios prototipos cuya manufactura no solo nos obliga a reabrirlos para saber cómo adaptarlos, sino desarrollar también un nuevo entorno socio-técnico capaz de combinarlos de forma armoniosa y respetuosa con la comunidad. La pregunta no cambiará solamente el prototipo, sino que probablemente también modificará la comunidad. La feria entonces sería el inicio de una conversación orientada a encontrar la forma en la que los prototipos sostienen o infraestructuran las ansias de autonomía, fraternidad y libertad que siempre anida en los colectivos humanos. ¿Hay entonces intercambio de prototipos? Sí. Pero, como ya dijimos, debía producirse lejos de los imaginarios del asistencialismo y el patriarcado.

Para evitar que las prisas, el cansancio o la falta de cuidados arruinen la feria hemos pensado en imaginar algunas reglas que nos ayuden a construir el entorno adecuado y a sortear algunas de las dificultades más obvias. Queremos que las reglas sean simples, que puedan expresarse con pocas y sencillas palabras. Nos conformamos con tres, no sea que nos ganen las ínfulas planificadoras y que, en consecuencia, agostemos la capacidad de acción de quienes se atrevan a ir o hacer ferias. Para el prototipario tenemos un lema: no nos mueven las soluciones, sino las situaciones. Aquí están nuestras tres recomendaciones:

### 1) La documentación es nuestra identidad.

Nos referimos entonces a prototipos que ya forman parte del procomún, y que compartimos poniendo a disposición de los interesados la información necesaria. La documentación, si está alojada en la plataforma adecuada, admite tantas versiones como visiones, lo que es tanto como decir que pueden coexistir y estar vivas muchas formas de ver, narrar y producir un prototipo.

### 2) La reciprocidad es nuestra divisa.

La feria no es un lugar para depredadores. Quienes acudan con la ilusión de apropiarse de cuanto puedan sin aportar nada se encontrarán un espacio hostil. Esto no quiere decir que nos interesen las comunidades homogéneas sino las que están abiertas a las promesas de la cultura libre, la inteligencia colectiva y la economía de la contribución. En la feria operamos dentro de los márgenes de la economía del don, donde no solo todo es de todos, sino también entre todos.

### 3) La coproducción es nuestra forma de operar.

Los *colaboratorios* no son espacios para activar recetas y ensayar sus pasos, sino para coproducir la forma en la que el prototipo puede ser apropiado empoderando a la comunidad. El taller debe asumir que los aspectos menos técnicos y más tácticos, o menos funcionales y más políticos, también pueden ser de la incumbencia de los participantes. Un prototipo nos enseña a entender mejor nuestras vulnerabilidades y a trabajar desde ellas de forma colaborativa y abierta.

Filosofía	Principios	Funcionamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dar continuidad a los prototipos, explorar su impacto.</li> <li>-Crear las condiciones de encuentro entre comunidades y prototipos.</li> <li>-Separarse de los imaginarios del asistencialismo y el patriarcado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La documentación es nuestra identidad.</li> <li>-La reciprocidad es nuestra divisa.</li> <li>-La coproducción es nuestra forma de operar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Celebración: sesión de apertura sobre la importancia del encuentro.</li> <li>-Interacción: ágape para los encuentros informales.</li> <li>-Apropiación: <i>colaboratorio</i> sobre el encuentro entre situaciones y soluciones.</li> </ul>



## Referencias bibliográficas



Ponerle bibliografía a slowU es como ponernos notas a nosotros mismos. No decimos que sea un gesto retórico o vanidoso, pero nos damos cuenta de varios problemas que no habíamos percibido con claridad hasta ahora. Un ejemplo ayuda a entender la naturaleza de la dificultad a la que nos enfrentamos. Al defender la importancia de la escritura lo hacemos, de la mano de Rheinberger, tratándola como un sistema experimental al alcance de cualquiera. Seguro que un lector procedente de otros campos mencionaría otras fuentes, incluidas las no académicas. O, en otros términos, esta bibliografía solo es una manera entre las varias posibles de argumentar lo que intentamos decir y hacer. Este documento no contiene sino las referencias en la que nos sentimos más seguros y que, como es fácil comprobar, se mueve dentro de los perfiles de lo que podríamos llamar los estudios de la ciencia.

El problema no es personal. Una lista de referencias es una especie de historia de vida: un retrato de lo que somos o querríamos ser. El hecho de que en humanidades un tema tenga muchas bibliografías configura una de sus especificidades más notables, intrigantes y necesarias. Cada quien tiene sus lecturas o, si se prefiere, su especialidad. Sin embargo, la conversación entre nosotros es tan viable como prometedora. Los espacios de la vida, esos que figuran las humanidades, tienen tantas versiones como visiones. Todas son fragmentarias, incompletas y tentativas. Por eso, reunir todas las lecturas es como convocar todas las vidas. La bibliografía no la puede hacer un solo autor y cada quien debe

agregar los matices que eche en falta. La idea no es pintar un cuadro perfecto, sino verosímil, seductor y abierto. Ojalá encuentren alguna de sus muchas carencias y se animen a pintar. Ojalá entre todos rellenemos el rompecabezas. Ojalá no se acabe nunca el juego.

- Abad, M., (Enero de 2013). “La cultura de los prototipos”. Yorokobu. Recuperado de <http://www.yorokobu.es/culturaprototipos/>
- Albagli, S. (2015). “Open Science in Question”. En: Albagli, S., Maciel, M L, Abdo, A H (eds.) *Open Science, Open Issues*. Rio de Janeiro: Ibict-Unirio.
- Andersen L. B., Danholt, P., Halskov, K., Hansen, N. B., Lauritsen, P. (2015). “Participation as a matter of concern in participatory design”, *CoDesign* 11 (3–4):250–261
- Bolden, R., Petrov, G., y Gosling, J. (2009). “Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality”. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257–277.
- Brinkmann, S., y Tanggaard, L. (2010). “Toward an epistemology of the hand”. *Studies in Philosophy and Education*, 29(3), 243–257.
- Brown, G. T. L., y Harris, L. R. (2014). “The Future of Self-assessment in Classroom Practice: Reframing Self-assessment as a Core Competency”. *Frontline Learning Research* 3:22–30.
- Callon, M y Rabehsrisoa, V (2003). “Research ‘in the wild’ and the shaping of new social identities”. *Technology & Society*, 25: 93-204.
- Callon, M. (1986). “Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of Saint Briec Bay”. En J. Law (ed.) *Power, Action and Belief: a new Sociology of Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul, pp. 196-

233.

- Casas-Cortés, M. I, y Cobarrubias S. (2007). “Drifting through the Knowledge Machine”. En S. Shukhaitis, E. Biddle and D. Graeber (eds.) *Constituent Imagination: Militant Investigations Collective Theorization*. Oakland: AK Press.
- Chesbrough, H. (2005). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clinio, A. (2016). *Novos cadernos de laboratório e novas culturas epistêmicas: entre a política do experimento e o experimento da política*. Tesis doctoral, Rio de Janeiro.
- Clinio, A. y Albagli, S. (2017). “Open notebook science as an emerging epistemic culture within the Open Science movement”. *Revue française des sciences de l’information et de la communication*, 11
- Cobarrubias, S, y Pickles, J (2009). “Spacing movements: The turn to cartographies and mapping practices in contemporary social movements”. En Warf, B, Arias, S (eds) *The Spatial Turn: Interdisciplinary Perspectives*. New York: Routledge, 36–58.
- Corsín, A. (2014). “Introduction. The prototype: more than many and less than one”, *Journal of Cultural Economy*, 7(4), 381–398.
- Corsín, A. (2014). “La cultura del prototipado”. Recuperado de <http://laaventuradeaprender.educalab.es/-/alberto-corsin>
- Counter Cartographies Collective, Dalton, C., Mason-Deese L. (2012). “Counter (Mapping) Actions: Mapping as Militant Research”, *ACME* 11(3): 439–66.
- David, P. (2001). “From Keeping 'Nature's Secrets' to the Institutionalization of Open Science”. En Ghosh, R., *Code: Collaborative Ownership and the Digital Economy*. Massachusetts: MIT Press, pp. 85–108.
- De la Cadena, M. (2006). “The production of other knowledges

and its tensions: from Andeanist anthropology to interculturalidad”. En Escobar, A. y Lins Ribeiro G. (eds.) *World Anthropologies: Disciplinary Transformations within Systems of Power*. Oxford: Berg Publishers, pp. 201-225.

- Dunne, A. (2005). *Hertzian Tales: Electronic Products, Aesthetic Experience, and Critical Design*. Massachusetts: MIT Press
- Estalella, A. (2015). “Prototyping social sciences. Emplacing digital methods”. En Snee, H., Hine, C., Morey, Y., Roberts S. y Watson, H. (eds.). *Digital Methods for Social Science. An Interdisciplinary Guide to Research Innovation*, Palgrave.
- Estalella, A. (Noviembre de 2013). “El derecho a la experimentación”. *Prototyping*. Recuperado de <http://www.prototyping.es/experimentation/el-derecho-a-la-experimentacion>
- Estalella, A. (Septiembre de 2012). “Prototipos urbanos: un espacio para la experimentación ciudadana”. *Diario.es*. Recuperado de [http://www.eldiario.es/cuaderno-comun/Prototipos-urbanos-espacio-experimentacion-ciudadana\\_6\\_48705159.html](http://www.eldiario.es/cuaderno-comun/Prototipos-urbanos-espacio-experimentacion-ciudadana_6_48705159.html)
- Even-Zohar, I. (2010). “Culture as Goods, Culture as Tools”. *Papers in Culture Research, Tel Aviv: Unit of Culture Research*, pp. 9-14. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.477.787&rep=rep1&type=pdf>
- Freire, J. (Julio de 2010). “Pensar con prototipos. Recuperar el bazar”. *Medialab-Prado*. Recuperado de <http://juanfreire.com/pensar-con-prototipos-recuperar-el-bazar-pensando-y-haciendo-medialab-prado/>
- Gell, A. (1992). “The Technology of Enchantment and the Enchantment of Technology”. En Coote, J. y Shelton, A. (eds) *Anthropology, Art, and Aesthetics*. Oxford: Clarendon Press, pp.40–63.

- Haraway, D. (1991). "Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective". En *Simians, Cyborgs, and Women: The Reinvention of Nature*. New York: Routledge, pp. 183-201.
- Haraway, D. (2013). "SF: Science Fiction, Speculative Fabulation, String Figures, So Far". *Ada: A Journal of Gender, New Media, and Technology* 3.
- Hess, D. (2007). "Crosscurrents: Social Movements and the Anthropology of Science and Technology". *American Anthropologist* 109: 3.
- Holmes, B. (2007). "Continental Drift: Activist Research, From Geopolitics to Geopoetics". En Shukhaitis, S., Graeber, D. y Biddle, E. (eds.) *Constituent Imagination: Militant Investigations, Collective Theorization*. Oakland: AK Press.
- Holmes, F. L., Jürgen R., y Rheinberger, H.J. (2003). *Reworking the Bench: Research Notebooks in the History of Science*. Dordrecht/Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ikpe, I. B. (2015). "The Decline of the Humanities and the Decline of Society". *Theoria. A Journal of Social and Political Theory* 62 (142).
- Kelty, C. M. (2008). *Two bits: the cultural significance of free software*. Durham: Duke University Press.
- Knorr Cetina, K. (1997). "Sociality with objects: social relations in knowledge societies". *Theory, Culture & Society* 14 (4): 1-30.
- Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic cultures: how the sciences make knowledge*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Krechevsky, M., Rivard, M. y Burton, F. (2010). "Accountability in three realms: Making learning visible inside and outside the classroom". *Theory Into Practice*, 49, pp. 64–71.
- Lafuente, A. y Andoni, A. (2013). "Taller de prototipado: la hospitalidad como cultura y como tecnología". Recuperado de

[https://www.academia.edu/5324108/Taller\\_de\\_prototipado\\_la\\_hospitalidad\\_como\\_cultura\\_y\\_como\\_tecnolog%C3%ADa?auto=download](https://www.academia.edu/5324108/Taller_de_prototipado_la_hospitalidad_como_cultura_y_como_tecnolog%C3%ADa?auto=download)

- Lafuente, A. y Cancela, M. (2017). *Cómo hacer un prototipo*. Madrid: La aventura de aprender. Recuperado de [https://www.academia.edu/30989047/C%C3%B3mo\\_hacer\\_un\\_prototipo](https://www.academia.edu/30989047/C%C3%B3mo_hacer_un_prototipo)
- Larrauri, M. (2000). *El deseo según Deleuze*. Valencia: Tandem.
- Latour, B. (2004). “Why Has Critique Run Out of Steam? From Matters of Fact to Matters of Concern”. *Critical Inquiry* 30(2): 225– 48.
- Latour, B. (2011). “From Multiculturalism to Multinaturalism: What Rules of Method for the New Socio-Scientific Experiments?” *Nature and Culture* 6 (1): 1–17.
- Liegl, B. (1999). “The Fallacies of New Public Management. Can They Still Be Prevented in the Austrian Context?” En Rouban, L. (ed.) *Citizens and the New Governance*. Amsterdam: IOS Press, pp. 175–186.
- Menotti Gonring, G. (Junio de 2010). “Gambiarra: The Prototyping Perspective”. *Medialab-Prado*. Recuperado de <http://medialab-prado.es/article/gambiarra>
- Mino, J. J. (2014). “Now you see it: Using documentation to make learning visible in LCs”. *Learning Communities Research and Practice*, 2(2), Article 6.
- Padilla, M. (2012). *El kit de la lucha en Internet*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Pascale, P. (Agosto de 2016). “¿Prototipado? Creatividad y experimentación en el Lab”. Recuperado de <http://www.ciudadania20.org/prototipado-reatividad-y-experimentacion-en-el-lab/>
- Puig de la Bellacasa, M. (2011). “Matters of care in technoscience:

assembling neglected things”. *Social Studies of Science*, 41, 85–106.

- Ratto, M. (2011). “Critical Making: Conceptual and Material Studies”. En *Technology and Social Life. The Information Society*, 27(4), 252–260.
- Rheinberger, H. (1998). “Experimental Systems— Graphematic Spaces”. En Timothy Lenoir, T. y and Gumbrecht, H. (eds.) *Inscribing Science: Scientific Texts and the Materiality of Communication*. California: Stanford University Press, pp 285–303.
- Rheinberger, H. (1998). “Scripts and Scribbles”. *Modern Language Notes* 118:622–36
- Rheinberger, H. J. (1997). *Toward a History of Epistemic Things: Synthesizing Proteins in the Test Tube*. California: Stanford University Press.
- Rinaldi, C. (2001). “The pedagogy of listening: The listening perspective from Reggio Emilia”. *Innovations in Early Childhood: The international Reggio Exchange*, 8(4), 1-4.
- Rogoff, I. (2003). “From Criticism to Critique to Criticality”. Recuperado de <http://eipcp.net/transversal/0806/rogoff1/en>, accedido el 12 de enero de 2018.
- Rogoff, I. (2006). “Smuggling – An Embodied Criticality”. Recuperado de <http://www.transart.org/events-2016/files/2016/05/rogoff-smuggling.pdf>
- Shapin, S. y Shaffer, S. (1985). *Leviathan and the air- pump: Hobbes, Boyle and the experimental life*. Princeton: Princeton University Press.
- Silber, I. F. (2003). “Pragmatic Sociology as Cultural Sociology: Beyond Repertoire Theory?” *European Journal of Social Theory* 6: 427–49.
- Stengers, I. (2011). *Another science is possible! A plea for slow*

*science*. Brussels: Université Libre de Brussels.

- Swidler, A. (1986). “Culture in Action: Symbols and Strategies”. *American Sociological Review* 51:273-86.
- Tseng, T. (2016). “Build in Progress: Building process-oriented documentation”. En Kylie Pepler, Erica R. Halverson y Yasmin B. Kafai (eds.) *Makeology: The Maker Movement and the Future of Learning*. New York: Routledge.
- Tseng, T. (2016). “Build-in-Progress”. Blog alojado en el MIT. Recuperado de <https://medium.com/mit-media-lab/build-in-progress-bids-adieu-2ae0e6cfd82c>
- Tseng, T. (2016). “Making make-throughs: documentation as stories of design process”. *Thesis School of Architecture and Planning, Program in Media Arts and Sciences*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1721.1/106764>
- Watson, M. (2011). “Cosmopolitics and the subaltern: Problematizing Latour’s idea of the commons”. *Theory, Culture & Society* 28(3): 55–79.

## Aviso legal



### **slowU: una propuesta de transformación para la universidad**

Antonio Lafuente, David Gómez  
p. cm.

---

1. Educación universitaria

I. Gómez, David

II. Lafuente, Antonio

LC: LB2331 Dewey: 378.125

---

### **Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey**

Gerardo Isaac Campos Flores. Director de Efectividad Institucional del Tecnológico de Monterrey

Alejandra González Barranco. Líder de Editorial Digital.

Elizabeth López Corolla. Coordinadora editorial.

### **Innovación y diseño para la enseñanza y el aprendizaje.**

Noemí Villarreal Rodríguez. Coordinación de proyectos institucionales y empresariales.

Jesús Alejandro Rocha Gámez. Administración de proyecto.

María Isabel Zendejas Morales. Diseño Editorial.

---

eBook editado, diseñado, publicado y distribuido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Editorial: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico C.P. 64849 | Monterrey, Nuevo León | México.

slowU: una propuesta de transformación para la universidad

ISBN Obra Independiente:

Primera edición: septiembre 2020.