

CAPÍTULO 2

LAS TRES HERMANAS. UN JUEGO DE COLABORACIÓN ASOCIATIVA PARA LA REGENERACIÓN DEL TEJIDO COMUNITARIO

ANTONIO CASADO DA ROCHA Y MAIDER ZILBETI PÉREZ

¿Qué necesitamos hoy de las ciudades, territorios y barrios para que sus comunidades puedan hacer frente a los retos del presente y del futuro? Necesitamos pensar las ciudades en al menos tres dimensiones: la diseñada, construida a través de materiales y políticas urbanísticas y económicas; la simbólica, construida a través de relaciones de poder y del conocimiento legitimado y legitimante (Hayden, 1999; Jacobs, 1992); y, finalmente, la vivida por las personas. Sin duda, las tres dimensiones están interconectadas y sobre todo la diseñada limita las otras dos, la simbólica y vivida. Pero también la simbólica mantiene y refuerza patrones de la ciudad construida, así como los tipos de relaciones que se dan en la ciudad.

¿Cómo podemos incidir en esta realidad para promover ciudades, territorios y comunidades más democráticas que garanticen un futuro sostenible en lo ambiental, lo económico, lo social y lo cultural? En *Construir y habitar*, obra escrita en parte como una respuesta a Jane Jacobs, Richard Sennett realiza una observación que nos ha resultado inspiradora:

Lo que Jacobs defiende son las relaciones informales de crecimiento lento, esto es, los rituales de vecinos que se desarrollan en charlas en la lavandería o mientras llevan los hijos a la escuela o de regreso a casa, año tras año. El tiempo lento determina en

gran medida la manera en que Jacobs concibe la economía política. Lo que ella llama *dinero cataclísmico* es el tipo de inversión que realizan especuladores y empresas urbanísticas en asociación con arquitectos y planificadores como Robert Moses, sembrando el caos en las comunidades con sus proyectos de transformación gigantesca y repentina. Jacobs se pronuncia en cambio por el *dinero gradual*, modesto en montante y dirigido a modestas necesidades cotidianas, como la construcción de un lugar de juegos, la inversión en mobiliario urbano o en árboles o un préstamo a la verdulería local para su remozamiento. En todas estas formas, su urbanismo se separa radicalmente del de París, de Haussmann a Le Corbusier. Ensalza las vías de desarrollo irregulares, no lineales y de final abierto (Sennett, 2019: 109).

La mirada de Jacobs sobre las políticas urbanísticas sugiere que la interacción colaborativa—informal pero ritualizada—resignifica la ciudad simbólica en la pequeña escala del “tiempo lento” y promueve la regeneración del tejido comunitario en ciudades, barrios y comunidades. En esos espacios de interacción es indispensable fijarnos en la aportación de jóvenes, mujeres y personas migrantes. Sin su participación en la misma definición de problemáticas y sin abrir canales de interlocución innovadores con las agencias que legitiman la construcción de la ciudad/territorio (instituciones), las que legitiman el conocimiento (universidades) y las que median con la ciudadanía e hilan el tejido comunitario, el tercer sector, no parece posible llegar a consensos sobre ciudades, territorios y barrios vivibles. Entendemos el tercer sector como la parte de la sociedad que comprende organizaciones o asociaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, incluidas organizaciones benéficas, grupos voluntarios y comunitarios, pequeñas cooperativas, etc.

Resignificar lo simbólico de manera colectiva nos ayuda a revisar el pasado y a caminar hacia un futuro viable y deseable para diferentes colectivos de ciudades, barrios y territorios. Para ello, necesitamos también conversar sobre ello, escuchando a las diferentes asociaciones y organizaciones que conforman la

vida cotidiana en tiempos que van a diferentes velocidades: por un lado, con el tercer sector, por su activismo histórico dirigido a construir ciudades y comunidades más democráticas y sostenibles; en segundo lugar, con las instituciones que construyen la ciudad dura; y, por otro lado, diferentes colectivos que históricamente han estado fuera de la toma de decisiones: mujeres, jóvenes y migrantes. En el caso que aquí presentamos nos vamos a centrar en la participación de un colectivo concreto: los jóvenes.

Con estos colectivos participantes en mente, en las siguientes páginas proponemos pensar su interacción utilizando el prototipo de un juego de mesa, que hemos llamado *Las tres hermanas* (L3H), para trabajar conjuntamente en la transformación de las ciudades, barrios y territorios. El objetivo perseguido por el dispositivo que presentamos es coadyuvar a regenerar el tejido comunitario, repensando las maneras de hacer del tercer sector y construyendo canales de comunicación entre las asociaciones, las instituciones y la juventud, integrando las vivencias de las personas jóvenes de nuestro territorio. Para diseñar el juego nos hemos inspirado en experiencias reales como la que relatamos a continuación.

LA NOCHE DE JUEGOS¹

Pasa Tapas es uno de esos restaurantes adaptados al turismo que podemos encontrar en muchas ciudades del Mediterráneo. Sirve raciones, bocatas, refrescos y cerveza junto a la estación del metro de Barceloneta, y es muy grande; tal vez por eso un miércoles a las 20:00 no se ven grandes aglomeraciones. Al menos no las había el 19 de junio de 2024, cuando realizamos la observación participante. Pero si subes al comedor de la primera planta la cosa cambia: allí se celebra cada semana una "noche de juegos de mesa" y

1. Este apartado del capítulo corresponde a la primera observación participante realizada en el marco de otro proyecto más amplio, *Gipuzkoa Irudikatzen 2030*, que se describe más adelante. El propósito de la observación fue el analizar la utilización de juegos de mesa para configurar hipótesis sobre si existe un auge de las prácticas lúdicas y cuáles pueden ser sus motivos entre la población juvenil urbana: conocer a gente, interactuar con amistades, jugar por jugar, etc.

la sala, con un aforo máximo de 250 personas, está a rebosar. Toda la superficie está ocupada por mesas y sillas, y hay quien reserva plaza para no quedarse sin sitio. La mayoría van en grupo, aunque también hay quien se deja caer por si sobrara un hueco en alguna mesa para unirse a la partida. Mayoritariamente son jóvenes que hablan en catalán, castellano e inglés. En unas estanterías se apilan toda clase de juegos, más de 200, y la pequeña barra no da abasto: es un evento gratuito, pero hay que hacer como mínimo una consumición por persona, porque el restaurante no cobra extra por ceder esa sala.

Por otra parte, el Ayuntamiento de Barcelona tiene un *Plan de adolescencia y juventud 2023-2030*, dirigido a personas entre 12 y 35 años, que representan el 28,5% de la población de la ciudad. El plan, desarrollado con la participación de 850 jóvenes mediante asambleas y procesos participativos como el Foro Joven BCN y la plataforma digital Decidim, incluye 73 líneas de actuación en diversos ámbitos. Entre otros aspectos como educación, vivienda, salud, participación comunitaria, deportes y emergencia climática, el plan destaca el reconocimiento de las diversas realidades de ocio y cultura juvenil, aspirando a "legitimar i potenciar totes les practiques lúdiques, culturals, de socialització i d'oci a l'espai públic per part dels i de les joves" (Ajuntament, 2023).

Nos parece que ciertos juegos o prácticas lúdicas son una de esas realidades emergentes cuya legitimación y potenciación hace a las ciudades más acogedoras y atractivas para la adolescencia y la juventud. Es elocuente ese contraste entre la planta baja del restaurante, con su clientela más entrada en años, y el comedor de arriba lleno de gente y animación. La cultura de los juegos de mesa no tiene por qué ser cosa de jóvenes ociosos o foráneos; en Cataluña hay varias editoriales independientes y asociaciones locales que apuestan por estos como herramientas para la transformación social radical. Por ejemplo, la asociación Gall Negro.

¿Podría hallarse en la cultura del juego de mesa alguna fórmula alternativa que facilite la generación de un ecosistema de innovación transformadora en el territorio, sus ciudades, municipios y comunidades para contribuir a la regeneración del tejido

comunitario y la participación en este ejercicio de jóvenes? Esa es la pregunta de este capítulo. Para ello, lo que vamos a relatar es el contexto en el que surge, los resultados que espera y las etapas de diseño recorridas y por recorrer del juego de *Las tres hermanas* (L3H).

UN ENSAMBLAJE SIMBIÓTICO

¿Cómo se construye el entramado necesario para que la noche de juegos de mesa atraiga y aglutine a tantas personas jóvenes? Ya hemos mencionado que es un evento gratuito (si excluimos la consumición obligatoria), pero eso no es ninguna garantía de éxito. Pensamos que puede deberse a la combinación de tres elementos:

- Una institución, pública o privada, que proporciona infraestructura y legitimidad (en este caso, el restaurante Pasa Tapas lleva 27 años abierto, así que podemos atribuirle cierta institucionalidad informal, al menos en la Barceloneta).
- Una asociación con el conocimiento, relaciones, motivación y medios necesarios para poner en marcha la iniciativa: KLEFF, formada por dos socios y una amplia comunidad de apoyo, con el apoyo puntual de Cofre de Juegos, una *startup* que ofrece un servicio de suscripción de juegos de mesa personalizado.
- Un ecosistema urbano con un público juvenil amplio y diverso: Barcelona, una de las ciudades más dinámicas e innovadoras de Europa.

La noche de juegos de mesa es uno de los eventos lúdicos más populares de la ciudad. KLEFF organiza su comunidad mediante grupos de mensajería y redes sociales como WhatsApp, Telegram e Instagram, y de manera voluntaria acepta donaciones para la compra de más juegos y la organización de nuevos eventos. La combinación de los tres elementos (institución, asociación y ecosistema) parece bastante sostenible, aunque el tejido asociativo

en Cataluña, como en otros lugares, está sometido a tensiones y transformaciones.

CONTEXTO

Para que el juego funcione como medio activador y conector del tejido comunitario, su diseño debe estar basado en un diagnóstico de la tipología, necesidades y retos de las asociaciones/organizaciones, y eso solo se puede hacer con ellas. Es decir, queremos explorar con las asociaciones cómo los juegos podrían incidir en la regeneración del tejido comunitario, y nos parece que la clase de simbiosis a tres bandas observada en la noche de juegos de mesa abre una línea de trabajo fértil.

¿Qué función tiene lo lúdico en la vida de las asociaciones? ¿Se trata de fomentar las capacidades críticas de las personas participantes, proporcionar una excusa para el encuentro informal, o el jugar por jugar ya tiene valor en sí mismo? Para acercarnos a responder a estas preguntas es necesario adentrarnos, aunque sea brevemente, en la situación que viven muchas asociaciones hoy en día. Hay al menos dos puntos importantes a tener en cuenta: por un lado, la desafección hacia el tercer sector por la ciudadanía en general, y en segundo lugar, el estado de la cuestión sobre juegos serios en la investigación académica.

TERCER SECTOR Y PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA

En el Estado español, tras la crisis del 2008, se estancó en un 30-40% el porcentaje de personas que decían pertenecer a una asociación (Palomera, 2020). Estas cifras han empeorado: en 2024, solo un 22,3% asegura que sí lo hace en la actualidad y el 14,6% que lo hizo en algún momento (CIS, 2024). Parece claro que el tercer sector está sufriendo cierto declive o retroceso, y que las asociaciones tienen dificultades para renovar su base de voluntariado tradicional.

Estas cifras son considerablemente inferiores a las de otros países del contexto europeo, pero la tendencia se percibe también

en otros lugares de Europa. El tejido asociativo tiene problemas estructurales como la fragmentación, la falta de recursos y la dificultad para demostrar su impacto en la sociedad. Un estudio de Nesta, la principal agencia de innovación del Reino Unido, concluye que parte considerable del tercer sector necesita con urgencia más innovación y adaptación a un mundo que cambia rápidamente (Reypens, Haley y Purchase, 2020).

El tercer sector se enfrenta a un reto existencial: muchas organizaciones ya no cumplen con su propósito y deben superar serios obstáculos para atraer financiación o nuevos miembros. La regeneración del tejido asociativo requiere un diseño bien pensado, deliberado y consciente (*design thinking*), no sucede por sentido del deber cívico ni por casualidad: hay que disponer una infraestructura material y flujos de valor añadido que lo faciliten. Lo observado en Barcelona nos confirmaría entonces que, como dice Xabi Murua, "la participación parte del interés y no de la obligación" (Villatoro, 2024: 77).

JUEGOS SERIOS E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

Siendo esta la realidad del tercer sector, por otro lado, constatamos que el tiempo de ocio sigue siendo un recurso muy valioso, mientras que el interés académico y la experimentación sobre el juego está creciendo. Euridice Cabañes habló sobre *gobernanza lúdica* en el marco de un seminario internacional de videojuegos en Tabakalera². Y en nuestra investigación hemos interactuado con varias iniciativas cercanas y recientes, como: The Future Game (DOT, Bilbao), Post-Growth Control Wars (Moviltik, Bilbao), Drets.exe (Colectic, Barcelona) o Kutzaz Kanpo (Badalab, Errenteria)³. No es extraño, porque los juegos ayudan a probar y registrar decisiones, visiones y acciones de todo tipo. Forman un repositorio y al explorarlo anticipamos y ensayamos de manera

2. Véase <https://lc.cx/NkffeZ>.

3. Más información en las páginas web de The Future Game (<https://lc.cx/QmmYSw>); Post-Growth Control Wars (<https://lc.cx/BuAd-W>); Drets.exe (<https://lc.cx/8Oze5x>); Kutzaz Kanpo (<https://lc.cx/XIthePI>).

segura nuevas maneras de ocupar nuestra capacidad para la acción colectiva.

Una revisión sistemática de la literatura sugiere que los juegos serios y de rol: 1) fomentan las relaciones humanas, la confianza, la capacidad y las conexiones necesarias para abordar las largas escalas de tiempo y la incertidumbre asociadas a cuestiones complejas; 2) representan una forma innovadora de promover prácticas de toma de decisiones más holísticas y sensibles al contexto; 3) sirven para evaluar las consecuencias de diferentes políticas y modelos de gobernanza, probando diferentes posibilidades sin los riesgos de la implementación en el mundo real, permitiendo así tanto la rendición de cuentas como la experimentación; 4) requieren más investigación, porque todavía se sabe poco sobre cómo usar juegos para conectar las escalas de decisión local y de nivel superior (regional, estatal, internacional).

DISPOSITIVO

Nadie pone en duda la importancia del tercer sector en las sociedades contemporáneas, ni que para regenerarlo haya que fomentar la participación de la juventud. Aquí nos centraremos más bien en el cómo. Una forma de simular o modelizar esa combinación o ensamblaje simbiótico de tres elementos que hemos visto en la noche de juegos de mesa (asociación, institución, ecosistema juvenil) puede ser, precisamente, el diseño de un juego que explore de manera explícita las condiciones e incentivos que facilitan el encuentro intergeneracional y multicultural, la transmisión de conocimiento entre generaciones y culturas como forma de fortalecer a las personas más jóvenes de la comunidad, barrio, ciudad a liderar visiones, propuestas y acciones que favorezcan el recambio generacional.

Para ello, en las siguientes páginas se propone un dispositivo, un juego diseñado para impulsar conversaciones sobre la regeneración del tercer sector asociativo en el que estudiantes, organizaciones e instituciones colaboran, hablan y se escuchan para

visibilizar lo que llamamos *impacto multicapital*: una combinación de retorno o valor motivacional, relacional, epistémico y económico. L3H es una herramienta que simula el complejo ecosistema en el que operan las ONG, las iniciativas juveniles sin personalidad jurídica y las instituciones, destacando la interconexión de varias formas de capital y fuerzas sociales.

La fuerza impulsora detrás del juego es la realidad de que el tercer sector debe transformarse más allá de los modelos operativos tradicionales, que se han visto tensionados por la disminución de la confianza pública, el aumento de la competencia entre organizaciones y la reducción de fondos —desafíos intensificados aún más por los cambios sociodemográficos en toda Europa, con el envejecimiento de la población, la erosión de la confianza mutua, los problemas de inmigración y disrupciones severas como pandemias, guerras, disturbios sociales, cambio climático o crisis económicas—.

Por lo tanto, nuestra propuesta para la regeneración del tercer sector tiene dos objetivos principales, aunque no únicos: proponer y llevar a cabo acciones innovadoras con diferentes agentes para poder afrontar conjuntamente un futuro compartido, vivible y deseable en ciudades, barrios y territorios; y, por otro lado, activar la participación de las personas jóvenes en este proceso. Los dos objetivos están dirigidos a fortalecer el entramado asociativo.

Al colocar estas cuestiones en el “centro del tablero” de toma de decisiones, el juego anima a considerar cómo se pueden aprovechar diferentes tipos de capital y retorno comunitario (inspiracional, relacional, epistémico y económico) para abordar amenazas y crear oportunidades. La mecánica de L3H pone en práctica la necesidad crucial de colaboración entre ONG, movimientos juveniles e instituciones. Esto refleja el creciente reconocimiento de que los problemas sociales complejos no pueden ser resueltos por organizaciones individuales trabajando de forma aislada. Por ejemplo, en el juego, los *efectos del clima* introducidos por los dados simulan los factores externos impredecibles que las organizaciones deben navegar, desde recortes de fondos hasta crisis globales. Esto impulsa a desarrollar comportamientos adaptativos y resiliencia, habilidades clave para prosperar en un entorno incierto.

Al involucrarnos en la narración de historias y pensamiento colectivo, el juego fomenta la innovación en lugar de simplemente volver a modelos preexistentes. Anima a las personas participantes a visualizar nuevas alianzas, aprovechar las transformaciones en curso y explotar la renovada apreciación pública por los servicios comunitarios y sociales que trajo la pandemia de COVID-19. La pandemia también puso encima de la mesa la urgencia de fortalecer servicios público-comunitarios, sobre todo aquellos relacionadas con los cuidados, al mismo tiempo que fortaleció el sentido de pertenencia comunitario al dar respuesta a las necesidades urgentes vividas por diferentes colectivos.

ENSEÑANZAS: INICIATIVAS Y CONFIANZA

En última instancia, L3H nos reta a pensar holísticamente sobre el papel del tercer sector en la sociedad, promoviendo vías de comunicación, colaborativas y adaptativas para abordar desafíos sociales complejos en un mundo en constante y rápido cambio. Sirve como una herramienta para que las organizaciones exploren nuevas estrategias, fomenten asociaciones intersectoriales y desarrollen la agilidad necesaria para no solo sobrevivir, sino prosperar frente a los desafíos actuales y futuros.

EL NOMBRE DEL JUEGO

El juego toma su nombre del sistema tradicional de cultivo intercalado conocido como *las tres hermanas* (figura 1) donde se cultivan juntos maíz, frijoles y calabaza. El tallo del maíz sirve como tutor para los frijoles trepadores, los frijoles fijan nitrógeno en sus nódulos radiculares y estabilizan el maíz cuando soplan vientos fuertes, y las anchas hojas de la planta de calabaza dan sombra al suelo, manteniendo la humedad y ayudando a prevenir la invasión de malas hierbas⁴.

4. Véase <https://lc.cx/BruGpY>.

FIGURA 1
LAS TRES HERMANAS



Fuente: Ilustración de Anna Juchnowicz.

Esta práctica milenaria ofrece una metáfora para la colaboración en el sector asociativo:

- El maíz (organizaciones) proporciona acompañamiento, experiencia y redes.
- Los frijoles (jóvenes, estudiantes) nutren y fijan la transmisión con potencial de diversidad y crecimiento.
- La calabaza (instituciones) ofrece protección y sostén al ecosistema.

El objetivo del juego es aumentar la participación activa y la colaboración entre estudiantes, organizaciones e instituciones en el fortalecimiento del tejido asociativo. Este es un comportamiento muy complejo, pero podemos distinguir varias dimensiones siguiendo el modelo COM-B (Pilat y Sekoul, 2021):

- Capacidad: al interactuar con este juego, las personas y entidades participantes mejoran su conocimiento sobre estrategias de fortalecimiento asociativo.
- Oportunidad: al interactuar con este juego, las participantes crean espacios de colaboración entre diferentes actores del tercer sector.
- Motivación: al interactuar con este juego, las participantes demuestran el impacto multicapital de las acciones colaborativas.
- Resultados del comportamiento: el impacto multicapital o retorno de las acciones de colaboración, que se comunica al público en general mediante un sistema de premios en el que se dan a conocer los casos de éxito y las nuevas colaboraciones cosechadas por el juego.

TABLA 1
UN MODELO LÓGICO PARA EL JUEGO L3H

PROBLEMA	SOLUCIÓN	RESULTADOS INMEDIATOS	RESULTADOS A LARGO PLAZO
Fragmentación del tejido asociativo y falta de colaboración entre actores clave.	Juego colaborativo basado en la metáfora de las tres hermanas.	Aumento de la conciencia y participación en proyectos de fortalecimiento asociativo.	Mejora de la cohesión del tercer sector y fortalecimiento de redes colaborativas.
Falta de visibilidad del impacto multicapital de las acciones colaborativas.	Sistema de cartas multicapital utilizado en el juego para visualizar los "cuatro retornos".	Comprensión del impacto holístico de las acciones asociativas	Toma de decisiones más informada y sostenible en la gestión de organizaciones del tercer sector.
Falta de visibilidad de colaboraciones simbióticas con éxito.	Premios Tres Hermanas.	Mayor visibilidad en los medios.	Normalización de la regeneración por simbiosis.
Dificultades en la transmisión intergeneracional del conocimiento.	Incentivos económicos y académicos para que estudiantes se unan al juego/proyecto.	Interacción entre jóvenes, instituciones y asociaciones.	Aprendizaje-servicio se institucionaliza en la educación superior.

Fuente: Elaboración propia.

FASES DE DESARROLLO

Durante 2022 y 2023 se llevó a cabo un trabajo preliminar que incluía investigación documental e investigación-acción, en el marco del proyecto *Gipuzkoa irudikatzen 2030* (Gi2030). Este proyecto, financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa, pretendía desarrollar una visión compartida entre diversas partes interesadas para innovar en la elaboración de políticas mediante la gobernanza colaborativa. En solo un año, Gi2030 involucró más de 200 participantes en 20 talleres de los que surgieron propuestas y una caja de herramientas para la innovación (Casado, 2023).

Ahora el proyecto se estructura como un conjunto de misiones interconectadas, una de ellas centrada en la regeneración del tercer sector. El juego L3H es una herramienta que se utilizará en esa misión, y su desarrollo sigue las cinco etapas del *design thinking*.

EMPATIZAR

Los informes y estudios sobre la innovación en el tercer sector aportaron información sobre las necesidades y retos de las personas usuarias. La investigación también identificó elementos o partes que debían combinarse en el juego, como las cartas Bherria, para la colaboración público-social (capital relacional en el juego), o juegos serios existentes que abordan temas similares, como *Innovate* o *Systemic* de Nesta. Hay varias tareas en curso para lograr una mejor comprensión de las personas usuarias:

- Realizar entrevistas con líderes de ONG, activistas juveniles y representantes institucionales para comprender sus retos y perspectivas.
- Acompañar a personas trabajadoras y voluntariado del tercer sector para observar sus operaciones cotidianas y sus procesos de toma de decisiones.
- Organizar grupos de discusión con posibles jugadoras para comprender sus lagunas de conocimiento y sus intereses en relación con el tercer sector.

DEFINIR

La revisión bibliográfica proporcionó un doble trasfondo teórico para el juego:

- La obra de Bruno Latour, con conceptos clave como *pensamiento asambleario*, *juicio colectivo*, *re población* o *transformación*.
- Enfoques multicapital de la innovación social. Inspirado en el marco de los cuatro retornos (Ferwerda, 2015), no solo nos centramos en los flujos financieros de las ONG (capital económico, dinero), sino también en otros flujos interdependientes necesarios en términos de motivación (capital inspiracional), conexiones (capital relacional) y conocimiento (capital epistémico). En la actualidad, Commonland (2024) y otras ONG están aplicando este marco alternativo a la regeneración del suelo y el paisaje.

Además, los resultados de la investigación se sintetizaron para identificar los principales puntos débiles y oportunidades del tercer sector. El planteamiento del problema se centra en la necesidad de innovación y colaboración ante retos complejos, a los que no se puede hacer frente con ninguna "solución rápida" tecnológica y que, por tanto, deben depender de procesos e intervenciones lentos basados en la interacción, comunicación y transmisión de conocimiento formal e informal entre diferentes colectivos de personas, con el objetivo común de definir conjuntamente el futuro imaginado, así como los hitos y obstáculos a sortear para llegar hasta él. Hay que seguir trabajando para:

- Definir objetivos de aprendizaje para el juego, como la comprensión de las distintas formas de capital y la importancia de la colaboración intersectorial.
- Esbozar otros conceptos clave de la obra de Latour que deberían incorporarse a la mecánica del juego o a su trasfondo.

IDEAR

Durante un periodo de más de dos años, el equipo de Gizo3o exploró varias metáforas y analogías, y finalmente se decantó por L3H y los cuatro retornos, mencionados anteriormente, como conceptos clave del diseño.

Aún queda trabajo por hacer para generar ideas sobre el atrezo y la mecánica del juego que representen los retos del tercer sector. La interacción entre personas jugadoras, tablero, dados y cartas ofrece múltiples posibilidades de incorporar conversación, aleatoriedad y desafío, pero habrá que crear prototipos y probarlos para encontrar el equilibrio adecuado.

PROTOTIPAR

Se ha diseñado un prototipo básico en papel del tablero y las cartas, así como un reglamento sencillo para las pruebas iniciales. Tareas pendientes:

- Fijar el contenido de las cartas de los cuatro retornos y de L3H.
- Definir un sistema de puntuación que refleje las complejidades del tercer sector y que, al mismo tiempo, sea lo suficientemente sencillo como para ser utilizado en este juego.

PROBAR

El diseño de este juego se ha compartido y debatido con personas expertas. Pero "la teoría solo te lleva hasta cierto punto" (Nolan, 2023), así que debe realizarse un testeo o prueba sistemática que incluya entre otros elementos:

- Pruebas de juego iniciales con el equipo de diseño para perfeccionar la mecánica básica.
- Sesiones de juego "real" con grupos de destinatarios (personal de ONG, estudiantes, docentes, personal gestor universitario, responsables políticos).

- Analizar los datos de juego para identificar problemas de equilibrio o elementos confusos.
- Iterar el prototipo para mejorar la experiencia e interfaz de juego (UX/UI), ajustando las reglas, el contenido de las cartas y la puntuación según sea necesario.
- Realizar pruebas de accesibilidad para garantizar que el juego sea inclusivo para personas jugadoras diversas.
- Organizar sesiones de juego prolongadas para comprobar la capacidad del juego de mantener el interés a lo largo del tiempo.

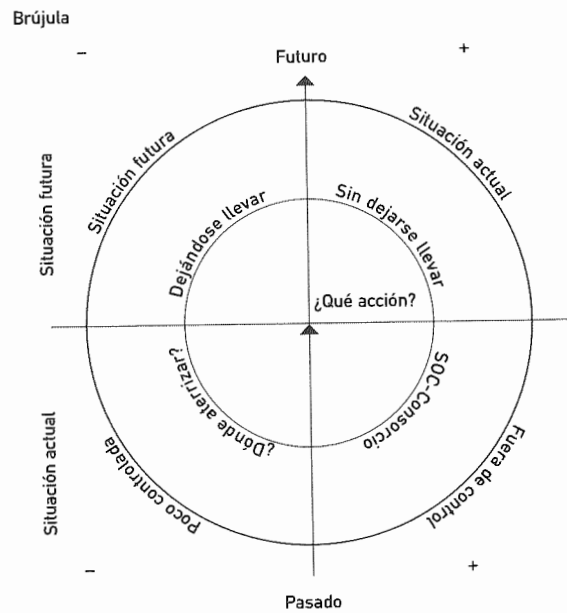
A lo largo de este proceso, es probable que el equipo de diseño repita estos pasos varias veces, perfeccionando el juego a partir de nuevas ideas y comentarios, por lo que deberían consultar de nuevo a personas del tercer sector, profesionales del diseño de juegos y personal educativo para asegurarse de que el juego equilibra eficazmente el valor educativo con una jugabilidad atractiva.

El equipo de diseño también tendría que considerar aspectos de producción, como el diseño gráfico de los componentes del juego, la redacción y edición del reglamento y el posible desarrollo de componentes digitales o materiales complementarios para mejorar la experiencia de aprendizaje.

INNOVACIÓN

La novedad de este juego es que utilizamos una obra filosófica para recrear una experiencia lúdica y dotarla de nuevas reglas. En el capítulo 9 de su libro *¿Dónde estoy?*, el filósofo francés Bruno Latour describió un juego similar a la rayuela que él y sus colaboradores habían creado para ser utilizado en los talleres *Où atterrir* durante 2020-21. Hay varios grupos en Francia que realizan talleres inspirados en estos talleres. Este diagrama es el tablero gigante que utilizaremos en L3H.

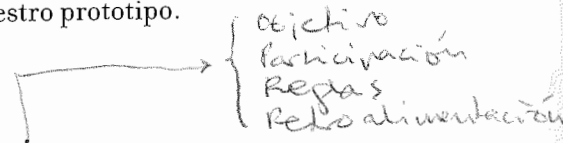
FIGURA 2
TABLERO DE LOS TALLERES OÙ ATERRIR



Fuente: Latour (2021).

No utilizaremos todas sus posibilidades, pero el tablero proporcionará un "terreno de juego" que, junto con las cartas, es la principal UI de nuestro prototipo.

MECÁNICA



Entre los rasgos que definen un juego, veamos cómo se presentan el objetivo y la participación voluntaria en L3H:

- **Objetivo:** es un juego competitivo-colaborativo, en el que gana quien consigue más puntos, pero para puntuar es necesario colaborar con otras personas jugadoras individuales, o al menos imaginar cómo podrían colaborar y persuadirles de que es una buena idea.

- **Participación voluntaria,** por supuesto. Pero también hay incentivos:

- El alumnado está dispuesto a jugar porque 1) obtienen 1 ECTS por participar en 15 sesiones de juego, y 2) pueden utilizar el juego como fuente de datos para su trabajo de fin de carrera. El proyecto Gi2o3o financia unas prácticas para estudiantes que quieran y puedan hacer ambas cosas.
- Las ONG están dispuestas a participar porque 1) participan en el diseño del juego como partes interesadas, y (2) pueden presentarse al Premio Tres Hermanas, lo que les daría visibilidad y reconocimiento.
- Las participantes institucionales están dispuestas a jugar porque 1) participan en el diseño del juego como partes interesadas, y (2) el juego les proporciona nuevas ideas para la elaboración de políticas públicas.

DINÁMICA

Los comportamientos emergentes que surgen de la interacción con el juego animan a quienes juegan a pensar de forma crítica sobre las distintas formas de capital en sus vidas, considerando qué las posibilita, qué las amenaza, cómo pueden mejorar y qué podría causar su deterioro. La mecánica de votación fomenta la deliberación y el debate entre participantes. Hay momentos específicos en el transcurso del juego, como el *cultivo de tres hermanas* y los *efectos del clima*, que introducen la suerte, los obstáculos y la colaboración.

ESTÉTICA

Las respuestas emocionales que surgen de la experiencia emergente se inspiran en la filosofía de Bruno Latour. En sus propias palabras, el juego es algo "ligero y bastante divertido". Y, sin embargo, la cosa también se pone seria: cuando la persona jugadora tiene que emitir un juicio, "allí te juegas la vida", ya que es "un

juicio que emites junto con los demás, que te ayudan a jugar en esta rayuela contestando a preguntas sobre lo que te permite vivir, luego sobre lo que te amenaza y, por último, sobre lo que haces o dejas de hacer para enfrentarte a esta amenaza” (Latour, 2021: 98-100).

RESULTADOS

Como consecuencia de la interacción de la persona jugadora con el juego y demás jugadoras, se emiten juicios sobre qué entidades sostienen la vida asociativa, qué amenaza a esas entidades y cómo se responde a esas fuerzas. El juego anima a personas jugadoras a pensar críticamente sobre las distintas formas de capital y cómo interactúan con los retos sociales, al mismo tiempo que definen conjuntamente las problemáticas sociales. También anima a jugadoras a imaginar colaboraciones entre jóvenes, ONG e instituciones, del mismo modo que *las tres hermanas* se apoyan mutuamente en la agricultura tradicional y la cosmovisión de los pueblos originarios americanos. Al situar a las personas jugadoras en el centro de estas decisiones, participan activamente en la compleja red de relaciones que conforman nuestro mundo y nuestro futuro.

DISCUSIÓN

En el sistema educativo cada vez es más difícil atraer y retener la atención de estudiantes. Pero cuando un juego es atractivo y crea una sensación de *flow*, permite a personas jugadoras pensar de forma centrada e integral. Quizá por eso Latour disfrutaba creando dispositivos para hacer filosofía en colectivo, pero tras su fallecimiento en 2022 hay que buscar vías para continuar esa tradición.

¿Necesitamos este juego en concreto? *Las tres hermanas* aborda un gran reto y las agentes de su mundo son organizaciones que luchan por su supervivencia en el *messy middle*: el nivel meso entre lo micro y lo macro. La dinámica parece bastante atractiva, pero es necesario seguir investigando para determinar si promueve los comportamientos deseados.

Por el momento, nos parece que la principal baza del juego L3H reside en el poderoso lenguaje metafórico que despliega. La metáfora de *las tres hermanas* proporciona un marco conceptual poderoso que ayuda a las personas jugadoras a entender y valorar los diferentes roles dentro del ecosistema asociativo. Esta analogía también refuerza la idea de que la diversidad y la colaboración son fundamentales para la resiliencia y el crecimiento sostenible del sector.

El sistema de premios y reconocimientos no solo aumenta la motivación durante el juego, sino que también crea un puente entre la experiencia lúdica y las acciones potenciales en el mundo real del tercer sector. Esto puede inspirar a participantes a buscar colaboraciones similares en sus propias comunidades.

La incorporación de elementos performativos a partir de los talleres eleva la experiencia a un nuevo nivel de inmersión y aprendizaje experiencial. Este enfoque permite a participantes no solo entender intelectualmente los desafíos del sector asociativo, sino también sentirlos y vivirlos de manera encarnada.

Un punto débil del juego podría ser que la colaboración se cuenta más que se muestra o se representa. Por lo tanto, su impacto social dependerá, más allá de la partida concreta, de lo bien que se publicite y se amplíe el número de participantes, y de anticiparse a las cuestiones controvertidas que puedan surgir.

IMPACTO SOCIAL Y CUESTIONES ÉTICAS

Los juegos serios son juegos con un propósito, que normalmente implica promover algún tipo de cambio de comportamiento. En el juego L3H los comportamientos relevantes se dan a nivel de las organizaciones, pero conllevan cuestiones éticas también a nivel individual y social.

APROPIACIÓN CULTURAL

La incorporación del concepto de *las tres hermanas* de las prácticas agrícolas de los pueblos originarios americanos en el diseño

del juego podría plantear cuestiones sobre la apropiación cultural y el uso ético de los conocimientos indígenas. Aunque el juego pretende honrar esta sabiduría tradicional e inspirarse en ella, la línea entre el homenaje respetuoso y la apropiación descuidada es tenue. Lo mismo podría decirse de la obra de Latour, que es bastante compleja; el juego no debe presentarse como algo autorizado en modo alguno por este filósofo o sus colaboradores.

Para abordar estas preocupaciones éticas hay varias formas de proceder. El juego debe reconocer explícitamente el origen del concepto de L3H y su deuda con los conceptos *latourianos*, pero hay que tener cuidado de evitar la simplificación excesiva o la *romantización* de las culturas originarias americanas. El juego debería reconocer la diversidad de sus fuentes de inspiración y evitar presentar una visión monolítica de sus prácticas. En cualquier caso, el equipo de diseño está estudiando formas de que el juego retribuya a las comunidades en cuyos conocimientos se inspira.

REPRESENTACIÓN E INCLUSIÓN

El juego pretende representar el variado panorama del tercer sector, incluidas diversas ONG, iniciativas juveniles e instituciones. Sin embargo, es crucial considerar si esta representación es realmente inclusiva y refleja la diversidad global del sector. Existe la responsabilidad ética de garantizar que los relatos, retos y soluciones presentados en las cartas de juego no estén sesgados hacia perspectivas culturales, geográficas o socioeconómicas particulares. El equipo de diseño debe esforzarse por incluir una amplia gama de experiencias y puntos de vista, consultando potencialmente con un grupo diverso de partes interesadas para evitar perpetuar estereotipos o pasar por alto problemas importantes a los que se enfrentan los grupos infrarrepresentados dentro del tercer sector.

DINÁMICAS DE PODER

L3H trata intrínsecamente de las dinámicas de poder, ya que las personas jugadoras navegan por las relaciones entre ONG,

movimientos juveniles e instituciones. El juego tiene el potencial de resaltar y criticar las estructuras de poder existentes y los puntos ciegos dentro del tercer sector y la sociedad en general. Sin embargo, es importante considerar si la propia mecánica del juego refuerza o cuestiona estas dinámicas.

ÉTICA

También hay una consideración ética en la forma en que el juego puede influir en la percepción que las personas jugadoras tienen de las ONG y los problemas sociales del mundo real. El equipo de diseño debe tener cuidado de no simplificar en exceso problemas complejos ni promover un único enfoque correcto para abordar los retos sociales. En su lugar, el juego debe promover debates matizados sobre las posibles consecuencias de los distintos enfoques. El equipo de diseño también debe ser consciente de no promover inadvertidamente un comportamiento poco ético como estrategia viable dentro del juego, incluso si dicho comportamiento puede conducir a un éxito a corto plazo en términos de puntos de juego.

IMPACTO EDUCATIVO

Pensamos que L3H tiene un gran potencial educativo, ya que ayuda a las personas jugadoras a comprender las complejidades del tercer sector y la importancia de la innovación y la colaboración con el objetivo habitar conjuntamente un futuro vivible. Para ello, el juego debe equilibrar la simplificación (necesaria para la jugabilidad) con los matices (necesarios para una verdadera comprensión).

ACCESIBILIDAD Y ALCANCE

Aunque el juego pretende educar e inspirar a un público amplio sobre los retos y las innovaciones del tercer sector, puede haber consideraciones éticas en torno a su accesibilidad. La naturaleza física del juego y su complejidad podrían limitar su alcance a

determinados grupos, excluyendo potencialmente a quienes más podrían beneficiarse de sus ideas.

El equipo de diseño debe estudiar cómo hacer que el juego sea lo más accesible posible, quizá mediante versiones digitales o variantes simplificadas. Aunque no sea la configuración ideal, el juego puede adaptarse fácilmente para ser jugado en línea, utilizando una plataforma de videoconferencia y un tablero virtual como Miro. También hay una cuestión de accesibilidad lingüística y cultural. Si el juego se produce en euskera, ¿cómo se puede adaptar para que sea utilizado por personas no vascohablantes o de fuera del País Vasco?

POTENCIAL DE IMPACTO POSITIVO

El juego tiene el potencial de inspirar acciones e innovaciones en el mundo real en el tercer sector. Se trata de un impacto social positivo, pero también hay que gestionar las expectativas: aunque el juego puede aportar ideas valiosas, es importante que las personas jugadoras comprendan las limitaciones de aplicar soluciones basadas en juegos a problemas complejos del mundo real. En realidad, el juego es un dispositivo facilitador de conversaciones entre diferentes personas —desarrolladoras, jugadoras e investigadoras— que colaboran para generar nuevos conocimientos, más que una máquina de soluciones para los retos del tercer sector. Por otro lado, las conversaciones, el hablar y el escucharse mutuamente es indispensable para que los tres elementos de *Las tres hermanas* entren en comunicación y puedan interactuar para poder dirigir su crecimiento a través del consenso.

CONCLUSIONES

L3H es un juego de resiliencia social y medioambiental inspirado en el concepto de *juicio colectivo* de Bruno Latour y en la sabiduría agrícola de los pueblos originarios americanos. En el juego nos situamos en el centro de un mundo conformado por diversas formas

de capital. Como dice Latour, estamos en la diana, emitiendo juicios cruciales sobre lo que nos sostiene, lo que nos amenaza y cómo respondemos a estos retos.

El juego simula ese proceso, pidiéndonos que consideremos diferentes tipos de capital y cómo interactúan con las fuerzas sociales, haciendo hincapié en la interconexión de diferentes actores sociales (ONG, jóvenes, instituciones) en la creación de comunidades sostenibles y resistentes.

Sin embargo, el juego sigue siendo un trabajo en curso. Su diseño aún no está completo y serán necesarias varias iteraciones de prototipos y pruebas. En estos momentos, es más un proyecto de investigación en fase inicial que un dispositivo de cambio de comportamiento en toda regla.

Tras los pasos recorridos hasta el momento, consideramos que el juego L3H es una herramienta prometedora para entrenar capacidades de personas pertenecientes a diferentes colectivos: tercer sector, instituciones y academia, para estar en condiciones de construir un tejido comunitario fuerte y abordar conjuntamente y de forma innovadora los retos emergentes y futuros. El juego quiere invitar expresamente a jóvenes para que participen en la adquisición de estas capacidades y sean el colectivo motor en la construcción de ciudades, territorios y comunidades más democráticas que garanticen un futuro sostenible en lo ambiental, lo económico, social y cultural.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer a Erik Oksson, Femke DeBackere, Alvin O'Sullivan, Svante Axelsson, Jaanus Jaggo y a todas las personas participantes en el curso de verano Innovation Game (2024) por una gran experiencia de aprendizaje, y a la alianza Enlight por financiar la estancia en la Universidad de Uppsala. Gracias también a los estudiantes del curso de la UPV/EHU Filosofía práctica: Retos contemporáneos, y a Pablo Garaizar por sus útiles consejos y cálida bienvenida a la comunidad de prototipado de juegos de Deusto.

BIBLIOGRAFÍA

- AJUNTAMENT DE BARCELONA (2023): *Pla d'Adolescència i Joventut 2023-2030*, en <https://lc.cx/jBCGEg>.
- CASADO, A. (2023): "The Extended Citizens' Assembly Model for Collaborative Governance: Co-creating a Shared Vision from the Basque Gipuzkoa Province", *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 3(2), pp. 229-249.
- CIS (2024): *Encuesta de Tendencias de asociacionismo en España*, en <https://lc.cx/3IcxAf>.
- COMMONLAND (2024): *The 4 Returns Framework in Practice. A guidebook for holistic landscape restoration*, en <https://lc.cx/05q80P>.
- HAYDEN, D. (1995): *The Power of Place: Urban Landscapes as Public History*, Massachusetts, MIT Press.
- JACOBS, J. (1992): *The Death and Life of Great American Cities*, Nueva York, Vintage Books.
- LATOUR, B. (2021): *After Lockdown: A Metamorphosis*, trans. Julie Rose, Cambridge, Polity Press.
- FERWERDA, W. H. (2015): *4 returns, 3 zones, 20 years: A Holistic Framework for Ecological Restoration by People and Business for Next Generations*, RSM/IUCN CEM.
- NOLAN, CH. (2023): *Oppenheimer*, Universal Pictures.
- PALOMERA, D. (2020): *Participación e informalidad en el tejido asociativo de la ciudad de Barcelona: Tendencias y reflexiones*, Ajuntament de Barcelona, en https://lc.cx/R3h4f_.
- PILAT, D. y SEKOUL, D. (2021): "The COM-B Model for Behavior Change", *The Decision Lab*, en <https://lc.cx/XETzib>.
- REYSPENS, CH.; HALEY, CH. y PURCHASE, GW. (2020): "Better Together: How startups and the third sector can collaborate", *Nesta*, en <https://lc.cx/OBnZ7z>.
- SENNETT, R. (2019): *Construir y habitar. Ética para la ciudad*, Barcelona, Anagrama.
- VILLATORO, F. (ed.) (2024): *Ciudad digital. Conectividad y (des)aceleración*, Madrid, Los Libros de la Catarata.

CAPÍTULO 3

WIKITOKI. LABORATORIO SOBRE EL SER Y HACER (EN) COMUNIDAD

RICARDO ANTÓN TROYAS

Aprendiendo a colaborar. Sumando diversidad. Experimentando juntas el ser comunidad. Jugando con las formas y los lenguajes. De manera transdisciplinar. Habitando lo común. Practicando gobernanzas colaborativas. Cuidando-se-nos en el proceso. Co-creando alternativas. Transicionando hacia lo pluriversal.

Wikitoki somos un laboratorio de prácticas colaborativas, en la que todes somos a la vez investigadoras y cobayas de nuestros propios experimentos. Un grupo abierto y autoorganizado de profesionales, que desde 2014 nos dedicamos a desarrollar proyectos experimentales y servicios aplicados, que contribuyan a una transformación positiva en las vidas de las personas y otras especies, sus relaciones y los entornos que habitan. Una comunidad de práctica y aprendizaje, cuyos principales procesos de experimentación colectiva tienen que ver con sus formas de gobernanza y producción colaborativa y distribuida, en beta permanente.

Somos una iniciativa de carácter privado, con vocación pública, para el fortalecimiento del procomún, ofreciendo un espacio de encuentro, sentido de pertenencia y cuidado, para un desempeño de la actividad profesional, compartido con otras personas e intentando (aprendiendo a) poner la vida en el centro.

Operamos en distintos ámbitos, combinando saberes y experiencias diversas, buscando interconexiones y retroalimentaciones. Lo que nos une son nuestras formas de hacer, con lo co- como nexos comunes (lo colectivo, colaborativo, cooperativo, comunitario...) y un espíritu experimental y transformador.