

## Reflexiones sobre el rol de Conexiones Improbables en las intervenciones 2011-2013

Ariane Berthoin Antal<sup>1</sup>, Ilana Nussbaum Bitran

Un agente central en la producción de las intervenciones artísticas en organizaciones, es el mediador o intermediario<sup>2</sup>. Lleva a cabo diversos roles y cumple distintas funciones en todas las etapas del proceso, abarcando un gran marco de acción: estructural, financiero, como delimitador de objetivos y procesos de implementación. Dentro de las tareas más relevantes que desarrollan estos actores, están las de: (i) Selecciona artistas y los pone en relación con organizaciones, (ii) Presta ayuda a la focalización del proyecto, (iii) Contribuye a la búsqueda de financiación, (iv) Da un marco estructural al proyecto, (v) Sirve de mediador frente a potenciales conflictos, (vi) Establece contactos con las instituciones y los medios de comunicación, (vii) Monitoriza el proceso de intervención, (viii) Evalúa los resultados y (ix) Estimula el intercambio de conocimiento entre los diferentes proyectos.<sup>3</sup>

La relación entre los artistas y las organizaciones se incrementa gracias a los mediadores, quienes pretenden motivar a los responsables o dirigentes organizacionales, buscando, además, que los empleados se identifiquen y desarrollen un entendimiento con el proyecto y con el artista.

El objetivo último de la mediación es generar un ambiente propicio en el que se produzca un aprendizaje mutuo entre el artista y la organización y que, a su vez, pueda nutrir al mediador. Éste aplicará lo aprendido en una nueva fase de proyectos. Por ello, resulta de vital importancia evaluar su labor para incorporar mejoras en futuros proyectos.

En esa búsqueda de mejorar los aprendizajes como mediador y compartirlos con otros, Conexiones improbables ha invitado a evaluar su labor a investigadores del WZB Berlin Social Science Center. Con el fin de recoger las perspectivas de cada agente en el proceso (responsables de proyectos, artistas y trabajadores), se diseñó una encuesta on-line que incluyó diversas

---

<sup>1</sup> Contacto: ariane.berthoin.antal@WZB.eu

<sup>2</sup> Existen distintos términos para denominar esta función. Los organizadores de las intervenciones prefieren llamarse a sí mismos "productor" (en inglés *producer*), mientras que los académicos se refieren a ellos en inglés con el término "*intermediaries*".

<sup>3</sup> Berthoin Antal, Ariane (2012) "Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis," *Organizational Aesthetics*: Vol. 1: Iss. 1, 44-67. Disponible en: <http://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol1/iss1/5>

preguntas en las que se invitaba a dichos agentes a reflexionar sobre el apoyo brindado por el equipo de Conexiones improbables. Este informe resume algunos de los datos obtenidos en las encuestas de evaluación llevadas a cabo con posterioridad a la finalización de los proyectos de BidasoaLab 2012, EkintzaLab 2012, Conexiones improbables 2011-2012, Conexiones improbables 2012-2013, IrunLab 2013 y EkintzaLab 2013.

En total, se han recibido 136 encuestas respondidas: 34 de responsables de proyectos, 48 de artistas y 54 de trabajadores. Los datos se presentan por sectores y, en caso de ser relevantes, se comparan entre las diferentes intervenciones para dar paso, posteriormente, a una conclusión general.

### **I. Responsables de proyecto**

En primer lugar se preguntó a los responsables de proyectos qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables apreciaban principalmente, en especial en las áreas de coordinación, comunicación, disponibilidad por parte de sus integrantes y metodología. Los encuestados coinciden al señalar que se sintieron “motivados” y “apoyados” por el equipo de Conexiones improbables, especialmente en el inicio de las intervenciones, y que este apoyo continuó durante todo el proceso, incluso en los momentos de crisis. A continuación se presentan algunas opiniones que ilustran dichas afirmaciones:

- *“El seguimiento cercano y su capacidad para hacer que todo fluya y que nada es un obstáculo”* (EL 2013).
- *“En general, su disponibilidad ante cualquier tipo de necesidad”* (EL 2012).
- *“Su seguimiento, su apoyo, la forma en que tienen estructurado su trabajo”* (CI 12-13).

Un segundo punto relevante de los cuestionarios a los responsables de proyectos, es el que hace relación a la metodología utilizada. Los encuestados destacan como positivo el sistema de trabajo planteado, las actividades realizadas con otros participantes ajenos a su entorno y la organización de los pasos a seguir. Estos aspectos son especialmente resaltados para las Relaciones Largas de Conexiones improbables y, en menor medida, para los proyectos de las Píldoras Creativas:

- *“La sesión inicial de metodología y la final de cierre y sentirse miembros de una corriente de pensamiento”* (CI 11-12).
- *“Me encantaron las 3 sesiones metodológicas, fueron realmente interesantes”* (CI 11-12).
- *“Los tiempos compartidos con el resto de los participantes y la metodología”* (EL 2012).

En torno a la pregunta “¿Hay alguna cosa más que el equipo de Conexiones improbables podría haber hecho para que la experiencia fuera más satisfactoria?”, la gran mayoría de los encuestados respondió que no. Sólo 9 de 32 responsables de proyectos señalaron que sí, destacando,

especialmente en las Píldoras Creativas, la falta de tiempo. Proponen realizar de cara a futuro, más sesiones de trabajo o alargar las ya existentes, con el fin de aprovechar mejor la experiencia. Algunas respuestas que ilustran lo señalado son:

- *“Establecer más sesiones de trabajo”* (EL 2012).
- *“Más tiempo con el artista”* (EL 2012).
- *“Yo me quedé con ganas de escuchar con más tiempo los resultados y procesos porque haciéndolo en poco tiempo creo que se pierden matices importantes que nos hemos encontrado durante el proceso”* (IL 2013).

La satisfacción del trabajo realizado por el equipo de Conexiones improbables se midió también por medio de preguntas con opción a diferentes respuestas. Para las Píldoras Creativas se preguntó “¿Cómo estás de satisfecho con el apoyo de Conexiones improbables?”. El resultado obtenido indica que 22 de 23 encuestados aseguran estar “encantados” o “satisfechos” mientras que sólo uno manifestó estar “decepcionado”.

En cuanto a las Relaciones Largas, esta pregunta incidió en diferentes aspectos: satisfacción general en la ayuda de la definición del reto o punto de partida del proyecto, en el apoyo para la selección del artista, para la búsqueda de financiación, en la organización de sesiones metodológicas y de los OpenLabs así como en otras cuestiones como el seguimiento a lo largo de todo el proceso, la resolución de problemas o preguntas surgidas durante el mismo, el fomento de la comunicación con otros proyectos o el trabajo con los medios de comunicación. Es de destacar el hecho de que en todas las preguntas existe una marcada satisfacción por parte de la mayoría de los responsables de proyecto quienes declaran estar en su totalidad “encantados” o “satisfechos” en 7 de las 10 preguntas. Con respecto a la financiación, 2 responsables de un total de 9 señalaron estar “decepcionados”. La misma cifra que se repite para la comunicación con los otros proyectos, mientras que solo uno de un total de 10, comenta estar “decepcionado” con el trabajo realizado con los medios de comunicación.

Por último, a los responsables de proyecto se les preguntó sobre si existía alguna actividad de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables que destacaran en particular. Aquí señalaron la “buena disposición” por parte del equipo y su “cercanía” en todo momento:

- *“Su buena disposición en general a la facilitación”* (CI 11-12).
- *“La cercanía de las personas que conforman el equipo de Conexiones”* (CI 12-13).

## **II. Artistas**

Los artistas participantes en las intervenciones también han evaluado el desempeño del trabajo

por parte del equipo de Conexiones improbables. Sus respuestas están diferenciadas en función de su participación en una Píldora Creativa o en una intervención de más largo plazo (Relación Larga).

En el apartado de Píldoras Creativas se preguntó sobre qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables les habían parecido más importantes. De un total de 48 preferencias señaladas, las más destacadas han sido las realizadas durante el proceso de selección (13) y aquellas desarrolladas en torno a la preparación para su integración en la empresa (17).

Por otro lado, en las Relaciones Largas, el hecho de que a los artistas se les preguntara con un cuestionario abierto permitió que pudieran expresar su opinión sobre las diferentes áreas en las que recibieron apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables. Con respecto a las actividades realizadas durante el proceso de selección, destacan la constante comunicación que mantuvo el equipo con los artistas, la claridad y transparencia del proceso así como el rol que ejercieron los mediadores entre los artistas y las organizaciones a intervenir. Algunas opiniones que ilustran estas afirmaciones son:

- *“Hubo buena comunicación durante el proceso”* (CI 11-12).
- *“Fueron muy transparentes durante todo el proceso... que a veces no pasa...”* (CI 11-12).
- *“Generar un contexto más neutro para el contacto entre las partes donde los roles se desdibujen y se establezcan unos parámetros de colaboración comunes e interesantes para ambos”* (CI 12-13).

Sin embargo, las opiniones se encuentran divididas en lo referente a la actuación del equipo de Conexiones improbables para la introducción de los artistas en las empresas. Esta circunstancia se acentúa en la edición de 2011-2012. Así, mientras que algunos artistas consideran que el equipo de Conexiones improbables logró conectar a ambas partes, otros apuntan a que este proceso no estuvo bien desarrollado y fue muy rápido:

- *“Creo que esto no lo hicieron muy bien”* (CI 11-12).
- *“Bueno, esto ocurrió muy rápido”* (CI 11-12).
- *“Se mueven bien entre la empresa y el artista por el carácter heterogéneo del team”* (CI 11-12).

En lo que sí coinciden los artistas de ambas intervenciones es en la importancia de la presencia del equipo de Conexiones improbables en la Primera Sesión de Metodología:

- *“La primera sesión metodológica”* (CI 11-12).
- *“La dinámica inicial, muy importante para las empresas o entidades (...)”* (CI 12-13).
- *“La primera reunión es esencial”* (CI 12-13).

Hay que señalar que dentro de las actividades de apoyo más destacadas por los artistas durante su trabajo en las organizaciones, se observa una diferencia entre la edición 2011-2012 y la de 2012-2013. En la primera hay una clara satisfacción por el apoyo otorgado por parte del equipo a los artistas en todo momento:

- *“Siempre te apoyan... valoran mucho nuestro trabajo y eso es la ostia”* (CI 11-12).
- *“Durante el proyecto me surgieron dudas y situaciones complicadas en las que el apoyo de Conexiones fue esencial. A veces se trata simplemente de un apoyo emocional (aunque suene poco profesional creo que este es un elemento importante en todo el proyecto). En otras ocasiones hay un apoyo técnico o más institucional (...)”* (CI 11-12).

En la segunda, lo que se menciona con mayor notoriedad, es el rol que jugó Conexiones improbables como mediadores entre los artistas y las empresas, especialmente en los momentos de mayor tensión o de poco entendimiento.

- *“Esencial el seguimiento y toda la ayuda para flexibilizar la relación con la empresa y para buscar soluciones a aquellos problemas que no permiten avanzar”* (CI 12-13).
- *“Su apoyo y mediación en los momentos difíciles”* (CI 12-13).

Otro aspecto a evaluar, fueron las actividades realizadas tras la finalización de los proyectos. De nuevo se observa una división de opiniones. En este caso, no es función de la edición, si no en torno a distintos aspectos de los procesos. De este modo, por un lado los artistas destacan la visibilidad que se dio a su trabajo y al proyecto en general:

- *“Sí, dando visibilidad al proyecto y acompañándonos en el cierre del mismo”* (CI 12-13).
- *“La información del proyecto en la web de Conexiones y los vídeos que se hicieron nos ayudan a que el proyecto tenga más eco. Me gustaría que, dado el esfuerzo de todas las personas implicadas en el proyecto, éste se aprovechara al máximo, tuviera el máximo de resonancia. Conexiones contribuyó a esto con los medios a su alcance”* (CI 11-12).

Por otro, algunos artistas manifestaron su disconformidad con el trabajo que el equipo de Conexiones improbables ha llevado a cabo tras la finalización del proyecto, señalando que no hubo mayor contacto, existió poca comunicación o que ya no hay relación alguna.

- *“No ha habido contacto desde la finalización del proyecto”* (CI 11-12).
- *“Lamentablemente esta parte del proceso ha estado carente de comunicación por varias razones”* (CI 11-12).
- *“No hay relación. En Junio se nos comunica que el proyecto ha terminado y que el trabajo por su parte ha terminado”* (CI 12-13).

Una última cuestión que debían responder todos los artistas participantes en los dos formatos, hace relación a posibles sugerencias al equipo de Conexiones improbables. De 43 respuestas, 31 encuestados manifestaron que tenían algo que sugerir. Dentro de las principales propuestas, destacan los temas de tiempos, relación y preparación con las organizaciones con las que se trabaja, y el compartir aprendizajes.

Con respecto a los tiempos, los artistas consideran que las sesiones, la de presentación al comienzo de las colaboraciones y la de resultados al término de las intervenciones, resultan ser demasiado largas y excesivamente comprimidas, por lo que sugieren mejorar los tiempos con el fin de aprovecharlas mejor. Así mismo, mencionan la conveniencia de contar con más tiempo entre el proceso de selección y el comienzo de las actividades para poder planificarse con mayor efectividad.

- *“Haciendo la primera sesión y la de presentación de resultados un poco más largas. Con tan poco tiempo era imposible profundizar”* (IL 2013).
- *“Más tiempo a la hora de la presentación de resultados para compartir con las demás personas que han participado en otros procesos, matices y detalles del proceso (...)”* (EL 2013).
- *“Crear más tiempo entre el proceso de selección y la fecha de inicio, esto facilitaría la finalización de proyectos existentes y la planificación del tiempo que se está presencialmente en la empresa”* (CI 11-12).
- *“Disponiendo de más tiempo para ser agente de contraste de las propuesta durante el proceso”* (BL 2012).

Por otro lado, también se ha analizado la opinión de los artistas sobre el conocimiento de las organizaciones en las que iban a intervenir. Este aspecto se trata desde dos perspectivas diferentes: la primera hace relación a la información que tienen los artistas sobre la organización antes de que comience la intervención mientras que la segunda contempla la preparación previa de la organización, en la que se expresen claramente las expectativas, los alcances y los requerimientos de la intervención.

- *“Reclamaría más información sobre la empresa, sobre todo seleccionar aquellas que tengan, tanto desde la dirección como desde su plantilla de trabajadores una actitud creativa que, en el caso de la empresa con la que colaboré, eché de menos”* (BL 2012).
- *“Exigir a la empresa que las sesiones tengan lugar con un alto nivel de concentración”* (BL 2012).
- *“Aunque en mi caso ha sido fácil creo he denotado quizá una falta de preparación de la empresa sobre expectativas de lo que puede dar como resultado la colaboración”* (EL 2012).

Un último punto a destacar dentro de las sugerencias realizadas por los artistas, y que resulta interesante, es la posibilidad de habilitar un espacio en el que ellos puedan compartir experiencias,

ideas o resultados de intervenciones anteriores, entre otras cuestiones, con el fin de mejorar los procesos.

- *“He echado de menos tener un contacto solo con artistas que ya hayan participado en Conexiones antes de empezar con la empresa”* (CI 12-13).
- *“Facilitar un índice de casos y experiencias; una especie de wiki con información significativa de los resultados y procesos”* (EL 2013).
- *“Prevenir/informar a los participantes (tanto artistas como entidades) de situaciones conflictivas o fluidas que se han podido dar en ediciones anteriores”* (EL 2013).

### **III. Trabajadores**

Las encuestas se han realizado no sólo a los responsables de proyectos y artistas sino también a los trabajadores de las diferentes organizaciones que participaron en su desarrollo. A estos se les solicitó que respondieran a dos preguntas. La primera hacía referencia a qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables apreciaron particularmente durante el proyecto con el artista. Resulta relevante señalar que, en este sentido, los trabajadores destacaron la buena disposición del equipo durante todo el proceso así como los canales de comunicación generados, lo que dio como resultado una fluida comunicación y una sensación de cercanía. Otro punto relevante fue la valoración de las actividades compartidas con otros grupos y los intercambios de opiniones con personas que habían realizado procesos similares. Algunas respuestas que se han obtenido en este sentido son:

- *“La cercanía y facilidad de la comunicación”* (EL 2013).
- *“Hubo mucha comunicación con el equipo y toda clase de facilidades a la hora de realizar los proyectos”* (BL 2012).
- *“Poder haber estado en contacto con los diferentes grupos”* (CI 11-12).
- *“Reuniones/actividades conjuntas con otros grupos del proyecto (muy valioso)”* (CI 12-13).

También se les preguntó sobre qué consideraban que el equipo de Conexiones improbables pudo haber realizado para que la experiencia fuera más valiosa. Sólo 12 de 43 trabajadores contestaron que era posible hacer algo más coincidiendo en indicar que es necesario más tiempo para el desarrollo de las actividades así como para la jornada final de presentación de resultados. Por lo tanto, la demanda principal es el tiempo:

- *“Más tiempo, más reuniones”* (BL 2012).
- *“Más feedback, más tiempo y continua colaboración”* (CI 11-12).
- *“Un poco más de tiempo”* (EL 2013).
- *“Ofrecer más tiempo para las presentaciones de los resultados”* (EL 2013).

#### IV. Vista comparativa

La siguiente tabla presenta los datos expuestos anteriormente ordenados según preguntas y grupos. Destacamos las principales respuestas otorgadas con respecto al rol del equipo de Conexiones improbables en las distintas intervenciones artísticas llevadas a cabo.

**Tabla 1: Respuestas comparadas según grupo**

	<b>Responsables de proyecto</b>	<b>Artistas</b>	<b>Trabajador*s</b>
<b>¿Qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables apreciaste particularmente durante el proyecto con el/la artista?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación y apoyo al inicio y durante todo el proceso</li> <li>- Metodología: actividades realizadas con participantes ajenos a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de selección</li> <li>- Preparación de la organización</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Claridad y transparencia</li> <li>- Rol de mediadores</li> <li>- Metodología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena disposición del equipo</li> <li>- Canales de comunicación fluidos</li> <li>- Cercanía</li> <li>- Actividades con otros grupos</li> <li>- Intercambio de opiniones</li> </ul>
<b>¿Hay alguna otra cosa más que el equipo de Conexiones improbables podría haber hecho para hacer la experiencia más satisfactoria?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 28,1% dice “sí”: Más sesiones de trabajo o alargar las ya existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 58,6% dice “sí”: Más tiempo Mayor conocimiento de la organización Preparar a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 27,9% dice “sí”: Más tiempo</li> </ul>
<b>¿Cómo estás de satisfecho con el apoyo de Conexiones improbables?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Encantado” 48,7%</li> <li>- “Satisfecho” 48,7%</li> <li>- “Decepcionado” 4.3%</li> </ul>		
<b>¿Hubo otras actividades de apoyo por parte de Conexiones improbables que agradeciste en particular?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena disposición</li> <li>- Cercanía</li> </ul>		



## **V. Algunos puntos en común**

Tal y como se ha podido apreciar en las opiniones señaladas en las encuestas respondidas por los responsables de proyectos, artistas y trabajadores, el trabajo del equipo de Conexiones improbables es bien evaluado en general. Los tres grupos se sienten satisfechos con la labor ejercida, destacando la cercanía del equipo en todo el proceso, la comunicación fluida, el interés demostrado y su disponibilidad siempre que fueron requeridos. Así mismo, se evalúa como muy positiva la metodología de trabajo, en especial las jornadas que se comparten con otros grupos ya que ofrecen la posibilidad de observar los procesos llevados a cabo por los demás participantes y comparar las propuestas.

Como recomendación, los actores señalan la necesidad de contar con más tiempo para llevar a cabo las intervenciones, más jornadas de trabajo con los artistas así como una mayor duración de las sesiones comunes con el fin de compartir las experiencias más detalladamente.

Una última conclusión es el reconocimiento por parte de los participantes de los 3 sectores, del esfuerzo realizado por Conexiones improbables así como de la tarea que desempeña. Destacar además, que se evalúa positivamente, no sólo el trabajo técnico realizado, sino también el aspecto humano, la cercanía y la buena disposición.

WZB, December 2013,  
Revised March 2014