

LOS LABORA- -TORIOS

{ Encuentros
y talleres
para una
cultura abierta

Relatorías del Laboratorio 3 / 20 y 21 de julio de 2016

Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

*LOS LABORATORIOS, un nuevo espacio de participación en las instituciones
y en las políticas culturales públicas de nuestra ciudad.
Impulsados desde el Área de Gobierno de Cultura y Deportes
del Ayuntamiento de Madrid*

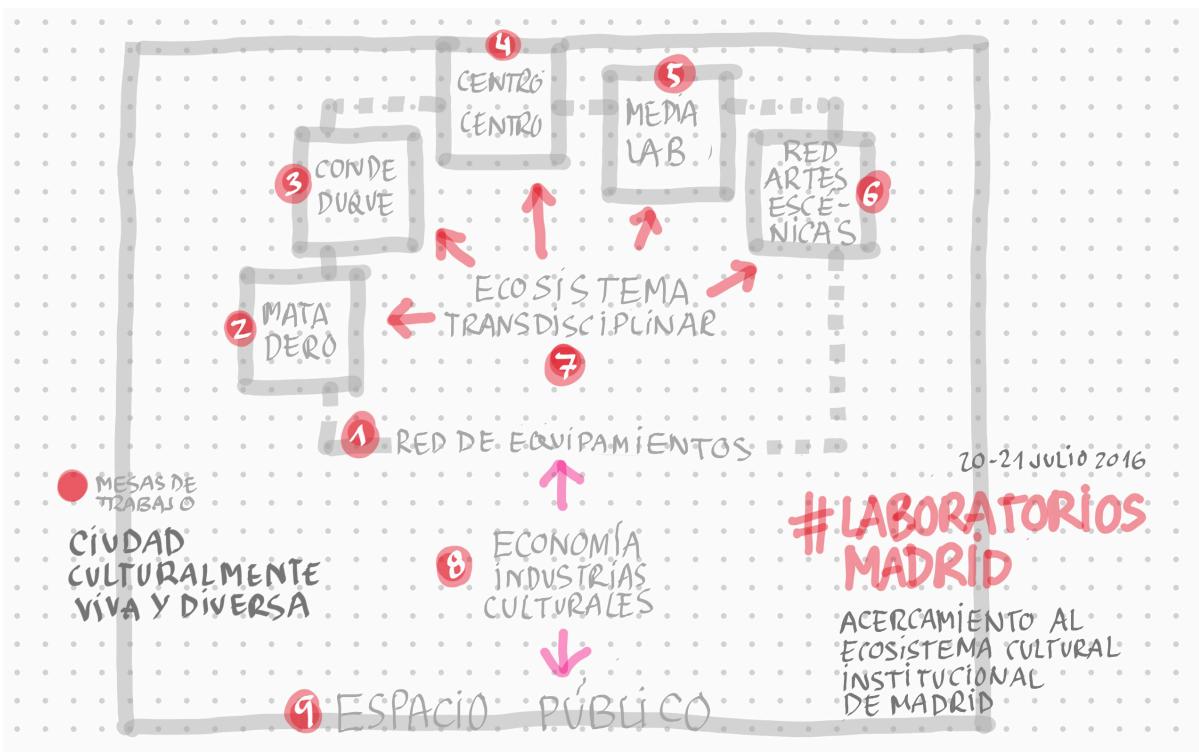


MADRID CULTURA ABIERTA

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

El material que se comparte a continuación responde a la parte de los encuentros planteada como taller. En ella se trabajó en grupos específicos acerca de cómo es y cómo se articula el ecosistema cultural de Madrid. La mesas fueron divididas por grupos formados por participantes de diverso bagaje: agentes, técnicos municipales, instituciones y entidades invitadas; buscando la heterogeneidad y diversidad de las miradas y a su vez fueron coordinadas, cada una de ellas, por un Mediador/a y una Relator/a, éste/a último autor/a de los informes.

A cada mesa se le asignó una institución del ecosistema cultural institucional madrileño, salvo las mesas 1, 7, 8 Y 9 que afrontaron enfoques más transversales. En este relatograma de Clara Megías puede apreciarse la división por centros y temáticas de las mesas.



Más información de este Laboratorio en:

<http://medialab-prado.es/article/laboratorio-3-acercamiento-al-ecosistema-cultural-institucional-de-madrid>

Puedes consultar la documentación gráfica aquí:

<https://www.flickr.com/photos/medialab-prado/albums/72157671492143206>

Índice

Mesa 1. Red de equipamientos culturales municipales

> pág. 5

Mesa 2. Matadero Madrid: Dispositivo de relaciones entre agentes públicos, privados y vecinales

> pág. 14

Mesa 3. Conde Duque: Un relato común para Conde Duque desde la interrelación de las entidades que lo componen

> pág. 25

Mesa 4. Centro Centro: Evolución de Centro Centro hacia un proyecto relacionado con las ciudades presentes y futuras

> pág. 31

Mesa 5. Medialab Prado: Institución pública con un modelo de gobernanza abierto y co-responsable con las comunidades de usuarios

> pág. 38

Mesa 6. Red Municipal de Artes Escénicas: Un plan operativo para las artes escénicas basado en la diversidad, la coordinación y la transversalidad de espacios y programas

> pág. 44

Mesa 7. Ecosistema transdisciplinar: Reconocimiento, colaboración e hibridación entre distintas disciplinas y ámbitos de conocimiento y actuación

> pág. 49

Mesa 8. Economía de la cultura e Industrias Culturales: Modelos económicos y profesionales y necesidades de los distintos sectores y mercados

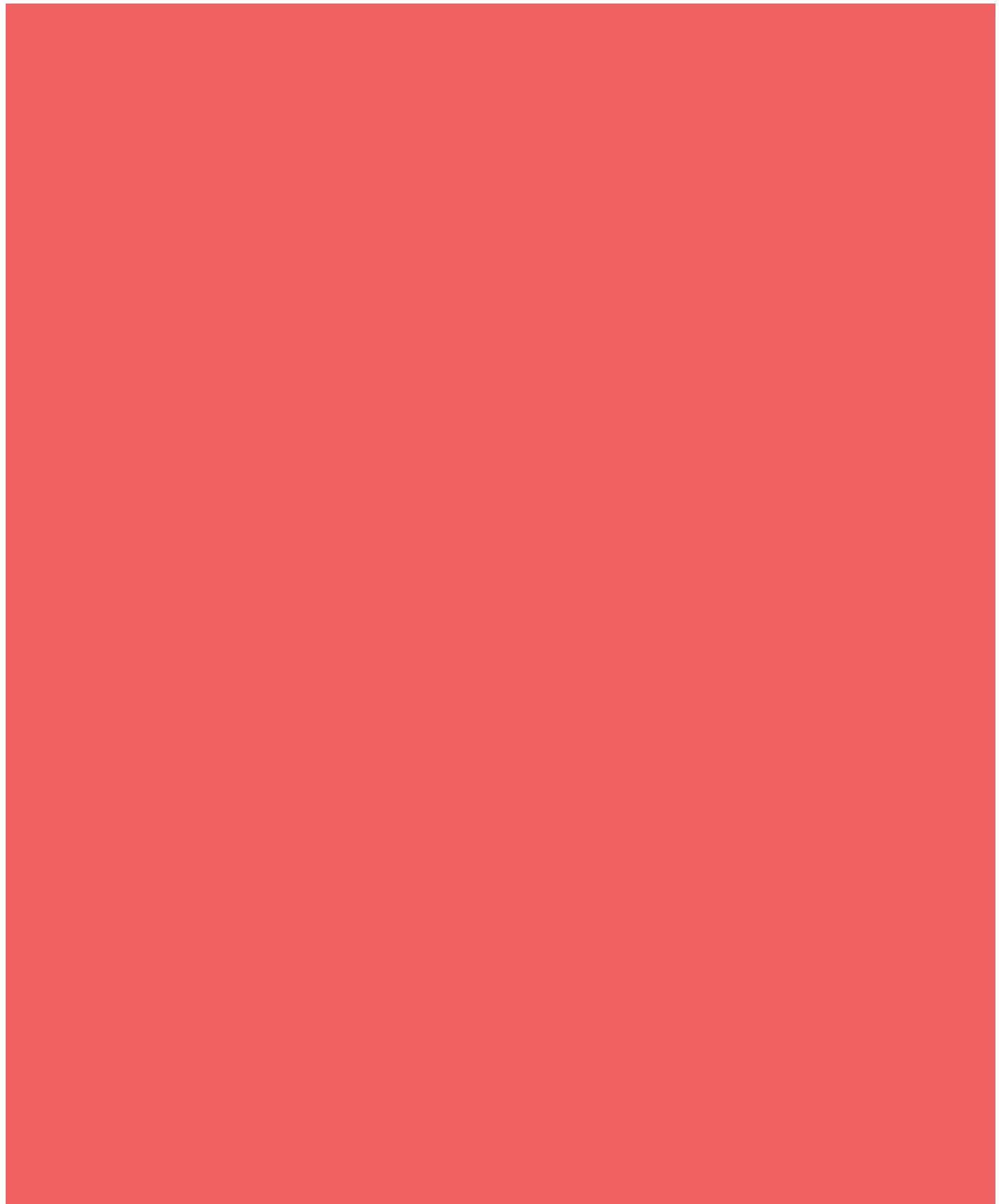
> pág. 57

Mesa 9. Espacio Público y Ciudad Red

> pág. 67

Mesa 1

Red de equipamientos culturales municipales



Bloque 1: Datos de la mesa

Representante institucional: Ricardo Antón

Relator: Francisco Rubio (LaFundició)

Dinamizadores: Ricardo Antón + Francisco Rubio

Nombres de los asistentes:

Bernardo Gutiérrez

Claudia González

Daniel Palacio

David Berna

Francisco Rubio

Iván Ortiz

Javier Duero

Jose Haro

Jose Sánchez

Marisa San José

Paqui Blanco

Pilar, Área de Coordinación Territorial.

Ricardo Antón

Reyes Molina

Rubén Caravaca



Bloque 2: Descripción del sistema

Análisis

La mesa 1 de la tercera edición de los Laboratorios Madrid proponía debatir sobre la Red Municipal de Equipamientos Culturales; de inicio, se sugería articular el debate en torno a la tensión entre la autonomía de los distintos equipamientos y agentes culturales de la red y su interdependencia, apuntando así a una noción de ecosistema cultural que a su vez articulaba el grueso de las jornadas. Más concretamente se buscaba examinar qué vínculos y formas de cooperación podían producirse tanto entre los grandes equipamientos culturales de la ciudad que dependen administrativamente del Área de Cultura, como entre estos y los centros culturales de los barrios, que dependen de sus respectivos distritos.

Muy pronto en la mesa se señaló la ausencia, en la actualidad, de estos vínculos, de modo que la red de equipamientos culturales municipales no funciona y no puede entenderse como tal red, sino más bien como un conjunto de equipamientos aislados entre sí que compiten por los recursos. De manera bastante clara, el interés, el debate y las propuestas de la mesa derivaron hacia los vínculos y las formas de colaboración posibles entre los grandes equipamientos culturales del centro de la ciudad y los de los distritos, dejando en un segundo plano los que pudieran establecerse entre los propios centros dependientes exclusivamente del área de cultura.

Por otra parte, durante la conversación pudimos apreciar que esta división administrativa tenía como correlato otra serie de dicotomías situadas en distintos planos de análisis: así pues, en lo que respecta a la geografía, mientras que todos los equipamientos del Área de Cultura están localizados en el centro de la ciudad, los dependientes de los distritos se reparten por toda ella y están presentes también en su periferia; en lo que respecta a los modelos culturales, mientras que los equipamientos del área responden a un modelo cultural especializado, experto o hegemónico, los centros de cultura en los distritos se asocian con una cultura popular, de proximidad y **subalternizada**, por así decirlo. En relación a este análisis, y siguiendo la propuesta metodológica de la organización de los Laboratorios, el debate se centró en detectar cuáles eran aquellos elementos que dificultan o que directamente impiden la vinculación y la cooperación entre ambas esferas culturales, geográficas y administrativas. A este respecto se debatió si, en última instancia, no se trataba tanto o tan solo de establecer vínculos entre ambas esferas, como de atravesar y trascender los términos en que se establecen estas dicotomías; así, por ejemplo, surgen preguntas como: ¿Es posible hacer cultura de proximidad desde los grandes equipamientos de ciudad dedicados a la cultura especializada? ¿De qué manera pueden contribuir los equipamientos culturales de proximidad al imaginario colectivo y al patrimonio cultural colectivo? No podemos dejar de observar que las formas de trabajo impulsadas por Intermediae aparecieron en varios momentos de la conversación como un modelo, si más no, a tener en consideración.

Por otro lado, el interés por establecer vínculos entre estas dos esferas sociales, culturales y políticas, respondía a la cuestión subyacente de la desigual distribución de los recursos y de la atención entre ellas, decantada de forma bastante clara hacia los grandes equipamientos de ciudad.

También se señaló la pertinencia de establecer procesos de colaboración no ya sólo entre los distintos equipamientos culturales, sino también entre estos y otros no considerados estrictamente como tales: mercados, espacios públicos, etc. aunque no nos extendimos en esta cuestión por motivos prácticos —ya queabría excesivamente el campo de análisis y reflexión— y para ceñirnos al objeto de debate de la mesa propuesto por la organización del Laboratorio.

Resulta patente que la descripción y análisis del ecosistema de equipamientos culturales nos llevó gran parte del tiempo y que es necesario recoger dicho análisis en este relato, ya que de él se derivan las propuestas finales del grupo y en tanto que el propio análisis conlleva implícitas en buena medida las líneas de trabajo que podrían ser impulsadas desde el área de cultura.

En esta dirección apunta la pregunta por qué tipo de vínculos se podrían establecer, qué puentes se podrían construir entre los distintos equipamientos y áreas de actuación municipal, y que al mismo tiempo contribuyesen a erosionar las dicotomías que los desarticulan anteriormente señaladas. Aquí apareció como fundamental el papel del Área de Coordinación Territorial (presente en la mesa) como agente mediador entre los distritos y la propia área de cultura.

De forma bastante unánime se evidenció que la respuesta a estas preguntas no pasa, o no principalmente, por la producción de contenidos (y su circulación por los distintos equipamientos, especialmente desde el centro hacia la periferia) sino por habilitar herramientas que hagan posible y faciliten la cooperación entre éstos y den pie a prácticas y manifestaciones culturales autónomas desde y en torno a los equipamientos; prácticas que, por otra parte, podrían ser construidas y diseminadas a través de la red —esta propuesta podría encajar, por ejemplo, con alguna otra lanzada desde la mesa 9 sobre espacio público y que vinculaba espacios urbanos gestionados con la ciudadanía a los equipamientos culturales y sociales próximos en el territorio—.

En relación a lo dicho anteriormente, se comentó que se daba en los centros culturales una **sobreprogramación** —especialmente en los grandes equipamientos de ciudad—. Este término no refería a un exceso cuantitativo de programación, sino a una falta de espacios y tiempos no programados, vacíos, susceptibles de ser apropiados por la ciudadanía y no siempre programados desde arriba por técnicos y responsables de los equipamientos. Claro que, como también se advirtió, la cesión de espacios tendría que venir acompañada de recursos y capacidad de gestión. Esta cuestión también planteaba de manera indirecta algunas dudas sobre cómo contemplar e incluir en estos procesos de apropiación a la ciudadanía no organizada formalmente —en asociaciones y otro tipo de entidades—.

A lo largo de la conversación y de manera orgánica, se iban definiendo unos ciertos modelos de producción y circulación de la cultura. Por su estructura y funcionamiento, dichos modelos de producción cultural requerirían a su vez de modelos correspondientes de gobernanza institucional que hiciesen posibles los procesos, implícitos en aquellos, de autoorganización y apropiación ciudadana de los espacios y recursos dedicados a la cultura. En el debate aparecieron entonces modelos de gestión de equipamientos culturales, como son los de la gestión ciudadana, comunitaria, pública, modelos mixtos, etc. Sin llegar a

profundizar en los pros y contras de cada uno de ellos, pareció claro que, en cualquier caso, no puede aplicarse de forma estandarizada un modelo de gestión único, y que el de cada equipamiento debe responder a las particularidades de cada contexto específico. Asimismo, de manera unánime, se señaló la necesidad de revertir los oligopolios creados entorno a la gestión de equipamientos culturales; oligopolios formados por macroempresas proveedoras de servicios culturales —y a veces tan sólo gestoras de personal— que precarizan a los y las trabajadoras y ofrecen paquetes de **productos** culturales estandarizados. Esta situación es especialmente grave en los centros culturales de distrito, donde la contratación de este tipo de empresas está muy extendida, en tanto que dificulta sobremanera el funcionamiento de los equipamientos culturales como lugares de encuentro y organización ciudadana, en definitiva, como nodos relevantes del tejido social de los barrios.

A raíz de este debate, surge la propuesta de fomentar la formación de pequeñas entidades y microempresas, vinculadas a los territorios y capaces de cooperar con los funcionarios técnicos y con la ciudadanía en la gestión de los equipamientos culturales. Esta propuesta no sólo podría generar mayor cohesión social y participación, sino que también podría dar lugar a formas de economía más sostenibles. En este sentido se alertó que la Ley de Contratación Pública limita considerablemente la capacidad de actuación del Ayuntamiento, pero por otro lado se consideró que la redacción de los pliegos de condiciones de las licitaciones ofrecía un margen suficiente como para introducir requisitos que favoreciesen este tipo de contrataciones. Concretando aún más la cuestión, se propuso la elaboración de modelos de licitación, fácilmente adaptables por cada distrito a las características particulares del territorio y sus equipamientos.

En última instancia, el marco de análisis que se manejó durante el debate parece indicar que el movimiento emergente de prácticas y procesos instituyentes en el campo de la cultura, requeriría de un movimiento contrario “destituyente”, es decir, que desactive en alguna medida aquellas formas instituidas de organización de la producción y la recepción cultural (protocolos burocráticos, disposiciones espaciales, etc.) que limitan la capacidad de la ciudadanía para organizarlas desde abajo.

Dificultades

Lo expuesto hasta el momento deja entrever cuáles serían las principales dificultades de la red de equipamientos culturales municipales de Madrid. Para mayor claridad las resumimos y listamos aquí:

- > Aislamiento y falta de cooperación interinstitucional.
- > Inmovilismo e inercias institucionales.
- > Falta de recursos (especialmente en los distritos).

Propuestas: herramientas que son puentes

La mesa elaboró una extensa batería de propuestas que hemos categorizado en varios grupos:

- 1 Herramientas de comunicación compartidas, tanto interna, entre instituciones, equipamientos y áreas, como externa, hacia la ciudadanía y los públicos. Se encontraba

especialmente importante dotar a los distritos de recursos humanos para mejorar la comunicación, que se consideró una carencia patente.

2 Herramientas de coordinación y organización entre los equipamientos:

1 Una intranet de trabajo y un calendario compartido.

2 Reuniones de trabajo entre técnicos, responsables políticos y servicios jurídicos que permitan identificar conjuntamente problemáticas y soluciones.

3 Mapeado de agentes culturales por distritos para establecer espacios de colaboración en el tejido cultural de los territorios. Se observó que llevar a la práctica iniciativas como esta, y otras sugeridas, resulta imposible sin la dotación suficiente de recursos humanos.

4 Crear un gestor centralizado de venta de entradas.

5 Crear una base de datos centralizada y accesible a los agentes culturales de los recursos materiales y equipos disponibles en cada nodo de la red.

3 Herramientas que contribuyan al cumplimiento de los códigos de buenas prácticas y las directrices de transparencia y rendición de cuentas en los servicios públicos; a este respecto se consideró que la elaboración de planes de acción y memorias —sin caer en la burocratización excesiva— podían ser útiles para hacer más transparentes los procesos de contratación y la rendición de cuentas por parte de los responsables de los equipamientos.

4 Espacios de formación y escucha activa en los que compartir saberes y prácticas entre técnicos de distintas áreas y departamentos, responsables políticos y ciudadanía. Por ejemplo, y entre muchos otros posibles, estos espacios de formación podrían servir para redactar conjuntamente los modelos de licitación mencionados arriba, adaptables a las particularidades y requerimientos de cada centro.

5 Herramientas legales, normativas y procedimientos burocráticos que faciliten el trabajo de los técnicos. Simplificación de los trámites jurídico-financieros.

Bloque 3 : Contexto, formato y marco general

1) Clima de la mesa y datos reseñables colaterales: ¿Qué aspectos destacarías como muy positivas del trabajo de tu grupo? ¿Cuáles crees que son mejorables? ¿Cómo has visto el clima de la mesa? ¿Había interés por enfocar la tarea o por discurrir por otras temáticas? ¿Se ha trabajado con tensión?

Sin duda, uno de los aspectos más positivos del trabajo con el grupo fue el alto grado de conocimiento que tenían las personas que lo formaban de la realidad cultural de Madrid, las políticas culturales actuales y pasadas y su funcionamiento. Tal vez precisamente por este motivo, y a pesar de que el tono de la conversación fue entusiasta en su mayor parte, me pareció observar en ciertos momentos pequeños atisbos de pesimismo frente a situaciones concretas, o frente a un estado de cosas más o menos generalizado que se aparecía como anquiloso y difícilmente transformable. Como decía, esta es una impresión muy subjetiva y en cualquier caso no fue en absoluto el tono general de la sesión de trabajo.

Uno de los problemas que pudieron darse en algún momento durante el debate fue la magnitud del tema tratado, en parte porque hablar de la red de equipamientos culturales implicaba abordar con mayor o menor profundidad a qué modelos culturales ha de

responder esa red; esto derivó la conversación hacia lugares que escapaban al tema estrictamente propuesto y nos obligó a moderar y equilibrar el tiempo dedicado a cada uno de los puntos.

Por un lado y de forma espontánea, pareció pertinente hacer un análisis extenso y complejo de la cuestión, pero esto dejó poco tiempo para pensar y discutir propuestas concretas de actuación política. No obstante, también cabe cuestionarse la utilidad de lanzar una batería de propuestas si éstas no respondían a un planteamiento general fundamentado en la observación y el análisis de la situación actual de la red de equipamientos culturales de Madrid.

2) Formato: ¿Ha sido válido el formato de estos laboratorios? ¿Se ha explicado bien la tarea? ¿Alguna aportación a la metodología, al cuidado del taller, a su comunicación, convocatoria, horarios, tiempos?

En términos generales nos parece que el formato de los laboratorios es válido y la metodología empleada útil. Ahora bien, en base a experiencias previas en procesos participativos abiertos desde administraciones locales, la validez y la utilidad de Los Laboratorios se juega totalmente en la capacidad del ayuntamiento para comunicar, explicar y hacer transparente los mecanismos y protocolos empleados para procesar la información recogida durante estos dos días de trabajo. Para las personas que han participado, y para la ciudadanía, es imprescindible conocer de qué forma se traduce o no en políticas reales su participación. En este sentido nos parece muy acertado e importante comunicar este proceso a lo largo de todo su desarrollo, paso a paso: cómo se recogen las propuestas; si es en un documento o informe, dónde se publica, quién dentro del equipo de gobierno lo recibe, lo toma en consideración y lo discute y con quién; cómo se traducen en decisiones políticas concretas las propuestas y, sobre aquellas que no prosperen, por qué motivos legales, materiales o políticos son rechazadas; etc, etc. Si las personas sienten que su tiempo y esfuerzo no han servido para nada, experiencias como Los Laboratorios aparecen como un simulacro de participación y generan frustración y escepticismo frente a la posibilidad de cambiar el funcionamiento de las instituciones. Pero no sólo eso: se trata también de comunicar a la ciudadanía un modo de hacer política que no es el habitual, que se despliega de forma ecosistémica, precisamente, a través de la escucha y el cuidado, que cuenta con la gente y que, por tanto, está muy alejado de los gestos espectaculares y grandilocuentes —inauguraciones de grandes equipamientos culturales, organización de eventos multitudinarios, etc— mucho más visibles para la ciudadanía en general. Se trataría pues de poner en valor y en la esfera pública unos modos de hacer que, por su idiosincrasia, resultan habitualmente invisibles.

3) Marco general: Opinión sobre la propuesta general de los laboratorios. En qué momento político/económico y social llega esta propuesta y cómo la acoge la ciudad.

Como observador realmente externo —venido de fuera de la propia ciudad— y sin un conocimiento especialmente profundo de la situación de las políticas culturales en Madrid, me pareció apreciar un gran interés por parte de quienes participaron, ya sea en las mesas o como público durante las presentaciones, y también un gran nivel de exigencia —o de expectativas, según se mire—.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

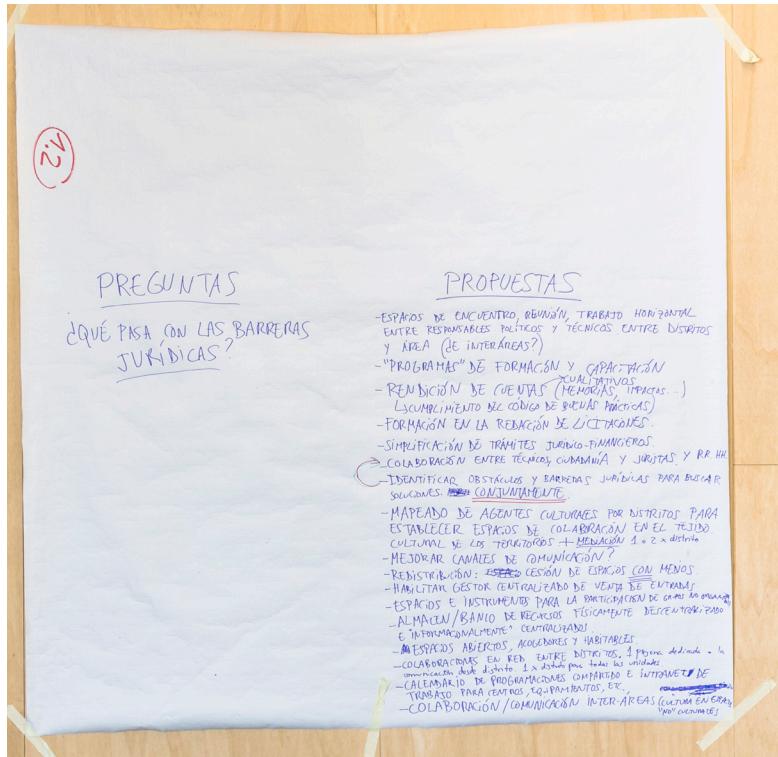
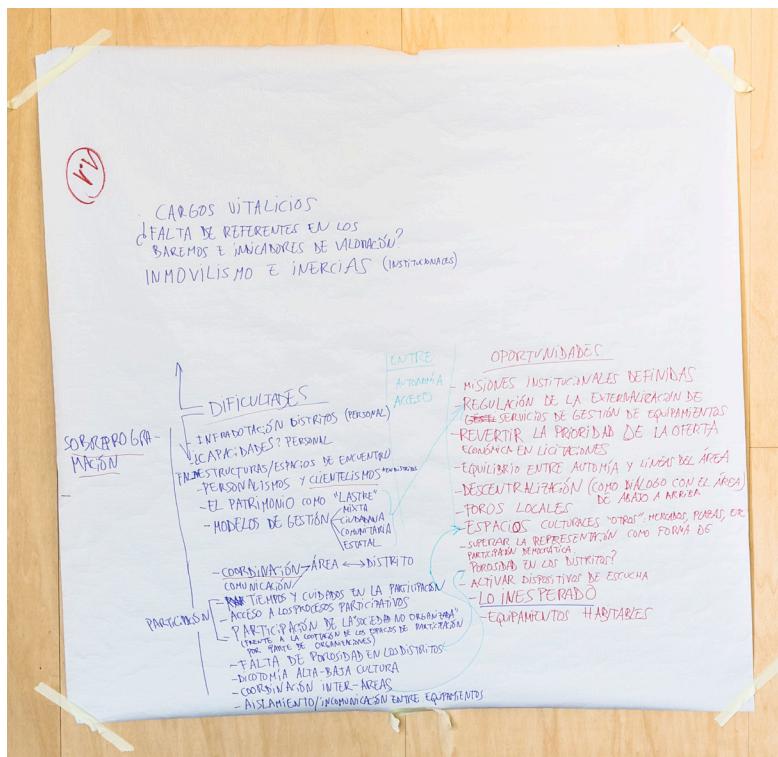
Propuestas como los Laboratorios, en la práctica, pueden valorarse de forma más o menos positiva, pero en cualquier caso nos parecen absolutamente necesarias. Es necesario abrir los mecanismos de gobierno y las esferas de toma de decisiones a la ciudadanía. Por eso, todo y con ser necesarias, experiencias como esta deben dotarse de continuidad y devenir canales abiertos y normalizados de participación ciudadana en la elaboración y fiscalización de las políticas públicas.

Como se dijo en algún momento durante el encuentro, estos canales de participación deben estar abiertos y han de poder incorporar la crítica y el disenso, sin los cuales no hay realmente participación democrática.

En esta opinión sobre los Laboratorios hemos señalado algunos de los retos ya consabidos de la participación, retos muy importantes y complejos pero que, quizás por ello, también resultan apasionantes y no esté de más recordar.

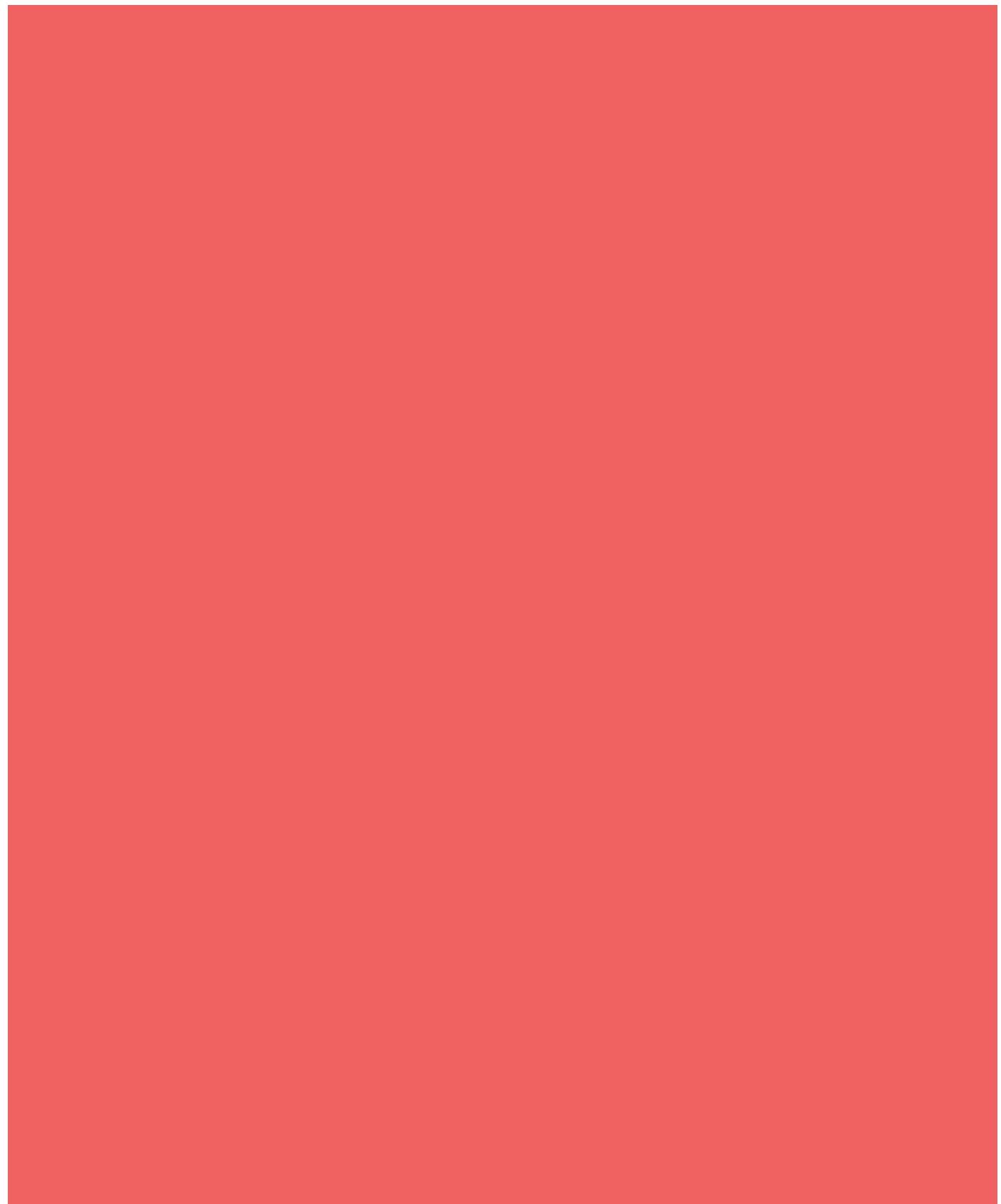
No puedo finalizar este texto sin felicitar a la organización del laboratorio y expresar nuestro apoyo.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid



Mesa 2

Matadero Madrid: Dispositivo de relaciones entre agentes públicos, privados y vecinales



Bloque 1: Datos de la mesa

Se procura poner en común y debatir sobre la idea de Matadero como ecosistema mientras se rastrean los reflejos de éste con otros “ecosistemas” y sobretodo, en este caso, del reflejo y la relación de los otros ecosistemas dentro del propio Matadero.

A la vista de las inscripciones e invitaciones, se espera que acudan a la mesa una serie de agentes de diversa procedencia, de dentro y fuera del ecosistema formal de Matadero; pero sin embargo ninguno de ellos ajeno a él (dato muy interesante a tener en cuenta).

Hacemos breve ronda de presentación personal y expectativas, en dos minutos por persona. Me presento como Zoe, del equipo de Intermediae, el primer proyecto con el que se dota de contenido a Matadero en el año 2007, e introduzco a Ane Rodríguez, Directora del centro de arte Tabakalera de Donostia, conocedora tanto del panorama cultural de la ciudad de Madrid como del propio Matadero, en el que trabajó como coordinadora de exposiciones.

Participan y asisten generosamente en esta mesa:

Gerardo Tudurí, de Cine sin autor, un proyecto que ha pasado casi 4 años albergado en Matadero.

Irene Aláez, de una más una, gestión cultural, aecid, seacex, conoce Matadero como gestora. Concha Moreno y Jetta Aguado, de DIMAD y Central de diseño, que explican que como institución habitante de Matadero les interesa participar en la construcción del debate sobre el futuro de Matadero.

Flavia Introzzi, de hablar en arte, conoce los inicios de Intermediae y ha trabajado recientemente en la coordinación de exposiciones.

Beatriz Hoyos, forma parte del equipo de mediación de Matadero, viene a expresar su visión sobre la importancia de la reconsideración de la figura del mediador: con las carencias que se tienen y con las valiosas aportaciones con las que contribuyen en la vida diaria de la institución pública.

Juan López-Aranguren, miembro de Basurama, desde su experiencia en la colaboración con instituciones de todo tipo y con Matadero e Intermediae también.

Sonsoles Rodríguez, coordinadora de proyectos de la actual Oficina de coordinación de Matadero, especialmente los que se desarrollan en las zonas públicas de Matadero: calle y plaza. Interesada y generosa, abierta a compartir puntos de vista.

Ramón Mateos, artista visual, promotor del espacio nada nunca nada no, talleres de artistas y larga trayectoria en este ámbito en Madrid.

Nieves Correa, desde Acción Mad: 9 años trabajando con Matadero, con interesante punto de vista y experiencia sobre la relación institucional con Matadero.

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

Olga Fernández, profesora universitaria, grupo de cultura Ahora Madrid, trabaja con intermediae en el programa Una ciudad muchos mundos, visión teórica y crítica de la institución.

Marisa Pérez Colina, coordinadora de la Fundación de los Comunes, red de colectivos de producción cultural y acción política. Ha colaborado con Intermediae. Interés y experiencia en modelos de nueva institucionalidad, institución al servicio del afuera, sin frenarlo, sin cooptarlo, desde la autonomía, con la perspectiva de que ambos mundos deben ser útiles mutuamente.

Celso Giménez, artes escénicas, compañía La tristura. Ha desarrollado alguna colaboración, aunque tímidamente con Matadero, pero si lo vive como lugar de encuentro de muchas disciplinas, y detecta la carencia de esos lugares de intercambio real más allá de la epidermis.



Bloque 2: Descripción del ecosistema

Una vez hecha la ronda de presentaciones,

Para lanzar el debate se proponen al debate una serie de hipótesis concretas, que debatimos entre Ane y yo (responsables de la dinamización y la devolución de la mesa) que ayuden a pensar en común sobre algo tan abstracto y tan concreto al mismo tiempo.

>hipótesis de matadero como espacio diverso

>relación económica: qué modelos de relación de lo público y lo privado.

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

>órganos “de gobierno”, maneras para la “autoorganización”.

>> consejo de matadero

>> comité de dirección

>> órgano de participación de otros: artistas, comisarios, transversal?

Se introduce y consulta si y hasta qué punto se comparte la visión de Matadero como:

// un espacio en el que los proyectos pasan tiempo, se autoinstituyen.

// un espacio que ha supuesto un apoyo para muchas iniciativas

Suscita interés especial la relación de Matadero con el barrio, la ciudadanía y también con el sector profesional que lo conoce en detalle, que sabe qué entidades ocupan y dan vida a Matadero y hace uso “experto” o activo de él.

Se destaca la identidad homogénea de todo lo que pasa en Matadero, desde un punto de vista del ciudadano de a pie. En Matadero, una vez que estás dentro, todo parece lo mismo.

¿Y con qué vocación nace Matadero? ¿es un centro cultural?, ¿es un centro cívico? ..., o más bien son todas esas cosas.

Nace con la idea de centro de creación y actividad, con influencia en el ciudadano cercano y a escala ciudad.

* nota personal transcurridos estas primeras impresiones y descripciones corales sobre Matadero, me invade la sensación de estar haciendo una visita guiada en profundidad, de estar provocando un grupo de discusión verdaderamente interesante sobre matadero: bien!

Se destaca la pertinencia de leer Matadero desde los usos y los espacios: quiénes, cómo cuándo y con quiénes usan el espacio.

Interesante que lo que realmente al ciudadano le importa no es quién organiza la actividad. Aunque cada uno de los espacios tiene su programa, con su coherencia interna, y así lo quiere hacer notar, se trata de un espacio en el que el visitante o usuario se hace su menú y su propia composición de lugar.

Se conviene que muchas veces se hace una explicación de Matadero “para técnicos”, con datos económicos más o menos banales y con una explicación que tiene más que ver con las estructuras que con los intereses.

Marisa destaca la dicotomía usuarios/ciudadanas, para reivindicar al visitante de un espacio cultural no puramente como alguien que va a consumir, sino que se trata de gente que es mucho más. No hace falta saber estructuras: apropiarse de un espacio puede dar lugar a cosas potentes. Una ciudadanía que es gente que produce: cultura también.

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

Juan pregunta a la mesa los objetivos de la misma y del Laboratorio 3 y yo leo los que están expresados en los documentos públicos del laboratorio.

Gerardo interpreta que lo que se proyecta es la necesidad de un cambio hacia una estructuración más ordenada de Matadero de lo que ha sido hasta ahora. Un ordenamiento más eficaz en las gestiones. Si Matadero es como un pueblo, en el que mucha gente ha podido hacer muchas cosas que ha querido, cine, teatro, desde cosas muy estructuradas a cosas muy experimentales, que además conviven allí, quiere decir que el ecosistema es rico, incluso socialmente, desde el más favorecido hasta el popular se pueden dar encuentro en Matadero.

Los primeros que deben repensarse y sentarse a conversar son los socios y vecinos, formales e informales, que ya están ahí, en Matadero. Y preguntarse por qué eso no sucede tanto como sería necesario. Preguntarse también por qué no hubo nunca necesidad de sentarse si en principio no hubo duda de que es un ESPACIO COMÚN, público y municipal, con un proyecto que lo guía. O bien puede ser que los canales que funcionan son informales. Pero aún así, los miembros de Matadero han pasado diferentes filtros, pertenecen a un esquema de organización, probablemente más implícito que explícito, más informal y diverso y menos formal y estandarizado. Habría que ver cuál es el esquema que ha funcionado, cuáles son los canales que lo hacen efectivo como sistema.

Sobre cualquier órgano en forma de "Consejo": la principal cuestión sería: ¿hay algo en común en todos los agentes? Me imaginaría formar un Consejo, la gente que está tiene que tener una instancia de conversación, en base a intereses lo más concretos posibles. Primero de todo sería ver qué interés tiene cada uno y encontrar los elementos comunes. Sin elementos comunes el órgano no tiene sentido. Debería además darse este primer paso interno y luego abrirlo. La transformación y el rediseño que es necesario es el interno; en el afuera Matadero no presenta mayores problemas, hoy por hoy, ni de legibilidad, ni de uso, ni de pertinencia.

Concha apunta que desde su punto de vista no existe la coordinación que debe existir. Primero piensa que esta reunión en la que estamos participando es tardía. Segundo expresa que necesita saber, o que le cuesta descifrar, qué piensa "el Ayuntamiento" de esto. Reclama conocer qué ideas de futuro se tienen. Y lo considera un requisito previo a cualquier consulta pública. Concha explica su trayectoria. Describe las distintas formas de "lo privado" en Matadero, y cómo las capacidades económicas y el compromiso y la manera de entender "lo público" de los distintos agentes no municipales que tienen un espacio en Matadero difieren considerablemente unas de otras. con lo público. Sobre lo que se denomina gobernanza: considera que las decisiones son responsabilidades, individuales o colectivas, y que para conseguir que el que gestiona responda, lo importante es qué funciones tiene, y que el cómo no tiene tanta importancia desde su punto de vista. Desde luego defiende la necesidad de considerar las aportaciones desde el punto de vista técnico como algo verdaderamente importante, porque debe haber conocimiento concreto sobre cada tema o cosa que se pretende transformar y mejorar.

Sobre lo ordinario, detecta que es necesario articular desde la proyección internacional hasta su permeabilidad en el entorno; definir con más claridad las grandes líneas de trabajo y estratégicas, pero que al mismo tiempo es esencial la eficacia del día a día, que

en Matadero es escasa y supone un lastre, en gran medida porque una de las dificultades es conseguir un equipo de gestión eficaz con las circunstancias materiales de las que se parte. Sobre la relación entre los socios de Matadero: el problema entre la Oficina de coordinación y las áreas que controla, y resto de los socios de Matadero es que hay una sensación de "estar de prestado": hay una relación de desconfianza y de jerarquía. Matadero es un espacio público, y tiene que trabajar como tal, pero ¿por qué no crear programas mixtos, financiados, de carácter transversal, y menos jerárquicos, financiados de manera mixta. un espacio común entre los trabajadores sean del espacio que sean. Sin olvidar que lo primerísimo que tendría que definirse, es de quién depende Matadero.

Ane apunta que tener un foro común de comunidad para gestionar los problemas diarios es un apartado, y otro sería ese consejo político o la visión general.

Opina que es necesario en estructuras complejas como ésta que alguien que desde arriba tenga una visión general, más allá de los órganos de gestión cotidianos.

Aporta que es interesante proveer de un momento de reunión cada cierto tiempo (dos meses, por ejemplo) en el que se puedan compartir visiones generales.

Abrir la visión de compartir y la visión de centro que queremos compartir, pero diferenciándolo del funcionamiento diario.

Sonsoles relata que Matadero ha pasado por diferentes etapas, en las que la relación entre las instituciones y proyectos han cambiado también. Detecta una carencia, una falta de estructura interna.

A pesar de que existe una figura de relaciones institucionales, propone que quizá es insuficiente: habría que replantear la figura y gestionar las relaciones instituciones desde otro lugar, o bien cuando se llegue a un conflicto que no se puedan solucionar de manera horizontal que alguien pueda tomar una decisión, en el caso de problemáticas que afecten a diferentes socios o vecinos de Matadero. Eso en cuanto a la gestión. En cuanto a la programación, cree que falta mucha colaboración y mucho diálogo.

Nieves, desde acción mad y como usuaria, que está una semana al año, aporta que su experiencia si han tenido muchas facilidades, pero por el otro lado siempre una sensación de incomodidad y de no familiaridad, viéndose obligadas a reformular los términos de la colaboración de cero cada año. Lo que genera una sensación de no pertenencia, de estar pululando, sin una relación suficientemente clara que no ayuda a entender ni facilita. Dentro del buen rollo con técnicos y personas, el no saber claramente qué recursos se van a poner disponer, si el cambio en la dirección afecta al modo e incluso a la posibilidad de colaborar, devuelve al tejido una sensación de azar y de estar al arbitrio del proyecto de cada dirección ... sería necesaria un cambio en la relación entre los proyectos y el propio Matadero, si. Las normativas y el funcionamiento de Matadero es muy poco operativo, impiden hacer más cosas, que hacen finalmente súper complejo trabajar. No se tiene una sensación de facilidad. Las interlocuciones de este tipo son complejas, Ane, al hilo dice que hay una falta de estructura técnica, que el equipo técnico no responde a la realidad de la producción. Tommaso apunta que no solo falla el equipo de producción, sino de los servicios centrales compartidos, que deben dar servicio a todas las instituciones son muy escasos.

Hacemos una breve pausa para destacar el deseo de que quienes no han hablado hasta ahora lo hagan, y facilitamos que esto ocurra.

Celso habla del mestizaje en términos de potencialidad, a pesar de que se generen muchas complejidades, y de cómo no siempre la suma de elementos supone una mejora..., un canal más claro para poder acercarse a matadero y poder percibirlo en su conjunto es necesario.

Siente que hay dos tipos de espectadores: el casual, el que no necesita una visión de conjunto, un turista, por ejemplo; y el del espectador concreto de una película en Cineteca, o en una obra en las Naves del Españo. Propone que sería bonito que el Matadero ayudara a generar un tercer tipo de espectador, que sería un espectador más panorámico, que evitara la atomización que como creadores y también como usuarios existe en el ámbito de la cultura, en el que tanto el creador como el público tiende a elegir una disciplina o un espacio y a hacerse habitual de él, resultando complicado que quien va a menudo a conciertos sea alguien aficionado también al teatro o que participa en huertos urbanos.

Olga plantea algo entre pregunta y reflexión. Si la oficina de coordinación estaba destinada a poner en marcha el proyecto y acumulaba por ello muchas responsabilidades..., parece claro que lo que habría que hacer es desmontarla o desmontar ese relato de Oficina que pone en marcha y montarla de nuevo respondiendo a las necesidades actuales e incluso proyectando las del futuro.

Sonsoles cuenta la historia de la Oficina, de la que ha participado en primera persona y cómo aparentemente en muchos aspectos parece que se ha quedado obsoleta. Olga plantea que sería difícil hacer un Consejo sin tocar esta oficina.

Ane dice que una posibilidad sería disociarlas: operando por un lado con un aparato de gestión, y por otro lado con un programa. Deshacerse esas dos partes del trabajo para ella ha sido una clave imprescindible para trabajar.

Beatriz introduce la problemática real y cotidiana de figura del mediador, trae a la mesa a la asociación de mediadores Aemecum, y algunos otros movimientos como la huelga, que se están produciendo en este colectivo. Nos cuenta que a pesar de que se están dando muchos avances y esto es alentador, la velocidad de cambio de las cosas es lentísima, y a veces desanima. La parte del punto de información de Matadero le resulta complicado de explicar: en general se enfrenta al hecho de que la gente no tiene paciencia. Le gustaría que la figura del mediador pudiera ser vista como un interlocutor proactivo, no sólo de vigilancia de la sala, cosa que sería lo adecuado en un espacio de actividades y activación como es Matadero que no precisa propiamente de vigilancia de sala clásica. Propone que se haga una apuesta por la formación del mediador, de manera que los conocimientos que adquiera puedan ser llevados a la práctica.

Se debate sobre la idoneidad de la eliminación de subcontratas, que fragmentan los equipos y los aíslan, lo que en el caso del equipo de mediación es muy dañino para la efectividad y la calidad del trabajo y del servicio. El equipo de mediación y las personas que deban dar la información al visitante y usuario deben pertenecer al mismo equipo del centro, deben ser vistos como profesionales del sector. Que el centro valide a estos agentes como parte del equipo es imprescindible para que no se generen divisiones artificiales del trabajo y discriminación de unos por parte de los otros.

Ramón, expone que habría que ir desde la búsqueda de un modelo de gestión que entreteja relaciones entre entidades a la búsqueda de mecanismos que pongan en relación

lo que sucede ahí con los usuarios, redes y agentes del sector. Algo que no solo pasa con Matadero, sino que se da entre curadores, mediadores, artistas, figuras entre las que no existen mecanismos de relación transparente, transversal y definida, que les permita ponerse en comunicación con la institución. El reto desde su punto de vista es relacionar la institución con los agentes.

Juan, muy ilusionado, dice que disfruta trabajando con las cosas deshechadas, entre las que es capaz de encontrar un gran valor, como en la basura (Basurama), opina que las potencialidades son adaptables a las necesidades. Plantea hacer el ejercicio rápido en el que nos preguntemos qué queremos: poniendo en común las necesidades de cada uno de los agentes, primero los que están dentro de Matadero ya, para a partir de ahí dilucidar las líneas de acción desde las que diseñar las estrategias. **En un mundo en el que la reacción ante la complejidad suele ser el acotarla en ámbitos estrechos para hacerla asumible**, Matadero probablemente se diferencie por ser un lugar de producción cultural que se acerca a la complejidad desde la complejidad, podría resumirse en el lema “todo es difícil, pero todo es posible”, lo que nos lleva a que el quid de la cuestión sean precisamente los mecanismos para poner en relación de los que venimos hablando durante todo el transcurso de nuestra sesión de trabajo. Por tanto, la complejidad puede ser sexy, puede hacer que la gente tenga interés, puede incluso ser la marca.

Finalmente, mientras que en otros espacios es fácil detectar que la posición de la institución tiene como prioridad posicionarse, liderar, en Matadero ha habido una conciencia diferente sobre la posición de la institución, que ha permitido que las iniciativas, artistas o colectivos, se acerquen a él con diferentes objetivos y desde diferentes puntos de madurez o posicionamientos: a Matadero puedes acercarte como una start up (Factoría), pero también te ayuda a consolidarte cuando ya eres alguien, también te ayuda a hacer “un mantenimiento”, una actualización, a repostar, a repensarte (Intermediae), también te permite acercarte como estudiante, curioso, interesado (DIMAD o en un futuro próximo Escuela Superior de Diseño), y esa complejidad y diversidad hace que Matadero se pueda ubicar a muchos diferentes niveles, con gentes que tienen intereses muy diferentes; termina su intervención haciendo una puesta en valor de las cosas que se aprecian con claridad desde fuera de Matadero.

Volviendo sobre esa idea del consejo que se ha propuesto, Olga ve interesante que hubiera agentes de Matadero y otros de fuera, lo que con una dirección, garantizaría la coordinación logístico administrativa.

Con la dirección una persona que garantizara el buen funcionamiento y el diálogo, se podría pensar en el programar propiamente dicho. Propone una **Mesa de programas y proyectos, en la que cada uno de los espacios, a través de un representante puede plantear cosas**. A través de este canal pueden entrar proyectos grandes, como Cine sin Autor, programas concretos con los que se facilitaría la interlocución: acción mad, y también permitiría la entrada de programas más amplios o transversales.

Gerardo comparte la consideración de la necesidad de un espacio que se dedique a la ayuda y facilitación de la producción, y visualiza Matadero como el lugar ideal para que eso ocurra: un ecosistema de producción que **debería caracterizarse por todos los tipos de**

producción posibles, y lo más inéditos posibles. Con una dirección que comience a pensar en esa línea, que defina por ejemplo ese ecosistema estaría diseñado y hasta qué punto estaría abierto a lo que sucediera. En la mesa se debate sobre la idea y la necesidad de ese ecosistema de producción diverso, de producción inédita, la diversidad productiva, que obligará a las partes a repensar la originalidad productiva y que se adelantara a las necesidades de la producción de cultura en un futuro próximo.

Concha recuerda que para ello la organización de la gestión del espacio debería ser mixta: un Consejo para tomar decisiones y hacer propuestas vinculantes de carácter de programación, de manera que cada espacio pudiera seguir generando su propia programación pero que se encontraran fácilmente sinergias o incluso que cuando uno de los espacios genera un proyecto de grandes dimensiones, hubiera una cierta obligación de que todos los espacios se relacionaran en ese marco, al margen de que se mantuvieran programaciones independientes. Matadero debe garantizar el mantenimiento y la ejecución. Además debe haber una **partida para proyectos comunes** entre todas las instancias de matadero.

Juan apunta que en muchas instituciones se tiende a pensar primero en “quienes somos” y luego, en función de las cosas que se adaptan a esa caja se aceptan o no los proyectos, sería una visión identitaria de la cultura. Cuando estas clasificaciones muchas veces dan lugar a sistemas estancos y poco resilientes, que se actualizan con gran dificultad y que no resisten la velocidad de los cambios de la sociedad actual. Desde su punto de vista se trataría de cómo crear sistemas que te ayuden a crear esa flexibilidad que cada vez es más necesaria y que esos “estados de excepción” (de los que habla Celso) puedan suceder. Sistemas resilientes, espacios en los que la gente puede intervenir. **Cita a Miriam García, urbanista, para hablar de sistemas adaptativos complejos.** Estos sistemas adaptativos complejos se caracterizan porque funcionan fortaleciendo una amplia red de socios, pero sin permitir que te bloqueen y no impidiendo que otros agentes puedan participar en el soporte, en la programación, cuidados, actividades, responsabilidades dentro del centro y buscar momentos en los que toda esta gente pueda sentirse partícipe.

Gerardo señala que en cultura serían menos necesarias líneas rojas que delimiten qué se programa o quién programa, que quizá no sean tan necesarias, aunque sí quizá podrían ser temporales. También señala la carencia generalizada de sistemas de evaluación en cultura. Los sistemas también pueden ser temporales. Temporizar y llegar a acuerdos planificados en tiempos, y luego evaluar y poder revisar compromisos.

Juan hace referencia a un espacio en París, <http://lesgrandsvoisins.org/lesite/pratique/> (**Los grandes vecinos**): un antiguo hospital maternal en el que hoy en día viven y trabajan miles de personas. La mezcla de la ocupación, entre el alojamiento frágil y ocupación de los espacios restantes por líderes de proyectos asociativos, culturales y de solidaridad, hace de “Grandes vecinos” laboratorio urbano de escala sin precedentes.

Gerardo ve sin duda la **cualidad y calidad** de Matadero como oportunidad para combinar ciudadanía, lo público y lo privado, en el que se invierta e investigue sobre alternativas de sostenibilidad para proyectos y espacios y en los que haya capital privado que comiencen a interesarse en los prototipos y experimentos y ambas esferas puedan colaborar y ayudarse mutuamente.

Concha sostiene la necesidad de reconocer la figura del trabajo voluntario, de manera que se acremente el trabajo que muchos de los han realizado y realizan, destacaría a un grupo grande de gente que está encantada de hacer prácticas, aprender, tener su primera experiencia en Matadero. Opina que podría generarse una colaboración mutua muy interesarse. Pero es necesario oficializar esta relación, que se certifique.

También propone que se ordene y articule con decisión la relación de Matadero con las universidades. Que esta relación sea formalice y que esté en la política explícita de Matadero.

Irene opina que más allá del Consejo tiene que suceder que las estructuras se relacionen, detecta el papel clave de la comunicación en todo esto, que desde su punto de vista es en sí una poderosa herramienta. No es solo una dirección la que marca la estrategia, sino que ésta tiene mucho que ver con las relaciones institucionales, que internamente son imprescindibles. Es necesaria una figura y unos canales bien diseñados desde dentro, para que haya un sentido de pertenencia, para que se conozcan unos y otros. La propia dirección debe asumir ese papel de relaciones institucionales que no deben ser consideradas nunca una cuestión menor, sino estratégica.

Flavia denuncia un romanticismo en el hecho de que se hable en general en cultura y en particular en la mesa que nos reúne, de unos órganos de gobernanza como unos entes externos “para gobernar Matadero”, que resuelve lo que no se puede resolver internamente desde fuera. Para ella, **el modelo de gobernanza ideal no existe, sino que depende de la visión que se quiera proyectar**, que probablemente no es el Matadero de hoy, que ahora mismo tendría muchas cosas que mejorar. Pero apuesta por dinamitar la idea de que alguien de afuera que va a venir a poner orden. La gobernanza debe partir desde dentro.

En cuanto a la comunicación, hablamos del hecho de que por lo general nos sentamos a comunicarnos sólo cuando hay un problema, mientras que lo ideal sería que debería haber una rutina: un espacio de cocina comunitaria o de deporte o de descanso, porque en espacios de producción común se necesitan espacios informales de comunicación y encuentro. Para cuando vayas a discutir no discutas con un desconocido, sino con alguien del que conoces el origen de su punto de vista y quizás hasta ya tengas empatía con su “problema”.

Matadero debe tener su propia soberanía, una cierta autonomía, aunque por supuesto se deba a instancias superiores y para muchas decisiones deba tener en cuenta marcos más amplios.

Se debate sobre la necesidad o no de introducir en Matadero un espacio en el que también tengan cabida en la toma de decisiones agentes externos a las instituciones que lo integran. Desde luego es necesario hacer un Matadero aún mucho más permeable, mucho más poroso; no interesa tanto un grupo de comisarios “afinando la programación” sino unos mecanismos de escucha y de facilitación engrasados.

Marisa relata que quizás debido al espacio en cierto sentido anárquico que se ha ido generando poco a poco en Matadero, llega un momento que se ve la necesidad de organizar. Pero esta organización se puede llevar a cabo tomando decisiones colegiadamente, y hay los mecanismos y métodos necesarios para ello y han sido ampliamente testados

en sistemas mucho más complejos que lo que es Matadero. Mediante un consejo que se reúne cada cierto tiempo, por ejemplo. La dictadura de la falta de estructuras puede tender a beneficiar al más fuerte, permitiendo que se imponga. Como en todo mecanismo, tiene que haber necesariamente momentos de junta, en los que se establezcan líneas genéricas que se priman. Ya sea lo público o lo privado, y luego veremos qué privado y qué público. Muchas veces lo privado se genera desde el común, y se devuelve al común.

Los órganos que vivís dentro después de lo expuesto pareciera que no hablan los unos con otros lo suficiente: dirección colegiada, mesa de programación.

Además, Marisa expone que otra cosa necesaria sería preguntar a la gente qué es lo que quiere, cada uno con sus agentes, abriendo un proceso de participación de verdad, por ejemplo, que generaría espacios de autoformación y autonomía: primero hacer un esfuerzo de conectarse con los colectivos que YA EXISTEN, qué problemas tienen, QUÉ NECESITAN, que detecte problemas y deseos, y que uno desde Matadero, quienes lo componen, remunerados, puedan hacer una propuesta que atienda estas sugerencias y necesidades, y proponga en función de lo que se escuche ahí y que esto se haga periódicamente.

Juan dice que por ejemplo Intermediae es difícil de definir como objeto o como espacio, pero sin embargo es fácil de definir y recordar como experiencia. Porque genera una vivencia común. Si se definiera desde el imaginario, éste sería quizás más fuerte que lo que cualquier director pudiera dibujar. Generar imaginario y resistencia frente a algunos cambios que no son nada deseables.

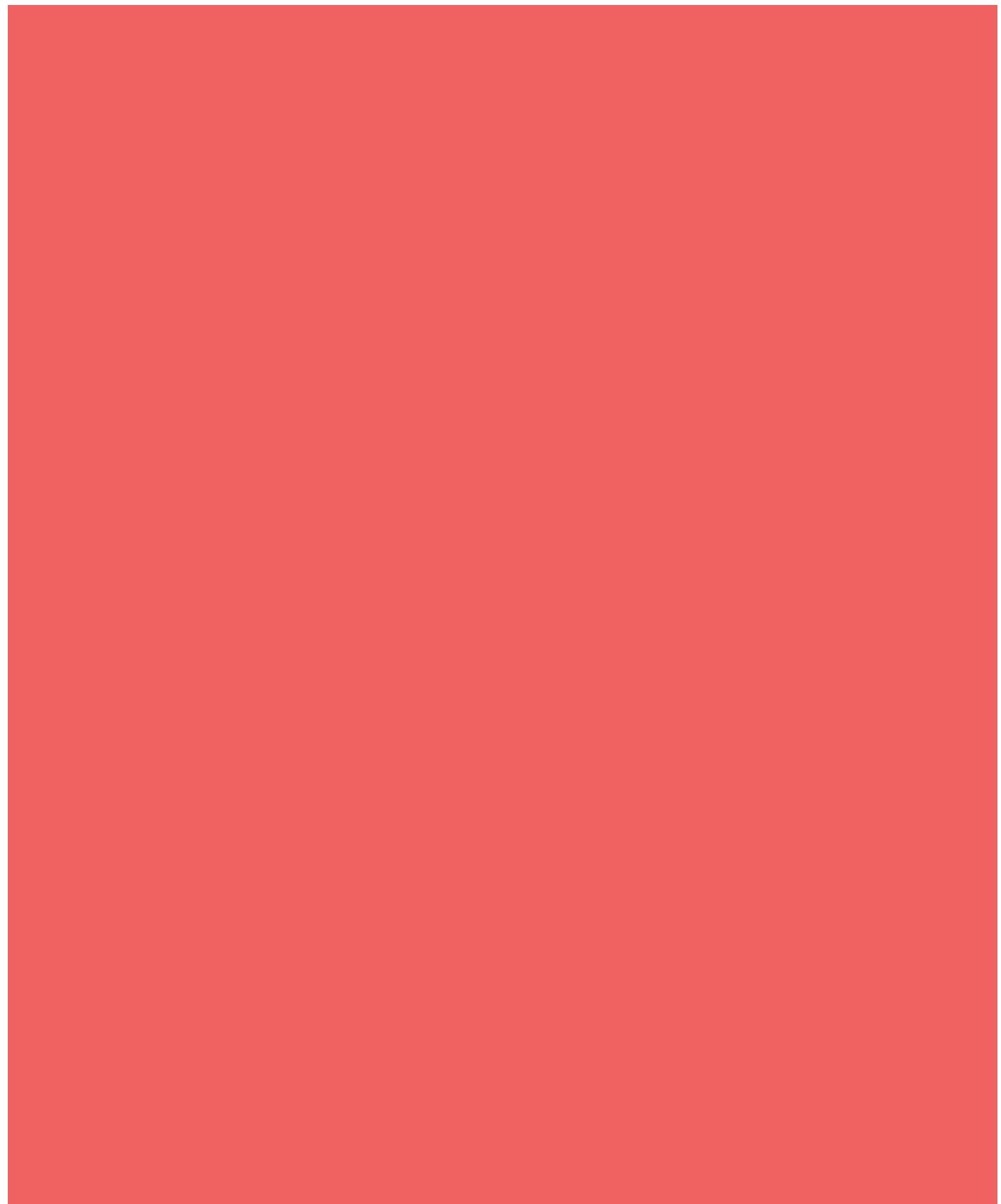
Jetta recuerda que la gente que estamos dentro demandamos un canal para comunicar, es importante que desde Matadero se recoja un feedback y una evaluación de lo que ha sucedido.

Cerramos más o menos abruptamente la sesión de trabajo porque agotamos el tiempo. Nos despedimos sorprendidos por un lado del conocimiento que se comparte sobre un espacio cultural de la ciudad, y también por cómo la suma de visiones en torno a sesiones de trabajo conjuntas nos ayuda a componer imágenes de lo que queremos que finalmente son compatibles y complementarias. Nos quedamos con ganas de seguir proyectando. El grupo es tan extenso y tan rico que hubiera sido posible incluso dividirlo en varios subgrupos para trabajar sobre algunos de los temas y ejes que han salido de la conversación.

Agradecemos a todos su participación, su generosidad, su paciencia y su claridad a la hora de exponer los puntos de vista y además, de escuchar.

Mesa 3

Conde Duque: Un relato común para Conde Duque desde la interrelación de las entidades que lo componen



Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

Representante institucional: Belén Llera (Directora General de Bibliotecas del Ayuntamiento de Madrid)

Relator: Víctor del Río

Asistentes: Alejandra Prieto (artista), Concha Hernández (directora artística de Conde Duque), Ángeles Salvador (directora del MAC), Ana Moreno (directora de educación del Museo Thyssen), Selina Blasco (UCM), Javier Lapuerta (plataforma Maravillas), Ana Javierre (sindicato de guionistas), Nerea González (socióloga), Asunción Aguerri (jefa del departamento de Patrimonio Bibliográfico y Documental Conde Duque), colectivo El Banquete, Gilberto Pedreira Campillo (director de la Biblioteca Digital "memoriademadrid"), Nuria Barrios (asesora de la Junta de Distrito Centro).



Bloque 2. Descripción del ecosistema

Para comenzar, siguiendo las recomendaciones en la organización del Laboratorio 3, apuntamos dificultades y oportunidades asociadas al caso que se analizaba:

- Destacamos la necesidad de dotar al Conde Duque de una coherencia interna que visibilice su identidad y su especificidad dentro del contexto de los equipamientos culturales de la ciudad de Madrid. Esto fue enunciado en términos de "misión" del centro, "plan de acción", "narración" o "identidad institucional". En la actualidad se percibe como una entidad disociada que envía mensajes dispersos y ajenos entre sí.
- Se plantea, como uno de los principales desafíos, y al mismo tiempo como una oportunidad, la combinación de un horizonte de actividad cultural contemporánea, ligada a una parte de la programación, y la riqueza patrimonial e histórica, tanto del complejo

arquitectónico del centro, como de los archivos, biblioteca y colección que se albergan allí (Archivo de la Villa, Hemeroteca, MAC, etc.).

- Se apunta una importante carencia de recursos humanos que permitan gestionar la enorme complejidad de Conde Duque, y esto se percibe como uno de los déficits que lastran las posibilidades de desarrollo o mejora. Se discute la cuestión a la luz de una carencia generalizada de las administraciones públicas en este sentido, y a posibles fuentes de financiación alternativas. Entre ellas que se discute la creación de asociaciones de amigos del centro y otras vías que, según experiencias anteriores en otras instituciones, presentan resultados desiguales en función de los contextos en los que se implantan.

- Se señalan problemas de interlocución con el entorno próximo del centro, falta de respaldo a los artistas del barrio o dificultades para el acceso o la comprensión de las disponibilidades que Conde Duque puede ofrecer a la participación de colectivos y creadores. En su lugar, se describe la presencia de fórmulas de explotación hostelera de algunos eventos que entran en contradicción con los objetivos de apertura a la ciudadanía y que incluso generan problemas de conservación en algunos de sus bienes patrimoniales.

- En el plan de ordenación arquitectónica y en relación a las reformas emprendidas, algunas aún pendientes de abordar, se apuntan problemas de orientación espacial en un complejo Conde Duque con una señalética deficiente. Se detectan incoherencias en la normativa interna que afecta a la habitabilidad del centro, que son impuestas para el público general pero que se suspenden con ocasión de algunos eventos, como conciertos o festivales. Asimismo se discutió la idoneidad de la significativa presencia de oficinas de Madrid Destino, que ocupan un espacio destinado labores de gestión ajena al centro.

Sobre la base de este escenario con múltiples funciones y con una infraestructura de grandes dimensiones sugerimos las siguientes oportunidades y horizontes para Conde Duque:

MEDIACIÓN: Una de las oportunidades y potenciales soluciones al problema de disgregación funcional de Conde Duque se plantea en la creación de un equipo de mediación, con un claro enfoque educativo, que aglutine transversalmente las distintas funciones que allí se desarrollan. Esta filosofía de integración de los espacios y funciones del centro se asocia a la interlocución interna de los responsables de los diferentes entes que alberga Conde Duque. En atención a la falta de recursos humanos sugerida más arriba, propusimos que este concepto de mediación no sólo se tradujera en la necesidad de incorporar figuras profesionales que cohesionen la narración de los contenidos del centro (algo necesario según varias intervenciones), sino también como filosofía de trabajo relacionada con la necesidad interna de coordinación.

COORDINACIÓN: Se generaliza la idea de que sería necesario establecer una comunidad de actuación entre los agentes implicados en Conde Duque. A partir de esta cuestión, que recorre buena parte de las intervenciones, sugerimos dos vías de coordinación, una interna al centro, y otra externa en la puesta en relación con el entorno del distrito en el que se ubica y las instituciones que puedan ser beneficiarias o interlocutoras naturales de Conde Duque.

1.- Coordinación interna: esta vía, vinculada con el trabajo en equipo de los responsables de cada área y de las entidades alojadas en el complejo institucional Conde Duque se desarrollaría a su vez en dos ámbitos:

En la gestión: sobre la base de la necesidad de concertar el uso de la infraestructura y los aspectos logísticos y materiales que permiten una convivencia de las distintas actividades del centro.

En la programación: mediante una puesta en común y un circuito participado de la información sobre la actividad que allí se desarrolla. En este punto, el aspecto de la MEDIACIÓN antes sugerido se plantea como un eje fundamental para facilitar el funcionamiento del engranaje de todo el complejo Conde Duque.

2.- Coordinación externa: atendiendo a la necesidad de mejorar esa interlocución de Conde Duque con su entorno, recurrimos de nuevo a la puesta en marcha mecanismos de MEDIACIÓN. Para ello, sugerimos que no toda la responsabilidad recaiga sobre personal del centro, sino que se identifiquen interlocutores entre las instituciones y colectivos que operan en el contexto. Partiendo de la diversidad de públicos que disfrutan de la actividad de Conde Duque, se detectan dos niveles:

> Uno de carácter más general, que acude a conciertos, festivales, ciclos, etc., y que procede de dentro y fuera de la ciudad de Madrid.

> Otro de proximidad, en la ubicación fronteriza del centro entre distritos y barrios con diversos perfiles.

Para este último proponemos involucrar a personas concretas que puedan integrar en su propia actividad docente y profesional el uso de las infraestructuras y el disfrute de la actividad de Conde Duque. Resulta paradigmática de este planteamiento la posibilidad de activar a los numerosos institutos de secundaria de la zona como partícipes y cómplices en la mediación. Al igual que los institutos de secundaria cuentan con docentes potencialmente interesados en la utilización del centro, hablamos de activar vínculos con proyectos universitarios que hagan suyo el valor de los archivos, o la incorporación de colectivos en diversas disciplinas de creación artística y escénica que operan en la zona.

EXPERIMENTACIÓN: Dado que uno de los ejes fundamentales de Conde Duque se centra en su patrimonio documental, vinculado a los archivos y hemeroteca que incluye fondos de distintas disciplinas de creación cultural, se propone la oportunidad de abrirlas a un trabajo experimental con esas otras instituciones y asociaciones que actuarían como interlocutoras: colegios e institutos, universidad, colectivos de creadores, etc. Se trataría, en este aspecto, de activar ese patrimonio documental en relación a la memoria colectiva de la ciudad de Madrid, actualizándola y compartiéndola.

Del mismo modo, las enormes posibilidades de aprovechamiento colectivo de los espacios y los equipamientos de Conde Duque necesitarían un mecanismo de oferta segmentada mediante convocatorias en las que los creadores de las distintas disciplinas y perfiles puedan reconocerse. Para ello proponemos una ordenación de las convocatorias mediante criterios transparentes que permitan conocer las condiciones y posibilidades de explotación de Conde Duque. Clarificar los términos de las convocatorias y hacer visible ese equipo coordinado dentro de la institución serían, del mismo modo, formas de visibilizar y dotar de identidad institucional a un complejo con enormes posibilidades. Es prioritario, por

tanto, mostrar públicamente el ejercicio de coordinación interna para facilitar el vínculo con la participación ciudadana y hacer a su vez efectiva la coordinación externa.

Entre los aspectos transversales a otras mesas del Laboratorio pueden entreverse algunas cuestiones que afectan por igual a instituciones con las que Conde Duque comparte problemáticas. Son en particular importantes las que dependen de la coordinación de eventos e infraestructuras, asociadas a la empresa pública Madrid Destino, y a la cuestión referida sobre las necesidades de coordinación en las tomas de decisión con el Área de Cultura del Ayuntamiento de Madrid. En esta misma línea, son destacables por su importancia en el conjunto de la actividad de Conde Duque las decisiones o propuestas procedentes de la red de teatros del Ayuntamiento y de otros ámbitos de las artes escénicas.

Bloque 3. Contexto, formato y marco general

La composición de la mesa ha sido uno de los aspectos determinantes en el desarrollo del trabajo porque en ella coincidía personal procedente de la institución con agentes externos que con mayor o menor grado de proximidad aportaron una visión acerca de la proyección de Conde Duque, que se revelaría como uno de los aspectos más debatidos. Por tanto, esta combinación de perspectivas pudo favorecer un abordaje equilibrado de los problemas estructurales del centro que se describen aquí.

El clima de la mesa fue distendido. Se manifestaron discrepancias con nitidez pero sin hostilidad, y fueron recibidas y respondidas del mismo modo. Otras discrepancias sobre la filosofía institucional, que eran materia de debate, sin embargo, no se exteriorizaron de manera tan explícita, aunque pasarían a ser colectivamente integradas en el capítulo de oportunidades y expectativas. Fueron escasas y se evitaron con bastante eficacia las derivas de los debates menos ajustados al caso y se enfocaron cuestiones estructurales que nos parecían prioritarias.

Uno de los asuntos que quedó de manifiesto (y esto es aportación del relator) fue que el tratamiento de algunos de los problemas que se le planteaban a Conde Duque dependía de una coordinación en un plano de responsabilidad mayor que el que podía plantearse en la mesa. Es decir, que faltaba resolver la dualidad de fondo en el funcionamiento de la cultura en el Ayuntamiento de Madrid, en la medida en que Madrid Destino y el Área de Cultura compartían un espacio común que planteaba la necesidad de clarificar no tanto competencias como formas de actuación coordinada y toma de decisión. De esa necesidad de coordinación era un buen ejemplo el propio Conde Duque, en el que conviven los espacios y la programación que depende de la dirección artística, más volcada sobre las artes escénicas, el cine, los conciertos, etc., y la actividad de conservación y exhibición del patrimonio de los archivos, bibliotecas y colecciones que cohabitaban allí. A su vez, como después tuvimos la oportunidad de comprobar, este problema no resuelto tenía sus repercusiones en otras instituciones y equipamientos analizados en otras mesas del Laboratorio, que presentaban situaciones análogas a la nuestra.

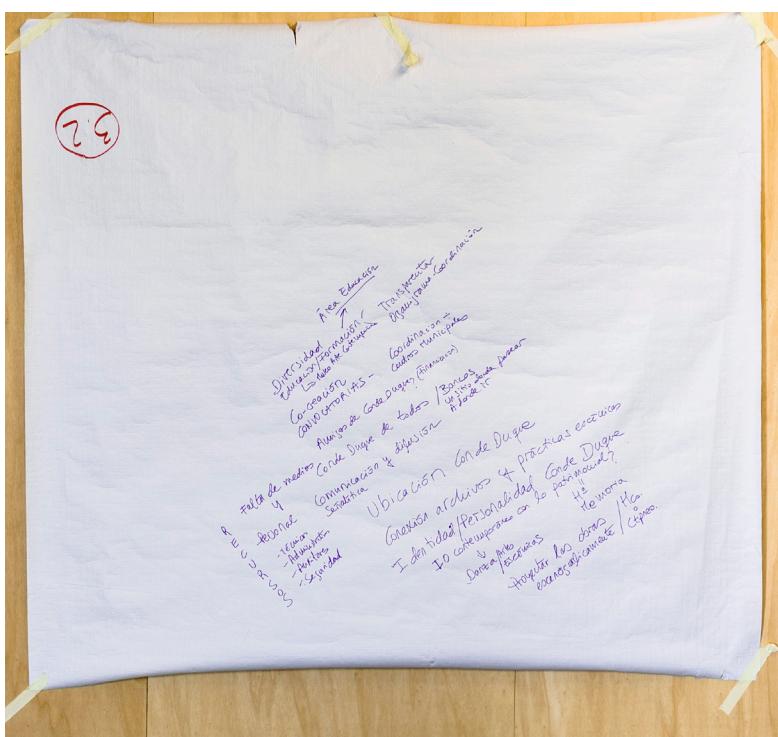
Considero que el formato ha sido válido y ha permitido potenciar un acercamiento entre personas implicadas en la gestión del centro. Uno de los signos más favorables expresados en la mesa fue la rebaja sustancial de las tensiones iniciales entre los trabajadores que

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

conviven en Conde Duque y que, no hace mucho, resultaban sintomáticas de algunos problemas de fondo. Esta mejora del clima de trabajo fue vista como una oportunidad decisiva para acometer la tarea integradora que se ha descrito.

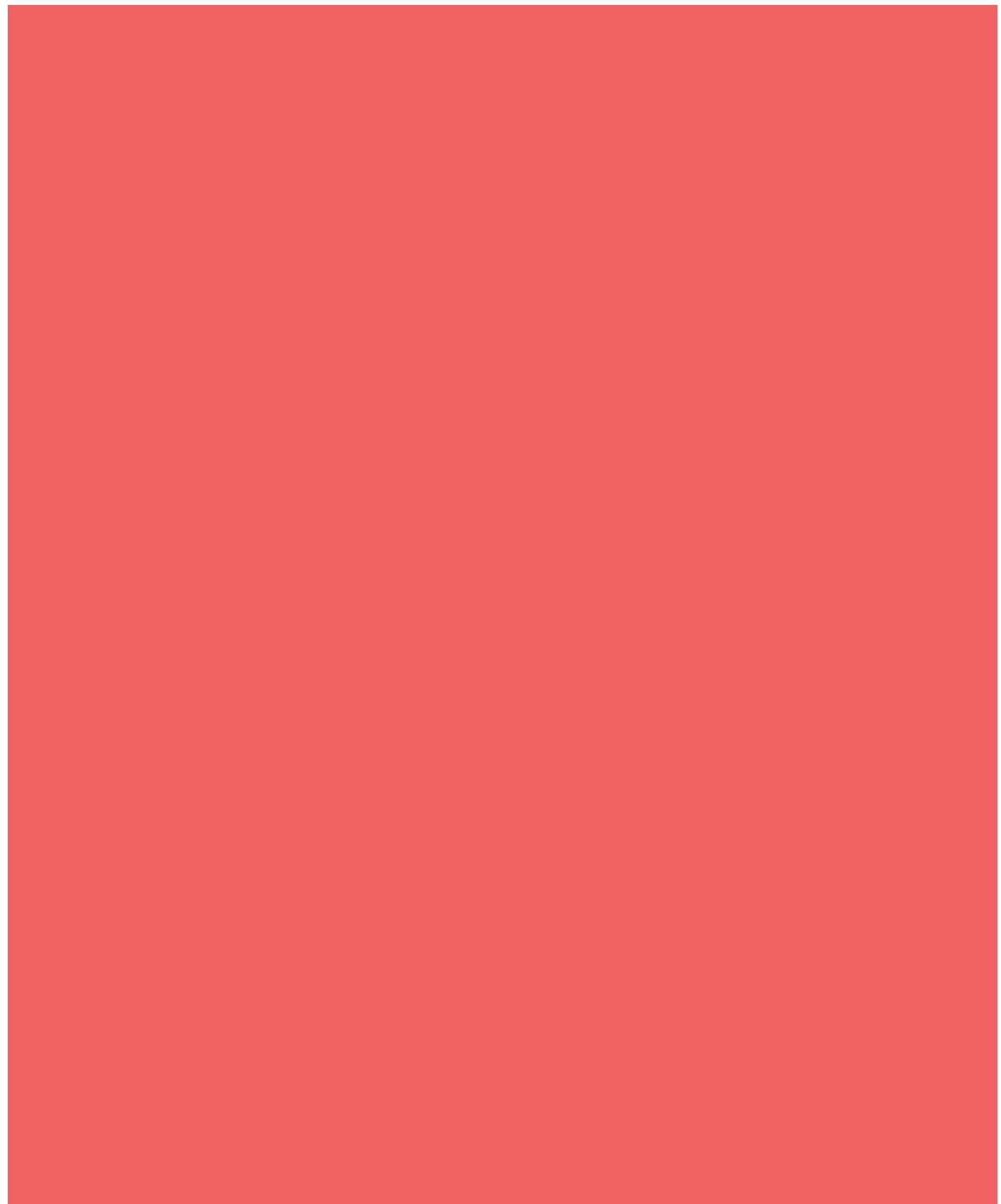
Respecto a la interacción entre las mesas y el contexto general del Laboratorio 3, puedo sugerir, por un lado, que existe una distancia entre lo particular de los problemas específicos que afectan a las instituciones o a casos de estudio, y lo general de los planteamientos que aglutinaban el contexto de red o “ecosistema” manejado en el laboratorio. Concretar más los planteamientos generales en relación a problemas específicos ayudaría a hacer efectivas las aportaciones que puedan extraerse del trabajo que allí se realiza.

Por otro lado, con la misma intención de hacer útil ese trabajo colectivo, se podrían clarificar los mecanismos de recepción del diagnóstico y las propuestas en instancias implicadas en la puesta en marcha de posibles medidas y en las tomas de decisión. Indudablemente las sugerencias que aparecen en el contexto de los laboratorios deben ser contrastadas y analizadas en una mirada global sobre los recursos disponibles. Pero, al mismo tiempo, saber cómo se reciben las propuestas o las sugerencias que aparecen en el trabajo de laboratorio completaría la perspectiva y la visibilidad del proceso participativo.



Mesa 4

Centro Centro: Evolución de Centro Centro hacia un proyecto relacionado con las ciudades presentes y futuras



Bloque 1: Datos de la mesa

Número y nombre de mesa: 4 / Centro-Centro

Representante institucional: Ángel Gutiérrez Valero

Relatora: Diego del Pozo Barriuso

Dinamizadora: Diego del Pozo Barriuso

Nombres de los asistentes:

María Andueza

Sara Martín Terceño

Sergio Rubira

Alberto Aguilar

Ainhoa Ezquiaga

José Luis Espejo

Alberto Bernal

Miguel Álvarez Fernández

Álvaro Yelamos Posada

Sally Gutiérrez Dewar

Aurora Fernández Polanco



Bloque 2: Descripción del ecosistema

Visión general y aspectos destacables a reseñar

1 En el momento presente hay una gran oportunidad de convertir a Centro-Centro en una institución con carácter y con un proyecto sólido de futuro, pues se puede innovar mucho

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

sobre su modelo debido a su corta historia de solo 5 años de existencia. Las experiencias de gestión pasadas son muy claras para tener presentes algunos aciertos, pero sobre todo errores de planificación y de falta de rumbo del proyecto.

2 Su posición de centralidad en la ciudad también puede leerse como una oportunidad para generar un efecto centrípeto con los distintos barrios y distritos. Por tanto su lugar en el Eje del Prado juega a favor, si se consigue singularizar su identidad y proyecto, pero al mismo tiempo sin dejarse arrastrar por las lógicas hegemónicas simbólicas que operan en este eje habitualmente, intentando competir con instituciones como el Museo del Prado, el museo de la Colección Thyssen para ofrecer exposiciones similares (como pudo ocurrir con la exposición de Kandinsky). Hay un gran potencial en el capital simbólico de su centralidad ligada a las ideas de acogida, hospitalidad, bienvenida...

3 Al mismo tiempo cuenta con situación compleja de partida por estar también la propia alcaldía en el mismo edificio, por todo el peso simbólico y logístico que esto implica. Otro de los condicionantes fundamentales que puede limitar o determinar negativamente el proyecto cultural de Centro-Centro es la arquitectura de edificio, por un lado es uno de sus máximos atractivos, pero también espacialmente produce muchas condicionantes.

Reflejos o temas transversales con otros ecosistemas

Desde la mesa de trabajo se apunta que Centro-Centro comparte la falta de un plan estratégico definido con otros centros como Conde-Duque o incluso Matadero. Probablemente solo Intermediae (dentro de Matadero) y Medialab hayan tenido líneas de acción claras como instituciones en los últimos años.

La cuestión de la memoria patrimonial también es algo que Centro-Centro tiene en común con Conde-Duque

Aportaciones o Propuestas que se proponen desde la Mesa 4 para un futuro a medio plazo:

Tomando como punto de partida los tres puntos del primer apartado del Bloque 2 se proponen tres bloques de propuestas para la transformación de Centro-Centro:

A) Sobre la Dirección y Gestión de Centro-Centro

En el momento presente el Área de Cultura del Ayuntamiento está valorando la posibilidad de convocar un concurso público para dotar de una dirección artística al centro después del cese de su anterior director en junio de 2015. Ante esta posibilidad, que aún debe confirmarse, desde la Mesa 4 antes SE PROPONE:

- 1 Trazar un plan estratégico de contenidos.
- 2 Definir la misión del centro y sus líneas de actuación.
- 3 Tener voluntad política para que Centro-Centro tenga autonomía como institución cultural en la ciudad. Pero también frente las necesidades que se le plantean desde alcaldía y otras áreas del ayuntamiento que residen en el edificio para que ceda espacios y recursos para las actividades que muchas veces de manera espontánea alcaldía o las

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

áreas tienen que realizar en el edificio. El área de cultura debiera posicionarlo para que tenga autonomía de programación, su propia identidad y en el caso de la necesidades de la alcaldía o de otras áreas para que Centro-centro tenga capacidad de vehicularlas en coherencia con su propia programación.

4 En consecuencia con los puntos anteriores, desde la Mesa 4 se sugiere que la dirección más que en una persona recaiga en un equipo gestor con agenda de contenidos y producción propia.

5 Sugerimos un cambio de nombre por la falta de identificación que Centro-Centro ha producido entre la ciudadanía y las comunidades artísticas y culturales.

B) Ante los problemas de Percepción y Legibilidad que genera Centro-Centro, desde la Mesa 4 SE PROPONE:

1 La puesta en marcha de un plan de comunicación y un equipo de comunicación para paliar los problemas de invisibilidad.

2 Convocar concurso para ejecutar un nuevo plan de accesibilidad y señalética. Hoy resulta absolutamente confusa, se necesita cambiar numeración de las plantas, la señalética de las exposiciones y actividades, así como poner un panel informativo de bienvenida que informe de las actividades a las que se puede acceder.

3 Cuando accedemos a Centro-Centro también lo hacemos a la Alcaldía y otras áreas de la misma, lo que se ha venido interpretando con la aplicación de unas normas de seguridad y formas de acogida muy estrictas, es necesario replantear esta valoración puesto que ha tenido numerosas quejas en relación al trato agresivo o duro de los vigilantes de seguridad. Por tanto se hace necesario un plan de mediación con el equipo de seguridad para establecer un protocolo de amabilidad que facilite la bienvenida, la hospitalidad al edificio y al proyecto del centro.

C) Para evitar la Desafección de la comunidad artística y cultural con Centro-Centro se hace imprescindible activar cuanto antes la concreción de un programa de Contenidos de carácter poliédrico para:

1 Mantener y mejorar los espacios de descanso y tránsito, lo que no implica necesariamente potenciar o explotar aún más los flujos de turistas dentro del edificio.

2 Que la programación actúe centrípetamente, como espejo de la producción social y cultural de todos los barrios de Madrid. En este sentido deben aumentarse las conexiones con los proyectos del resto de la ciudad. (Podría haber un mapa de Los Madriles en el vestíbulo de Centro-Centro no solo en Intermedia, etc.).

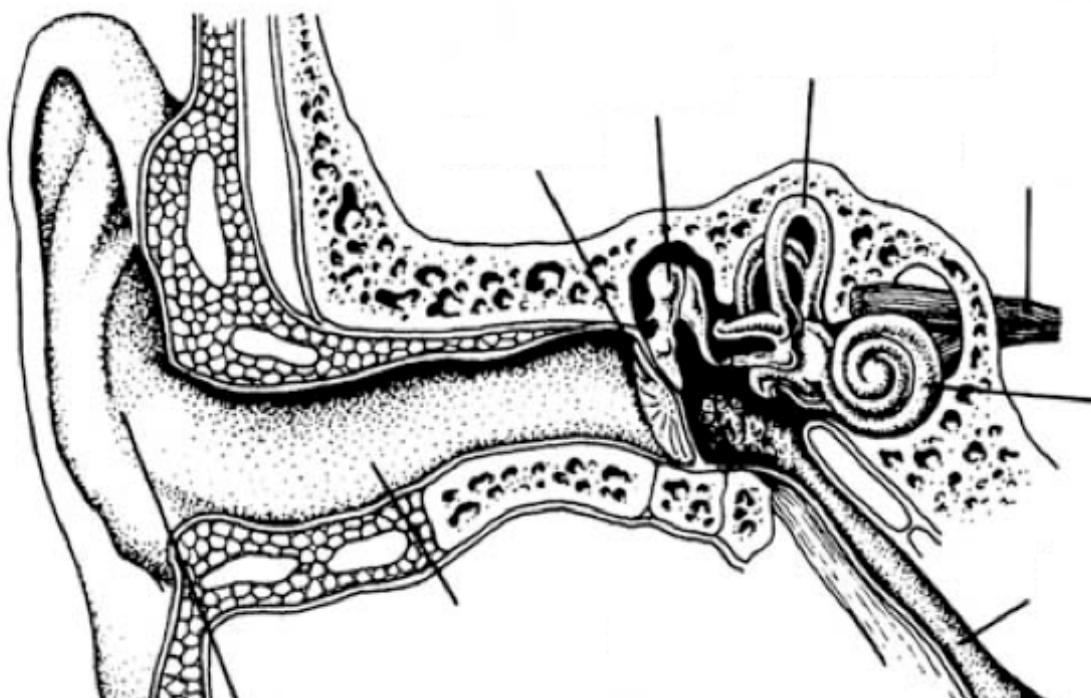
3 Desarrollar un programa de estricta contemporaneidad en las exposiciones de arte, que además está ausente en las instituciones del Eje del Prado, pues el Museo Reina Sofía no incorpora permanentemente el asunto de la contemporaneidad en sus líneas expositivas, por tanto aquí hay una posibilidad y una línea abierta de programación muy rica.

4 Implementar programas no sólo de artes visuales, sino también de artes sonoras y de recuperación de la memoria. Centro-Centro es un lugar con una memoria patrimonial importante de Madrid ya que fue el edificio más importante de correos de la ciudad durante décadas.

5 Realizar actividades de foro de encuentro, diálogo y conversación de grupos y comunidades diversas de la ciudad.

6 En coherencia con los puntos anteriores de este bloque se ha de realizar una reconfiguración de la arquitectura de las plantas del edificio. Lo que implica que no todas las plantas han de albergar exposiciones, ha de evitarse que la condición de "arquitectura transparente" que se impone en muchos de los espacios distorsione la necesaria concentración en la recepción de determinadas exposiciones o actividades. Por ejemplo se hace necesaria una reconfiguración espacial de la planta tercera que podría destinarse a foros de encuentro, construyendo algunas arquitecturas interiores dentro de la planta destinadas a este uso, evitándose el montaje de exposiciones en la misma.

7 La implementación de la idea de "Transversalidad a través de la Escucha" como contenido fundamental del programa de contenidos del centro, como lugar que acoge, que es hospitalario, que quiere activar la escucha de una amplia diversidad de públicos y personas.



Bloque 3 : Contexto, formato y marco general

1) Clima de la mesa y datos reseñables colaterales:

¿Qué aspectos destacarías como muy positivas del trabajo de tu grupo?

El criterio de configuración de las personas seleccionadas para la mesa fue muy fructífero y diverso (agentes de las artes visuales, de las artes sonoras, del mundo de la mediación artística, agentes de la gestión cultural, agentes con proyectos colectivos, agentes de UCM). Todas las participantes tenían experiencias sólidas, ricas y diversas en cultura, de forma que todas las aportaciones han sido interesantes, ajustadas, con un fuerte sentido crítico, pero al mismo tiempo muy constructivas.

¿Cuáles crees que son mejorables?

Que haya agentes de la ciudadanía dentro de las mesas que no tengan una relación directa con la producción cultural.

¿Cómo has visto el clima de la mesa?

Excelente.

¿Había interés por enfocar la tarea o por discurrir por otras temáticas?

Se daban ambas situaciones, pero todas las participantes asumieron la tarea de manera responsable y en todo momento se tenía presente la necesidad de enfocar la tarea y obtener unas propuestas.

¿Se ha trabajado con tensión?

No.

2) Formato:

¿Ha sido válido el formato de estos laboratorios?

Si.

¿Se ha explicado bien la tarea?

Si.

¿Alguna aportación a la metodología, al cuidado del taller, a su comunicación, convocatoria, horarios, tiempos?

Estoy muy satisfecho con el resultado, pero se hace necesario contar con más tiempo en las discusiones, quizás otra tarde entera más con las mesas de trabajo. Lo que permitiría tener más empatía con ciertos matices de los temas de discusión que aparecen, que muchas veces tuvimos que apartar en la conversación si queríamos llegar tiempo a definir unas propuestas al final de la sesión.

3) Marco general: Opinión sobre la propuesta general de los laboratorios. En qué momento político/económico y social llega esta propuesta y cómo la acoge la ciudad.

He participado muy activamente en el Laboratorio 1 y el Laboratorio 3. Y estoy al corriente por varios colegas del desarrollo del Laboratorio 2. Creo que ha sido muy importante realizarlos teniendo en cuenta que nunca en el Ayuntamiento de Madrid se habían abierto espacios de participación reflexiva con la ciudadanía y los sectores profesionales del medio cultural en relación a la gestión del área de cultura, sobre las políticas culturales del ayuntamiento o sobre el funcionamiento de sus equipamientos e instituciones. Madrid cuenta con una

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

comunidad de productores culturas brillante y sumamente madura después de muchos años de abandono institucional, los sectores se han hecho fuertes e interesantes tras años de resistencias. En los Laboratorios es un lujo comprobar esta madurez y riqueza, por tanto es muy importante seguir impulsando procesos similares y que el área este muy atenta a incorporar en la medida de lo posible a su acción ejecutiva las sensibilidades y propuestas que salgan de estos Laboratorios. Muchas de las soluciones que pueden permitir una transformación cultural más diversa en beneficio de la ciudadanía de Madrid están ya interiorizadas en el sentir de las comunidades que han participado en los Laboratorios, ahora falta el paso siguiente unas instituciones más permeables a estas intuiciones y pensamientos.

Si bien en los Laboratorios han participado cerca de quinientas personas es muy importante que el área incremente la comunicación sobre la existencia de los laboratorios y de lo que ha ocurrido en los mismos, por la relevancia de lo que se ha pensado, conversado, discutido en ellos y sus posibles potencialidades para la cultura de Madrid.

Mesa 5

Medialab Prado: Institución pública con un modelo de gobernanza abierto y co-responsable con las comunidades de usuarios

Boque 1: Datos de la mesa

Representante institucional: Laura Fernández (Coordinación del programa cultural de Medialab-Prado)

Relatora y Dinamizadora: Margarita Padilla (Programadora software libre)

Nombres de los asistentes:

Sara San Gregorio

Lidia Teira / Dirección General de Bibliotecas, Archivos y Museos del Ayuntamiento

Julio Gisbert

Mauro Gil-Fournier

Pablo Pascale / SEGIB

Iván Ferrer / Acelerador de Artistas

Elisa Mccausland / Asociación autoras del Cómic

Diego Herranz / Medialab-Prado

Beatriz García / Traficantes de Sueños

Irene Amador Naranjo

Javier González Patiño



Bloque 2: Descripción del ecosistema

Visión general y aspectos destacables a reseñar

Dado que Medialab-Prado es una institución que trabaja por tener una gobernanza abierta y co-responsable con las comunidades de usuarios, el punto de partida de la mesa fue una

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

exposición de Laura Fernández, coordinadora del programa cultural de Medialab-Prado, sobre los modos de participación en los que se concreta esa apertura.

A partir de ahí la mesa dedicó la mitad del tiempo a señalar dificultades y la otra mitad a identificar oportunidades y propuestas.

En la conversación, las dificultades fueron apareciendo en cuatro “oleadas”.

La primera “oleada” de dificultades tiene que ver con una barrera de entrada alta (Medialab no se conoce, no se entiende, el sesgo tecnológico disuade...).

Se vio que la percepción de que Medialab tiene una barrera de entrada alta tiene que ver con dos cuestiones. Una es la percepción dominante de que la cultura es una actividad de consumo de bienes culturales. La otra es debida a que en Madrid Medialab es pionero de un nuevo tipo de institución que, a su vez, es síntoma de la emergencia de un cambio cultural. Respecto a esta dificultad observamos la paradoja de que, por ser Medialab un centro dedicado a la cultura digital, la tecnología por una parte eleva esa barrera de entrada pero por otra parte ese cambio cultural llega (o ha llegado) precisamente por las tecnologías, de manos de las tecnologías, y en especial de la cultura colaborativa de las comunidades vinculadas al software libre.

La segunda “oleada” tiene que ver con la dificultad de convencer a la mayoría de que una institución que practica la cultura colaborativa tiene utilidad pública (Y esto que hacéis ¿para qué sirve?, aquí no se saca nada en claro...).

Desde la visión mayoritaria se puede percibir que Medialab-Prado es un espacio elitista, aunque desde dentro lo que se ve es que es que los grupos que acoge no son elitistas (en su inmensa mayoría son grupos abiertos), sino que tienen especificidades muy marcadas y que esas especificidades no tienen acogida en otro tipo de instituciones.

La mesa también observó que esos grupos señalados como elitistas están activando un cambio cultural que tiende a generalizarse (instituciones más abiertas, cultura de la colaboración) y del cual finalmente se está beneficiando o se podrá beneficiar todo el mundo.

La tercera tiene que ver con la dificultad de equilibrar los lógicas: la lógica de institución pública y la lógica comunitaria de lo común. Al participar de dos lógicas, a veces Medialab-Prado recibe demandas contradictorias, como por ejemplo a la vez ser mejor jerárquico y a la vez construirse y narrarse mejor como totalidad (lo cual precisa de la construcción de un lugar desde el que “se ve todo”, que tendería a ser un lugar jerárquico).

Y la cuarta tiene que ver con la excesiva institucionalización que está teniendo lugar ahora que Medialab-Prado integra un proyecto del Área de Participación y al acoger diferentes actividades del Ayuntamiento, como por ejemplo estos propios Laboratorios.

Esta reinstitucionalización no solo puede crear dificultades de capacidad y de escala (recursos de la institución dedicados a nuevas misiones) sino que puede hacer de Medialab una institución confusa, todavía menos legible de lo que lo pueda ser ahora.

En relación con esta dificultad, la mesa debatió sobre si la participación política y la producción de cultura colaborativa son procesos más o menos equiparables. Se señaló que la producción de cultura colaborativa es tentativa, experimental y no garantizada, mientras que tal vez la participación política tenga otros requerimientos. Este debate quedó abierto. También quedó abierto el debate sobre cómo remunerar (o no) la producción colaborativa. La mesa comprendió que estos debates requerían más tiempo que el que teníamos disponible.

Tras la puesta en común de las dificultades y paradojas, la mesa trabajó para convertirlas en oportunidades y propuestas, agrupándolas en cinco.

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

La primera propuesta consiste en extender la práctica de la cultura colaborativa a otras instituciones, tales como centros culturales, bibliotecas..., por supuesto adaptando el lenguaje y el modelo a los distintos contextos particulares, para no crear nuevas barreras de entrada.

Esta extensión de la cultura colaborativa facilitaría descentralizar algunas actividades que ahora tienen lugar en Medialab-Prado, distribuyéndolas en otras instituciones o espacios donde también tuvieran sentido.

La segunda propuesta es escalar a lo micro y cercano, abriendo "medialabs" pequeños, locales, itinerantes, efímeros (o no) fuera de la centralidad de Medialab-Prado (crecer sin centralizar).

Tanto para esta escalabilidad orgánica como para extender la cultura colaborativa en otras instituciones surge la oportunidad de apoyarse en comunidades que ahora habitan Medialab y que tienen los conocimientos experienciales sobrados como para activar nuevos "medialabs". De entre estas comunidades destaca con especial capacidad el equipo de mediadores y mediadoras.

Al mismo tiempo, tanto esta propuesta como la anterior requerirían políticas activas y recursos suficientes, ya que la replicabilidad no se hace sola.

La tercera propuesta es reforzar el valor, la legitimidad y la utilidad pública de una cultura colaborativa entendida como tentativa, experimental y de prototipado.

Ahora se abre la oportunidad de que algunas áreas del Ayuntamiento abran canales para que algunos de los prototipos producidos y/o ensayados en Medialab-Prado puedan alcanzar un recorrido mayor, superar la fase de prototipado y ser puestos en producción al servicio de la ciudad de Madrid.

La cuarta propuesta es reforzar las relaciones y el conocimiento entre grupos, proyectos, colaboradores, mediadores y mediadoras... que hay en Medialab-Prado sin centralizar ni burocratizar la institución.

Y finalmente, la quinta propuesta es continuar reforzando la mediación, que cumple una función fundamental y transversal a las otras propuestas, para que mediadores y mediadoras puedan desempeñar su actividad en las mejores condiciones posibles.

Reflejos o temas transversales con otros ecosistemas

Dentro del ecosistema cultural, Medialab-Prado se autopercibe como una institución con formas de gobernanza pioneras y deseosa de compartir con otras instituciones su bagaje y su conocimiento experiencial de la cultura colaborativa.

También se autopercibe como un pequeño ecosistema, en el que el equipo de coordinación es solo uno de los componentes, junto con muchos otros (mediación, colaboradores, etc.).

Como temas transversales, en la mesa quedaron abiertos dos debates: uno sobre la similitud o las diferencias entre los procesos de participación política y los de producción de cultura colaborativa. Y otro sobre cómo remunerar o transferir rentas al trabajo de producción colaborativa.

Aportaciones personales

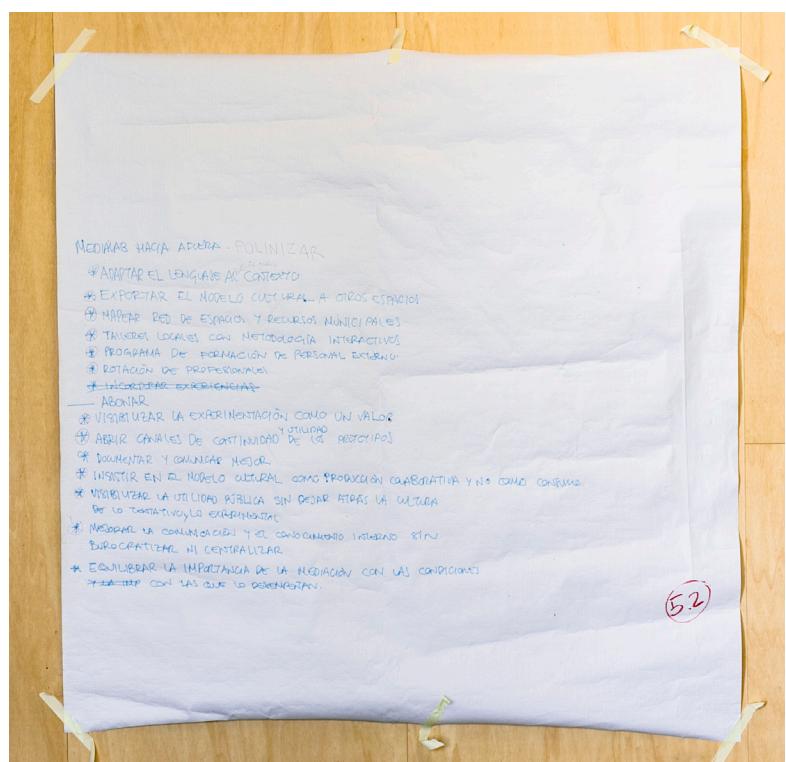
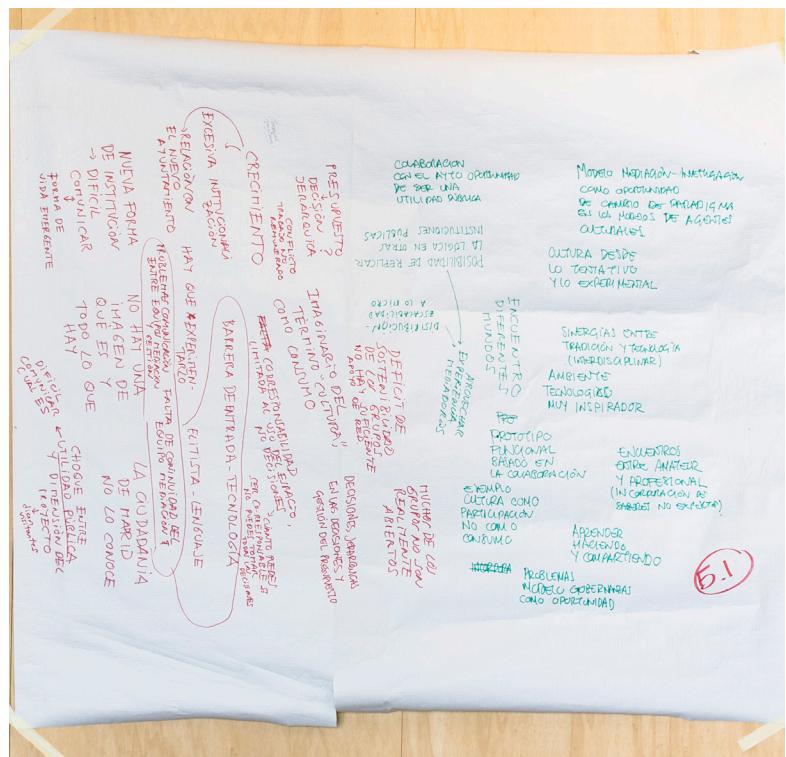
Nada que aportar.

Bloque 3 : Contexto, formato y marco general

La mesa ha trabajado de forma constructiva ajustándose a la metodología propuestas. Las personas participantes han hecho un uso democrático de la palabra y han mostrado capacidad de escucha y voluntad de colaboración. Más allá de su propia visión, se han esforzado por dar voz a visiones que no estaban presentes en la mesa. Por ejemplo, señalando que Medialab-Prado tiene una barrera alta de entrada aunque las personas participantes realmente no han tropezado con esa barrera en primera persona.

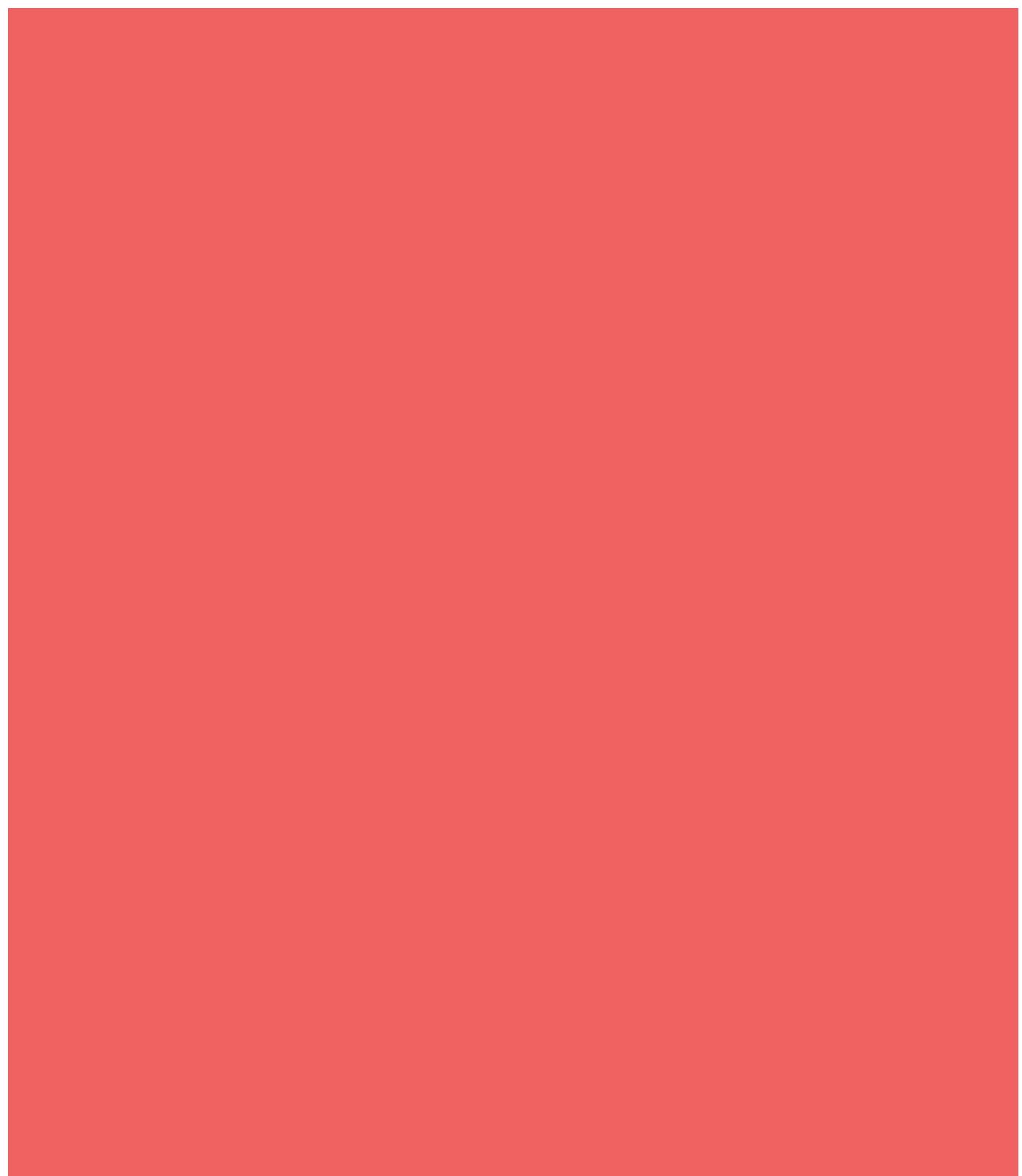
El formato y la metodología han sido útiles. La actividad ha estado bien organizada.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid



Mesa 6

Red Municipal de Artes Escénicas: Un plan operativo para las artes escénicas basado en la diversidad, la coordinación y la transversalidad de espacios y programas



Bloque 1. Datos de la mesa

Representante institucional: Getsemaní de San Marcos – Directora de Programas y Actividades Culturales del Ayuntamiento

Relatora: Claudia Faci – Artista independiente

Asistentes:

Álvaro Vicente – Revista Godot
Rubén Gutierrez – Fundación SGAE
Fernanda Orazi – Actriz y docente
Ronald Brower – Teatro de La Abadía
Miriam Gómez – Coordinadora artística CDN
Ángel Málaga – Espacio Labruc
Daniela Pascual – Improvistas
Hugo Nieto – Teatro Luchana
Natalia Feijoo – Teatro Español
Marisa Pons – Circo Price
Fernando Cuadrado – Madrid Activa
Silvia Zayas – Declinación Magnética
Aitor Pazos – Liga de las Artes



Bloque 2: Descripción del ecosistema

Nos sentamos en torno a una mesa para hablar de un plan operativo para las artes escénicas basado en la diversidad, tanto de creadores como de públicos, la autonomía, la coordinación y la transversalidad de espacios y programas. A tal efecto, el Área propone

la creación de una Red Municipal de Artes Escénicas que además de poner en marcha el plan permitiera proyectarse al resto del tejido nacional e internacional.

Lo primero que nos preguntamos es qué espacios deberíamos imaginar en esa red. De momento, solo sabemos de la voluntad de dotar de autonomía y proyecto propio al Teatro Español y a Las Naves del Matadero, pero se nos sugiere que imaginemos una red de la que también formaran parte el Fernán Gómez, el Conde Duque y un posible futuro centro en Daoíz y Velarde además de otros espacios que, al parecer, podrían ser recuperados en la Casa de Campo. Así como en el caso de los primeros las propias bases del concurso público reflejan los principios que habrán de regir cada proyecto, respecto a los segundos desconocemos si existe algún plan o enfoque predeterminado para cada uno. Siendo así, nos cuestionamos la pertinencia de integrar éstos y no otros en la red. ¿Por qué no pensar en todos, incluyendo cada uno de los centros culturales de distrito? Esta idea gana enseguida terreno en la imaginación de la mayoría de los asistentes en detrimento de la propuesta inicial.

Para empezar, queremos entender red como concepto de cooperación y colaboración, no como propuesta formal al modo de la de Teatros Nacionales o de la Comunidad de Madrid, por ejemplo, e incluir en ella a todos los espacios escénicos de la ciudad. Pensamos que la transversalidad debería abarcar todos los espacios culturales de la ciudad, sin importar su localización ni su tamaño. En este sentido, nos preguntamos también qué significado queremos dar a algunos de los términos que proliferan en nuestro discurso porque nos parece que no todos usamos las palabras de la misma manera ni con el mismo sentido y esto supone un riesgo nada desdeñable de malentendidos. Por ejemplo, ¿qué queremos decir cuando hablamos de accesibilidad en este contexto? O, ¿cómo se puede trabajar sobre las ideas de des-centralización y proximidad de modo que estas nociones no se queden en meros principios formales.

Creemos que el Ayuntamiento, si no lo ha hecho ya, debería elaborar un plan de actuación sobre los espacios escénicos, en general y en particular. Y transparentarlo. Somos conscientes de que no ha habido tiempo para hacerlo y de que estos Laboratorios son una herramienta para su elaboración, pero para hablar de red hace falta poder hablar de qué estaría hecha. Mientras, solo podemos hablar de generalidades. En todo caso nos parece que el área debería actuar como promotor de esa red que aún no lo es pero que podría tejerse.

Nos parece necesario que ese plan contemple la perentoriedad de dar uso a los espacios y responder a necesidades que podrían cubrirse utilizando recursos alternativos a la dotación económica: cesiones a artistas y compañías, convenios de colaboración con otras estructuras, programas de residencia, formación continua y toda una serie de fórmulas que merecería la pena activar para que el tejido cultural se desarrolle en condiciones mínimas de posibilidad.

Se plantea la necesidad de dinamizar la cultura desde los distritos; de poner en relación y en diálogo a los distintos agentes; de fomentar la cooperación y evitar la competencia que a menudo se da entre ellos, a veces por falta de una mínima fluidez en la comunicación. Consideramos que sin ésto no solo resulta imposible optimizar los recursos sino que se se menoscaban los más importantes.

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

Como herramienta de trabajo, se propone llevar a cabo un mapeo de espacios y dotaciones y plantear un programa de inversión en los centros ya que a día de hoy sabemos que la mayoría carecen de recursos técnicos y humanos.

También creemos que conviene hacerse eco de cómo algunos conceptos básicos como los de teatro, danza o artes escénicas, son cuestionados y puestos en crisis, en el sentido más saludable, ya que todo lo que se da por sentado puede estar limitando considerablemente tanto la visión de lo que realmente se cuece en el medio como la posibilidad de imaginar los miembros con los que habría de tejerse esa red cuya creación nos ocupa y el alcance de la misma. Hoy en día, por ejemplo, no deberíamos hablar de escénicas sin tener en cuenta el circo, la música o el cine, no como instancias exteriores o que corren en paralelo sino como prácticas que hacen escena.

Respecto al segundo tema que se nos pide que contemplemos, el de crear de un Consejo de Artes Escénicas, surge toda una batería de preguntas: ¿es necesario?, ¿qué papel cumpliría?, ¿serviría, por ejemplo, para regular los concursos públicos? Porque ¿de dónde salen las comisiones de valoración?, ¿de dónde deberían salir?, ¿podría el consejo tener esa competencia, la de crear una comisión?, ¿podría esa comisión hacer un seguimiento del proyecto que votó?, ¿cuánto protegería y cuánto atentaría contra la autonomía del espacio?, ¿existen estatutos que regulen los espacios? Al parecer no. Se sugiere elaborarlos, amén de un código de buenas prácticas, que sirvan como herramienta para el control de los espacios y los concursos.

Parece que el Consejo de Escénicas no recibe mucho apoyo entre los asistentes. A todos nos parecería más pertinente un Consejo de la Cultura de la Ciudad que, además de las escénicas, incluyese a todas las prácticas artísticas y que no estuviera constituido según el modelo de representación gremial sino formado por agentes independientes.

A lo largo de la sesión se pone en evidencia la gran y constante contradicción entre la necesidad de crear órganos reguladores para evitar despropósitos que ya hemos conocido antes y la pertinencia de dotar de autonomía a los espacios de modo que puedan desarrollar sus respectivos proyectos específicos.

Llegamos a la conclusión de que no hay más remedio que trabajar con la contradicción, es decir, sin obviarla, para tender a un equilibrio que resulta imprescindible de cara a la posibilidad de una ciudad culturalmente activa y dinámica. En este sentido, se pone en cuestión la pertinencia de una estructura como Madrid Destino que, siendo empresa pública, se ve obligada a entrar en lógicas de rentabilidad como las de una empresa privada haciendo muy difícil conciliar o siquiera compatibilizar intereses. Se propone modificar este modelo de gestión creando una estructura alternativa a aquella que sirva mejor a los intereses de lo público.

Para terminar la sesión dejamos sobre la mesa una lista rápida de sugerencias, preguntas, observaciones y propuestas destiladas a lo largo de la sesión:

- en relación a la gestión de los espacios, hacer una reflexión de qué y cuánto se quiere tener antes de plantear extremos en particular
- replantear la pertinencia de Madrid Destino como empresa gestora de los recursos

definir el proyecto y las líneas de actuación de Fernán Gómez, Conde Duque, Daoíz y Velarde, Casa de Campo

- llevar a cabo un plan de inversión y establecer un protocolo para que los espacios que se habiliten cumplan con un mínimo de requisitos y respondan a la realidad del lugar en el que se ubican
- contar con la ciudadanía como interlocutor respecto a qué quiere que pase con sus centros culturales
- plantear modos de articular el proceso participativo
- crear estatutos para los concursos
- elaborar un código de buenas prácticas que obligue
- permitir que sean los propios artistas y profesionales de la cultura quienes gestionen espacios y centros culturales
- crear planes de formación accesibles, habilitar espacios para la investigación, crear programas de residencia —no de producción—
- responder a las necesidades con responsabilidad y transparencia
- que estos laboratorios tengan lugar en otros espacios, en otros barrios, en otros centros; descentralizar, replantear la ubicación del centro, desplazarlo

Bloque 3 : Contexto, formato y marco general

El clima de la mesa es distendido. La pluralidad de voces que la componen permite imaginar que un diálogo prolongado sobre los temas más básicos que atañen a la práctica y difusión de las artes escénicas, resultaría y fértil productivo.

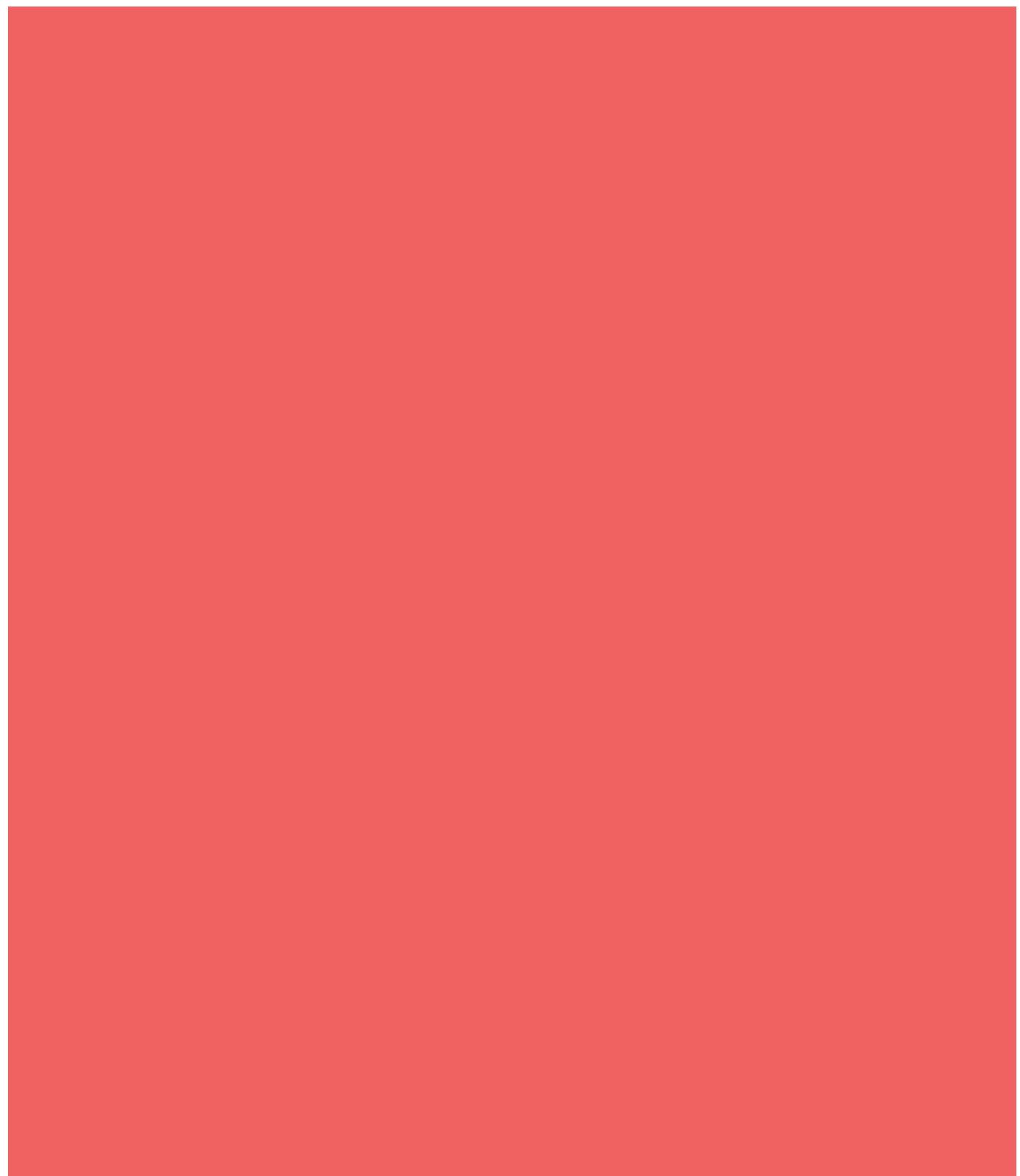
Ante los temas concretos sobre los que se nos pide que hagamos un “ejercicio de imaginación institucional”, se disparan preguntas y cuestiones bastante consensuadas poniendo en evidencia que las inquietudes que nos atraviesan son bastante parecidas, aunque cada cual las enfoque desde un ángulo distinto en función de su experiencia y su posición en el contexto.

Todos coincidimos en la necesidad de debatir sobre lo básico, más básico que lo que se nos plantea en esta sesión de trabajo. Estamos de acuerdo en que en las pocas horas que hemos pasado juntos no alcanzan para meterse en faena sino de forma somera y para poner en evidencia —una vez más— la necesidad y el deseo de debatir largo y tendido sobre lo que está debajo de cada uno de los temas que se arrojan a la mesa. Solo así podríamos aspirar a destilar algo de información útil tanto para nosotros como para la institución. Y la mayoría declaramos que estaríamos dispuestos a hacerlo.

Se alerta respecto del peligro de promover o propiciar la endogamia, la comunicación endogámica, y caer en convencionalismos, por muy distintos que estos sean de los que han marcado la época anterior.

Mesa 7

Ecosistema transdisciplinar: Reconocimiento, colaboración e hibridación entre distintas disciplinas y ámbitos de conocimiento y actuación



Agente interno: Marcos García

Asistentes: Jesús Muñoz, Fernando López, Carlos Magro, Raquel Congosto, Xosé Ramil, Teresa Díaz, Neme Arranz, Lucía Casani, Nuria Medina, Charo Onteja, Martín Carril, María Folguera y Mario Toboso

Agente externo y relator: Antonio Lafuente



La transdisciplinariedad se entiende como un efecto necesario de la apertura de las instituciones, generalmente vertebradas por una orientación disciplinar, a lo que ocurre en su exterior. La transdisciplinariedad entonces está asociada a la disolución de las fronteras artificiales que separan lo formal de lo informal, lo experto de lo amateur, lo institucional de lo extitucional y lo experimental de lo experiencial. La transdisciplinariedad en consecuencia no es un lugar al que se llega de forma espontánea o inocente sino un espacio que se conquista y que requiere acciones concretas, además de acompañamientos por parte de todos los actores presentes en la escena cultural.

La mesa es planteada como un ejercicio colectivo en donde debemos imaginar la forma en la que las instituciones se decidan a emprender actividades que, juntos a las que hasta ahora venían haciendo, les permitan desarrollar o activar la noción de ecosistema cultural. En este planteamiento está implícita la idea de que las instituciones madrileñas fortalecerían su presencia como agentes de transferencia de conocimiento a la sociedad si en lugar de actuar como una suma de nodos independientes se comportaran como una ecosistema que vibra de forma distribuida y emergente.

Nuestra noción de institución cultural también merece una consideración porque se abre no sólo a los muchos centros sociales de barrio, bibliotecas o huertos urbanos,

sino que también incluye a los movimientos sociales, agrupaciones ciudadanas o colectivos de afectados que, en su conjunto, tratan de dar forma a una variedad memorable de anhelos colectivos lo que las convierte por derecho propio en agentes principales de los procesos de innovación social. Para garantizar esta pluralidad de situaciones, perspectivas y experiencias fueron invitadas o se sumaron a través de la convocatoria abierta, entre otras organizaciones, miembros de Esto es una plaza, el Foro de Vida Independiente o la Galería Magdalena, quienes junto con El Real Jardín Botánico (CSIC), el Museo Reina Sofía, el Circo Price, el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (UPM), la Escuela Europea de Diseño, La Casa Árabe o La Casa Encendida, compartieron sus inquietudes con personas que pertenecían, entre otros espacios culturales, al Huerto Urbano de Tetuán, la Asociación de Mayores Cincuentopía, el colectivo La Raras, al comisariado independiente en arte contemporáneo o al ámbito de los centros sociales de barrio. En términos generales, los asistentes a la mesa pertenecían a varios mundos simultáneamente y cuando opinaban se expresaron en base a una experiencia de varios mundos. Y es que es cierto que la transdisciplinariedad nos atraviesa a todos y a todas.

La sesión se desarrolló según lo previsto con fluidez y sin más tensiones que las derivadas de nuestra voluntad de sentar en la misma mesa a agentes tan variados de la vida cultural madrileña. En varias ocasiones fue elogiada por los asistentes la voluntad de los organizadores de ser inclusivos, diversos y abiertos en sus planteamientos. También se comentó en repetidas ocasiones que la gente siempre era mucho más abierta a la novedad que las instituciones y que la transdisciplinariedad sólo era un desafío para las instituciones. Se habló de instituciones dinosaurio para referirse a las que encuentran dificultades casi insuperables para introducir el menor cambio en las políticas normalizadas y convenciones que vienen realizando en los últimos años. También se habló de la dificultad que las organizaciones más ciudadanas o periféricas tienen para hacerse visibles o ser reconocidas como agentes culturales. Pero la verdad no dedicamos mucho tiempo a estos asuntos porque siempre quedó claro que nuestro objetivo era explorar la posibilidad de interacciones más frecuentes y más intensas entre las organizaciones más formales y céntricas, con las más informales y excéntricas o periféricas.

Aunque intentamos proceder según lo recomendado comenzando por las Oportunidades para luego discutir las Dificultades, lo cierto es que hicimos ambas tareas simultáneas. Aquí, sin embargo, serán resumidas de forma sucesiva, comenzando por los obstáculos a la transdisciplinariedad para luego dar cuenta de las recomendaciones acordadas.

>> Dificultades: la inercia contra lo transdepartamental.

D1: Burocratización

Sin duda fue el tema estrella y una gran parte del tiempo lo destinamos a desgranar los muchos rostros que adopta este mal endémico en nuestras instituciones. No es fácil resumir, pero los principales síntomas de este mal serían la excesiva compartmentación, la tradicional opacidad del sistema, el efecto perverso de la aplicación no problematizada de los indicadores y la falta canales de comunicación de las instituciones con los movimientos sociales o colectivos ciudadanos. Las consecuencia son obvias: no hay transversalidad cuando sólo se puede hacer lo que siempre se hizo o, en otras palabras, lo que ya sabemos

hacer. Las políticas de transferencia de conocimiento a la sociedad, expresión que es sustituida por las nociones de divulgación, comunicación o extensión, no son consideradas un objetivo estratégico por nuestras instituciones.

D2: Arrogancia

También fue objeto de mucha atención la práctica ausencia en nuestras instituciones de dispositivos de escucha que les permitan sondar las necesidades, demandas y anhelos sociales. Las políticas de comunicación o transferencia de conocimiento se diseñan desde la convicción de que los responsables saben lo que la gente quiere. Este gesto arrogante tiende a propiciar la repetición de modelos seguros de las estrategias de comunicación demasiado paternalistas, verticales y autocomplacientes. Este gesto, en consecuencia, impide la transversalidad porque nadie reconoce la incapacidad para transitar del modo prédica al modo escucha.

D3: Invisibilidad

Los colectivos ciudadanos también tienen su responsabilidad en la falta de alternativas a esta situación, porque quizás no hicieron lo suficiente para mostrarse como actores abiertos y operativos. La invisibilidad, por otra parte, se alía con la incomprendición institucional que no acaba de (saber) considerar estas organizaciones y sus sedes como parte del ecosistema cultural madrileño. Y esta carencia relativa (pues la situación está mejorando considerablemente) equivale a disponer de un sistema ciego y sordo, pues son los espacios sociales o culturales de barrio o periféricos sensores de alerta temprana para la detección de necesidades y/o conflictos.

>> Oportunidades: potenciar los dispositivos de escucha.

O1: Los públicos al centro

Muchos de los problemas que se identificaron podrían resolverse si pensamos las políticas culturales desde los públicos, haciendo lo necesario para situar sus necesidades, aspiraciones o reclamaciones en el centro de la programación.

O2: Del acceso a la implicación

Varias veces fue mencionada la necesidad de transitar desde políticas culturales construidas desde el paradigma del acceso a otro basado en acciones más estables, duraderas y sostenibles. Hay mucha política cultural que piensa en los destinatarios como consumidores y que se basa en la producción de eventos puntuales. Nuestra mesa recomienda plantearse acciones de más larga duración que busquen la implicación de la ciudadanía.

O3: Cultura digital

Por su propia naturaleza la red podría favorecer la interacción entre los distintos actores del ecosistema. Hay que problematizar su actual configuración para que además de comunicar o difundir lo que hacen, también cultiven los vínculos con otros proyectos vecinos y otras prácticas complementarias. La web, como también las redes sociales y demás herramientas digitales, deberían ser un instrumento clave para la activación del ecosistema.

O4: Espacios ejemplares

Hay mucho que aprender de la forma en la que se hacen las cosas en muchas instituciones, pero la transdisciplinariedad es un activo en las instituciones más abiertas al exterior y, en especial, de las que ofrecen mayor hospitalidad a los movimientos sociales, colectivos ciudadanos o comunidades de afectados. Algunas buenas prácticas fueron citadas y a nuestro modo de ver debieran ser consideradas un patrimonio de la ciudad.

>> Prototipo: imaginando un entorno abierto y multiplicador

Apostar por la creación de un entorno capaz de favorecer la transdisciplinariedad se nos presentó como una necesidad capaz de multiplicar el potencial individual de cada uno de los nodos del ecosistema. No hacerlo, además, sería un gesto indolente y despilfarrador.

Para lograrlo imaginamos algunas propuestas, aunque admitimos de buen grado que se nos quedó corto el tiempo que destinamos a esta parte final de la mesa. No obstante algunas propuestas si fuimos capaces de elaborar:

P1: Considerar las **convocatorias** de ayudas a la creación como un instrumento capaz de detectar la vibración de la urbe y de promover la diversidad de organizaciones e instituciones. Hay que transitar desde su consideración como un mecanismo de asignación de recursos a un dispositivo de escucha.

P2: Favorecer proyectos en los que colaboren un número mínimo de instituciones (en la mesa se habló de entre 3-5 instituciones/colectivos) y que tengan preferencia las propuestas más capaces de gestionar la **diversidad institucional** y organizativa, como también la convergencia de espacios, culturas y situaciones.

P3: Estimular políticas de **hospitalidad** hacia las formas amateur de estar en la cultura. Y no sólo quisiéramos que fuera más visible la presencia en nuestra ciudad de, entre otros muchos, los amantes de los pájaros, las estrellas, los animales, los bosques, los cómics, las bicis, los versos o el jazz, también queríramos ver en las instituciones más gestos de apertura, admiración, respeto y colaboración hacia estas organizaciones de amantes del conocimiento por el conocimiento mismo, la diversión o la sociabilidad.

P4: Animar a las instituciones para que hagan de sus páginas web o plataformas digitales un diagnóstico que les permita averiguar si podrían abrirse algo más o, en otros términos, si estos instrumentos funcionan como mecanismos capaces de captar los anhelos ciudadanos. Hay que animar a sus gestores para que, junto al deseo de comunicar o difundir lo que se hace, también favorezcan la tarea de recibir sugerencias. Hay que transitar desde el modo prédica al **modo escucha**.

P5: Potenciar los espacios urbanos públicos y ciudadanos como lugares para el encuentro creativo, la experimentación cruzada, la gestión participativa y el intercambio de saberes entre personas de distintas culturas y edades. Para lograrlo sería muy conveniente mejorar nuestro conocimiento de los agentes sociales, colectivos ciudadanos, asociaciones de amateur y comunidades de afectados, así como de sus recursos culturales disponibles, formales e informales. Se recomienda fomentar la **convergencia de mapeos** ya existentes.

P6: Todos los miembros de la mesa estuvimos muy satisfechos por lo que allí ocurrió. No es raro entonces que nuestra propuesta final sea pedirle a las instituciones que se atrevan a convocar mesas de la misma naturaleza para seguir por este camino y explorar otras medidas y posibilidades. Incluso alguien lamentó que estas iniciativas no tengan continuidad y que se limiten a la condición de (otro) evento registrable. A todos nos encantó la **heterogeneidad** de las organizaciones presentes y la fluidez con la discurrió la conversación entre actores provenientes de culturas tan distintas.

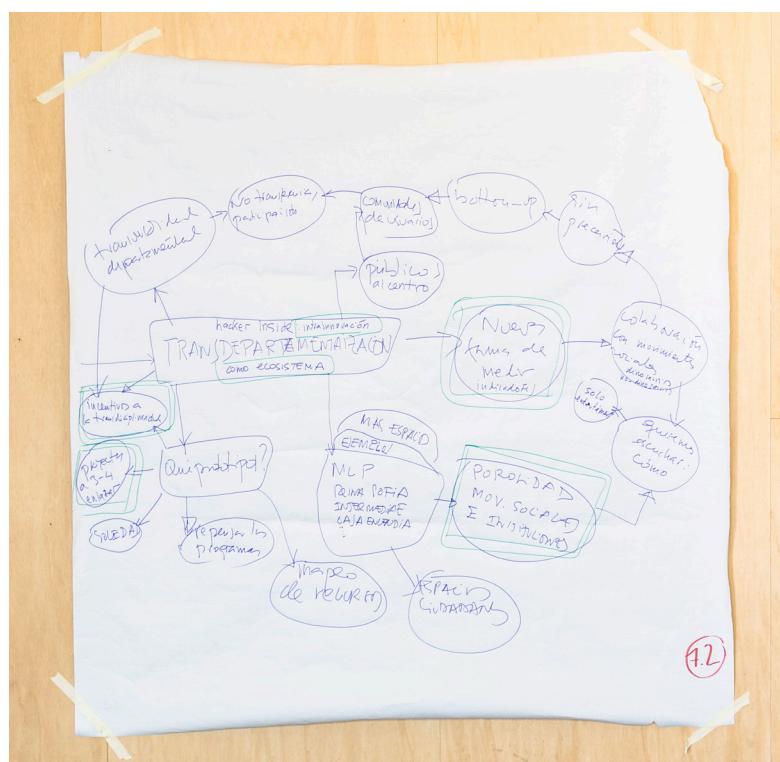
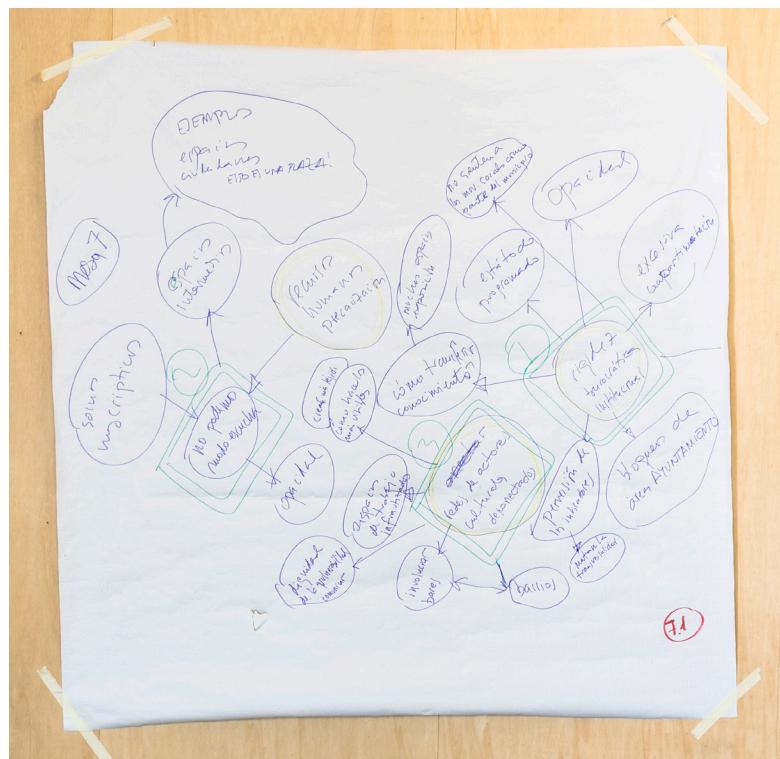
>> Consideración final: “nada sobre nosotros sin nosotros”

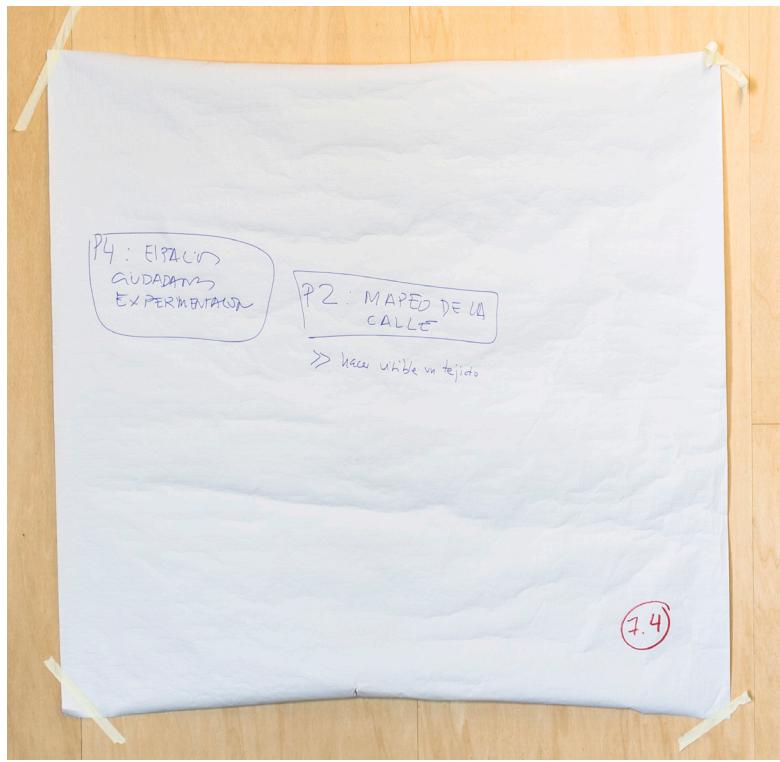
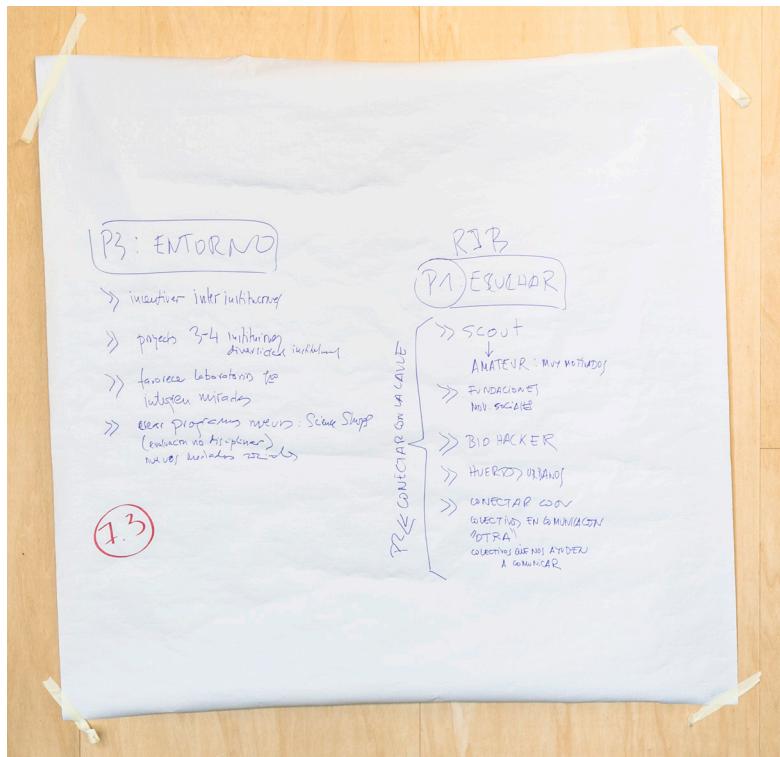
Creo expresar el sentir general al afirmar que los participantes estamos agradecidos por haber podido asistir a esta mesa.

También creo que todos los participantes querríamos que las instituciones, especialmente el Ayuntamiento de Madrid, hicieran suyo el lema constitucional del Foro de Vida Independiente: “Nada sobre nosotros sin nosotros”.

Y así las cosas también nos queda claro que el mayor desafío consiste en potenciar los dispositivos de escucha, porque no sólo es verdad que gobernar es escuchar, sino que también es verdadera la otra formulación posible: escuchar es gobernar. En definitiva, si estas consideraciones fueran asumidas lo que estamos haciendo es invitar a las instituciones no a que construyan nuevas políticas culturales, sino a que lo hagan promoviendo una nueva cultura política basada en la escucha.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid





Mesa 8

Economía de la cultura e Industrias Culturales: Modelos económicos y profesionales y necesidades de los distintos sectores y mercados

Bloque 1: Datos de la mesa

Representante institucional: Julia López Varela (JLV), Madrid Destino.

Relator: Juan Pastor Bustamante (JPB)

Dinamizadores: Juan Pastor Bustamante y Julia López Varela

Participantes:

Diego Martínez / BBVA

Fernando Herrero / Nave Boetticher

Belen Viloria / Ashoka

Juan Caño / Taller Omnívors

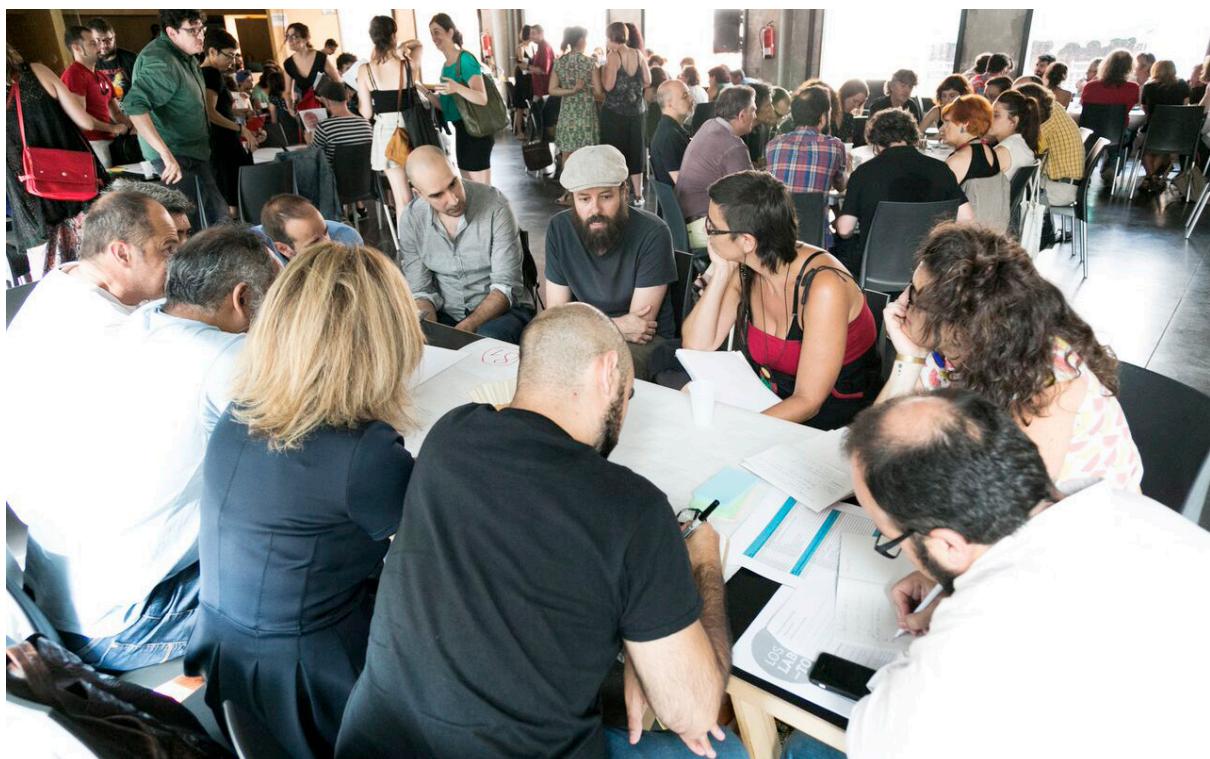
Javier Garriz / TEDx Madrid y Hub

Manuel García Álvarez / Oficina Europa Creativa

Abdur Rahim Qazi / Imagine India

Nuria Coco / La Claqueta

Laurent Ogel / Praxis



Bloque 2: Descripción del ecosistema

Dado que el tiempo disponible para la mesa imponía ciertas restricciones, la representante institucional y el relator consideramos que se trataba de un tema demasiado amplio y existía la posibilidad de que los asistentes se pudieran perder en generalidades y finalmente no "aterrizaran" las ideas en aspectos más concretos.

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

En primer lugar, Julia López Varela hizo la presentación de la mesa y su tema principal, desarrolló la descripción, las cuestiones a abordar y los objetivos a partir del documento público compartido previamente, y que se detallan a continuación:

MESA 8 Economía de la Cultura e Industrias Culturales

Tema principal: Modelos económicos y profesionales y necesidades de los distintos sectores y mercados

Descripción: Vivimos una fuerte corriente de empresarialización y mercantilización de la cultura en todos sus estadios. Es necesario reflexionar sobre el porqué de esta cuestión (debilitamiento de la idea de la cultura como derecho frente a la de consumo cultural, industrialización y globalización del mercado cultural bajo el paradigma de las industrias culturales y creativas o ICC, privatización de los servicios públicos culturales...), para plantear posibilidades en las que las dimensiones cultural, social y económica de la producción cultural estén más equilibradas.

A la vez, es evidente que la cultura está considerada un nuevo ámbito de oportunidad en lo referido a empleo, economía e innovación, tanto de manera directa como indirecta; por lo que resulta fundamental abordar esta cuestión de manera estructurada, si realmente queremos que aporte valor, tanto a los propios agentes culturales como al resto de la sociedad, y no sea algo meramente instrumental y cortoplacista.

Cuestiones a abordar: Modelos de emprendimiento cultural; economía de la cultura; cadena de valor y especificidades sectoriales (atendiendo tanto a cuestiones de sectorialización -artes, industrias culturales, industrias creativas-, así como de dimensión o de situación de madurez o emergencia); tipos de apoyo -en los casos pertinentes-, a la profesionalización, empresarialización, crecimiento e internacionalización, en relación con el Área de Economía y Hacienda; relación de la cultura con otros ámbitos de innovación y sectores productivos.

Objetivos: Se trata de llevar a cabo una primera aproximación al ecosistema de la economía de la cultura y las industrias culturales y creativas en Madrid; así como de identificar a los diferentes agentes competenciales implicados en su desarrollo (tanto dependientes del Ayuntamiento como de otro tipo); y señalar las principales cuestiones a abordar a corto, medio y largo plazo.

Posteriormente cada uno de los asistentes se presentó brevemente.

Al comienzo de la mesa alguno de los asistentes cuestionó la amplitud del tema de Economía de la Cultura, y señaló que previamente debería acotarse y definirse qué era Economía de la Cultura. Se habló sobre la extensión del concepto de cultura, que abarca otros muchos ámbitos más allá del sector cultural, como puedan ser la ciencia, la educación, la sanidad, etc.

Se acordó con los participantes centrar la mesa en una temática más acotada para el tiempo de que disponíamos y se eligió restringirla únicamente a tratar sobre la industria

cultural y creativa. Por otro lado, decidimos hablar de organizaciones y no de empresas, ya que en la mesa había representadas asociaciones, instituciones públicas y empresas privadas. El término empresa era excluyente para muchas y la palabra organización, ya sea con ánimo de lucro o sin él, abarcaba a todos. Tanto la representante institucional como el relator teníamos claro que esta mesa era una primera aproximación a un tema que necesita mucho más debate y reflexión, y así lo compartimos con los participantes.

Aunque dentro de la metodología se nos proponía trabajar primero sobre las debilidades y luego abordar las oportunidades, decidimos dar prioridad a las oportunidades ya que pensamos que era una aproximación mucho más constructiva para la mesa.

Dentro de las oportunidades y debilidades optamos por aplicar la técnica de la lluvia de ideas, de modo que cada participante pudo hacer sus aportaciones, que intentamos concretar mediante post-it que íbamos poniendo sobre un lienzo.

A continuación, agrupamos las ideas que trataban temáticas parecidas o relacionadas bajo un titular. De esta agrupación u ordenación, JLV y JPB percibimos que había algún tema que podría entenderse a la vez como oportunidad y debilidad. A continuación exponemos el resultado de este trabajo de detección de oportunidades y debilidades:

Oportunidades

Impulsar el papel del Ayuntamiento como mediador en la relación con el sector privado. Queda mucho por hacer en la industria cultural y creativa de la ciudad de Madrid y su Ayuntamiento puede jugar un papel determinante como mediador en el desarrollo del sector. A la hora de proponer cómo hacerlo surgieron ideas tales como: actuando como mediador con el Gobierno central para tener una Ley de Mecenazgo que sirva de impulso al sector; en la gestión de espacios públicos y privados para que puedan tener facilidades las organizaciones del sector cultural y creativo en el desarrollo de sus iniciativas; desarrollando una labor pedagógica con empresas de otros sectores para que entiendan los beneficios de apoyar a la industria cultural y creativa en la ciudad de Madrid; conectando la actividad cultural del centro y la periferia de la ciudad para que se visualicen las ICC en otras zonas de la urbe no tan céntricas; e interconectando distintas áreas de gobierno para tener una estrategia común en ICC, como por ejemplo Economía y Hacienda.

Optimizar el tejido de infraestructuras culturales ya existentes. Se considera que ya es suficiente la cantidad y calidad de las infraestructuras culturales. No hay que crear ninguna más, sino que hay una oportunidad en optimizar las que existen. En la mesa el representante de Imagine India expuso su caso concreto en la línea de optimizar infraestructuras existentes. Manifestó que si pudiera contar para su festival con salas que ya pertenecen al ayuntamiento ubicadas en Matadero y Conde Duque podría conseguir que su festival tuviera mucha más proyección y repercusión. Existen más iniciativas en la ciudad para sacar mayor partido a lo que ya hay.

Explorar la conexión del sector creativo-cultural con otros sectores como el turístico o el tecnológico. Existen muchas oportunidades en iniciativas de turismo cultural o digitalización de empresas de la industria cultural y creativa por parte de empresas del sector tecnológico.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

Es necesario crear espacios de encuentro distintos entre las organizaciones y profesionales de estos sectores. Las distintas áreas de gobierno del Ayuntamiento podrían realizar un papel de mediador, conector y ayudar a crear las condiciones para que florezcan iniciativas de estas conexiones intersectoriales.

Incorporar lógicas del triple balance dentro del sector de las ICC, donde no sólo tenga valor para una organización el balance económico sino también el balance social y el balance ecológico.

Aprender de las buenas prácticas que existen en otras ciudades del mundo en este campo y estudiar si alguna se puede desarrollar en la ciudad de Madrid.

Impulsar el crecimiento y profesionalización de las organizaciones del sector. Hay un excesivo número de microiniciativas. La formación en gestión y la creación de alianzas son oportunidades para que estas organizaciones puedan crecer, ampliar su campo de acción e internacionalizarse.

Oportunidades y debilidades

Como comentábamos anteriormente, se identificaron ideas que podrían ser vistas como oportunidad y como debilidad al mismo tiempo. Estas serían:

Optimizar recursos. Potenciar la coordinación entre las organizaciones del sector de las ICC con el Ayuntamiento de Madrid para optimizar recursos económicos, infraestructuras y recursos humanos. Se entiende que es una debilidad porque no se hace, pero que si se llegara a realizar sería una gran oportunidad para el sector y la ciudad. El Ayuntamiento puede hacer mucho en materia de coordinación para que esta optimización sea posible.

Existencia de prejuicios. Se perciben prejuicios desde empresas de otros sectores (banca, infraestructuras, alimentación, automoción..) para apoyar iniciativas del sector cultural y creativo. También se constata que desde el propio sector hay prejuicios a la hora de hacer proyectos conjuntos o patrocinados por empresas. Estos prejuicios es posible que se basen en el desconocimiento y aquí hay otra oportunidad para el Ayuntamiento de Madrid en ese papel de mediador: crear espacios de encuentro, de conocimiento mutuo y ayudar a entender a empresas de otros sectores el valor del sector creativo cultural.

Debilidades

Respecto a las debilidades se obtuvieron las siguientes:

Falta de colaboración entre los distintos niveles de la Administración (local, autonómica, estatal). Se traslada una sensación de competitividad que se traduce en solapamiento de acciones, falta de optimización de recursos y carencia de una estrategia coordinada para el desarrollo del sector. También se percibe que esta ausencia de cooperación se da entre las empresas y asociaciones del sector. Se manifiesta que hay mucho individualismo y poca cooperación.

Laboratorio 3 - Aceramiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

Falta de formación en gestión de organizaciones y empresarial. Hay poca profesionalización en este ámbito. El desconocimiento en gestión de organizaciones y empresarial repercute en la sostenibilidad económica de las iniciativas que pueden ser muy poderosas desde el punto de vista creativo, pero si no son sostenibles acaban en la precarización o desapareciendo. Esta formación empresarial ayuda a que las organizaciones puedan tener clara su propuesta de valor y su modelo de negocio y sostenibilidad.

Dificultad de acceso a empresas y ayudas. Existe la sensación de que es muy complicado el acceso a las empresas privadas para que puedan apoyar proyectos dentro de las ICC y se percibe más dificultad cuando se trata de una asociación. Otro obstáculo añadido y destacable, en este caso de tipo burocrático, se da al tratar de acceder a las ayudas de las Administraciones públicas y en especial a las ayudas europeas. Los participantes se refieren también a la dificultad para acceder a financiación privada por el desconocimiento de las ICC y el problema que supone la valoración, en muchos casos, de intangibles.

Marco institucional y legal muy poco flexible. Todo lo que tiene que ver con la Administración se ve como algo engorroso, complicado, poco flexible. La impresión que se tiene es de amiguismo y esta imagen aleja a las organizaciones de su relación con las Administraciones Públicas, lo que repercute negativamente en el sector de las ICC.

Al acabar esta dinámica se plantea a los asistentes un ejercicio al que pusimos como encabezado la siguiente cuestión: "En un mundo ideal, ¿cómo sería el Ayuntamiento en el Área de gobierno de Cultura?".

A los participantes se les pide que hagan una reflexión individual y luego que la puedan compartir. Repetimos la misma dinámica que en la lluvia de ideas. Se transmiten las ideas individuales e intentamos agruparlas para sacar conceptos paraguas o clave.

Finalmente se extraen cuatro conceptos que definirían a ese área de cultura del ayuntamiento en un mundo ideal:

Conocedora del tejido de actores que conforma el sector. Que implemente y conozca el mapa del sector donde aparezcan tanto las grandes como pequeñas iniciativas. También se apuntan las iniciativas visibles e invisibles para el Ayuntamiento.

Mediadora. Esta idea sale de forma recurrente durante toda la mesa. El Ayuntamiento media entre los creadores y las organizaciones del sector creativo; con otras Administraciones y con empresas de otros sectores con el fin de contribuir al desarrollo del sector en la ciudad.

Abierta a todo tipo de iniciativas promovidas tanto por organizaciones estructuradas como iniciativas por parte de los propios vecinos o colectivos. Incluso el Ayuntamiento puede ayudar a dar forma a esas iniciativas de vecinos o pequeños colectivos que son amateur en gestión de proyectos, mediante un asesoramiento que permita analizar su viabilidad y apoyar a aquellas que sean realizables.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

Conectora cultural de las iniciativas y organizaciones del sector de las ICC en la ciudad de Madrid con otras ciudades en España y en el mundo, prestando especial atención a iniciativas en América Latina.

Para finalizar la sesión nos planteamos definir ideas y líneas de acción concretas, a partir de la base de todo lo trabajado durante la tarde, para que se pudieran plantear al Ayuntamiento y también compartir con la ciudadanía.

Los participantes fueron divididos en 4 grupos, dos de ellos trabajaron sobre ideas para implementar en un periodo de uno y tres años y los otros dos desarrollaron propuestas para ejecutar en el plazo de 3 y 5 años. Nuestro objetivo era abordar tanto el corto plazo como el medio plazo y del trabajo de los distintos grupos destacamos ideas o líneas de acción en estos dos escenarios.

Líneas de acción para un periodo de 1 y 3 años

1 año

Ley de Mecenazgo. El Ayuntamiento de Madrid abre un espacio de análisis sobre la Ley de Mecenazgo. Establece contactos con otras Administraciones para hacer un planteamiento común que pueda presentarse al Gobierno de España.

Continuidad de los Laboratorios en materia cultural.

3 años

Ley de Subvenciones. Desarrollar una Ley de Subvenciones que permita disminuir burocracia, agilizar trámites, facilitar las condiciones de acceso...

Fomentar espacios de encuentro entre financiadores privados y públicos para que las organizaciones del sector puedan presentar sus iniciativas mediante foros de inversión y/o patrocinio.

Líneas de acción para un periodo de 3 y 5 años

Creación de una Oficina de Cultura Abierta que active foros culturales por distritos y que pueda incluir una figura de mediador de calle que permita identificar iniciativas y activadores culturales. Esta figura de mediador sería un interlocutor directo con el Ayuntamiento, con capacidad de decisión, que estaría ubicado en cada distrito y en la oficina de cultura abierta. Además, esta Oficina de Cultura Abierta puede consolidar un modelo de relación entre el Ayuntamiento y el tejido cultural participativo. Se trata de hacer más flexible y accesible el modelo existente.

Madrid Capital Mundial del Diseño. Promover la selección de Madrid como Capital Mundial del Diseño. La capitalidad mundial del diseño es una iniciativa ya existente. Se trata de promover la candidatura de Madrid con un planteamiento del diseño como estrategia e innovación para soluciones ciudadanas. Trasladar una imagen del diseño

como transformador social y comunitario. En la ciudad de Madrid existen bastantes organizaciones que trabajan el diseño desde un enfoque estratégico. Se trataría que este evento se diera en toda la ciudad tanto en el centro como en la periferia. También mostrar cómo el diseño dialoga con otras disciplinas como la arquitectura, lo audiovisual, la tecnología... para conseguir esta transformación de la ciudad.

Bloque 3 : Contexto, formato y marco general

1) Clima de la mesa y datos reseñables colaterales: ¿Qué aspectos destacarías como muy positivos del trabajo de tu grupo? ¿Cuáles crees que son mejorables? ¿Cómo has visto el clima de la mesa? ¿Había interés por enfocar la tarea o por discurrir por otras temáticas? ¿Se ha trabajado con tensión?

Pese a que el grupo estaba formado por personas que no se conocían y que venían de realidades distintas, el clima de trabajo fue muy positivo. Todos los participantes acudieron con una actitud constructiva y generosa, aportando ideas con el objetivo de la mejora de la industria cultural y creativa en la ciudad de Madrid. Fue una muestra en la que había personas de gran empresa, de Administraciones públicas local y nacional, de asociaciones, de colectivos y del mundo de la empresa y el emprendimiento social.

Como se ha comentado anteriormente, abordar el tema de la economía de la cultura y la industria cultural y creativa en general era inabarcable para el tiempo que de que disponíamos. Por ello, fue necesario acotarlo en las ICC, aunque como se ha manifestado, esto solo puede ser una primera aproximación. Hubo momentos de debate, pero eso hizo más rico el proceso de trabajo.

2) Formato: ¿Ha sido válido el formato de estos laboratorios? ¿Se ha explicado bien la tarea? ¿Alguna aportación a la metodología, al cuidado del taller, a su comunicación, convocatoria, horarios, tiempos?

Es importante trasladar claramente en la devolución a los ciudadanos, el segundo día, la dinámica y los distintos roles (relator, representante institucional, participantes). Creo que había gente del público que pensaba que los relatores estábamos dando nuestra opinión como expertos o una miniconferencia.

Es importante poner más en valor a los participantes, quizás comunicando sus nombres el día de la devolución y no solo la foto del grupo. Es complicado, pero se podría trabajar con formatos más multitudinarios en cada mesa. Siempre hay colectivos que no están o no se sienten representados.

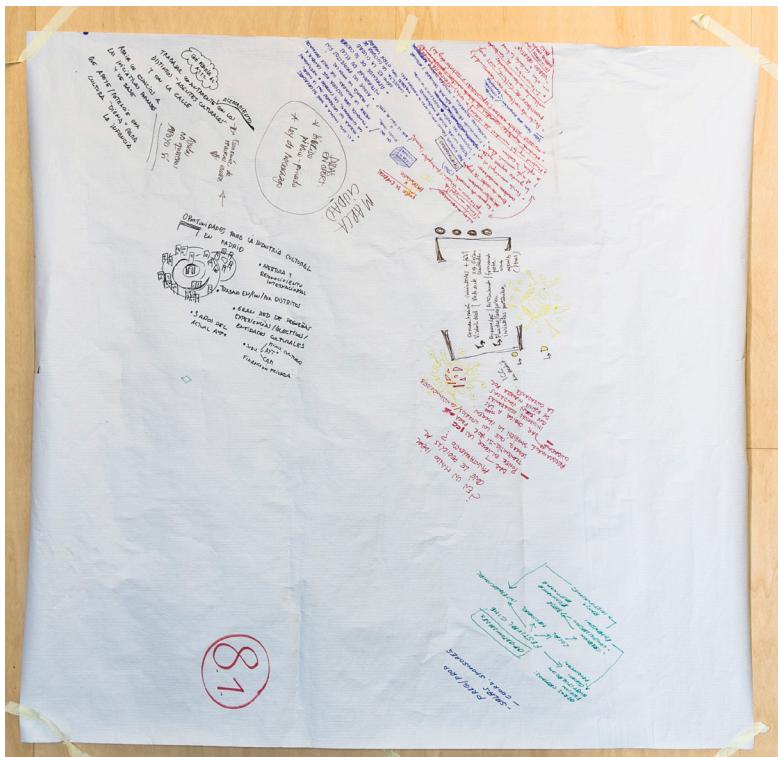
Es un acierto la participación del representante institucional y el tandem de este con el relator, en el caso de esta mesa, el trabajo de Juan Pastor Bustamante con Julia López Varela.

Por último, destacar la enorme generosidad y ganas de trabajar de los participantes que dedicaron y están dedicando su tiempo para la mejora de la cultura de la ciudad.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

3) Marco general: Opinión sobre la propuesta general de los laboratorios. ¿En qué momento político/económico y social llega esta propuesta y cómo la acoge la ciudad?

Los Laboratorios es una excelente iniciativa que quizá se tendrían que dar durante toda la legislatura. El reto es que los Laboratorios ayuden a materializar iniciativas que se puedan visibilizar en el corto y medio plazo (fin de la legislatura). Quedarse en la palabra y no pasar a la acción sería muy penalizado por la ciudadanía. Por lo que he podido percibir, algunos ciudadanos lo acogen bien, otros con esperanza, otros con impaciencia, otros con indiferencia... Lo importante es que sirvan para la transformación de la ciudad y, en el caso de mi mesa, para el desarrollo del sector cultural y creativo que tiene un enorme potencial por desarrollar en la ciudad de Madrid.

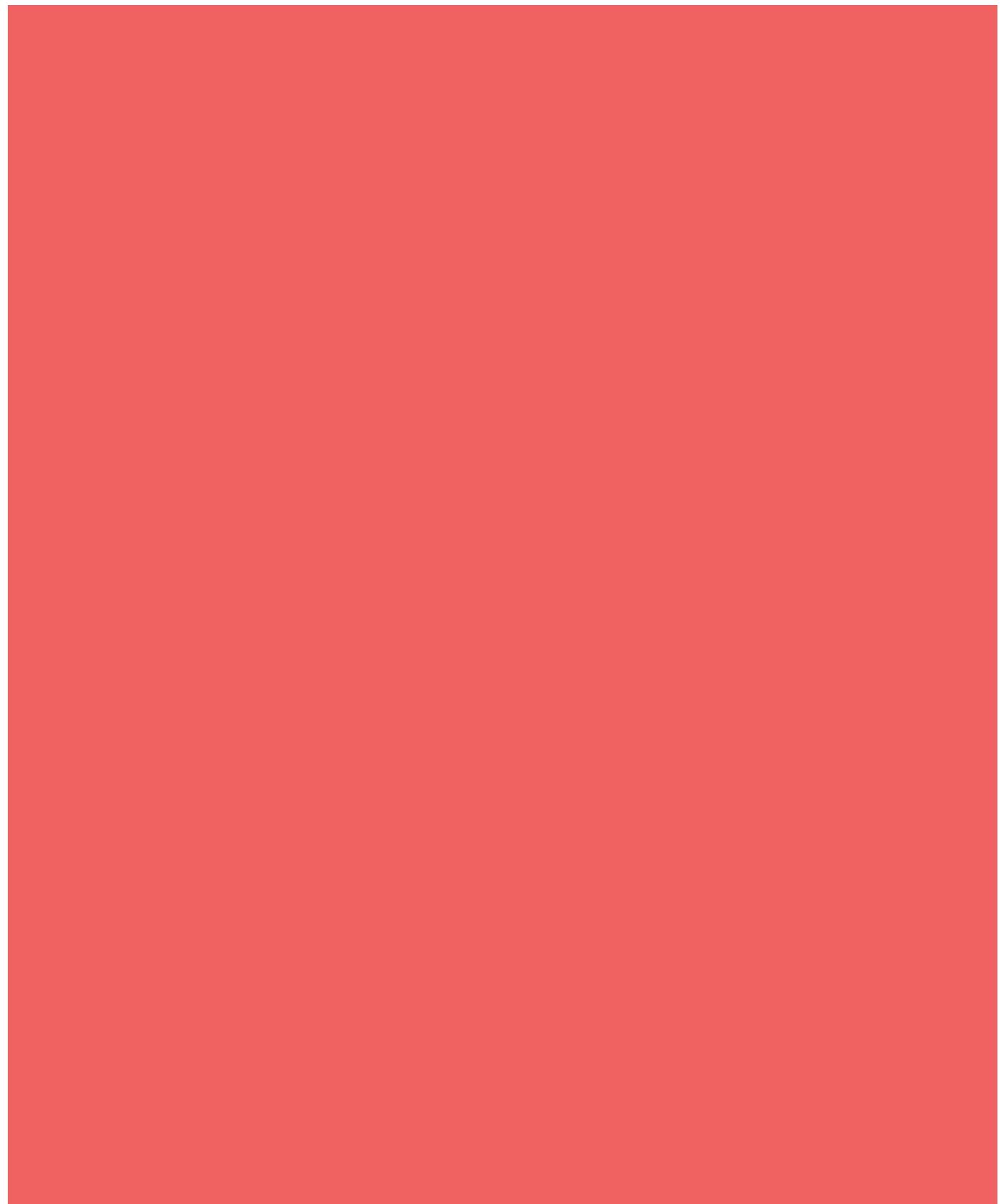


Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid



Mesa 9

Espacio Público y Ciudad Red



Bloque 1: Datos de la mesa

Representante institucional: Marisol Mena.

Relatora y Dinamizadora: Manuel Pascual

Nombres de los asistentes (importante consignar los presentes):

Marisol Mena (Directora General de Intervención en el Paisaje Urbano y Patrimonio Cultural).

Manuel Pascual (zuloark)

Pedro Toro (Hostia un libro)

Jose Luis Sanz (Urbanismo - Ayto de Madrid)

María Álvarez Nistal (Medio Ambiente - Ayto de Madrid)

Flavia Toro (El Campo de Cebada)

Juan Carlos Laseca (El Campo de Cebada)

Pablo G. Mena (Boa Mistura)

Sara Casado (Esto es una plaza)

Rubén (Guerrilla Food Sound System)

Mae Durant (Estudio Pez)

Adrian Sepiurca (Sepiurca Zukin)



Bloque 2: Descripción del ecosistema

>Planteamiento inicial y diagnóstico de partida.

-Sensación de desánimo general por la dificultad que supone organizar actos culturales en el espacio público, debido a la normativa y la burocracia.

-Ya existe un Ecosistema Ciudadano, que trabaja más o menos en red, en la cara B de la

ciudad. Muchísimos proyectos e iniciativas, con altas dosis de innovación social sumergidos en una situación de precariedad, pero con alta capacidad para generar contextos de aprendizaje desde los que partir para replantear nuevos modelos.

-Se propone como necesario, buscar contextos estables en los que participación ciudadana y la relación con la administración dejen de situarse como procesos o consultas puntuales. Debemos ser capaces de construir infraestructuras y mecanismos para que la participación se practique de forma cotidiana.

>PROPUESTA

La síntesis de lo que ocurrió en la Mesa 9 no pretende resumir las conversaciones o presentar los puntos comunes y los acuerdos. Pretendemos a través de este texto presentar un proyecto, lanzar una propuesta concreta sobre la que pensar una forma de gestión del Espacio Público Cultural de una manera inédita.

Venimos a presentar una nueva institución cultural al Ayuntamiento de Madrid. Un espacio formal para pensar y trabajar con el Espacio Público Cultural, como lo son ya otros proyectos del Ayuntamiento tales como Medialab, Matadero o Conde Duque. Una nueva institución que podría llamarse Los Madriles. Desde luego el nombre no tiene porque ser este, pero nos interesa la forma popular y plural de llamar a la ciudad, ya que de lo que se ocupará esta nueva institución será de trabajar con muchos Madrid diferentes que existen y existirán en diferentes puntos de la geografía madrileña.

A. Los Madriles.

Desde luego la Institución que venimos a presentar no es una institución al uso, su composición y mecanismos de gestión la convierten en un prototipo diferente.

-Extitución.

Construida a partir del panorama ciudadano ya existente que trabaja independiente al Ayuntamiento de Madrid. Una organización permeable a los proyectos ciudadanos y a la acción vecinal, que se inventa desde fuera y se consolida desde dentro.

-Oficina Híbrida.

La gobernanza de esta institución se diseña a partir de la generación de empatía entre los proyectos ciudadanos y el personal municipal. Los diferentes órganos de gestión de la entidad estarán atravesados por perfiles abiertos y plurales donde convivirán el mayor número de agentes diferentes posibles. Y se construirán a partir de mezclar siempre roles ciudadanos y municipales.

-Institución Deslocalizada.

Este proyecto no tiene solo una sede, se expande por la ciudad para llegar a todos los barrios y distritos. Necesita infraestructuras e identidad pero se puede cristalizar perfectamente parasitando espacios ya existentes.

Los Madriles, o cualquiera que sea el nombre de esta nueva entidad híbrida Municipal/Ciudadana, es importante que se construya como tal. Que se cree esta nueva institución con absoluta nitidez, para visibilizar formalmente algunos de los proyectos, abandonar la precariedad de estos contextos y para abrir el espectro ciudadano que puede participar en ellos. Ahora sí, diseñando muy bien el proyecto para que el Ayuntamiento no se apropie de los contextos y reconociendo que muchos procesos no trabajarán bajo este paraguas neoinstitucional.

B. Por qué es necesario “Los Madriles”.

En qué tipos de procesos se quiere intervenir.

-Para revertir la desafección ciudadana de los espacios públicos. Los lugares que han pasado de ser de todos para convertirse en espacios enajenantes que se consideran propiedad de la institución municipal.

-Para buscar nuevas lógicas de habitar los conflictos urbanos, que pueden convertirse en auténticos indicadores de innovación urbana.

-Para facilitar algunas normativas e introducir el sentido común en la ley, y conseguir de esta manera que hacer cultura en la calle de forma cotidiana y para organizaciones pequeñas no se vea como gestas imposibles.

-Para que se pueda diseñar la ciudad a través de procesos de customización. Separarnos del diseño excesivamente homogéneo y permitir que la cultura pueda resignificar los espacios urbanos y amplificar la capacidad que tienen para ser vividos de muchas más maneras.

-Para consolidar grupos de trabajo mixtos, abiertos y plurales, entre ciudadanía y administración.

-Para que en este nuevo contexto tan amplio y mucho menos formal que otras instituciones, se pueda prototipar y experimentar con modelos más arriesgados asumiendo los errores o los fallos como realidades urbanas.

-Para ampliar la comunicación entre barrios y distritos. Construir líneas que favorezcan la participación en estos procesos a públicos mucho más plurales que actualmente no se sienten invitados.

-Para que el Ayuntamiento pruebe contextos de intervención en los que se convierta tan solo en un facilitador, cediendo a otros el protagonismo, y compartiendo la responsabilidad.

-Para generar redes de colaboración entre los barrios de la ciudad.

C. Cómo se cristaliza.

Hacemos una propuesta concreta, pero podría hacerse de otras muchas maneras.

Proponemos construir una red Madriles con “sedes” en cada distrito.

Cada sede constituida por un órgano coordinador pequeño y un grupo estratégico amplio y abierto. Ambos grupos deberían constituirse con un modelo híbrido (parecido a las ADR, asociaciones de desarrollo rural), en el que formarían parte las Juntas de Distrito, Técnicos especializados en las áreas, asociaciones constituidas vecinales y culturales, representantes de la empresa privada y ciudadanos no organizados. Es importante que los grupos que constituyan cada sede tengan capacidad para tomar decisiones vinculantes. Que puedan llevar administrativamente algunas propuestas a cabo de forma dinámica.

Las funciones principales de estos grupos de trabajo será la de acompañar procesos existentes, la de informar a la ciudadanía para arrancar nuevos proyectos, la de proponer proyectos propios, construir contextos de aprendizaje y poner en valor redes de recursos compartidos.

Cada sede parasitará estructuras ya existentes, por ejemplo en espacios municipales infrautilizados o a los que les venga bien mayor actividad.

Se construye de forma elástica con capacidad de adaptar los métodos al mayor número de modelos posibles.

Los Madriles trabaja proponiendo prototipos y experimentos urbanos. Podríamos llamarlos Zona Franca Cultural. Espacios de gestión mixta en los que se construye una normativa

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

especial para facilitar la actividad cultural en el espacio público. Algunas veces serán espacios cedidos a entidades ciudadanas, otras veces serán espacios abiertos de gestión municipal. En estos lugares a través de las formaciones de cada sede en distrito se diseña un contexto en el que para realizar una actividad de unas determinadas características prefijadas, será necesario tan solo realizar actos comunicados. Informar de la actividad y de quienes son sus responsables, evitando burocracias y permisos para invitar y facilitar la participación. En estas zonas francas culturales se trabajará con políticas de co-responsabilidad, y se hará un tratamiento y seguimiento a cada actividad que dependerá del tipo del mismo y del agente que lo solicite. No será igual si es una actividad muy sencilla o si precisa infraestructura, ni tampoco será igual si la hacen colectivos ciudadanos u organizaciones sin ánimo de lucro o si las desarrollan agentes privados.

Se puede arrancar la consolidación de estos prototipos de Zonas Francas Culturales a través de un horizonte 2020, que permita disponer de un mínimo de dos espacios por distrito. Uno de ellos podría ser de gestión marcadamente ciudadana, en un espacio de gestión activa y responsabilidad mayor de asociaciones y colectivos. El otro podría ser un espacio abierto vinculado con un equipamiento municipal, bibliotecas, centros culturales, etc. Además se propone que para 2020, todas las instituciones de interés para toda la ciudad (Matadero, Medialab, CondeDuque, Centro-Centro, etc.) puedan disponer de espacios públicos disponibles como zona franca cultural.

Es imprescindible promover en estos espacios experimentos de innovación que permitan construir devoluciones para el resto de los espacios de la ciudad, de tal manera que puedan convertirse en probetas de nuevas prácticas, espacios de aprendizaje y de testeo. Por ejemplo en asuntos como la limpieza o el reciclaje, en los que pueden funcionar como catalizador en los que probar nuevas prácticas o proyectos que permitan ser evaluados antes de su implementación en el resto de Madrid.

Cada modelo tendrá alta capacidad de adaptación. Se dispondrá de unas reglas o estructuras iniciales basada en prestaciones, que permitirán ser evolucionadas y amoldarse a cada uno de los espacios en función de sus necesidades reales. Se contempla la posibilidad de ver estos espacios en algunos casos incluso como motores económicos, que tengan una visión de desarrollo local, que puedan ser centros de formación a "nuevas" profesiones, que estudien modelos económicos que garanticen su sostenibilidad, y que puedan incluso utilizar su valor añadido para financiarse.

Se favorecerá el uso de la cultura libre y el código abierto.

D. Coordinadora.

Los Madriles, en cada uno de los distritos, estará atravesado por una coordinadora igualmente híbrida. Que garantice el interés público de TODOS los proyectos que se realicen y que facilite la participación de estos espacios con otros programas municipales.

Esta coordinadora será la encargada de definir los borradores de las reglas o neo-normas, que se utilizarán en todas las sedes. Desarrollará administrativamente el modelo de la Zona Franca Cultural.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

También será la encargada de desarrollar o incentivar los proyectos en red entre los distintos espacios en base a ciertas temáticas.

-Pensamiento.

Desarrollando "parlamentos ciudadanos" que evalúen los modelos y propongan nuevas formas de organizarse o próximos retos.

-Celebración.

Impulsando "festivales" de todo Madrid desarrollados en estos espacios y cogestionados por las iniciativas ciudadanas. Una suerte de veranos de la villa bottom-up.

-Recursos.

Activará modelos de obtención de recursos. Por ejemplo la Operación Herminio que recupera las tablas usadas y desechadas de antiguos bancos de Madrid para los huertos urbanos. Pero también facilitará redes de intercambio entre los espacios para optimizar los recursos comunes, bancos de herramientas o intercambiaderos.

-Escuela.

Trabajará sobre nuevas formas de aprender a hacer ciudad. Extrayendo los nuevos aprendizajes de los contextos reales, introduciendo referencias y modelos de otros lugares o proponiendo contextos de pedagogía compartida. Generará espacios de intercambio entre técnicos municipales y ciudadanos.

-Mapeo y Archivo.

Visibilizará los proyectos y a los agentes participantes, para favorecer la difusión de prácticas y los intercambios culturales.

E. Metodologías de trabajo.

Se trabajará con estructuras colaborativas. Así por ejemplo si hay que sacar convocatorias públicas o concursos para determinadas prácticas profesionales, se desarrollará de forma colaborativa. Igual que ocurre con modelos del norte de Europa, se buscarán procesos contaminantes, en los que puedan participar un amplio espectro poblacional, se velará por la sostenibilidad de los trabajos y se promoverá el desarrollo de talleres y marcos laborales en los que se mezclen las estructuras profesionales.

Se busca en un futuro exportar el modelo a otras dotaciones de la ciudad. Arrancando con los espacios degradados y el espacio público queremos aprender para que se puedan reciclar modelos de cogestión en dotaciones formales de la ciudad y pensar las próximas bibliotecas, centros culturales o polideportivos, o incluso en nuevas dotaciones más mestizas.

El modelo propuesto puede arrancar mañana.

Seleccionemos un distrito en el que empezar sea más sencillo, en el que ya existan espacios y redes de trabajo y utilicémoslo para dar forma al proyecto a la vez que se pone en práctica. No hace falta esperar a que todo esté atado, prototipemos en la ciudad haciendo ¿Quién se apunta?

>¿Quiénes faltan a la Mesa?

No queremos cerrar la crónica sin apuntar el listado de agentes que la mesa echó en falta que sería conveniente rescatar en otras partes del proceso. Que pueden aportar puntos de vista esenciales y complementarios.

-Técnicos de responsabilidad del Ayuntamiento de Madrid en diferentes áreas, ciudadanía normalmente que no se "siente" invitada a estos procesos y que permanece invisibilizada (mayores, infantes, diversidad funcional, inmigrantes, mujeres,...). Las personas que mayor parte del tiempo ocupan estos espacios, los jóvenes y adolescentes de los barrios. El consorcio de transporte y gestores de infraestructuras municipales. Los que viven en el espacio público. La gente vinculada a proyectos de la periferia. Otras profesiones que atraviesan el espacio público como los traficantes de hachís, los vendedores de latas, los manteros. Los que lo cuidan diariamente y se implican en su mantenimiento, limpiadores, policía o jardineros. La empresa privada, comerciantes o agencias de publicidad. Los concejales de la oposición del resto de partidos políticos que representan muchas sensibilidades diferentes y sin ellos no se puede construir el proceso con garantías.

Bloque 3 : Contexto, formato y marco general

1) Clima de la mesa y datos reseñables colaterales: ¿Qué aspectos destacarías como muy positivas del trabajo de tu grupo? ¿Cuáles crees que son mejorables? ¿Cómo has visto el clima de la mesa? ¿Había interés por enfocar la tarea o por discurrir por otras temáticas? ¿Se ha trabajado con tensión?

El clima de la mesa ha sido inmejorable. Muchas ganas de aportar desde el sentido común y la empatía, pero también desde la creatividad y la valentía.

Aspectos muy positivos, la composición plural de la mesa, con presencia de perfiles muy diferentes. Agentes culturales que utilizan habitualmente el espacio público para sus prácticas, profesionales del diseño y pensamiento en este contexto, ciudadanía activa que participa en procesos especialmente innovadores y con experiencia, técnicos y agentes municipales expertos en la cuestión. Siempre mejorable la pluralidad de la mesa, faltan agentes y voces, es necesario escuchar a muchas partes complementarias que no han estado, pero la empatía que desprendía el grupo hacía notar el intento de no hablar únicamente de la posición de cada uno, sino de construir mensajes plurales que intentan sensibilizarse y dar voz también a los que no estaban.

Ha existido un interés enorme por enfocar el tema y construir juntos. El tema a abordar es especialmente abierto y complejo, pero el estado actual precario en el que nos encontramos y la experiencia de la gente que suele participar en el espacio público, facilitan la construcción en positivo.

Es difícil enfocar un tema tan amplio y que no se dispersen fácilmente las discusiones, pero se ha tratado de ensamblar todos los discursos vertidos en una propuesta nítida, aunque la realidad es mucho más variada, extrema e incluso incoherente.

No se ha trabajado con tensión en ningún momento. Sí que se ha notado la inmensidad de las problemáticas y la dificultad de tratarlas en tan corto periodo de tiempo, lo que generaba cierta ansiedad. Es importantísimo construir metodologías que nos permitan abordar estos temas tan ambiciosos, y que no tengamos permanentemente la sensación de que nos dejamos más cosas de las que se tocan.

El grupo confió ciegamente en la metodología propuesta y aportó.

2) Formato: ¿Ha sido válido el formato de estos laboratorios? ¿Se ha explicado bien la tarea? ¿Alguna aportación a la metodología, al cuidado del taller, a su comunicación, convocatoria, horarios, tiempos?

El formato general de los Laboratorios y el diseño de este específicamente es un reto precioso y de mucho valor. Pensar en común, con situaciones más híbridas y mestizas, con agentes diferentes es necesario, pero nos queda mucho que aprender ya que son contextos novedosos de los que no estamos acostumbrados.

De puertas para dentro, es importante comunicar muy bien no solo el proceso que nos ha llevado hasta el Laboratorio en cuestión, que se explicó con la suficiente profundidad. Sino hacerlo con mayor énfasis y diseñar con mayor profundidad si cabe, lo que vendrá después. Cómo se va a utilizar el material recogido, las propuestas. De qué manera el Área va a trabajar con esto, cómo se puede cristalizar en proyectos reales. Sabemos que es muy difícil trabajar con certezas a corto plazo pero es necesario profundizar en explicar también las metodologías con las que se va a trabajar desde el área con las aportaciones de tanta ciudadanía entregada, de esta manera el empoderamiento de los asistentes y su sensación de utilidad al común serán mucho más potentes.

Las metodologías son correctas, permiten hablar y discutir sobre situaciones reales y construir propuestas de sentido común entre los asistentes. Obteniendo siempre análisis que solucionan algunos de los problemas que acoge cada contexto. Es una excelente herramienta de consenso y de comprobación de la temperatura de opinión. A nuestro juicio con conclusiones casi siempre demasiado previsibles, aunque es cierto que es importante ratificar posturas.

Proponemos que puedan complementarse estos métodos, con ejercicios que permitan soñar un poco más. Desde luego es importante solucionar las problemáticas más urgentes, pero también es importante que se puedan abrir contextos más estimulantes y creativos donde la ciudadanía de manera híbrida con los representantes institucionales, puedan sentirse invitados a hacer propuestas más arriesgadas y radicales. Propuestas que aunque difíciles de aplicar de forma inmediata, puedan dibujar sin tanta responsabilidad escenarios futuros mucho más ambiciosos.

Proponemos también que en el futuro pueda trabajarse también laboratorios de acompañamiento a Prototipos o Experimentos Reales. Que permitan el aprendizaje simultáneamente a ciudadanía y administración, a la vez que se construye un proyecto en la ciudad.

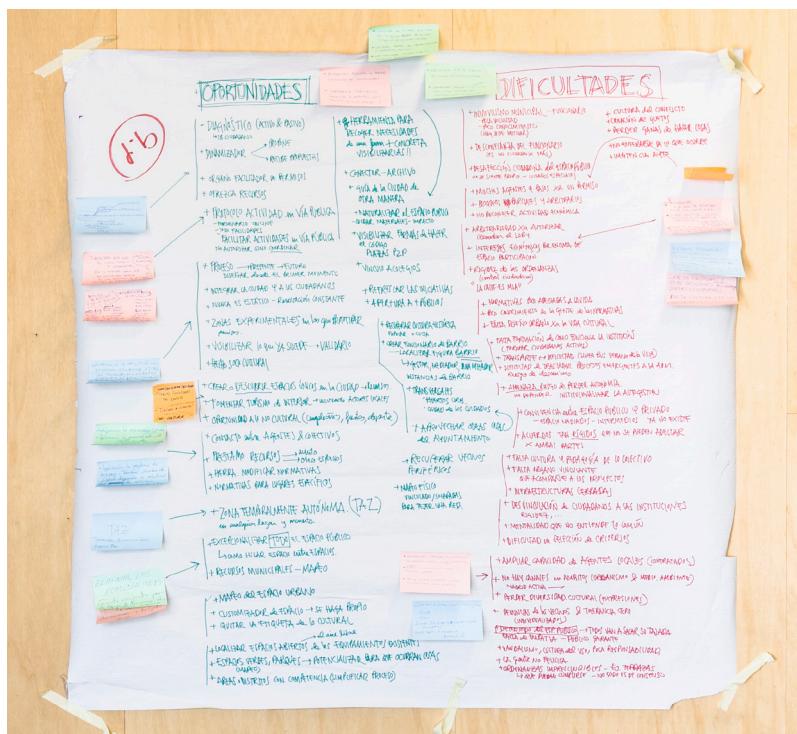
Los horarios son muy exigentes, pero entendemos que no hay fácil solución a esta cuestión. Demasiado tiempo para los asistentes a las mesas, con exigencias de dos días. Sería bueno aprovechar también más tiempo no solo para preparar las propuestas, sino para diseñar dinámicas más profundas que permitan evaluar y comentar los resultados obtenidos. Tanto en el grupo reducido como en la presentación pública. Sería interesante diseñar esos momentos, para que la ronda de preguntas final no sea tan arbitraria, sino que pueda diseñarse una participación más útil al laboratorio.

Laboratorio 3 - Acercamiento al ecosistema cultural institucional de Madrid

El último apunte radica en la comunicación.

Es muy importante lo que se está desarrollando en estos laboratorios y abrumadora la participación de “motivados” con los temas que se tratan. Pero a nuestro juicio se podría complementar con campañas más generales, pensadas para excitar a los que no son habituales en estos foros. Conseguir que el madrileño anónimo se entere de que se están produciendo, y que luego pueda participar o no. Es importantísimo que tan ambicioso proyecto empiece a estar presente en la mente de la ciudadanía. Es urgente hacer aún más trabajo (aunque es maravilloso lo que ya se ha conseguido) por abrir aún más este contextos, y encontrar en las mesas de trabajo perfiles mucho más diferentes. Tanto entre los ciudadanos anónimos como entre los diferentes representantes de las diferentes administraciones.

No obstante, aunque siempre hay aportaciones que hacer y cosas que mejorar, también queremos enfatizar lo conveniente de estos Laboratorios y la calidad con la que a nuestro juicio se están desarrollando. Nuestra más sincera enhorabuena por la valentía que se está demostrando y la responsabilidad y profesionalidad con la que se están desarrollando. Muy necesario y difícil romper con dinámicas de mucho tiempo que han construido auténticos muros entre ciudadanos y Ayuntamiento, que con contextos generosos como estos, poco a poco se están desmantelando. Se aprende haciendo, por lo que la propuesta final es seguir, continuar de forma permanente construyendo laboratorios de este tipo.





| MADRID