

Pensando y haciendo Medialab Prado. Sesión 14 Octubre 2010

## **Revisando el "modelo Medialab": Organización, financiación, metodología y visibilidad**

Juan Freire

### **0. Introducción: contexto y crisis**

En este texto pretendo centrarme en algunas cuestiones concretas que en mi opinión son esenciales para el futuro de Medialab Prado pero que deben ser entendidas en un contexto más amplio que se define en los textos que preparé a partir del cuestionario inicial [1] y para la presentación de textos de la sesión del 8 de julio [2]. Adicionalmente, parto del concepto de taller de prototipado desarrollado por Antonio Lafuente [3] y que constituye para mi el concepto central para entender lo que es y puede ser en el futuro Medialab Prado.

En el tiempo en que venimos trabajando en el proyecto "Pensando y haciendo Medialab" el contexto ha ido evolucionando rápidamente, en especial en lo que respecta a la financiación. En realidad esto no cambia en lo esencial lo debatido pero si hace más urgente afrontar ciertas cuestiones que desde un principio aparecían ya como preocupación del grupo de trabajo.

Por otra parte, el impacto de la situación de crisis está afectando a todo tipo de instituciones relacionadas con la cultura, y en particular con la producción cultural. Es paradójico que en estos momentos los centros con mayor riesgo sean probablemente aquellos que hasta el momento han recibido mayor apoyo institucional y político. Por el contrario, los espacios informales y/o autosugestionados, aquellos sin ningún tipo de apoyo (e incluso con relaciones conflictivas con las administraciones), parecen más vitales que nunca; su sostenibilidad nunca ha dependido de un sistema ahora en

crisis y su futuro dependerá fundamentalmente de la capacidad de gestión de sus comunidades. Medialab se sitúa en mi opinión en un lugar intermedio. Es una institución pública que depende de financiación externa, pero también es cierto que cuenta con una comunidad vinculada a su proyecto muy vital y comprometida (que en gran medida se siente ligada a Medialab a pesar de su estatus institucional). Por tanto, Medialab deberá reinventarse pero cuenta con una gran capacidad interna (considerando "su comunidad") de adaptación y transformación.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, aquí me centro en cuestiones estratégicas (relacionadas con la sostenibilidad financiera), cuestiones operativas (sobre las metodologías aplicadas en los programas y proyectos) y cuestiones organizativas y de comunicación (que dan soporte a la estrategia y la operativa).

## **1. Metodología para el desarrollo de proyectos**

Una de las razones del éxito del "modelo Medialab" es la metodología de trabajo, en particular el proceso de convocatoria de ideas, comisariado, selección de propuestas y colaboradores y sesiones intensivas de desarrollo de proyectos dentro de cada programa. Mientras el sistema de convocatoria y selección está claramente definido; lo que sucede una vez se inician las semanas de trabajo de un determinado programa (o sea, cuando pasamos a funcionar como "taller de prototipado") no está tan claramente definido. Existe una valoración muy positiva por parte de los colaboradores de la participación de expertos que actúan como profesores / consultores / facilitadores durante el desarrollo de los proyectos. Pero, en gran medida el como cada equipo desarrolla su proyecto está indefinido y queda a la decisión de los participantes.

La realidad es que el tiempo disponible para el trabajo presencial en equipo es limitado y en muchas ocasiones los

equipos necesitan demasiado tiempo para su organización interna, coordinación y para negociar y hacer operativa una metodología de trabajo colaborativo. Los profesores juegan en este aspecto un cierto papel a través de sus revisiones de los proyectos y conversaciones con los participantes. Pero aún así el resultado final es que en muchas ocasiones los proyectos no alcanzan la fase de prototipo que sería el objetivo final. No se trata de proyectos fallidos, que por otra parte deben existir para asegurar un nivel de creatividad elevado en cada programa. Se trata de proyectos potencialmente exitosos y viables pero que por falta de tiempo (o alternativamente de mecanismos que aumenten la eficiencia del trabajo) no alcanzan un desarrollo mínimo que permita su presentación pública y su continuación posterior tras la fase de trabajo presencial.

En los últimos años se han desarrollado diversas metodologías para el desarrollo de proyectos colaborativos y creativos bajo condiciones de restricciones de recursos (como por ejemplo el tiempo). Estos métodos reciben diferentes denominaciones y presentan variaciones entre ellos. El pensamiento de diseño (*design thinking*) se ha convertido quizás en el concepto (o marca) más reconocida para identificar este tipo de metodologías. Aunque el pensamiento de diseño se ha utilizado también como un enfoque estratégico a la gestión, yo lo restrinjo en este caso a su utilidad como método para el desarrollo de procesos y como "caja de herramientas".

Medialab tiene una gran oportunidad para desarrollar su propia metodología de desarrollo de proyectos; lo que sucede cuando los equipos están formados, la idea inicial definida y quedan dos semanas por delante de trabajo presencial. No se trata de copiar otros métodos o de seleccionarlos entre un catálogo, pero si de aprovechar lo ya existente y recombinarlo, modificarlo y ampliarlo para crear una metodología propia. Considero que esto representa una oportunidad por la reputación con la que cuenta Medialab y la necesidad que muchas otras organizaciones tienen de métodos similares.

Pero al tiempo es una necesidad para aumentar la repercusión de los esfuerzos desarrollados y la producción de ideas y prototipos.

Estas metodologías se estructuran con 4 piezas básicas (que son más o menos relevantes en función del tipo de proyectos; por ejemplo en muchos proyectos artísticos no tiene sentido la "observación de usuarios") que se pueden implementar con múltiples herramientas:

- Observación de usuarios, utilizando especialmente métodos etnográficos que permiten la observación directa y, en muchas ocasiones, participante. Los métodos audiovisuales de registro son especialmente importantes en esta fase al ser rápidos y permitir una síntesis de informaciones y percepciones relevantes.

- Futurización y generación de ideas. Construcción de escenarios de futuro sobre los que se desarrollará el resto del proyecto. En este caso, al contrario que en la planificación por escenarios, el objetivo es identificar las situaciones deseables en un futuro a medio y largo plazo para poder identificar objetivos realistas del proyecto. A partir de los escenarios seleccionados se abre una fase donde se pretende maximizar la creatividad del equipo mediante la generación de ideas sobre las soluciones al problema planteado. En esta fase habitualmente prima la cantidad sobre la calidad, se excluye la crítica y se busca la multidisciplinaridad de los participantes, dado que lo relevante es que aparezcan ideas de interés. Para lograr este objetivo se genera una base de datos amplia sobre la que después se pueda establecer una selección (se extrae calidad de la cantidad).

- Prototipado rápido y recurrente. Esta aproximación permite explorar rápida y repetitivamente los diseños ideados como soluciones a los problemas identificados. La construcción de prototipos suele comenzar por la selección y ensamblaje de las

diferentes ideas que se aportaron en la fase anterior para la solución de los problemas objetivo. Los prototipos (más allá de los modelos en papel o digitales) son puestos a prueba en un proceso de aprendizaje continuo.

- Métodos narrativos para documentar y comunicar los problemas identificados y las soluciones propuestas a los usuarios. En estos procesos el lenguaje visual constituye una herramienta esencial que además elimina las jerarquías que provocan las diferencias en el dominio de las herramientas tradicionales. Contar la historia de un modo atractivo y convincente es imprescindible para provocar el interés y la involucración de los usuarios, superando la comunicación unidireccional y el márketing convencional. Paralelamente a cada uno de los momentos del proceso creativo es necesario ir construyendo una historia que ayude a implicar tanto a los equipos de trabajo como a los usuarios finales y clientes.

En realidad en Medialab el prototipado y la documentación están de algún modo ya formalizados (aunque cabría revisar las metodologías para su mejora) dado que constituyen las actividades básicas. En síntesis se trata de establecer un marco metodológico que sirva como referencia y facilite la coordinación de cada equipo y de introducir una cierta disciplina en los procesos.

## **2. Modelos de gobernanza. Sistemas organizativos**

Una de las principales debilidades de Medialab como organización se sitúa en que su estructura organizativa no ha sido diseñada específicamente para este tipo de institución aunque obviamente se ha ido adaptando a lo largo de su historia para ir dando respuesta a las necesidades de gestión. En todo caso, creo que es el momento de repensar el modelo organizativo de Medialab desde la base para tratar de diseñar una propuesta que trate de contestar a algunas preguntas (muchas de ellas tienen relación con la cuestión de la

financiación que trato en el siguiente punto):

- ¿cuál es la vinculación institucional adecuada con el Ayuntamiento de Madrid?, y, como consecuencia, ¿cuál podría y debería ser la vinculación profesional de los trabajadores con Medialab y/o el ayuntamiento?
- ¿qué perfiles disciplinares e interdisciplinares se precisan en Medialab?, ¿como formarlos?
- ¿como combinar de forma sostenible un equipo de trabajo con personas estables y otras temporales y muchas veces en formación?
- en una organización horizontal ¿es necesario un cierto organigrama y jerarquías? ¿cuánto, cuál?
- ¿cómo gestionar la transparencia para asegurar la necesaria confianza de sus usuarios al tiempo que no se convierte en una fuente de conflictos o genera unos requerimientos administrativos excesivos?
- ¿cómo incorporar a los usuarios, "la comunidad Medialab", en la gestión de forma operativa (y no solo en los procesos de reflexión y crítica)?
- ¿es interesante crear algún tipo de "comité asesor" con miembros externos que proporcione mayor visibilidad a Medialab y al tiempo apoye la mejora continua del proyecto?, ¿cómo podría conformarse este sistema (que perfiles, como elegirlos ...)?

En mi opinión Medialab representa un caso de "organización de código abierto". Esto se manifiesta en su modelo organizativo, el papel del liderazgo, los mecanismos de toma de decisiones y reglas de funcionamiento. Las experiencias de otras organizaciones de código abierto (sean empresas, comunidades, organizaciones civiles, etc) pueden servir de referencia para el diseño del modelo organizativo de Medialab [4; en este texto identifico algunas de las características básicas de este tipo de organizaciones].

### **3. Financiación y sostenibilidad económica del modelo**

La financiación aparece regularmente como el cuello de botella de Medialab, la principal restricción para el desarrollo de actividades y proyectos. En realidad Medialab funciona con una financiación escasa, al menos en términos comparativos con otras instituciones culturales y teniendo en cuenta su impacto y producción. Y en mi opinión, un modelo basado en una financiación suficiente pero pequeña otorga una libertad importante en las formas de trabajo. Grandes financiaciones suelen ir asociadas a requerimientos de visibilidad y resultados que pueden ser contraproducentes para un lugar que se quiere creativo y colaborativo, y que desea trabajar con prototipos. Y que por tanto es un espacio con ciertas dosis de caos, fallos e imperfecciones ... por otra parte ingredientes básicos del "éxito".

Por tanto sería importante identificar (posiblemente esto ya se ha hecho) las necesidades básicas de financiación (asociadas a la estructura organizativa que se discute más arriba y a los programas básicos que se quieren desarrollar anualmente) y una estrategia de diversificación de las fuentes (para evitar una dependencia excesiva de una sola fuente y de cambios imprevistos en sus políticas culturales). A partir de esta base, deberían definirse los criterios por los que Medialab podría involucrarse en otros proyectos que proporcionen financiación adicional pero también requieran acciones y trabajo nuevos. Estos nuevos proyectos pueden provenir de propuestas con otras organizaciones (empresas, universidades, ...), de la participación en proyectos con otras instituciones (por ejemplo financiados por la Unión Europea), etc.

Dadas las incertidumbres que acompañan en este momento a las fuentes de financiación públicas "incondicionales" (no asociadas a proyectos específicos), parece necesario (o al menos positivo para la resiliencia de Medialab) definir estrategias de colaboración con otras organizaciones colaboradoras y financiadoras (empresas, instituciones públicas). ¿Qué tipo de proyectos interesan a Medialab y, al

tiempo, pueden resultar atractivos a otros socios?, ¿que relaciones y contrapartidas se establecen?

Medialab puede ser entendido por estas organizaciones como un laboratorio de innovación abierta, un espacio donde suceden cosas que desearían ser capaces de generar por ellos mismos. De este modo Medialab representa una oportunidad para el aprendizaje y para el desarrollo de innovaciones que son incapaces de generar internamente o con sus socios habituales.

En mi opinión la clave de las relaciones con otras organizaciones está en que existan unas reglas de juego claras y basadas en la transparencia. Es especialmente relevante la cuestión de la propiedad intelectual de los resultados y, como consecuencia, los modelos de explotación de los mismos. Medialab no debería modificar en estos aspectos su planteamiento actual, en caso contrario pervertiría su modelo. Las organizaciones deben entender que entran en un proceso de innovación abierta en su sentido más amplio y que se podrán beneficiar de el desarrollo de procesos creativos muy potentes (aunque que incorporan también grandes riesgos) que después podrán trasladar a su propia organización ya sea como métodos o como nuevos productos o servicios). Pero Medialab no debería establecer colaboraciones con organizaciones cuya estrategia se base en el modelo "industria del copyright" que pretende gestionar una cartera de productos protegidos que puede explotar en condiciones de ventaja legal.

En paralelo podrían explorarse modelos de microfinanciación por parte de la comunidad de usuarios mediante sistemas de crowdfunding [5], bien generales para la organización bien para proyectos específicos. Muy probablemente este modelo siempre representaría una parte minoritaria de los fondos disponibles, pero además de su interés financiero, permitiría vincular con mayor fuerza a los usuarios y, de algún modo, incorporarlos en la toma de decisiones sobre los proyectos a



desarrollar. La introducción de sistemas de este tipo genera grandes retos en el caso de una institución pública además de los riesgos que conlleva al asociar de algún modo capacidad de financiación con influencia en las decisiones. En todo caso, la exploración del interés y viabilidad de estos modelos y el diseño de sus detalles operativos generaría un interesante debate y podría, de nuevo, colocar a Medialab como agente innovador dentro de las instituciones públicas.

#### **4. La visibilidad de Medialab y el problema de percepción**

Un pequeño ejercicio de "observación de (potenciales) usuarios" nos permitiría identificar el problema de percepción que sufre Medialab, que es percibido por el "mundo exterior" a su comunidad como una caja negra en que no se fácil comprender lo que sucede y cuales son sus objetivos. Este problema es especialmente relevante si tratamos de atraer a nuevos públicos y socios. Mejorar la comunicación y visibilidad sin caer en el marketing y autopromoción debería ser un objetivo para crear las condiciones que permitan mejorar la captación de recursos y la reputación del centro ante públicos más amplios (y por tanto hacerse más resistente a posibles cambios en las políticas culturales). En gran medida, algunas de las propuestas que se hacen antes contribuirían a mejorar la visibilidad de Medialab (por ejemplo los proyectos con otras organizaciones, un comité asesor que tenga entre sus funciones la divulgación de la propia institución y sus proyectos, etc).

[1] [http://medialab-prado.es/article/aproximacion\\_a\\_medialab-prado\\_juan\\_freire](http://medialab-prado.es/article/aproximacion_a_medialab-prado_juan_freire)  
<http://nomada.blogs.com/jfreire/2010/05/pensando-y-haciendo-medialab-prado.html>

[2] <http://nomada.blogs.com/jfreire/2010/07/pensar-con-prototipos-recuperar-el-bazar-pensando-y-haciendo-medialab-prado.html>

- [3] [http://medialab-prado.es/article/taller\\_de\\_prototipado](http://medialab-prado.es/article/taller_de_prototipado)
- [4] <http://nomada.blogs.com/jfreire/2008/09/empresas-de-cdi.html>
- [5] [http://en.wikipedia.org/wiki/Crowd\\_funding](http://en.wikipedia.org/wiki/Crowd_funding)