

Manual de mediación

Este manual tiene por objeto compartir los aprendizajes de Medialab Prado sobre la mediación. No es una lista de recetas cerradas, sino un conjunto de modos de hacer, un repertorio de ideas, consejos y reflexiones disponibles para ser adaptados, modificados y traducidos a las necesidades de cada contexto. Aunque se inspiran en la experiencia de Medialab, desarrollada durante más de diez años en contextos de laboratorios ciudadanos, son aplicables a cualquier organización que quiera explorar nuevos modos de relacionarse con su entorno y propiciar lugares de experimentación, colaboración y creación colectiva.

Mediación cultural y laboratorios ciudadanos

En los últimos años, el auge de la mediación responde a la necesidad de las instituciones de conectar con sus entornos y las personas que los habitan, y de ampliar la colaboración con otros campos de conocimiento y con distintas formas de experiencia y saber.

En el caso de los laboratorios ciudadanos, la mediación es crucial. Si decimos que un laboratorio ciudadano es un tipo de institución pública que ofrece lugares para crear proyectos de manera colaborativa, la mediación será todo aquello que propicie las condiciones para que eso sea posible. Por lo general, los laboratorios ciudadanos se definen como espacios abiertos en los que se invita a participar en la creación de proyectos y se documentan y comparten los aprendizajes. Pero eso no significa que lo que ocurre en su interior sea automáticamente accesible en el sentido de que cualquier persona se sienta interpelada y suficientemente cómoda para participar. La labor de la mediación es hacer que aquello que se presenta como abierto y accesible realmente lo sea. Por eso, para que una persona pase de ser visitante a implicarse activamente en un proyecto colectivo, es necesario desplegar toda una serie de tareas y atenciones que hagan que nadie se sienta fuera de lugar y cualquiera, al margen de su experiencia y sus circunstancias, encuentre su espacio. La diversidad es una de las mayores riquezas de los laboratorios ciudadanos, pues en ellos se juntan personas con diferentes perfiles, conocimientos, intereses y sensibilidades. Pero es también, como veremos, uno de los mayores retos para los equipos de mediación.

Por tanto, el desafío de la mediación en los laboratorios ciudadanos es doble. Por un lado, se trata de conseguir un resultado: sacar adelante un proyecto colectivo. Y, por otro, de aprender a hacerlo juntos, poniendo los medios necesarios para colaborar en pos de un objetivo compartido a partir de lo que cada cual aporta a ese proceso. Eso supone enfocar la atención tanto a los proyectos como a las

relaciones entre las personas y el modo en el que, a través de ellas, se construye un espacio en común.

Si hubiera que resumirla en una sola idea, se podría decir que la mediación consiste en ser un buen anfitrión, en el sentido más básico de cuidar y atender adecuadamente a las personas y los grupos que habitan un espacio, y ser hospitalario con los que llegan por primera vez.



Cómo hemos llegado hasta aquí: del guía de sala a la mediación-investigación

Lo que llamamos mediación en los laboratorios ciudadanos es el resultado de una ampliación progresiva de las funciones desempeñadas por los mediadores, que, en el caso de Medialab Prado, ha ido evolucionando desde el año 2003 hasta la actualidad. Desde el guía de sala que informa y atiende a las personas que visitan una exposición, pasando por los programas educativos y de actividades, la mediación se da de diferentes formas, cada una de las cuáles no excluye a la anterior, sino que, por lo general, la incorpora y la amplía. Esa extensión progresiva de funciones puede verse como las capas de una cebolla en la que se van sumando posibilidades.

La primera capa corresponde con lo que hace el guía de sala en una exposición: da claves para leer, experimentar o disfrutar las obras

(a menudo, son claves predefinidas, ya sea por el o la artista, la comisaria, la historiadora o la crítica de arte) y a veces se ocupa también de tareas logísticas como encender las luces o los dispositivos electrónicos (vídeos, sonido, etc.). El guía debe abordar a los visitantes, aunque a veces espera a que ellos lo hagan con alguna pregunta. Aunque en un principio se empieza hablando de las obras expuestas, la conversación suele tomar otros caminos. En las tareas del guía de sala ya residen las funciones principales de la mediación en laboratorios ciudadanos. Estas son, ante todo, atender, informar y conversar.

La segunda capa en esa ampliación progresiva de funciones es aquella en la que las obras expuestas se complementan con un programa de actividades¹. Lo característico de este

tipo de mediación es que se parte de un proyecto principal (que puede ser una exposición, un espectáculo, una proyección, etc.) en torno al cual se organiza un programa de actividades complementarias que le dan contexto y claves de lectura, y lo acercan a diferentes públicos. Esta mediación suele tener una importante dimensión educativa, dirigida tanto a público adulto como a público infantil o a estudiantes, y a menudo genera materiales para ser utilizados en el aula por el profesorado. Por ejemplo, una pieza de teatro basada en un acontecimiento histórico en la ciudad puede ir acompañada de una charla con sus creadoras, de una conferencia sobre ese periodo o de un recorrido por las calles en las que transcurre la acción. Todo ello sirve para activar conversaciones en torno a la obra principal. Este tipo de mediación implica mucho trabajo previo: investigar en torno al proyecto y establecer contacto con los grupos y las comunidades potencialmente interesados, que pueden aportar sus propias perspectivas, generar conversaciones y ampliar las miradas sobre la obra. Aquí aparece perfilado ya otro elemento clave de la mediación en laboratorios ciudadanos, que es la activación de intercambios en torno a un tema común.

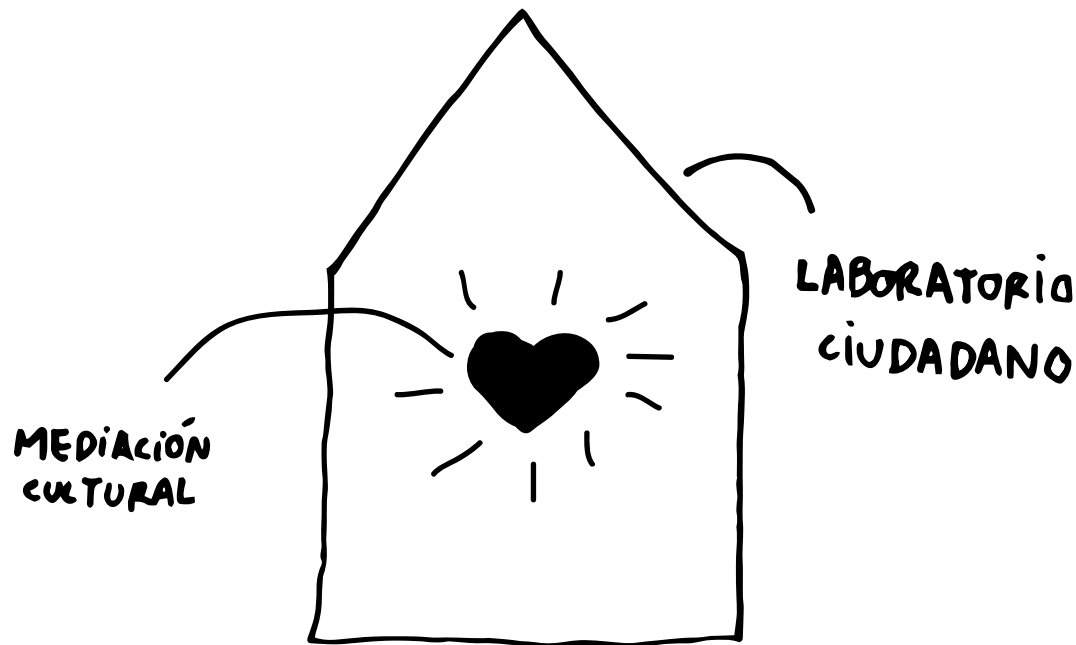
La tercera capa sería aquella en la que estas actividades de investigación y mediación toman protagonismo y se vuelven centrales a la propuesta. Ya no se consideran complementarias o de acompañamiento, sino que se conciben y diseñan a la vez que el proyecto principal, son estructurales y consustanciales a él. Pueden ser talleres, conferencias, acciones en el espacio público, encuentros, mesas de trabajo..., cualquier formato en el que se den situaciones de aprendizaje e interacción entre las personas participantes. Lo característico de este tipo de mediación es que el foco pasa de una obra principal a las conversaciones que se activan en el contexto creado por ella.

La cuarta capa, que corresponde con la mediación en los laboratorios ciudadanos, su-

pone un paso más. En este caso los proyectos son propuestos por los usuarios. Es decir, no se trata de acompañar una propuesta realizada por la institución, sino de *hacer algo juntas*: elaborar una propuesta, diseñar un prototipo, crear un grupo de trabajo o simplemente juntarse en torno a intereses comunes para aprender y experimentar.

Aquí, el papel de la mediación es cuidar de ese espacio común para que sea acogedor. Esto supone asumir, de entrada, todas las funciones básicas de un guía de sala: dar información, atender necesidades y darles claves de lectura para entender lo que ocurre en ese espacio y cómo participar en él. Pero también poner en marcha actividades, activar conexiones con otros grupos o buscar cruces con otras líneas de trabajo que estén ocurriendo en el centro, todo ello alrededor de esos entornos de interacción y experimentación *vivos*, creados por las propias personas participantes. De la misma manera que la persona visitante pasa de ser oyente o espectadora individual a ser interlocutora y finalmente coproductora de un proceso de experimentación colectiva, el espacio pasa de ser una sala de exposiciones para la contemplación a un lugar de encuentro y conversación y, en última instancia, un taller o un laboratorio abierto.

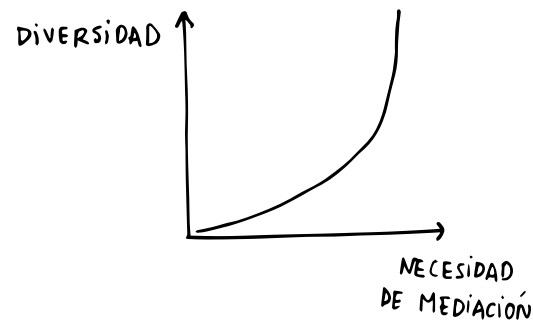
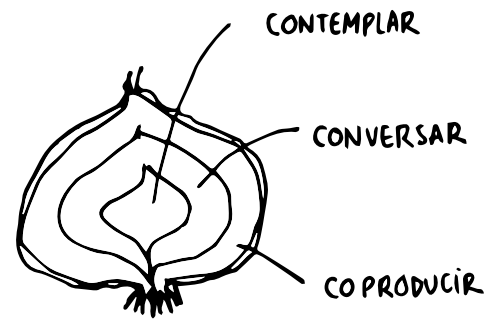
① También denominado programa educativo o de actividades paralelas que sirven para activar los proyectos que se presentan, incentivar la creación de nuevos públicos y el aprovechamiento de los proyectos culturales por parte de otras instituciones, como las educativas o los servicios sociales.



Caja de herramientas: funciones y habilidades en la mediación

A continuación se recogen las principales funciones y habilidades para la mediación en laboratorios ciudadanos. Como decíamos al principio, se trata de un repertorio de ideas y consejos inspirados en la experiencia de Medialab Prado, pero adaptables a otros contextos. Cada organización habrá de desarrollar su propia caja de herramientas. Según los casos, ciertas habilidades serán más relevantes que otras o aparecerán funciones nuevas. Y, por supuesto, no todas las instituciones permiten activar este tipo de mediación: un museo con grandes colecciones de arte, por ejemplo, tendrá dificultades para transformarse por completo en un laboratorio ciudadano, pero tal vez sí pueda incorporar algún elemento o poner en marcha líneas puntuales de trabajo colaborativo. También hay que tener en cuenta la escala del centro y el perfil de las personas. Por lo general, los laboratorios ciudadanos requieren de una institución de tamaño medio y de una comunidad de usuarios estables que puedan sostener ciclos de trabajo compartido.

Distinguimos entre funciones y habilidades entendiendo que las primeras se refieren a las tareas que desempeñan los equipos de mediación y las segundas a las capacidades que deben tener o desarrollar para realizarlas adecuadamente, aunque en la práctica ambas categorías se solapan. La mediación es al mismo tiempo un trabajo individual y un trabajo en equipo: lo realiza cada mediador a nivel personal, pero teniendo en cuenta a los demás. Por eso, un buen equipo de mediación será un equipo con diversidad de perfiles en relación con los campos de conocimiento (arte, diseño, humanidades, ingeniería, ciencia, etc.), pero en la medida de lo posible deberán desempeñar las siguientes funciones y contar con las habilidades que se describen más abajo.



1. Funciones de la mediación

Acoger

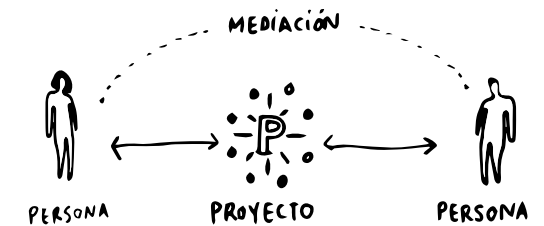
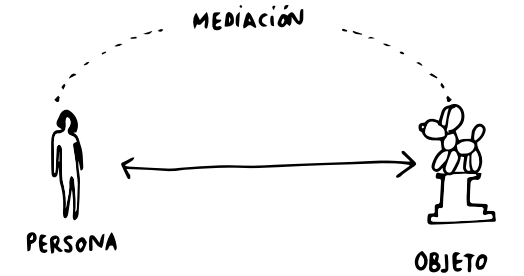
Es la función del primer contacto. Cuando una persona entra en un espacio desconocido, ha de sentirse acogida y encontrar a alguien a quien dirigirse. En ese momento es clave la capacidad de comunicación y escucha del o la mediadora. Debe captar las expectativas y los intereses de esa persona y tener en cuenta sus necesidades, si muestra interés por algún proyecto o prefiere descubrir el lugar a su ritmo. Y a partir de ahí, orientarla en su primera experiencia, ayudándola a imaginar cuál puede ser su relación con el centro, de qué manera puede participar en él y hacerlo suyo.

La persona encargada de la mediación debe conocer bien el funcionamiento del centro: las actividades y proyectos en marcha, el equipo de trabajo y las relaciones con otras organizaciones, pero también los intereses de otros usuarios que pueden tener relación con los de ese visitante. Además, en la acogida se debe introducir el modo de funcionamiento de la institución, que, aquí también, habrá de expresarse con un lenguaje adaptado al perfil del o la visitante. Es decir que, además de transmitir cierta información, habrá que *traducirla* a diferentes registros. La acogida es una función aparentemente sencilla, pero cuidadosa, pues supone amoldarse a las necesidades de cada persona.

Por último, acoger incluye también el cuidado del espacio para que sea accesible e inclusivo, desde los paneles informativos hasta la disposición del mobiliario, atendiendo a todos los elementos que median entre la persona visitante y el centro en ese primer contacto.

Acompañar

Si la función de acoger se refiere al primer contacto, la de acompañar se ocupa de lo que ocurre después con los usuarios que acuden regularmente al centro. Por un lado,



el acompañamiento es una prolongación de la acogida, pues se trata de crear un ambiente cordial y hospitalario, en el que todo el mundo se sienta cómodo y sepa cómo encontrar lo que necesita. En este sentido, el acompañamiento incluye todas las funciones de la acogida pero continuadas en el tiempo.

Pero además, para quienes participan en proyectos o grupos de trabajo estables, el acompañamiento supone un seguimiento de



baja intensidad, adaptado a cada caso. Esto incluye, en primer lugar, apoyo logístico para facilitar el acceso a materiales y equipos, aportar información técnica y responder necesidades prácticas. En segundo lugar, velar por una buena dinamización de los grupos, es decir, asegurarse de que funcionan correctamente y poseen buenas metodologías de trabajo. Esto no significa que el o la mediadora sea la encargada de dinamizar los grupos, se trata más bien de detectar las necesidades que se den a ese nivel y ayudarles a responder a ellas. En tercer lugar, el seguimiento de baja intensidad implica estar pendiente de la continuidad de los proyectos, de su evolución y sus ciclos de vida (mo-

mentos de mayor o menor actividad, cambios de orientación, cambios de las personas que los componen, etc.), sabiendo que todos son distintos y pasarán por diferentes fases a lo largo del tiempo.

Por último, desde la mediación se incentiva y se supervisa la documentación y comunicación de los procesos: cada grupo o proyecto está encargado de documentar su trabajo (en un espacio *online* o en redes sociales), de relatar las conexiones que genera (vínculos con grupos afines, participación en actividades) y de mantener un archivo de su evolución. Los mediadores y mediadoras tratan de acompañar estas labores, aportando herramientas y velando por

que la documentación y comunicación estén debidamente actualizadas.

Parte del acompañamiento consiste en transmitir a los grupos una serie de normas de uso que den lugar a una corresponsabilidad respecto al proyecto general de Medialab y al espacio común: los usuarios deben contribuir a cuidar el espacio y las relaciones que se dan en él, siendo también, a su manera, mediadores del conjunto del proyecto. Cada grupo es un experimento de autoorganización, y el acompañamiento está ahí para ayudar a que eso suceda, facilitando todo lo posible su autonomía.

Conectar

La tarea de conectar se refiere a favorecer las relaciones entre lo que ya está ocurriendo en el centro entre personas, proyectos, grupos e ideas. Aunque muchas conexiones ocurren espontáneamente, sin necesidad de que nadie intervenga, no siempre es así. A veces es necesario favorecerlas de manera más activa. Imaginar esas posibilidades y hacerlas realidad es parte del trabajo de mediación.

En Medialab, como en muchos centros culturales, hay una abundancia de actividades sobre una diversidad de temáticas que, además, a menudo ocurren de forma simultánea. Un escenario complejo en el que no es fácil orientarse. Hay que conocer a fondo todo lo que está pasando, desde el programa hasta el organigrama, para saber con precisión quién hace qué, así como el contexto sociocultural en el que se desenvuelve la institución a nivel local, nacional, internacional. Además, el mediador o la mediadora ha de comprender los temas sobre los que trabaja cada grupo, así como los saberes y las capacidades de sus integrantes, de manera que las conexiones que se activen completen sus conocimientos. También es importante entender el momento en el que se encuentra un proyecto. Los que acaban de empezar necesitan poner en marcha vínculos distintos de aquellos que están en una fase más madura, hay cone-

xiones que sirven para enriquecer procesos largos, en proyectos y grupos con una actividad continuada, otras que aportan aprendizajes específicos, y otras que tienen más sentido en actividades puntuales (como talleres, charlas o eventos), pues suponen una oportunidad para encuentros inmediatos.

Aquí tampoco hay recetas únicas. Conectar proyectos y personas implica contar con un buen mapa del ecosistema del centro, lo más completo y actualizado posible, y ser capaz de visualizar posibilidades en función de cada circunstancia. Una tarea que requiere observación, conocimiento y creatividad.

Investigar

El equipo de mediación está encargado de mapear agentes para ampliar redes y conexiones, de fortalecer sus conocimientos sobre las actividades, así como de aportar su propio bagaje de conocimientos, prácticas y redes. Todo ello tanto de una manera formal, mediante propuestas al programa y a los grupos de trabajo, como informal, alimentando relaciones con las personas usuarias y dentro de la organización. La mediación conlleva una parte de estudio, indagación, desarrollo continuo de saberes y capacidades destinados a nutrir el proyecto general. Es una tarea de aprendizaje constante y formación continua, en diálogo con la vida del centro y sus distintas líneas de actuación.

Una particularidad de Medialab, sobre la que volveremos más adelante, es que los mediadores y mediadoras desarrollan, durante su estancia, un proyecto de investigación vinculado con alguna de las líneas de trabajo del centro. Por eso hablamos de *mediación-investigación*, entendiendo que esa segunda dimensión añade valor a su trabajo en un sentido doble: aportan saberes al conjunto de la institución y se sirven de la mediación para profundizar en sus respectivos campos de estudio. La investigación no se entiende como una actividad solitaria, pues se enriquece a través de la mediación, y la relación

con los visitantes se convierte en un elemento más de la investigación. Y ambas, investigación y mediación, han de ser debidamente documentadas.

Invitar

La función de invitar se orienta a la mediación externa, de puertas hacia fuera, con el objetivo de abrir el laboratorio ciudadano a mundos desconocidos o menos presentes en su ecosistema. Incluye alimentar relaciones con otros agentes, ya sean individuos u organizaciones, buscar colaboradores y promotores de proyectos e identificar saberes, enfoques o sensibilidades distintas, que enriquezcan lo que ocurre en el laboratorio y lo hagan más diverso, tanto en lo que respecta a las actividades como a las personas usuarias. Si bien esa variedad ha de buscarse a todos los niveles, es importante mirar hacia el contexto local y observar en el entorno inmediato qué personas, colectivos o instituciones pueden convertirse en usuarios del centro o aportar conocimientos o experiencias relevantes.

Saber invitar –a quién invitar, cuándo y para qué– es una tarea necesaria en todo momento, pero especialmente para apoyar la continuidad de los proyectos y grupos de trabajo, pues a menudo esas conexiones permiten que estos sigan desarrollándose en otros contextos, más allá de su relación con el centro o el laboratorio ciudadano.



2. Habilidades para la mediación

Sociales e interpersonales

Empezamos con algo que parece una obviedad: para ser un buen mediador o mediadora es importante tener desenvoltura y facilidad de palabra, y saber romper el hielo, mantener diferentes tipos de conversación y tratar con gente de perfiles diversos con naturalidad. Pero también son necesarias habilidades más sutiles, como la empatía o capacidad para ponerse en el lugar de la otra persona y entender sus circunstancias, y la escucha activa, que permite generar un clima de confianza y cordialidad en el que cualquiera pueda expresarse. Es clave saber leer rápidamente las situaciones: la manera de ser de las personas, las relaciones entre ellas, sus potencialidades, intereses y expectativas.

Una buena mediación no es aquella que ocupa todo el espacio de palabra o lidera las relaciones interpersonales, aunque es importante hacerlo cuando es necesario, sino la que crea el ambiente para que las otras personas socialicen del modo más adecuado para ellas. Es una habilidad que requiere sensibilidad y atención a los detalles.

De comunicación

Igual que las habilidades interpersonales, las de comunicación se dan por supuesto en las personas que se dedican a la mediación. Han de tener facilidad para expresarse oralmente y por escrito, y para transmitir información de manera clara y estructurada. Pero además deben adaptar el lenguaje a cada situación, saber trasladar una misma idea a diferentes tonos y registros, desde los más informales hasta los más expertos. En el caso de Medialab, es particularmente importante traducir su filosofía o modos de hacer, haciéndolos comprensibles para todo tipo de personas. Se recomienda evitar las jergas especializadas o los términos técnicos cuando

no sean necesarios, y ser muy conscientes de que a veces el lenguaje crea distancias de autoridad, barreras entre los que consideran que saben y los que consideran que no. Un concepto importante se puede comunicar de muchas maneras, a veces incluso sin necesidad de nombrarlo. Y, al revés, hay que poder expresarse con toda precisión cuando la situación lo requiera: conocer bien los temas de los que se está hablando, con todos sus matices y complejidades.

Además, para informar correctamente es necesario haber entendido bien lo que la otra persona desea o necesita. Por ello las habilidades comunicativas están muy vinculadas con la escucha activa, que se refiere, no solo a lo que se dice de manera expresa, sino también a lo que se manifiesta de manera más sutil mediante gestos, tonos, posturas y otras formas de lenguaje no verbal.

De facilitación de grupos

En el caso de Medialab, los proyectos se articulan a través de grupos de trabajo, por lo que las habilidades de facilitación son importantes. En los grupos, la mediación facilita la autoorganización y cumple un papel de sensor: supervisa el funcionamiento del trabajo colaborativo y detecta las dificultades o conflictos, ayudándolos a resolverlos por sus propios medios, siempre que sea posible. Aprender a gestionar las diferencias es parte del desarrollo de cada grupo, por lo que cuanto mayor sea su autonomía, mejor. El objetivo es conseguir que haya un ambiente cercano, casi familiar, en el que todo el mundo se sienta cómodo, teniendo en cuenta –y esto es importante– que todas las personas no son iguales ni se relacionan de la misma manera, y es frecuente que se den asimetrías o desequilibrios de poder por razón de género, edad, raza, cultura, origen, nivel educativo o valores. La facilitación de grupos a veces supone ayudar a «mediar en la diversidad» teniendo en



cuenta que las condiciones de cada cual son diferentes. Es útil aportar metodologías de participación y distribución de turnos de palabra, dinámicas grupales, herramientas para el trabajo colectivo presencial y *online*, pero, como decíamos antes, favoreciendo siempre la autonomía de los grupos.

En ocasiones, la facilitación también es necesaria entre los propios grupos y entre las comunidades de usuarios y la organización del centro, pues aquí también se pueden dar diferencias a causa de las posiciones que ocupa cada cual.

Creativas

La creatividad es transversal a todas las demás habilidades. Desde las relaciones personales a la comunicación, pasando por la coordinación de tareas o la resolución de problemas, la creatividad permite sacar las cosas de su sitio e imaginar posibilidades, conexiones o soluciones que no son obvias a primera vista. Aporta puntos de vista distintos y ayuda a evitar respuestas automáticas, abriendo otras vías de pensamiento o acción. Sirve para traducir ideas en distintos lenguajes, para impulsar relaciones y para imaginar vínculos entre personas y proyectos que no sean una simple suma de partes, sino que creen situaciones nuevas y singulares. Incluso las tareas de organización y logística se benefician cuando se enfocan de manera creativa: un problema puede resolverse de manera imaginativa, una misma situación puede dar lugar a respuestas que nadie espera y abrir escenarios inesperados.

La creatividad es especialmente importante porque, como decíamos, las tareas de mediación en laboratorios ciudadanos nunca están estrictamente pautadas. Son un ejercicio constante de entender lo que está ocurriendo –en los proyectos, en las relaciones entre personas, en la propia organización– y buscar respuestas acordes a las circunstancias.


Organizativas y técnicas


Las habilidades organizativas que se requieren en la mediación son muy variadas, pues tienen que ver con acompañar procesos abiertos, en los que no se sabe bien lo que va a pasar, ya que muchas veces no hay un plan trazado, sino que este se va conformando a medida que se avanza. Por ello, hay que saber gestionar proyectos distintos de forma simultánea, coordinar equipos, administrar recursos, supervisar calendarios y tiempos de trabajo, moverse entre tareas y tiempos que a veces se solapan, organizándolos en función de prioridades y necesidades cambiantes, ser capaz de anticipar situaciones, visualizar distintos escenarios y tomar la iniciativa con proactividad. Es un equilibrio entre distintas habilidades: la de trabajar de manera estructurada y con cierta planificación, y la de reaccionar ante los imprevistos, adaptándose constantemente a los cambios, tanto en los proyectos como en la propia organización.


Dentro de las habilidades organizativas se incluye el manejo de herramientas digitales de comunicación y gestión colaborativa de proyectos (calendarios, edición de textos, etc.), así como el manejo básico de dispositivos electrónicos como proyectores, altavoces o conexiones wifi. Hay que velar por que esas necesidades logísticas estén cubiertas, aportando a usuarios y grupos todo lo que requiera su actividad.





HISTORIAS CRUZADAS


- 


LA VISITANTE CASUAL
- 

EL QUE VUELVE CON SU NIETA
- 

EL QUE NO ENTIENDE NADA PERO QUIERE FORMAR PARTE
- 

LAS ESTUDIANTES MOTIVADAS QUE MONTAN UN GRUPO DE TRABAJO
- 

LA QUE LLEGA COMO PARTICIPANTE Y ACABA UNIÉNDOSE A UN GRUPO
- 

EL MEDIADOR QUE CONECTA NUEVOS PERFILES CON MEDIALAB
- 

EL PERCUSIONISTA QUE HABLA SOBRE MEDIALAB





Experiencias de mediación continuada y mediación temporal

Por su temporalidad, se pueden distinguir dos maneras de abordar la mediación: la mediación estable o en ciclos largos para una institución pública y la mediación temporal para un proyecto específico.

A modo de ejemplo, proponemos explorar la mediación permanente a través del programa de mediación-investigación en Medialab Prado, y la mediación temporal a través de acciones puntuales como las que se dan en el programa Experimenta Distrito, en el que durante cinco o seis meses se pone en marcha una experiencia de laboratorio ciudadano en un barrio de la ciudad.

Mediación-investigación: una experiencia de mediación continuada

Desde 2005, Medialab cuenta con equipos de mediadores culturales, pero es con la apertura de la sede en la antigua serrería en 2013 cuando se inicia el proyecto de mediación-investigación como tal. Esta es la mediación que se realiza en Medialab con las personas que acuden día a día al centro: visitantes, usuarias puntuales o habituales, comunidades que colaboran en proyectos particulares y, sobre todo, grupos de trabajo, cada uno de los cuales tiene adjudicado un mediador de referencia. Es un tipo de mediación estable y en un espacio permanente.

Desde octubre de 2018, los trabajadores y las trabajadoras del equipo de mediación-investigación están vinculados con Medialab Prado mediante un contrato laboral por obra de dos años de duración. Los mediadores y las mediadoras-investigadoras desarrollan las funciones que comentábamos antes, y además llevan a cabo su propio proyecto de investigación, asociado a alguna de las líneas de trabajo del centro. Esta investigación se relaciona con Medialab en un sentido doble. Por un lado, a través de su investigación, el mediador aporta al centro sus propias temáticas de trabajo y ámbitos de interés, sus redes y grupos de afinidad, sus saberes prácticos o modos de hacer. Como en todo proceso de investigación, hay un descubrimiento constante de ideas y orientaciones que nutren la vida de la organización. Y en sentido inverso, lo que ocurre en el centro alimenta la investigación: las actividades que se celebran, las personas y comunidades que pasan por ahí, los intercambios o colaboraciones, formales o informales, todo ello amplía el marco de la investigación, lo completa o lo matiza con otras perspectivas. Es una relación de ida y vuelta.

Los mediadores-investigadores tienen además un seguimiento en forma de tutorías:

una individual –y se intenta que con carácter quincenal– por parte de la persona que coordina el departamento de mediación para revisar tareas y problemas, y buscar conexiones con otros programas en marcha; y otra grupal, un par de veces al año, para poner en común con el resto del equipo de mediación.

Durante esos dos años, el proyecto de investigación avanza desde su formulación inicial hasta una versión más avanzada, fruto de todos esos intercambios. En algunos casos la investigación acaba ahí, en otros continúa más allá o se reformula a partir de esa experiencia².



² Algunos de los proyectos de largo recorrido de Medialab, como Wikiesfera o Autofabricantes, han surgido de experiencias de mediación-investigación. Para mayor información sobre ellos, ver la sección «Proyectos y comunidades».

Mediación en Experimenta Distrito: una experiencia de mediación temporal

Experimenta Distrito es un buen ejemplo de mediación para un proyecto específico, ya que al realizarse en otro lugar requiere de una mediación partiendo de cero. Experimenta Distrito es un programa de laboratorios ciudadanos temporales iniciado por Medialab en 2016³. El programa parte de una convocatoria de propuestas destinadas a mejorar la vida del distrito o de sus barrios. Las propuestas seleccionadas se desarrollan de manera intensiva durante dos fines de semana separados por dos o tres semanas en las cuales los grupos avanzan por su cuenta.

Durante esos fines de semana tienen lugar los talleres de producción o prototipado, en los que el objetivo es materializar el proyecto en un prototipo, como primer paso para su posible implantación. Un elemento característico de estos talleres de prototipado, común a todos los talleres de Medialab, es que el desarrollo de los prototipos no recae solo en quienes presentan la propuesta inicial, sino que ha de ser gestado de manera colaborativa por un grupo de personas que se involucran a través de una convocatoria de colaboración. Todas ellas –promotoras de la propuesta y colaboradoras– conforman un equipo de trabajo que dará forma al prototipo final.

Aquí, la mediación está determinada por las circunstancias del programa. No son las usuarias las que acuden a Medialab, sino al revés, es la institución la que se acerca a los vecinos y vecinas de un barrio y a las iniciativas ya existentes en un contexto dado. Tampoco existe un único espacio de referencia, sino que el programa se desarrolla en diferentes lugares:

asociaciones, espacios comunitarios, al aire libre, espacios públicos, etc. Y la mediación no es continuada en el tiempo, sino circunscrita a unos plazos (normalmente, seis meses) y unos objetivos concretos. Además, los perfiles de los y las participantes son más variados que en el espacio de Medialab.

En Experimenta Distrito, cada nueva edición supone empezar desde cero. Por eso, una parte importante del trabajo es anterior al inicio del taller y consiste en conocer el entorno en el que se va a trabajar: mapear personas e iniciativas, con sus necesidades o puntos en común, animarlas a presentar ideas y a hacer llegar la convocatoria a sus comunidades. El equipo de mediación resuelve dudas, ayuda a convertir ideas en propuestas y organiza actividades de difusión. En suma, se encarga de conectar el programa con la realidad del barrio. Un trabajo sutil y de profundidad, que requiere escucha y habilidades interpersonales.

Durante los talleres de prototipado, el equipo de mediación acompaña todo el proceso, desde la propuesta inicial hasta el prototipo, con la ayuda de personas encargadas de mentoría que aportan dinámicas y metodologías de trabajo. El mayor reto es llegar al prototipo final manteniendo un buen clima de colaboración: que todas las aportaciones sean escuchadas, que haya un verdadero intercambio de experiencias y que las diferencias se resuelvan de manera constructiva. Otro reto tiene que ver con que la experiencia de Experimenta Distrito se integre en la institución que acoge el programa y que continúe funcionando en el futuro como un laboratorio ciudadano, o al menos con alguna de sus prácticas.

³ Experimenta Distrito se ha desarrollado en diferentes distritos de la ciudad de Madrid (Villaverde, Fuencarral-El Pardo, Moratalaz, Retiro y Puente de Vallecas) y en otras ciudades, como Experimenta Ciudad de México y Valle Bravo, en México, o en Burgos y Valladolid en España. Sobre Puente de Vallecas Experimenta, ver la sección «Proyectos y comunidades». Más información en <https://www.experimentadistrito.net/>.

Otros consejos y reflexiones

Granularidad de la participación

La granularidad de la participación hace referencia a que en la construcción colectiva de un proyecto exista una variedad de puntos de entrada y modos de implicación. Personas diferentes que tienen conocimientos e intereses distintos pueden querer participar en mayor o menor medida y contribuir de diferentes maneras a lo que se está construyendo. Wikipedia es un buen ejemplo de iniciativa que combina diferentes formas de participación, grados de implicación y niveles de especialización. Tan importante es el trabajo de los editores que inician o editan artículos completos, como el de aquellos que corrigen erratas o mejoran la puntuación, o el de los usuarios lectores, que son la mayoría.

La granularidad de la participación no implica que cualquier forma de participación sea posible en todo momento. Cada grupo de trabajo debe decidir el grado de apertura de su proyecto en cada momento. En las fases iniciales del proyecto es más fácil incorporar nuevos miembros, y cuando se está implementando un prototipo, tal vez lo que se busque sean personas que quieran probarlo y hacer comentarios.

Las participaciones puntuales también son relevantes. En los laboratorios ciudadanos suele ocurrir que una persona que no es integrante de un grupo sea invitada a contribuir para un aspecto particular de un proyecto, por sus conocimientos o su experiencia. Estas modalidades de participación localizada, que aportan una perspectiva o un saber concreto, pueden ser claves en la trayectoria de un proyecto sin traducirse necesariamente en una presencia regular. También es tarea de la mediación fomentar este tipo de intervenciones cuando haga falta.

El hecho de que la participación sea voluntaria y no remunerada favorece la autoorganización, pero puede dar lugar a males cuando lo que se aporta en un proyecto

se corresponde con las propias capacidades profesionales y los participantes se sienten solo como ejecutores de tareas dentro de un plan que ellos no han contribuido a definir, tal y como sucede en muchos trabajos, pero en este caso, además, sin remunerar. Si bien es cierto que los límites son difusos, es responsabilidad del promotor del proyecto y del grupo que no haya personas que se sientan como meras ejecutoras. La mediación aquí debe asumir un rol de supervisión y cuidado para que no haya malentendidos.

Arquitectura y espacios

La arquitectura de un lugar condiciona las relaciones y los usos que se producen en su interior. La arquitectura de un laboratorio ciudadano debe favorecer la colaboración y la experimentación, ser acogedora y hospitalaria e invitar a quedarse.

Una arquitectura acogedora será aquella que permita muchos tipos de usos, sin barreras de accesibilidad, con una buena señalética, espacios privados o aislados del ruido, lugares intermedios y de tránsito, etc. Además, ha de poder ser modificada en función de los usos, con espacios reconfigurables en los que esté permitido desplazar el mobiliario, cambiar la ubicación de los equipos técnicos y dejar huella, es decir, que los espacios sean reapropiables, dinámicos y vivos.

Todo lo anterior se aplica también a las infraestructuras digitales: las tecnologías de comunicación y documentación como *mailing*, web, redes sociales, sistemas de *streaming* y archivos, pero también a las tecnologías de tipo político o jurídico, como las normas de funcionamiento o las políticas de transparencia. Todas ellas son infraestructuras intangibles, no tan evidentes como las infraestructuras físicas, pero fundamentales para que lo que ocurra en el centro sea abierto y accesible.

De lo accesible a lo replicable

Por su orientación al bien común, los proyectos que se realizan en los laboratorios ciudadanos han de ser no solo accesibles, sino potencialmente replicables, de modo que cualquiera pueda seguir trabajando en ellos, ampliarlos, modificarlos e implementarlos en otros contextos, y para ello se anima a que los proyectos o prototipos utilicen licencias libres (las más comunes son las Creative Commons, pero existen otras) o se ofrezcan al dominio público. El uso de estas licencias aumenta su alcance y replicabilidad en otros contextos, y promueve redes de colaboración. Por eso es tan importante que los proyectos estén bien documentados, pues solo así se garantiza que efectivamente una idea pueda ser reapropiada y aplicada a otras situaciones. Incentivar la replicabilidad de los proyectos también es tarea de la mediación.

La dificultad de equilibrar tiempos y necesidades

Los mediadores desempeñan muchas funciones y tareas, y no es fácil decidir cuánto tiempo se dedica a cada una. Por eso, una dificultad habitual es aprender a manejar los tiempos. La mayoría necesita una combinación de tiempos largos, para los procesos que requieren más maduración o desarrollo (como la investigación, la ideación o la creación de redes), y tiempos cortos o incluso muy cortos, para situaciones que han de ser resueltas en lo inmediato, cuando aparece alguna urgencia u oportunidad que demanda una reacción rápida. Una buena mediación es capaz de comprender y adaptarse a esas temporalidades, en las que se añaden además los diferentes ritmos de las personas, las organizaciones y los agentes implicados.

Pero hay que tener en cuenta que el mediador no es un colaborador más. Debe mantenerse cerca y disponible, pero en la medida justa, sin crear dependencias y facilitando

la máxima autonomía de los equipos, pues, a medida que el proyecto evolucione, requerirán otro tipo de acompañamiento.

Otro desafío es dar con el equilibrio entre una visión planificadora, que ofrezca seguridad de una manera sostenida en el tiempo, y una actitud flexible y espontánea, que permita a los proyectos encontrar su ritmo, adaptarse a las circunstancias, aprovechar oportunidades y dinámicas emergentes; es decir, que lo inesperado se incorpore a la vida del grupo de manera natural y productiva y que los procesos reposen antes de volver a tomar impulso. Esto supone ser estructurado, pero no rígido, saber planificar y saber romper la planificación, y también reservar tiempos para lo lúdico, lo festivo y lo aparentemente improductivo, donde se generan otro tipo de vínculos. Estos equilibrios son difíciles de medir –e imposibles de planificar–, pero saber jugar con ellos forma parte de una buena mediación.

Relación con otras áreas

A veces es difícil saber hasta dónde llega la mediación. Por un lado, porque todo es potencialmente un factor de mediación: el programa, la arquitectura, la web, el equipo humano, desde la seguridad hasta el departamento administrativo..., todas las áreas del centro contribuyen al ambiente que se respira en él. Y por otro lado porque, como decíamos al principio, una de las claves de los laboratorios ciudadanos es que la mediación no se concibe como una tarea complementaria, sino de manera integral. Esto conlleva relaciones de interdependencia con prácticamente todas las áreas del centro, pero de manera particular con dos de ellas: programación y producción.

En los laboratorios ciudadanos, la programación viene de varios sitios: del área específicamente dedicada a programación, de los proyectos y grupos de trabajo, de propuestas externas y del equipo de mediación. Aquí hay que diferenciar entre la programación de

talleres de prototipado colaborativo orientados a la producción y la programación de actividades como conferencias, talleres de formación, conciertos o exposiciones. Estas últimas pueden ser un complemento, enriquecer el desarrollo de los proyectos y funcionar como una vía de entrada a nuevos participantes. Pero si se dedica demasiado tiempo y recursos a este tipo de actividades, la función principal del laboratorio ciudadano de ofrecer lugares para la colaboración, la experimentación y la creación colectiva de proyectos se puede ver afectada. Otra interdependencia fuerte se da con el área de producción. El equipo de mediación no es el encargado de las tareas logísticas, pero, al estar en contacto permanente con usuarias y grupos de trabajo, es quien debe identificar sus necesidades y transmitir las. Además, en la práctica, muchas veces deberá responder a estas necesidades cuando no haya nadie más disponible o cuando la propia dinámica de la actividad necesite una reacción inmediata. Eso significa también ser «un buen anfitrión». Es cierto que las tareas logísticas son repetitivas y cargan el día a día del equipo (a diferencia de las creativas o de sociabilidad, que son más estimulantes y están mejor valoradas), pero unas y otras han de estar igualmente cubiertas y repartidas entre todo el equipo.

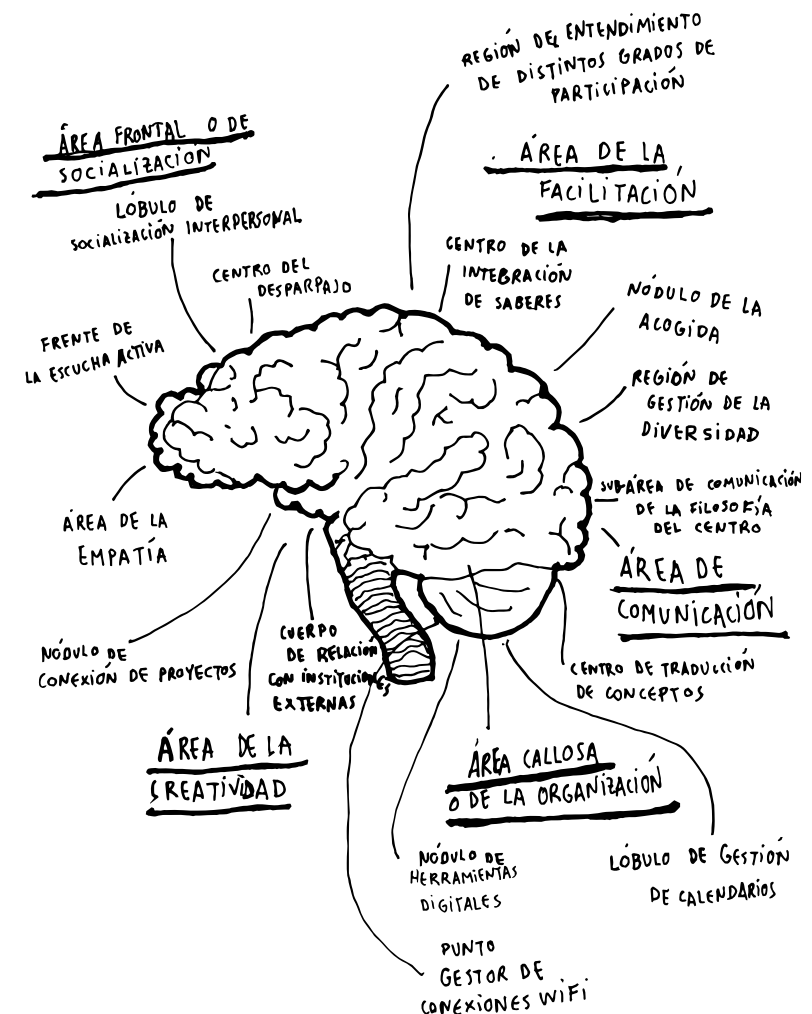
En suma, aquí tampoco hay soluciones únicas, sino que en cada caso habrá que medir hasta dónde se puede y debe llegar. La mediación debe buscar un intercambio fluido con las áreas de producción y programación, pero sin ser absorbida por ninguna, manteniendo su especificidad y sus tiempos y sin caer en relaciones de jerarquía. Una buena mediación se hará sentir en las relaciones del centro hacia afuera o hacia sus comunidades de usuarias y hacia dentro, en la relación transversal entre áreas. Es un reto difícil, pues supone avanzar en el aprendizaje de cómo colaborar también en el interior de la organización.

Condiciones de trabajo

Una característica de muchos centros culturales es que los equipos de mediación no son personal fijo, sino contratado por empresas externas. Es una paradoja de las instituciones culturales: la mediación se presenta como un elemento clave, pero a veces tiene con los centros una vinculación frágil, externalizada o precaria. Para una buena mediación es fundamental que exista estabilidad institucional y estructural: buenas condiciones laborales, equipos de trabajo estables y bien organizados, un presupuesto suficiente e infraestructuras adecuadas a las tareas que se han de realizar.

En Medialab, además, la contratación es temporal, vinculada con el desarrollo de un proyecto de investigación durante un plazo de dos años (como se explica en el apartado “Mediación-investigación: una experiencia de mediación continuada”). Este cambio regular del equipo de mediación presenta ventajas y desventajas. Por un lado, cada equipo debe empezar de cero, lo que supone renunciar a la experiencia adquirida por el anterior y construir de nuevo las relaciones personales con los usuarios y el equipo de gestión. Cada mediador o mediadora es un perfil diferente y aporta elementos singulares a los proyectos con los que trabaja y a la institución en su conjunto, y por eso nunca puede sustituirse completamente por otro. Cada uno es, de algún modo, irremplazable. Pero, por otro lado, la rotación aporta diversidad y permite que diferentes tipos de personas adquieran experiencia en este tipo de tareas. Enriquece y refresca los equipos. Por otro lado, la mediación es una actividad exigente, con tareas mecánicas o repetitivas y que demanda grandes dosis de atención y entusiasmo que no todo el mundo está dispuesto a desempeñar durante periodos muy prolongados. En el caso de la mediación-investigación, hay que tener en cuenta además su dimensión formativa: es una experiencia temporal porque es una experiencia de aprendizaje e inmersión en un

entorno de trabajo específico, en el que uno se familiariza con ciertas formas de trabajar, con redes de agentes, con todo un ecosistema. Una experiencia intensa y potencialmente transformadora, tanto para el mediador o la mediadora como para la organización.



Algunas conclusiones

En este manual hemos hecho un esfuerzo por acotar y profundizar en lo que significa mediación en los laboratorios ciudadanos, pero todo media en la relación entre un centro cultural (u otro tipo de organización) y su entorno. Como decíamos al inicio, mediar consiste en ser un buen anfitrión: acoger, acompañar y cuidar de las personas y los procesos, teniendo en cuenta que el contexto y las necesidades son siempre diferentes. Es, en suma, una forma de hospitalidad.

El trabajo de mediación se parece también a lo que en horticultura y, sobre todo, en permacultura se conoce como «cultivar suelo»: la labor destinada a crear el sustrato adecuado para el cultivo, una tierra rica en nutrientes y microorganismos, fértil y equilibrada. Es un trabajo lento y de largo recorrido, a veces invisible, pero fundamental para la germinación y el crecimiento de las plantas. Cuando se cultiva el suelo, los frutos llegan por añadidura.

Cultivar suelo es una tarea ligada al territorio, en la que se aplican principios de diseño adaptados a cada caso, se tienen en cuenta asociaciones beneficiosas para la diversidad y se desarrolla un método singular a partir de la observación y los aprendizajes acumulados.

Como ocurre en un huerto colectivo, el laboratorio ciudadano es un espacio imperfecto, vivo, en construcción permanente y que llama a la acción dentro de una comunidad, un lugar en el que cada día ocurren cosas diferentes, cambian las personas, los objetivos, las tareas y las prioridades. En este contexto, la mediación es todo aquello que proporciona las claves para involucrarse y participar.

De la misma manera, los centros culturales también son todos diferentes. Cada uno es un ecosistema único y singular que deberá encontrar su propio modelo de mediación. Este manual recoge algunas ideas básicas surgidas del contexto concreto de Medialab, pero en ningún caso con vocación de plantear

un modelo único, válido en todos los casos. Lo interesante de los laboratorios ciudadanos es precisamente que están a la escucha de sus respectivos entornos. Crear un modelo de mediación propio, basado en sus necesidades y comunidades, mediante un proceso de ensayo y error permanente, forma parte de la vida de un laboratorio ciudadano.

Materiales y referencias

MATERIALES SOBRE MEDIACIÓN EN LA WEB DE MEDIALAB PRADO

Modelo de mediación-investigación en Medialab Prado, proyectos y equipos:

<https://www.medialab-prado.es/programas/mediacion-investigacion>

<https://www.medialab-prado.es/videos/programa-de-mediacion-mlp>

Jornadas Pensar la Mediación (de octubre de 2011 a mayo de 2012)

<http://pensarlamediacion.medialab-prado.es/>

<https://www.medialab-prado.es/actividades/hacer-mundos-sesion-de-balance-sobre-las-jornadas-de-mediacion>

Café-mediación «¿Es la mediación cultural una práctica creadora?», organizado por AMECUM (29 de septiembre de 2016)

<https://www.medialab-prado.es/actividades/cafe-mediacion-es-la-mediacion-cultural-una-practica-creadora>

Vídeo *Mediación en Medialab*, de Julio Albarrán (2017, 5' 52'')

<https://www.medialab-prado.es/videos/mediacion-en-medialab>

«Mediación Sherpa (I): Fuencarral, un sistema montañoso de islas» (20 de marzo de 2018)

<https://www.medialab-prado.es/noticias/mediacion-sherpa-i-fuencarral-un-sistema-montanoso-de-islas>

«Impresiones de Madrid Escucha desde la mediación» (27 de julio de 2018)

<https://www.medialab-prado.es/noticias/impresiones-de-madrid-escucha-desde-la-mediacion>

Vídeo *Mediación en código abierto*, de Raúl Oliván (2017, 7' 34'')

<https://www.medialab-prado.es/videos/mediacion-en-codigo-abierto>

PODCAST

Carolina León y Elena Cabrera, *¿Quieres hacer el favor de leer esto, por favor?*, programa 95:

«Mediadores, hacedores de mundos», 24 de noviembre de 2011.

Disponible en <http://www.quiereshacerelfavor.es/?p=1172>

LIBROS Y PUBLICACIONES

Cevallos, A., y Macaroff, A., *Contradecirse una misma: museos y mediación crítica*, Quito, Edilesa, 2015.

Fontdevila, Oriol, *El arte de la mediación*, Bilbao, Consonni, 2018.

Pedagogías Invisibles, Foto fija: sobre la situación de la mediación cultural en el Estado español, 2018-2019, Fundación Daniel y Nina Carasso y Pedagogías Invisibles, 2018.

Collados, A., y Rodrigo, J. (eds.), *Transductores 1: pedagogías colectivas y políticas espaciales*, Granada, Centro José Guerrero (Diputación Provincial de Granada), 2010.

Disponible en <https://issuu.com/blogguerrero/docs/transductores>

—, *Transductores 2: pedagogías en red y prácticas instituyentes*, Granada, Centro José Guerrero (Diputación Provincial de Granada), 2012.

Disponible en <http://blogcentroguerrero.org/wp-content/uploads/2014/02/Transductores-2-interiores.pdf>

—, *Transductores 3: prácticas artísticas en contexto. Itinerarios, útiles y estrategias*, Granada, Centro José Guerrero (Diputación Provincial de Granada), 2015.

Disponible en <https://transductores.info/properties/transductores-3/>

VV. AA., *Educación expandida*, Sevilla, ZEMOS98, 2012.

Disponible en http://www.zemos98.org/descargas/educacion_expandida-ZEMOS98.pdf

Han integrado los equipos de mediación de Medialab Prado:

De 2006 a 2011:

Álex Narvárez, Ana Franco, Ana Romeral, Antía Vilela, Clara Domínguez, Daniel Fernández, Daniel González, Daniel Santiago, Eduardo Pinillos, Esperanza Portillo, Frédérique Muscinési, Gabriel Lucas, Irene Vicente, Jara Rocha, Lara Cano, Laura Limón, María Botella, María Iglesias-Sarria, Maura Sánchez Escudero, Pablo García, Patricia de Andrés, Patricia Domínguez Larrondo, Paula Pallares, Rocío Lara, Rosa Suárez, Sibley Labandeira, Sonia Martínez.

De 2012 a 2013:

Alma Orozco (Funcionamientos: diseño abierto desde la diversidad funcional), David Rodríguez (FoodLab: creando la sitopia / Hacer Barrio), María Perulero (Economías del Procomún), Mónica Montoya (Estación Flúor), Myriam Cea (Gráfica Libre), Roberto Flórez (Restaurando Relaciones), Sara Alvarellós (Hardware Creativo), Sergio Galán (CCode).

De 2014 a 2015:

Inés Bebea (Aprendizajes: educación digital crítica), Lorena Ruiz (Cuidados), Marta G. Franco (TeenFavs), Nacho Cossío (Tecnología Creativa), Nuria del Río (Financiando la Nueva Complejidad Social), Patricia Horrillo (Periodismo Ciudadano), Silvia Nanclares (Libro Libre).

De 2015 a 2017:

Chema Blanco (PermaSource), Diana Canela (La Trastienda de la Gobernanza), Elisabeth Lorenzi (Textil en Abierto), Francisco Díaz (Autofabricantes), Jesús Jara (Tecnologías de lo Sonoro), Julián Pérez (Stream y Procesos Creativos), Julio Albarrán (Cronicalab), Mar Delgado (Filobótica), Sara San Gregorio (Escala Digital).

De 2018 a 2020:

Adrián de Miguel Simón (Prototipando el Relato), Alejandro Martín Jimeno (¿Qué puede hacer (y hace) la lingüística computacional en nuestro día a día?), Cristina Martínez Aransay (Territorios habitados y deseados por las mujeres), Elena Oliveros Palomo (Narrativas ciudadanas sobre la Agenda 2030 y los ODS), Manuel Prados Sánchez (Los lenguajes del arte en los límites de su percepción), Silvia Teixeira (Satélites DIY).

De 2016 a 2020, dentro del programa Experimenta Distrito:

Adela Salgado, Alberto Peralta, Ana Franco, Camila Renè Maggi, Cecilia Montero de Espinosa Meléndez, David Haro Ferrán, Gema Fernández-Blanco, Helena de Almeida Ramos, Jesús Muñoz, Joan González Yamada, Jorge Marrón Abascal, Juanjo López Cediel, Laura Alises Fernández, María Antonia Zamorano, Marianna Papapietro, Mónica Montoya, Paloma Ortega, Pedro Rodríguez, Ruth León, Sandra Pintos.

A estas personas hay que sumar todas las que han colaborado de manera puntual en labores de mediación y facilitación en programas y actividades de Medialab Prado en los últimos doce años.